

# Risc Consult

Buletin informativ editat de Marsh



## Pensii private

**Marsh deține autorizarea pentru intermedierea pensiilor facultative administrate privat. Astfel, vom putea fi alături de dumneavoastră în alegerea fondului de pensii adecvat.**

Urmare a aderării României la Uniunea Europeană, sistemul de pensii din România a fost completat începând cu 1 ianuarie 2007 de sistemul de pensii facultative (pilonul III) și de cele obligatorii (pilonul II) administrate privat, deși, implementarea reformei pensiilor private s-a realizat pe parcursul perioadei 2001-2007.

În momentul de față, prin contribuția la sistemul public de asigurări sociale, pensia poate atinge aproximativ 50% din salariul avut la momentul pensionării.

Prin contribuția la sistemul pensiilor facultative - pilonul III - pentru aproximativ 20 de ani,

(continuare în pagina 2)

### Din cuprins

- 1 Pensii private
- 1 Legea societăților comerciale
- 2 Marsh România - Brokerul Anului 2006
- 3 Asigurările private de sănătate
- 6 Răspunderea pentru daune cauzate mediului
- 9 Profil de companie - Mercer Management Consulting
- 10 Riscul - amenințare sau oportunitate?

## Legea societăților comerciale

**Legea societăților comerciale care impune asigurarea "Directors' & Officers' liability" provoacă un val de cereri.**

În opinia Marsh, lider mondial în servicii de management al riscului și brokeraj în asigurări, modificarea legii române privind societățile comerciale, prin care asigurarea de răspundere civilă a administratorilor devine obligatorie, creează un val de cereri de astfel de polițe. România este prima țară din Uniunea Europeană în care această asigurare devine obligatorie.

Introdusă în decembrie 2006, noua legislație impune tuturor administratorilor societăților pe acțiuni să încheie asigurarea de răspundere civilă a administratorilor și directorilor executivi (Directors' & Officers' Liability Insurance D&O). Sunt incluse în această categorie companii publice sau private cu acționariat român, sau subsidiare înregistrate în România ale căror acțiuni sunt

(continuare în pagina 4)

## Marsh România - Brokerul Anului 2006



Marsh a primit premiul pentru **Brokerul de Asigurări al anului 2006** din partea revistei de specialitate Xprimm. Dorim să le mulțumim și pe această cale tuturor clienților și colaboratorilor pentru încrederea acordată. Acest premiu ne onorează și ne obligă în același timp să continuăm prin a răspunde cerințelor clienților noștri în ceea ce privește riscurile și asigurările, cu strategii și inițiative adecvate, să anticipăm cerințele lor și să concepem soluții eficiente prin care să contribuim la succesul afacerilor lor.  
Felicitări echipei Marsh România!

## Pensii private

(continuare din pagina 1)

se adaugă la pensie un procent de 25% din ultimul salariu. Odată cu introducerea pensiilor private obligatorii pilonul II - (estimată pentru 2008), valoarea pensiei va crește cu încă 20% din ultimul venit (contribuțiile fiind mai mici decât în cazul pensiilor facultative).

Produsele de asigurare de viață existente, cele de tip unit linked, au un pricipiu de funcționare asemănător cu cel al pensiilor facultative. Însă, contribuția pentru o pensie facultativă poate fi mai mică decât prima de asigurare, iar valoarea din cont la data pensionării nu poate fi mai mică decât suma contribuțiilor.

Sistemul privat de pensii este supravegheat de o comisie specială, Comisia de Supraveghere a Sistemului de Pensii Private (CSSPP), iar investițiile se vor face în

instrumente financiare cu grad redus de risc.

Astfel, programele actuale de beneficii, oferite adițional la drepturile salariale ale angajaților lor, se pot completa prin contribuția angajatorilor la fonduri de pensii administrate privat.

Principalul avantaj al Pilonului III (pensii private facultative) este că, în acest caz, contribuțiile vor fi deductibile din venitul impozabil și, respectiv, impozitul pe profit, în limita a 200 EURO pe an. Mai mult, suma pe care deținătorul politei o va încasa la scadența contractului, adică pensia, este direct influențată de nivelul primelor pe care acesta decide să le achite companiei de pensii, iar cel care contribuie își va urmări evoluția contului de-a lungul anilor.

Pe lângă calitatea sa de broker

de asigurare, Marsh va deține și autorizarea pentru intermedierea pensiilor facultative administrate privat. Astfel, vom putea fi alături de dumneavoastră în alegerea fondului de pensii, respectiv a administratorului care să corespundă dorințelor și nevoilor companiei și angajaților dumneavoastră.

Alegerea se va face în funcție de performanțele și randamentele fondurilor de pensii, de securitatea financiară a fondului de pensii și a administratorului, de condițiile de participare și nivelul taxelor percepute și, nu în ultimul rând, în funcție de experiența administratorului fondului de pensii în acest domeniu.

Marsh vă poate asista să faceți această alegere!

## Asigurările private de sănătate

**Marsh dispune de expertiza și cunoștințele necesare pentru a vă ajuta să găsiți cea mai bună acoperire prin asigurarea de sănătate pentru angajații companiei dumneavoastră, ca parte a unui program de beneficii special creat.**

În contextul dinamic al pieței de muncă din România, toți angajatorii caută atragerea și fidelizarea oamenilor de valoare. Toți angajații care își cunosc valoarea tind către satisfacerea nevoilor personale în aceeași măsură cu satisfacerea celor profesionale.

Unul dintre cele mai avantajoase și profitabile mijloace, atât pentru angajatori cât și pentru angajați, este oferirea unui Program de Beneficii adecvat. Din experiența Marsh, programele de beneficii pentru angajați câștigă din ce în ce mai mult teren, devenind unul dintre elementele cheie în atragerea, motivarea și fidelizarea angajaților.

Programele de beneficii pentru angajați sunt produse de asigurare flexibile care protejează angajații și familiile acestora în cazul unor dificultăți financiare cauzate de accidente, îmbolnăviri, invaliditate, deces și/sau oferă un venit suplimentar în cazul ieșirii la pensie.

În practică, firmele care doresc să evite riscul pierderii reputației în domeniul lor de activitate, care doresc să atragă și să rețină angajații de valoare

și să nu se expună riscurilor de litigii, sunt nevoite să se alinieze standardelor Uniunii Europene și în domeniul beneficiilor. Pachetele de beneficii pentru angajați pe care vi le propune Marsh au în componență și Asigurarea Privată de Sănătate. Principalul avantaj al acestui tip de beneficiu este facilitatea fiscală de care se bucură. În noul Cod Fiscal, se menționează că asigurările voluntare private de sănătate vor fi deductibile la calculul impozitului pe venit și profit în limita sumei de 200 EURO pe an. Ordinul care reglementează asigurările private de sănătate și deductibilitatea lor ar putea intra în vigoare începând cu martie 2007.

Astfel, suma de 200 EURO, reprezentând prima anuală pentru asigurările voluntare private de sănătate, va fi deductibilă la calculul impozitului pe venit și aceeași sumă va fi deductibilă la calcularea impozitului pe profit la angajatori, în cazul în care angajatorii suportă costurile acestui beneficiu.

Asigurările private de sănătate sunt funcționale încă de anul trecut și reprezintă unica



alternativă pentru a beneficia de standarde civilizate în cazul necesității spitalizării în rezerve private din spitalele de stat sau în spitale private. Acoperirea include și serviciile medicale ambulatorii, pre și post spitalizare, consultații, control anual preventiv.

Reamintim pe scurt doar câteva dintre beneficiile încheierii unei astfel de asigurări:

- Servicii medicale de înaltă calitate ;
- Neconștientarea serviciilor medicale de plăți directe;
- Economie de timp datorită Call Center-ului 24/24;
- Tratamente ambulatorii, analize medicale, tratamente dentare, oftalmologice, transplanturi și chiar suportarea cheltuielilor pentru anumite intervenții efectuate în străinătate;
- Completarea unui abonament / serviciilor de medicina muncii cu servicii în caz de spitalizare;
- Controlul absenteismului pe motive de boală.

## Legea societăților comerciale

(continuare din pagina 1)

deținute complet sau parțial de companii străine.

Referitor la noua lege, Eduard Simionescu, manager al departamentului FINPRO (Financial and Professional Insurance Services) din cadrul Marsh România declară: “Marsh răspunde cerinței legale prin ofertarea de polițe D&O atât companiilor românești, cât și companiilor deținute de societăți străine. Preconizăm că foarte multe companii care anterior nu aveau încheiată o astfel de asigurare, vor încheia o poliță D&O pentru a fi în conformitate cu noile reglementări. Deși această

acoperire poate fi obținută fie de la o companie de asigurări locală, fie de la un asigurator străin, în acest moment doar câțiva asiguratorii subscriu polițe D&O în România. Totuși, ne așteptăm ca piața asigurărilor D&O să evolueze ca o consecință directă a noii legi și a noului mediu legislativ impus de aderarea României la Uniunea Europeană.”

În România există aproximativ 11.500 de societăți pe acțiuni înregistrate și active, dintre care 58 sunt listate la Bursa de Valori București și aproximativ 1.000 la RASDAQ.

În prezent nu există o cerință

legală de a prezenta autorităților dovada acestei asigurări, iar legea română nu prevede penalități specifice în cazul în care polița nu există.

Polițele D&O internaționale care acoperă în mod explicit subsidiarele din România și furnizează condiții de asigurare optime pot fi în conformitate cu noua lege. Odată cu aderarea României la Uniunea Europeană, societățile de asigurări rezidente în UE, care încheie polițe D&O pentru companiile din România, trebuie să se înregistreze la Comisia de Supraveghere a Asigurărilor din România.

## Cercetare de piață

Marsh a realizat în 2006 un studiu de piață în regiunea Europa Centrală și de Est (ECE) prin care a investigat modul în care concurența sporită și schimbările largi din cadrul pieței ECE au un impact semnificativ asupra comunității de afaceri. Studiul Marsh identifică zonele în care firmele din ECE recunosc faptul că au nevoie să își îmbunătățească anticiparea și managementul riscurilor.

Rezultatele ilustrează de asemenea, cât de multe din acestea nu reușesc încă să obțină un avantaj competitiv din cauza incapacității lor de a identifica schimbările din ce în ce mai dinamice din mediul de afaceri și de a reacționa ca atare la aceste schimbări. În România am solicitat reprezentanților a 100 de companii cu cifra de afaceri peste 5 milioane de EURO să ne împărtășească părerile lor.

Eșantionul, (conform tabelului de mai jos) poate fi considerat ca fiind reprezentativ pentru principalele domenii de activitate din România. Respondenții au fost manageri de risc sau persoane cu responsabilități similare, în România aceștia fiind de obicei directorii financiari.

Ramura	Eșantion
Agricultură, vânătoare, silvicultură și pescuit	6
Producție, minerit și cariere	31
Utilități	1
Construcții	10
Comerț cu amănuntul și ridicata, reparații de bunuri	37
Transport, depozite și comunicații	6
Intermedieri financiară, imobiliară, închirieri și afaceri	5
Administrație publică, asigurări sociale, educație, sănătate și asistență socială	1
Hoteluri, restaurante și alte servicii	3
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Pentru a spori relevanța studiului, am divizat constatările noastre în patru categorii distincte de provocări în afaceri, unde considerăm că liderii organizațiilor trebuie să aibă o bună înțelegere a riscului pentru a stabili corect în viitor calea spre succes.

#### ■ Creștere

Riscuri sau probleme care ar putea limita sau îmbunătăți semnificativ șansele dumneavoastră de a obține creșterea planificată: neîndeplinirea obiectivelor rezultând din lipsa unor informații precise, care să permită companiilor să răspundă la mediul concurențial, volatilitatea pieței, globalizarea, atragerea de noi clienți, angajarea / reținerea personalului sau asigurarea de noi investiții sau clienți.

#### ■ Eficiență

Riscurile sau oportunitățile care rezultă din locație și programul de mentenanță al echipamentelor, noile tehnologii, îmbunătățirea proceselor, reducerea administrației, atragerea de capital/finanțare în mod eficient sau îmbunătățirea profitabilității.

#### ■ Conformitate

Riscuri care au legătură cu neîndeplinirea directivelor UE sau locale privind protecția consumatorului, sănătatea și siguranța muncii, protecția mediului înconjurător, guvernanta corporativă, raportarea financiară etc.

#### ■ Protecție

Riscuri asociate cu dezastre naturale, pagube aduse bunurilor și întreruperea afacerii, gripa aviară, schimbările climatice, condițiile economice dificile, terorismul, stresul, planificarea

și răspunsul în caz de criză, incendii, inundații etc.

### Conștientizarea riscului și managementul riscului

Am cerut respondenților să evalueze 42 de riscuri diferite din cele patru categorii menționate mai sus. Studiul a constatat că în comparație cu alte țări CEE, companiile din România au în mod tipic cel mai mic grad de preocupare pentru riscuri și măsurile acestora de reducere a riscurilor sunt medii. Principalele 5 categorii de riscuri care provoacă preocupare în rândul companiilor din România sunt:

- Creșterea concurenței;
- Modificări ale cursului de schimb și ratelor dobânzii;
- Decizii strategice incorecte din cauza lipsei de date sau analiza insuficientă a condițiilor macroeconomice;
- Modificări negative în cererea clienților;
- Schimbări demografice și al comportamentelor de cumpărare.

Studiul a relevat, de asemenea, faptul că aproximativ una din patru companii a suferit o pierdere financiară semnificativă în ultimii ani din cauza controlului slab al riscurilor, și că marea majoritate a companiilor au răspuns prin crearea unui plan de management al crizelor.

În majoritatea cazurilor, managementul riscurilor se reduce la acoperirea expunerii la riscuri cu polițe de asigurare. Atragem atenția asupra faptului că dependența exclusivă de asigurare nu reprezintă un management eficient al riscurilor, întrucât un risc neasigurat are uneori o probabilitate mai mare de a

împiedica organizațiile să-și atingă obiectivele.

### Oportunități pentru avantaj competitiv

Mediul de afaceri a fost dintotdeauna imprevizibil, companiile confruntându-se cu riscuri din ce în ce mai diverse. Impactul schimbărilor climatice și cerințele obligatorii legate de protecția mediului înconjurător împuse firmelor pentru contracararea acestei amenințări, gripa aviară și riscul real al unei pandemii, concurența agresivă din Orientul Îndepărtat și spectrul mereu prezent al terorismului sunt doar câteva exemple. De aceea, oamenii de afaceri de astăzi trebuie să înțeleagă importanța strategică a managementului riscului în progresul firmelor lor și să fie capabili să gestioneze o mulțime de incertitudini pentru a menține creșterea și să implementeze soluții robuste de management al riscului.

### Cum vă poate ajuta Marsh?

Marsh vă poate oferi soluții pentru toate riscurile pe care acest studiu le-a identificat ca fiind semnificative pentru companiile din România. Pentru mai multe informații privind îmbunătățirea competitivității companiei dumneavoastră și crearea de valoare pentru acționari printr-o mai bună gestionare a riscurilor care afectează creșterea, eficiența, conformitatea sau siguranța companiei dumneavoastră vă stăm la dispoziție.

## Răspunderea pentru daune cauzate mediului

**Legislația UE în ceea ce privește mediul înconjurător este complexă, constând în 300 de acte legislative care trebuie transpuse în legi și implementate în noile state membre.**

Cele opt noi state membre din Europa Centrală au transpus la ora actuală toată legislația curentă referitoare la mediul înconjurător.

România, care a aderat la UE la 1 ianuarie 2007, urmează să adopte și ea această legislație. Transpunerea legislației reprezintă doar începutul. UE estimează că implementarea legislației de mediu necesită o investiție de circa 80-110 miliarde Euro, sau peste 1.000 Euro pe cap de locuitor în noile state membre. Această sumă reprezintă aproximativ 1/3 din venitul anual în România.

40% din investiții vor fi folosite pentru reducerea gradului de

poluare din atmosferă, 40%, pentru gestionarea apei și a consumului de apă, iar 20%, pentru gestionarea deșeurilor solide și periculoase.

Investițiile vor fi folosite, de asemenea, pentru crearea structurilor administrative și legale. Toate acestea necesită o investiție continuă.

### Ce trebuie să știe directorii de companii

- Identificarea legilor relevante pentru o anumită activitate comercială necesită timp și resurse pentru companii.
- Gradul de respectare a

legilor de către companiile din CEE (noile state membre și țările candidate) a crescut, deși, înainte de aderarea din 2004, 41% dintre acestea inițiaseră deja procesul de adaptare a activității comerciale la noua legislație de mediu.

- Directiva de Răspundere de Mediu, care va intra în vigoare în aprilie 2007, introduce principiul cauzatorului în cadrul UE și lărgeste aria acoperită de conceptul de răspundere, incluzând pagubele aduse habitatelor naturale și speciilor protejate, precum și răspunderile mai "tradiționale" legate de



- contaminarea solului și a apei.
- Până în octombrie 2007, firmele vor fi obligate să obțină autorizațiile pentru Prevenirea și Controlul Integrat al Poluării (IPPC) pentru clădirile industriale noi și cele existente.
- Consolidarea și monitorizarea controalelor de mediu rămân mixte, dar

- guvernele CEE și organizațiile nonguvernamentale consolidează această capacitate. Societățile comerciale trebuie să se aștepte la controale amănunțite și să fie pregătite pentru cerințe sporite de aplicare.
- Unele companii care se tem că guvernele CEE vor aplica

- răspunderile de mediu în conformitate cu legea, și nu în mod pragmatic, pentru a crește în acest fel venitul anual prin taxe.
- Înțelegerea opțiunilor de transfer și acțiune pentru riscurile de mediu poate fi considerată ca un avantaj competitiv.

## Pricipalele acțiuni recomandate

### Sisteme de management

- Numirea unui director executiv pentru conducerea comitetului intern pe probleme de mediu și asumarea răspunderii pentru problemele legate de mediul înconjurător;
- Publicarea „Declarației Misiunii” prin care se explică obiectivele interne pentru toate părțile activității;
- Publicarea unei Politici de mediu elaborate pentru a atinge obiectivele Declarației Misiunii;
- Folosirea comitetului pentru probleme de mediu pentru supervizarea respectării tuturor părților activității cu obiective interne de siguranță;
- Monitorizarea deciziilor de mediu în instanță pentru a înțelege punerea în aplicare a reglementărilor;
- Monitorizarea viitoarelor schimbări pe care le vor suferi reglementările la nivel local și european.

### Procesul de evaluare a riscurilor

- Implementarea unui proces pentru identificarea potențialelor probleme de răspundere civilă privind mediul înconjurător. Acesta

poate fi realizat în cel mai eficient mod prin intermediul unui proces de audit de mediu în care statutul de respectare a reglementărilor și potențialul pentru răspândirea de substanțe poluante sunt evaluate.

- Cuantificarea impactului potențial al răspunderii de mediu, folosind măsuri pentru impact și frecvență pentru toate funcțiile activității (Indicatori Cheie de Executare), ex.:
  - cazuri în care reglementările nu sunt respectate, ajungându-se la adoptarea unor măsuri de către autorități;
  - pierderi legate de problemele de mediu mai mari decât un nivel stabilit de materializare;
  - reducerea consumului de energie electrică cu un procent definit, de exemplu 10%.
- Respectarea priorității investițiilor în ceea ce privește acțiunile de remediere/ management al riscului având la bază aceste măsuri și rezultate ale procesului de audit.
- Raportul către Comitetul pentru Probleme de Mediu pentru aprobare și buget.

### Arhivă

- Fiecare locație este dotată cu o bibliotecă internă ușor accesibilă, în care sunt păstrate toate rapoartele cu informații de mediu (anumite informații nu vor fi expuse), incluzând:
  - Toate datele de monitorizare de mediu referitoare la aer, apă și emisiile de deșeuri;
  - Inventarul materialelor periculoase, locație, volum, metode de înmagazinare;
  - Detalii referitoare la potențiali receptori pentru contaminare;
  - Comunicate referitoare la contaminare;
  - Planuri ale utilităților locației, incluzând drenaj și toate aspectele legate de partea aflată sub pământ;
  - Detalii referitoare la folosirea locațiilor istorice și vecine;
  - Comunicare cu autoritățile de reglementare relevante.

### Instruire

- Instruire la toate nivelele în domeniul gestionării riscului de poluare;
- Legislația de mediu;
- Gestionarea riscului de mediu și evaluare.

# Managementul riscului și strategii de asigurare pentru gestionarea răspunderii de mediu

Piața de asigurări pentru răspunderea de mediu este nouă în Europa, iar produsele au fost disponibile de la începutul anilor 90. În măsura în care acoperirea există, firmele industriale din CEE consideră că industria de asigurări acoperă un risc scăzut, în timp ce costurile referitoare la ele sunt din ce în ce mai mari. “Înțelegem că societățile de asigurări au văzut impactul mare pe care industria îl poate avea asupra mediului înconjurător și sunt foarte precaute”, spune directorul unei companii multinaționale. Aceasta este o percepție obișnuită, dar opțiunile chiar există pentru înțelegerea capacității de asigurare care pune la dispoziție valoarea și luptă împotriva riscului real de contaminare. Practicile optime actuale în managementul riscurilor de mediu și în furnizarea bazei pentru asigurare includ o primă fază de evaluare, care este dusă la bun sfârșit de o firmă de consultanță cu reputație în probleme de mediu. Acreditările ISO 14001 sunt folositoare, dar nu suficiente pentru a asigura obținerea unui răspuns pozitiv din partea companiilor de asigurări. Atenția se axează pe atitudinea adoptată de corporație față de problemele de mediu - cu alte cuvinte, cât de vizibile sunt problemele de mediu ecologic în cadrul unei companii? Integrarea problemelor de mediu în strategii, politici și programe este considerată a fi un factor cheie de către firmele

de asigurare. Giranții iau în considerare anumite aspecte de ordin intern sau publice ale companiei, inclusiv informații referitoare la mediul înconjurător, competențele și răspunderile acesteia.

Opțiunile disponibile pentru companiile care vor să folosească asigurarea ca parte a strategiei de management al riscurilor se împart în două grupuri:

- Asigurări disponibile la nivel local ;
- Piața Internațională de Asigurări pentru Probleme de Contaminare disponibilă la nivel local.

Asigurările pot fi furnizate de către firmele de asigurări naționale ca parte a unui pachet de răspunderi mai complex. Trebuie subliniat faptul că această opțiune devine din ce în ce mai puțin obișnuită, având în vedere faptul că firmele de asigurări se feresc să mai ofere asigurări în caz de contaminare din cauza existenței unei piețe internaționale specializate. În plus, acest tip de asigurare se limitează deseori la cazurile de contaminare care derivă dintr-un eveniment “neșteptat și accidental”. Prin urmare, asigurarea va putea fi folosită în cazul unei scurgeri de lichid dintr-un container de suprafață, dar nu va putea fi folosită în cazul unei scurgeri de lichid din țevi sau containere îngropate (care de cele mai multe ori reprezintă o pierdere mai mare).

Piața internațională cuprinde un număr redus de firme de asigurare multinaționale care dispun de echipe specializate de giranți de mediu pentru a pune la dispoziție asigurarea specifică în caz de contaminare. Aceste firme de asigurare oferă acoperire pentru condiții noi și existente, inclusiv acoperire pentru contaminarea unei singure locații sau pentru cazul în care contaminarea a afectat și alte locuri din afara locației. Aceste firme de asigurări oferă o acoperire mai extinsă decât piețele locale, limite mai ridicate și termene mai lungi. Există o rețea de giranți în plină expansiune în Europa care pot servi această piață, iar, la ora actuală, nu există restricții teritoriale în ceea ce privește oferta acestora.

Pentru detalii suplimentare referitoare la riscurile de mediu menționate mai sus vă rugăm să contactați biroul local Marsh.



# Profil de companie - Mercer Management Consulting

Vă prezentăm în acest număr din Risc Consult compania Mercer Management Consulting, companie soră a grupului Marsh, membră a grupului Marsh&McLennan Companies.

Mercer Management Consulting este una dintre cele mai mari companii de consultanță strategică și operațională din lume care ajută companiile să dezvolte, să construiască și să conducă afacerile mai bine pentru a obține o creștere susținută a valorii pentru acționari.

Mercer deține tehnici proprii de consultanță care, combinate cu specializarea pe industrii și experiența globală pot ajuta companiile să anticipeze schimbări în prioritățile clienților lor precum și schimbări în mediul competițional, pentru ca apoi să-și restructureze și îmbunătățească operațiunile, pentru a răspunde cât mai bine oportunităților.

Mercer analizează strategiile companiilor din interior căutând să înțeleagă prioritățile curente și viitoare ale clienților, ajutând companiile în cinci direcții principale:

## 1. Inovarea planurilor de afaceri

Un produs mai bun nu reprezintă neapărat garanția succesului. De ce? Pentru că deseori clienții renunță la calitate și inovație pentru alți factori : soluția oferită de un anumit produs sau serviciu, conveniența, siguranța oferită de standarde sau prestigiul

unui brand.

Succesul în afaceri în zilele noastre implică o abordare nouă. Mercer Management Consulting o numește disciplina planurilor de afaceri. Practic este necesar ca fiecare companie să răspundă la câteva întrebări simple :

- Care este segmentul țintă și valoarea adăugată pe care o oferă clienților?
- Cum se poate menține o parte din valoarea creată pentru clienți?
- Ce activități se vor efectua intern și care se vor externaliza?
- Cum se poate proteja profitul în fața puterii de negociere a clienților sau față de acțiunile competitorilor?
- Ce structură organizațională este necesară pentru a se asigura succesul implementării strategiei?
- Și în final, cum poate tehnologia digitală să îmbunătățească propunerea de valoare adăugată pentru clienți și/sau cum poate această tehnologie ajuta compania din punct de vedere operațional?

## 2. Strategia de brand

Anumite lucruri nu se schimbă niciodată: pentru a produce valoare pentru acționari, în primul rând trebuie creată valoare pentru clienți. Mercer Management Consulting numește acest lucru 'Creșterea Valorii Clientului'. Aceasta reprezintă o adevărată provocare și este în prezent critică pentru orice afacere. Consultanța Mercer se concentrează pe patru

elemente cheie ale sistemului de Creștere a Valorii Clientului: țintirea clienților potriviți, prezentarea unei propuneri atrăgătoare prin definirea ofertei și stabilirea prețului, stabilirea unei strategii eficiente de brand și prin livrarea unei experiențe consistente și integrate pentru client.

Folosind o tehnică unică, Mercer ajută clienții să evalueze cererea pentru produse și servicii noi, impactul modificărilor de preț, impactul introducerii de noi produse și servicii precum și valoarea adevărată a unui brand.

## 3. Excelența operațională

Nu este îndeajuns să existe un plan de afaceri foarte bun. Mutarea către zona de profit necesită și performanță operațională. Și cum 'ciclul de viață' al planurilor de afaceri și al strategiilor se reduce din ce în ce mai mult, mici diferențe în excelența operațională pot avea un impact enorm asupra eficienței investițiilor. Experiența Mercer Management Consulting evidențiază că cele mai bune strategii operaționale sunt cele care încep prin înțelegerea corectă a nevoilor clienților. Astfel, conducerea companiei poate decide mai ușor asupra investițiilor critice necesare și asupra costurilor ce trebuie reduse.

## 4. Transformarea organizațională

O companie are succes dacă reușește să implementeze corect o strategie foarte bună.

Ca atare, a avea o organizație flexibilă și adaptabilă care să transforme rapid o viziune strategică într-o acțiune concretă și adecvată, este un avantaj competitiv puternic. Pentru a atinge acest obiectiv, Mercer ajută companiile:

- să armonizeze strategiile cu structura organizației;
- să transforme structurile organizaționale;
- să se integreze organizațional în cazul fuziunilor sau să se remodeleze în cazul ieșirii dintr-o afacere.

#### 5. Planificarea portofoliului

Abordările tradiționale din punct de vedere financiar sau sinergetic ale strategiei

portofoliului nu mai sunt adecvate pentru complexitatea corporațiilor din ziua de azi. Companiile cu piețe multiple de produse și servicii, lanțuri valorice și geografii se confruntă cu o provocare unică. Iată ce este imperativ pentru directorii executivi care conduc o corporație complexă:

- Optimizarea afacerilor existente care se vor a fi păstrate;
- Identificarea și construirea unor noi afaceri pentru viitor, într-un timp mai scurt decât competitorii.

Mercer asistă companiile în atingerea obiectivelor mai sus menționate. Punctul de start este un proces numit Harta de

Valoare a Portofoliului ce analizează atât planurile curente de afaceri cât și potențialul lor viitor. Odată ce harta a fost realizată, Mercer Management Consulting ajută clienții să-și dezvolte noile strategii, analizând stadiul în care se află momentan afacerea și direcția în care aceasta trebuie să se îndrepte.

Pentru informații suplimentare vă rugăm să contactați Marsh România.

---

## Riscul - amenințare sau oportunitate?

**Majoritatea oamenilor înțeleg semnificația conceptului de management al riscului deoarece termenul “risc” este folosit în mod uzual în viața noastră obișnuită. Nu este necesar să fim într-o organizație pentru a aprecia necesitatea unui anumit nivel de management al riscurilor.**

Termenul “risc” este definit în DEX ca „posibilitate de a ajunge într-o primejdie, de a avea de înfruntat un necaz sau de suportat o pagubă; pericol posibil”. În general, când se gândesc la “risc”, majoritatea oamenilor înțeleg acest cuvânt așa cum este definit mai sus. Prin urmare, managementul riscului este ceea ce facem pentru a evita riscul sau pentru a împiedica lucrurile să meargă prost. În acest sens, este mai probabil ca pesimiștii să fie manageri de risc mai degrabă decât optimiștii. Și totuși, în încercarea noastră de a face ceva, fie să plecăm într-o vacanță, să facem o investiție

importantă, fie să ne schimbăm locul de muncă sau chiar să ducem o viață liniștită, avem nevoie să creăm un echilibru între gândul obsesiv că totul poate merge prost și încrederea oarbă că totul va merge perfect. Deciziile noastre în viața de zi cu zi sunt afectate fundamental de atitudinea noastră față de incertitudine și managementul riscurilor. Dacă ne facem griji despre toate lucrurile care se pot transforma în eșecuri este posibil să nu mai ajungem să facem nimic niciodată și să ratăm toate oportunitățile care se ivesc; pe de altă parte, dacă nu luăm în calcul faptul că lucrurile pot evolua altfel decât

ne dorim este foarte posibil să ne confruntăm deseori cu situații neplăcute, poate chiar cu efecte dezastruoase pentru noi. În toată istoria omenirii, un anumit nivel de prevedere și precauție a fost tot timpul necesar pentru a ne asigura supraviețuirea.

În principiu, și în cazul organizațiilor avem aceeași situație. Totuși, în organizații avem de-a face cu o complexitate mult mai mare datorată, printre altele, și necesității de colaborare cu mai multe persoane și organizații.

Această complexitate duce la o

creștere semnificativă a nivelului de incertitudine cu privire la oportunitățile existente și la probabilitatea ca lucrurile să meargă prost. Astfel, nevoia pentru un management al riscurilor este mult mai stringentă, la fel ca și oportunitatea dezvoltării unui cadru formal de management al riscurilor.

Incertitudinea și riscul sunt o parte inerentă în activitatea oricărei organizații. Fiecare membru al unei organizații ia decizii, planifică, și gestionează riscurile într-o măsură mai mare sau mai mică drept care managementul riscurilor își găsește aplicabilitatea în orice activitate a organizației. De asemenea, însuși un bun management - planificare, stabilirea obiectivelor, coordonare și control - poate fi văzut ca management al riscurilor, ceea ce înseamnă că această activitate este deja integrată într-un anumit nivel în practica de management. Ceea ce diferă este nivelul de management al riscurilor aplicat de la metode intuitive până la un proces formal.

Există o multitudine de definiții pentru termenul "risc" cuprinzând o multitudine de puncte de vedere. Există diverse standarde și ghiduri naționale și internaționale și fiecare definește într-un mod diferit ce este riscul. Totuși, toate aceste definiții cad de acord asupra a două aspecte: riscul este legat de incertitudine și riscul are consecințe asupra obiectivelor organizației.

Incertitudinile cu care se confruntă organizațiile pot

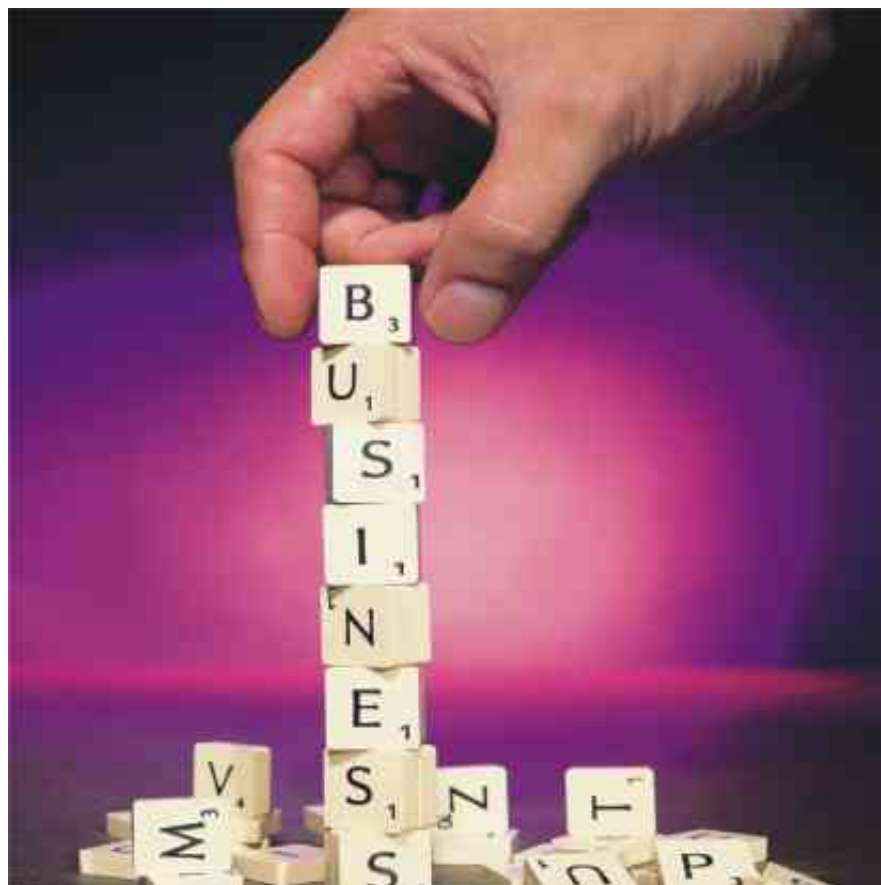
avea efecte atât pozitive cât și negative, ele putându-se concretiza în oportunități și amenințări. În general, percepția asupra riscului este negativă, de "pericol posibil". Și totuși, dacă scopul managementului riscului într-o organizație este de a îmbunătăți performanța acesteia, nu există nici un motiv pentru care să nu se ia în considerare atât amenințările asupra obiectivelor cât și oportunitățile care se ivesc.

Oportunitățile și amenințările sunt două fețe ale aceleiași monede, ceea ce înseamnă că ar trebui gestionate împreună. Orice oportunitate pe care o observăm are și un revers prin posibilele dezavantaje pe care le poate aduce și care trebuie luate în calcul. De asemenea,

concentrarea organizației asupra posibilelor amenințări trebuie să ia în considerare nu doar modalități de reducere a consecințelor negative ci și soluții prin care să se creeze beneficii pentru organizație.

O astfel de abordare a riscului prin managementul incertitudinii ca sursă de oportunități și amenințări poate aduce un plus de valoare oricărei organizații.

În concluzie, managementul riscului semnifică în prezent mai mult decât reducerea impactului efectelor adverse, înseamnă implementarea unor soluții inovatoare ce pot ajuta organizațiile să-și crească veniturile și să-și protejeze profiturile.



## MARSH

### Misiunea noastră

Să contribuim la prosperitatea clienților noștri prin conceperea și furnizarea unor soluții adecvate de administrare a riscurilor și control al acestora.

### Viziunea noastră

Să fim oricând și oriunde cea mai bună alegere în domeniu.

### Valorile noastre fundamentale

**Clienții:** Răspundem cerințelor lor cu strategii și inițiative adecvate.

**Colegii:** Oferim fiecăruia posibilitatea de a-și atinge maximum de potențial.

**Investitorii:** Îndeplinim așteptările lor.

**Spiritul de inovație:** Anticipăm cerințele clienților noștri și concepem soluții eficiente.

**Excelența:** Ridicăm în permanență ștacheta performanței în toate domeniile în care activăm.

**Transparența și integritatea:** „Probitate morală și profesională lipsită de compromis” este axioma noastră comportamentală.

### Principiile noastre de funcționare

Să dezvoltăm un parteneriat reciproc avantajos cu clienții, colegii și colaboratorii noștri.

Să punem în slujba clienților toate resursele noastre globale, inclusiv pe cele ale grupului de companii Marsh & McLennan.

Să optăm pentru schimbare atunci când aceasta aduce beneficii clienților și companiei.

Să ne evaluăm rezultatele prin comparație cu obiectivele planificate.

Să implementăm strategii și inițiative care să determine o creștere benefică.

Să fim profund preocupați de bunăstarea comunităților în care ne desfășurăm activitatea.

Să dezvoltăm și să folosim pe scară largă metodologii de lucru care îmbunătățesc serviciile acordate clienților, productivitatea internă și relația cu partenerii.

Risc Consult este un buletin informativ în domeniul asigurărilor și managementului riscului editat, produs și distribuit gratuit de Marsh în România.

Pentru a vă înscrie pe lista de distribuție, pentru a solicita mai multe exemplare sau pentru a nu mai primi acest buletin informativ, vă rugăm să ne contactați telefonic sau prin e-mail.

Risc Consult este disponibil și în format electronic, la adresa [www.marsh.ro](http://www.marsh.ro), unde vom putea primi și eventualele comentarii și propuneri ale cititorilor.

Reproducerea integrală sau parțială a conținutului din acest buletin este permisă doar dacă se menționează sursa (Risc Consult).

Informațiile, articolele și materialele publicate în acest buletin sunt furnizate doar cu scop informativ și nu constituie consultanță. Marsh nu își asumă în nici un fel responsabilitatea pentru eventualele erori apărute și pentru consecințele folosirii acestor informații. Înainte de a lua o decizie pe baza informațiilor publicate în Risc Consult, vă recomandăm să apelați la consultanți specializați.

### MARSH Broker de Asigurare - Reasigurare

Șos. Nordului nr. 24-26,  
Sector 1, București  
T: 021 232 1874  
F: 021 232 2102  
E-mail: [office@marsh.ro](mailto:office@marsh.ro)  
Web: [www.marsh.ro](http://www.marsh.ro) / [www.marsh.com](http://www.marsh.com)

- **Marsh** – lider mondial pentru servicii și soluții globale de management al riscului, consultanță de risc, brokeraj în asigurări;
- **Guy Carpenter** – lider mondial în consultanță de reasigurare, servicii de brokeraj și modele financiare;
- **Kroll** – lider mondial în domeniul reducerii riscurilor de răpire și extorcare, oferind o gamă vastă de servicii de investigație, securitate și financiare;
- **Mercer Human Resource Consulting** – lider mondial în consultanță de resurse umane, servicii financiare conexe;
- **Mercer Management Consulting** – una dintre cele mai renumite firme de consultanță strategică și implementare

de soluții inovative de afaceri;

- **Mercer Oliver Wyman** – lider în strategii și consultanță de management al riscurilor, în special în domeniul financiar;
- **Mercer Delta Organizational Consulting** – lider în consultanță organizațională, conceperea și implementarea programelor de transformare și reorganizare a companiilor;
- **Lippincott Mercer** – consultanță pe tema strategiilor de brand și identitate a brandului;
- **NERA Economic Consulting** – firmă de consultanță economică.



Marsh & McLennan Companies