

## NECESITATEA STABILIRII STRATEGIILOR PE DOMENII DE ACTIVITATE ÎN CADRUL BĂNCII COMERCIALE

**Olga ȘTEFANIUC**

*Universitatea de Stat din Moldova*

Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parțiale referitoare la domeniile specifice ale activității bancare. Domeniul prioritar al activității bancare este domeniul financiar, care determină obiectivele și scopurile principale ale băncii comerciale și modul de tratare în realizarea lor practică. Altă strategie prioritară a băncii este strategia de marketing, care reprezintă un component important al managementului strategic ce determină obiectivele-cheie ale dezvoltării comerciale, ale activității bancare și modul de realizare a acestora.

**Cuvinte-cheie:** *strategie, management strategic, bancă comercială, strategie financiară, resurse financiare, politică financiară, lichiditate, strategie de marketing.*

### THE NECESSITY OF ESTABLISHMENT OF THE STRATEGIES IN ACTIVITY AREAS IN COMMERCIAL BANKS

The global strategy represents the basics of partitioning strategies that concern the specific areas of banking activities. The most important field of banking activity is the financial field, which establishes the important goals and aims of the commercial bank and the way of its achievement. Another important bank's strategy is the marketing strategy that is an important ingredient of strategic management and which establishes the key-objectives of the commercial development of banking activity and the way of its accomplishment.

**Keywords:** *strategy, strategic management, commercial bank, financial strategy, financial resources, financial politics, liquidity, marketing strategy.*

### Introducere

Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parțiale referitoare la domeniile specifice ale activității bancare, care corespund domeniilor stabilite în statutul băncii și la nivelul cărora obiectivele, opțiunile strategice și resursele ce urmează a fi angajate au dimensiuni mai reduse. Aceste strategii determină modele de comportament pe piața concretă și după un anumit domeniu de activitate. Precizarea detaliilor respective prin strategiile funcționale permite înțelegerea strategiei de ansamblu a băncii de către majoritatea componentelor acesteia, clarificarea acelor părți ale strategiei care vizează domenii funcționale specifice.

### Metode și materiale aplicate

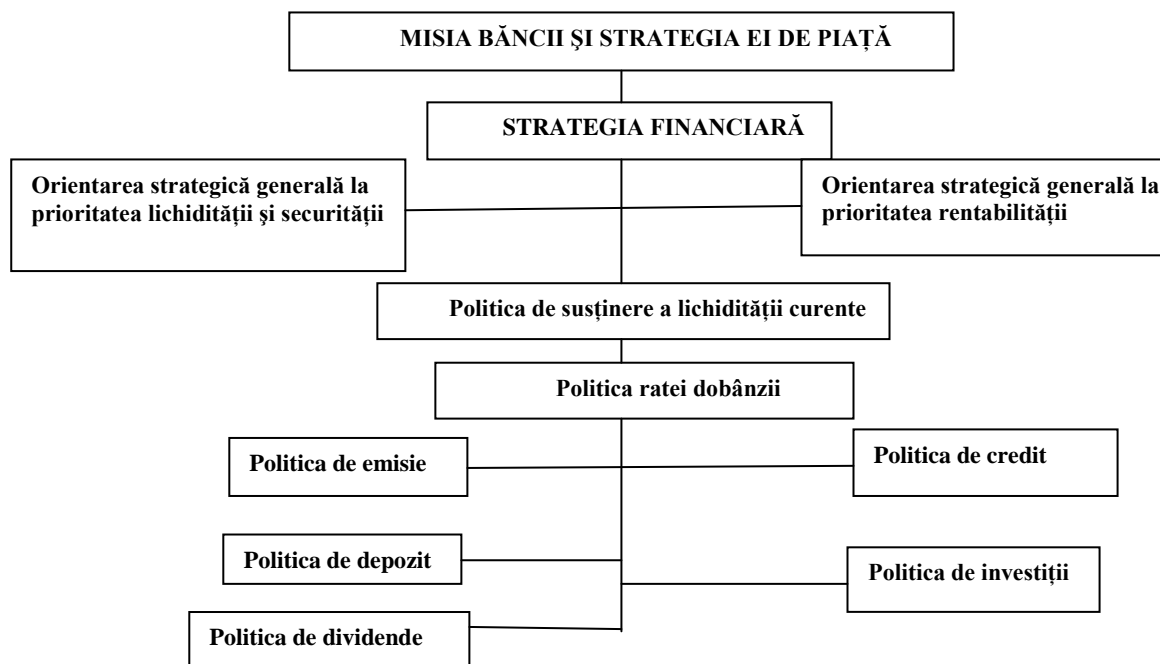
Baza metodologică o constituie lucrările de specialitate în domeniul financiar bancar, precum și lucrările științifice ale economiștilor autohtoni și ale celor de peste hotare. Drept bază metodologică și de informare au servit actele normative emise de Banca Națională a Moldovei și alte publicații de ordin statistic și juridic din domeniul cercetat. Metodele principale de cercetare sunt cele tradiționale: metoda analitică, sinteza monografică, metodele statistice, analiza logică ș.a.

### Rezultate și discuții

Domeniul prioritar al activității bancare este *domeniul financiar*. Deci, și strategia financiară este strategia care determină obiectivele și scopurile principale ale băncii comerciale și modul de tratare în realizarea lor practică. Spre deosebire de majoritatea întreprinderilor în alte domenii ale economiei, în bănci nu există nicio direcție de producție, pentru că direcția dată este înlocuită de direcția financiară. Această deosebire determină:

- statutul băncii ca o organizație financiară;
- specializarea profesională a salariaților care în majoritate sunt finansiști;
- caracterul serviciilor acordate: servicii financiare și informația financiară;
- domeniul de activitate, care reprezintă piața financiară.

Structura strategiei financiare a băncii este mai complexă și poate fi prezentată în felul următor (Fig.1).



**Fig.1.** Structura strategiei financiare a băncii comerciale.

Observăm astfel că toate strategiile băncii comerciale sunt interdependente. La elaborarea și realizarea practică a strategiei financiare a băncii participă diferite subdiviziuni în dependență de mărimea băncii. Cu cât mai mare este banca, evident, este și mai complicată structura organizatorică de gestiune, cu atât mai multe subdiviziuni sunt antrenate în procesul de elaborare a strategiei financiare. De exemplu, în corporații bancare mari, cum este Societe Generale, în acest proces sunt antrenate proprietarii, președintele, departamentul de credit, departamentul de investiții, departamentul de bugetarizare, departamentul de gestiune a lichidității, departamentul de analiză și prognoză financiară, trezoreria, precum și subdiviziunile băncii, care corespund gestiunii serviciilor respective segmentelor pieței financiare corespunzătoare.

De menționat că în sectorul bancar strategia financiară are trăsături specifice, care sunt determinate de un șir de factori.

1) Necesitatea gestiunii resurselor atrase, pentru că numai în domeniul bancar raportul dintre resursele proprii și resursele atrase constituie mai mult de 1:10. Acest fapt determină două elemente suplimentare, care trebuie să fie luate în considerare la elaborarea strategiei financiare:

a) responsabilitatea specială a tuturor departamentelor pentru eficacitatea hotărârilor manageriale atât pe nivel strategic, cât și pe nivel operativ;

b) controlul mai riguros asupra activității financiare a băncii comerciale din partea Băncii Naționale a Moldovei direcționat spre asigurarea intereselor clienților și ale societății.

2) Banca gestionează nu pur și simplu mijloace bănești, ci fluxuri financiare. Pe piața financiară banca este, de fapt, un regulator, care gestionează circuitul monetar. Acesta din urmă trebuie să fie eficient și operativ.

3) Strategia financiară a băncii depinde în mare măsură de politica financiară a statului. Prin domeniul bancar se promovează un complex de măsuri reglementative cu caracter strategic unite în politica monetar-creditară a băncii centrale.

4) Pentru strategia financiară a băncii este specifică existența unui număr mare de politici financiare pe domenii de activitate, pentru că banca activează pe mai multe segmente ale pieței financiare și pentru fiecare segment trebuie să fie elaborată o politică aparte, de exemplu: o politică de depozite, o politică de creditare, o politică de menținere a lichidității etc.

5) Activitatea bancară este supusă în mare măsură influenței negative a diferitelor riscuri financiare, care depind de:

– nivelul de stabilitate mai scăzut și de prognoza dezvoltării piețelor financiare mai dificilă în comparație cu alte piețe;

- corectitudinea afacerilor clienților și de respectarea eticii profesionale din partea concurenților;
- schimburile neașteptate ale conjuncturii piețelor deservite.

Strategia financiară a băncii este orientată spre asigurarea conexiunii raționale a trei parametri, care caracterizează situația băncii, și anume:

- nivelul lichidității care corespunde cerințelor reglementate de către BNM;
- gradul de siguranță admisibil de către clienții și partenerii băncii;
- nivelul de rentabilitate admisibil de majoritatea acționarilor băncii.

Unificând acești trei parametri strategici de gestiune se accentuează necesitatea balansării permanente la îmbinarea a trei scopuri antagoniste. Lichiditatea înaltă și siguranța băncii exclude nivelul înalt de rentabilitate, și invers: tendința permanentă de a obține un profit mai înalt mărește proporțional probabilitatea apariției riscurilor financiare. De aceea, nu sunt proporții optime și universale între acești trei parametri. Fiecare din ei trebuie să determine în strategia financiară a băncii priorități proprii, care rezultă din obiectivele comportamentului strategic de piață al băncii comerciale. În realizarea strategiei aceste proporții se vor schimba permanent în dependența de situația pe piață, dar orientarea lor generală rămâne constantă până la momentul corectării radicale a misiunii băncii. În situația dată sunt posibile două variante de gestiune strategică.

**Prima variantă** este orientarea strategică la profitabilitatea înaltă a băncii. Varianta dată presupune că prioritate strategică trebuie să se acorde profitabilității mai înalte, care poate fi asigurată prin diminuarea cerințelor la siguranța băncii, dar cu condiția că toate cerințele privind lichiditatea, reglementate de către BNM, vor fi respectate. De obicei, această strategie este tipică pentru o bancă în care proprietarii au orientări valorice cu caracter economic necorect. Ca rezultat, pentru maximizarea veniturilor ele obligă managerii executivi să promoveze o strategie financiară intenționat periculoasă pentru interesele de piață ale băncii pe termen lung. Această variantă presupune orientarea corespunzătoare a principalelor politici financiare ale băncii, și anume:

1) politica menținerii lichidității presupune reducerea ei cât mai posibilă ca rezultat al pierderilor de la riscuri; totodată, respectarea normativelor lichidității este asigurată cu atragerea resurselor suplimentare, de exemplu – a creditelor interbancare;

2) politica ratei dobânzii presupune orientarea spre menținerea diapazonului larg al ratelor dobânzii între resursele atrase și resursele investite, de asemenea și utilizarea ratelor dobânzii flotante, care asigură creșterea veniturilor băncii;

3) politica de emisie presupune orientarea la emiterea valorilor mobiliare cu rentabilitatea scăzută și nu exclude posibilitatea operațiilor speculative cu ele;

4) politica de depozite presupune orientarea la menținerea ratelor dobânzii la un nivel minim accesibil de către depunători;

5) politica investițională și politica de credite presupun orientarea la rentabilitatea înaltă a portofoliilor corespunzătoare.

Varianta examinată asigură băncii câteva avantaje, principalul dintre care constă în posibilitatea de a majora veniturile băncii, care vor fi mai înalte de nivelul mediu pe ramură. Mai mult, prin realizarea succesivă a acestei strategii pe o perioadă destul de lungă (minimum 3 ani) se contribuie la îmbunătățirea ratingului băncii și la majorarea cotei acțiunilor ei comparativ cu acțiunile concurenților. Aceasta permite atragerea acționarilor noi, majorând capitalul propriu al băncii.

Cu toate acestea, varianta examinată are și un șir de neajunsuri. Urmărirea rentabilității înalte mărește riscurile corespunzătoare în activitatea băncii și, ca o consecință, pierderile în toate domeniile de activitate. Totodată, promovarea acestei strategii nu contribuie la ridicarea atractivității prețurilor la serviciile acordate ce implică extinderea piețelor deservite. În cele din urmă, realizarea acestei strategii cere de la administrarea băncii ridicarea continuă a nivelului de cultură organizatorico-managerială considerată drept instrument principal de asigurare a rezistenței împotriva riscurilor inevitabile. Având în vedere aceste neajunsuri, varianta dată poate fi recomandată băncilor care dispun:

- fie de preferințe concurențiale, care le permit să mențină atractivitatea serviciilor, cu toate că prețurile sunt umflate,
- fie de susținere neformală din partea statului, ceea ce le permite de a minimiza riscurile, având acces la informațiile confidențiale politice, comerciale și financiare, sau, altfel spus, folosind metode de concurență neconștientă (necinstă).

**Varianta a doua** reprezintă orientarea strategică la siguranța ridicată și la lichiditatea permanentă a băncii. Strategia presupune că prioritate urmează să se acorde nivelului mai ridicat al siguranței și rezervei lichidității băncii, care sunt asigurate pe seama diminuării cerințelor din partea proprietarilor față de rentabilitatea băncii. Aceasta orientare a strategiei financiare este tipică pentru băncile, a căror misiune este bazată pe o strategie a dezvoltării limitate, iar proprietarii sunt orientați spre menținerea businessului bancar pe termen lung. Ca rezultat, pentru asigurarea stabilității financiare ei permit o rentabilitate mai scăzută, cerând de la managementul executiv promovarea strategiei financiare bazate pe minimizarea riscurilor activității bancare. Strategia examinată determină și orientarea respectivă a principalelor politici financiare, și anume:

1) politica menținerii lichidității presupune nu doar corespunderea strictă normativelor Băncii Naționale, dar și crearea rezervei permanente a lichidității, ceea ce permite băncii să-și protejeze activitatea de la riscurile de fors major;

2) politica ratei dobânzii presupune orientarea spre micșorarea diferenței dintre dobânzile la resursele atrase și resursele investite și utilizarea mecanismului flotant al diapazonului ratelor dobânzii, care asigură nu doar interesele băncii, dar și ale clienților;

3) politica de emisie presupune orientarea spre emisia valorilor mobiliare relativ rentabile și exclude posibilitatea operațiunilor speculative cu ele;

4) politica de depozite presupune orientarea la menținerea ratelor dobânzii atractive pentru clienți, îmbunătățirea continuă a sortimentului depozitelor, majorând cota depunerilor pe termen lung, utilizarea ratelor dobânzii flotante;

5) politica de credite și politica de investiții presupun orientarea la prioritatea portofoliilor respective, la siguranță înaltă, dar cu o rentabilitate mai scăzută.

Această variantă asigură băncii câteva avantaje. Avantajul principal constă în posibilitatea băncii de a-și asigura un rating de siguranță înaltă și, deci, de a-și ridica atractivitatea pentru clienți și investitori. Un alt avantaj constă în posibilitatea băncii de a preîntâmpina riscul lichidității, adică problemele cu Banca Națională. Și, în cele din urmă, orientarea la acest tip a strategiei financiare nu cere un nivel înalt al culturii organizatorico-manageriale, ca în prima variantă.

În ce privește proprietarii, dezavantajul principal al acestei variante constă în rentabilitatea scăzută și, deci, în nivelul scăzut al veniturilor. Mai mult, promovarea acestei strategii nu contribuie la majorarea rapidă a capitalului propriu din două surse principale posibile, și anume: din profitul net și din veniturile de la emisii noi de acțiuni. Varianta dată a strategiei poate fi recomandată majorității băncilor comerciale, dar trebuie de menționat că procesele formării și realizării practice a strategiei financiare se bazează pe metodologia generală a managementului strategic. În țările dezvoltate această metodologie a fost elaborată pe parcursul a câtorva decenii, bazându-se pe experiența enormă a diferitelor tipuri de instituții financiare. Elaborând strategia financiară în băncile autohtone, trebuie avută în vedere și influența unui șir de factori suplimentari, care sunt determinați de condițiile specifice ale dezvoltării economiei de tranziție. În primul rând, specificul strategiei financiare este determinat de cerințele BNM privind mărimea minimă a capitalului propriu al băncilor comerciale. Strategia BNM este direcționată spre majorarea nivelului de capitalizare a băncilor comerciale, sarcină considerată prioritară. Conform Regulamentului cu privire la suficiența capitalului ponderat la risc, începând cu 31 decembrie 2011 cuantumul capitalului minim necesar se stabilește în mărime de 150 mil. lei, iar începând cu 31 decembrie 2012 – în mărime de 200 mil. lei sau aproximativ la 12,5 mil. euro. Însă, de exemplu, mărimea medie a capitalului propriu al băncilor europene și americane depășește 45 mil. euro; în Japonia ea constituie cca 70 mil. euro. Acest factor influențează foarte mult asupra scopurilor generale ale strategiei, determinând nivelul mai scăzut al ambițiilor, o atenție deosebită la ritmul creșterii capitalului, necesitatea optimizării cheltuielilor proprii etc. De asemenea, el influențează și alegerea metodelor concrete în domeniile specifice ale strategiei financiare. De exemplu, politica creditară a băncilor autohtone nu presupune nicio posibilitate de acordare a creditelor mari sau investițiilor în ramuri-cheie ale sectorului real al economiei, și aceasta anume din cauza insuficienței de capital. Politica de emisie orientată spre creșterea forțată a capitalului pune banca în pericolul înlocuirii neplanificate a proprietarilor sau pierderii independenței financiare de la creditori.

Un alt factor, care trebuie avut în vedere, constă în disproporția în structura activelor și pasivelor ce s-a format sub influența factorilor de macromediul. O lege fundamentală a economiei de piață determină o dependență directă a ofertei de cererea solvabilă, și piața serviciilor bancare nu reprezintă o excepție. Băncile

autohtone, din momentul începerii activității, și-au format structura pasivelor și activelor orientându-se anume la această cerere, dar structura lor în băncile străine se deosebește esențial de cea în băncile autohtone. De exemplu, cererea la creditele investiționale există din partea întreprinderilor autohtone, dar cererea solvabilă se manifestă mai mult din partea sferei circulației, nu însă din sectorul real al economiei. De asemenea, în țările occidentale, până la 65% din populația aptă de muncă se folosesc de creditele ipotecare pentru construcții și cumpărarea locuințelor, în timp ce în Moldova cererea solvabilă la aceste produse bancare reprezintă nu mai mult de 7%. Toate acestea determină disproporții respective în structura portofoliilor de credite ale băncilor autohtone. Mai mult, structura pasivelor și activelor este influențată și de specificul pieței financiare a economiei de tranziție, de exemplu: băncile se orientează spre piața „banilor scurți”.

Încă un factor, care influențează formarea strategiei financiare, se manifestă în condițiile nefavorabile pentru introducerea tehnologiilor informaționale moderne în gestiunea fluxurilor financiare și a operațiunilor concrete. În țările dezvoltate aceste tehnologii cuprind toate aspectele activității bancare, de la sistemul global al decontărilor interbancare (SWIFT) până la diferite Internet tehnologii de colaborare cu clienții în regim „on-line”.

Mai sunt și alți factori care exercită o influență esențială asupra formării și realizării strategiei financiare a băncii, cum ar fi: specificul politicii financiare de stat, specificul bussinesului autohton etc. Așadar, strategia financiară a băncii este determinată de cerințele teoriei generale a managementului strategic, dar cu specificarea domeniului de activitate. Cerința principală constă în determinarea parității relative a intereselor financiare ale băncii ca un agent economic, ale clienților și proprietarilor. Nerespectarea acestei cerințe conduce la consecințe negative grave. În primul rând, nerespectarea intereselor băncii, ce se manifestă în retragerea permanentă a cotei principale a profitului net în favoarea proprietarilor, conduce la înrăutățirea competitivității băncii pe piața deservită, fapt ce determină lipsa permanentă a resurselor pentru finanțarea dezvoltării strategice (de exemplu, pentru introducerea tehnologiilor noi, realizarea programelor de marketing etc.). Nerespectarea intereselor clienților în favoarea maximizării profitului conduce la reducerea segmentului deservit și, ca urmare, la reducerea rezultatelor financiare obținute. Nerespectarea intereselor proprietarilor se manifestă în minimizarea sistematică a dividendelor, având următoarele consecințe:

- reducerea posibilităților băncii de a majora capitalul social prin emisia suplimentară a acțiunilor, care devin neatractive pentru potențialii investitori;
- în perioadele în care banca se confruntă cu greutăți deosebite, contribuie la reducerea semnificativă a acționarilor și la scăderea inevitabilă a cursului acțiunilor pe piața valorilor mobiliare.

O altă cerință este legată de necesitatea asigurării flexibilității strategiei financiare cu posibilitatea ei de a se adapta la schimbările inevitabile ale mediului extern, care nu întotdeauna pot fi prognozate, și cu resursele disponibile pentru implementarea strategiei. În condițiile economiei naționale această cerință are o actualitate sporită, pentru că la instabilitatea pieței financiare se adaugă și corecții permanente ale politicii statului. Altă cerință este determinată de caracterul complex al strategiei financiare; toate direcțiile activității financiare sunt în mare măsură interdependente. Astfel, gestiunea proceselor de atragere și de investire a resurselor trebuie să fie strict coordonată cu sumele, termenele și ratele ce se reflectă în toate politicile financiare ale băncii: în politica de gestiune a lichidității, în politica ratelor dobânzii, în politica de creditare etc. Însă, trebuie de menționat că discordanța scopurilor strategice este tipică nu doar la nivelul subdiviziunilor băncii, dar și la nivelul diferitelor direcții de activitate ale băncii. Fără coordonarea respectivă realizarea lor practică este imposibilă. Varianta optimală constă în asigurarea susținerii reciproce continue la toate direcțiile dezvoltării strategiei financiare.

Altă strategie prioritară a băncii este strategia de marketing, care reprezintă un component important al managementului strategic. Strategia de marketing determină obiectivele-cheie ale dezvoltării comerciale a activității bancare și modul de realizare a acestora. Obiectivul principal al strategiei de marketing constă în îmbunătățirea continuă a pozițiilor băncii comerciale pe piață, ceea ce ridică competitivitatea acesteia. Strategia de marketing constituie baza elaborării planului de marketing și a politicilor de marketing, prin strategie promovându-se alternativele cele mai adecvate de evoluție a băncii în cadrul pieței financiare, al mediului său. Orice decizie a băncii privind produsele și serviciile, rețeaua de distribuție, clientela implică un diagnostic al situației prezente și o analiză strategică a viitorului. Strategia de marketing presupune abordarea a două aspecte esențiale:

1) identificarea capacității băncii și a ofertei potențiale, în condițiile unui mediu, ale unei piețe incerte și în continuă schimbare, aceasta referindu-se la gama de produse, tehnologii, rețele de distribuție etc. Totodată, se analizează mediul băncii vizând reglementările, clienții, concurenții. Această abordare ia în considerare specificul băncii, caracteristicile acesteia delimitate în funcție de următoarele criterii: clientela, destinația produselor și serviciilor, rețeaua de distribuție;

2) identificarea portofoliului de activități: diagnosticul strategic trebuie să evidențieze perspectiva segmentelor strategice de piață și poziția băncii în raport cu concurența pentru fiecare segment. Analiza portofoliului de activități trebuie să evidențieze partea de piață deținută de bancă, precum și maturitatea segmentului și competitivitatea băncii, relevându-se potențialul de dezvoltare strategică a segmentului și poziția băncii.

În baza analizelor efectuate banca își poate defini strategia de marketing, care trebuie să definească obiectivele, ordonate permanent, politicile de marketing adecvate, mijloacele necesare și condițiile organizatorice. Planul de marketing reprezintă o defalcare și o operaționalizare a strategiei de marketing a băncii, cuprinzând activitățile ce vor trebui realizate, etapele ce urmează a fi parcurse, deciziile și momentele de adoptare a acestora pentru atingerea obiectivelor propuse în strategie.

Analiza strategică poate evidenția patru situații privind activitatea băncii pe piață:

- activități profitabile – presupune păstrarea pieței;
- activități dominante – captarea pieței;
- activități deficitare (neprofit) – dezangajarea de pe piață;
- activități dilemă în creștere, dar instabile – delimitarea pe piață.

În baza analizelor, banca își poate defini strategia de marketing ca cea care își ordonează temporal obiectivele, politicile de marketing adecvate, mijloacele necesare și condițiile organizatorice. Băncile care urmăresc o strategie clară, bine gândită, vor obține și rezultate bune. În dependența de strategiile adoptate, băncile pot fi clasificate în modul următor:

- 1) **liderii de piață** – băncile cu cea mai mare pondere pe piață;
- 2) **agresivii pieței** – o bancă care luptă pentru a obține o parte mai mare a pieței, concurând cu liderii de piață;
- 3) **imitatorii** – băncile care doresc să ocupe numai segmentul lor pe piață;
- 4) **bănci specializate** – care servesc segmente înguste, specializate, copiind sau adaptând serviciile liderilor;
- 5) **pasivii pieței** – băncile care par să nu bage în seamă concurenții de pe piață.

**Strategia liderilor de piață.** De obicei, există una sau două bănci care pot fi clasificate ca lideri de piață, ceea ce înseamnă că ele au cea mai mare parte a pieței. Liderii pot fi clasificați în mai multe feluri, de exemplu după: volumul tranzacțiilor, numărul clienților, canalele de distribuție etc. Liderul de piață devine un criteriu pentru celelalte bănci în ce privește stabilirea prețurilor, lansarea noilor produse, acțiunile de promovare, canalele de distribuție. Liderii trebuie să fie conștienți de ceea ce se întâmplă pe piață. Pentru a rămâne pe locul întâi ei trebuie:

- să-și protejeze ponderea pe piață atât prin acțiuni defensive, cât și ofensive sau
- să încerce să-și extindă ponderea pe piață.

#### **Protejarea ponderii pe piață**

Liderul trebuie să-și protejeze poziția împotriva ofensivelor concurenților. El este cel mai vulnerabil în fața competitorilor, care caută să-și mărească volumul afacerilor într-un ritm mai rapid decât pe întreaga piață. Liderii de piață pot fi atacați de pe fronturi diferite și din partea mai multor concurenți în același timp. Cea mai bună modalitate de a răspunde concurenței este continuarea introducerii de produse și idei noi. Acest lucru va continua să crească eficiența competitivității, să stabilească drumul de urmat și să exploateze domeniile slabe pe care orice concurent le are.

Deoarece concurența a crescut și a devenit mult mai importantă, băncile au fost sfătuite să adopte metode bazate pe strategiile militare de defensivă. Astfel, pot fi folosite șase strategii de defensivă:

1) *poziția de defensivă* – rămâi același; băncile se vor strădui să apere actuala cotă de piață, constituind „fortificații” în jurul serviciilor lor, protejând actuala bază de clienți de atacurile concurenței;

2) *apărarea în flanc* – presupune dezvoltarea de noi produse și servicii și abordarea unor segmente de piață ale concurenței;

3) *apărarea preventivă* – este o strategie prin care concurența este atacată în punctele sale slabe înainte ca aceasta să-și facă simțită prezența pe baza ideii că „paza bună trece primejdia rea”;

4) *contraofensivă* – acțiuni de răspuns la atacurile concurenței prin reducerea prețurilor, promovarea rapidă, îmbunătățirea produselor și serviciilor;

5) *apărarea mobilă* – se bazează pe o activitate inovatoare, de extindere a pieței și pe diversificarea sortimentului de produse și servicii;

6) *apărarea prin retragere* – uneori marile bănci își dau seamă că nu mai pot apăra întregul teritoriu pe care îl dețin, concurenții lovindu-le pe mai multe fronturi. Această strategie presupune orientarea resurselor spre teritoriul mai sigur.

#### **Extinderea ponderii pe piață**

Pentru extinderea ponderii sale pe piață liderul trebuie să caute noi clienți, să identifice alte necesități ale acestora. Pentru atragerea noilor clienți o bancă poate adopta una din următoarele strategii:

- penetrarea pe piață,
- intrarea pe piețe noi,
- extinderea geografică.

Pentru a rămâne pe locul întâi liderii de piață trebuie să se extindă efectiv pe toată piața, să-și apere poziția curentă și să-și mărească ponderea pe piață. Deci, poziția liderului de piață nu este așa de evidentă, de aceea strategiile prezentate pot fi aplicate de orice bancă care dorește să-și mărească ponderea pe piață.

**Strategiile agresivilor pieței.** Agresivii pot adopta una din cele două strategii:

- să atace liderul și alți concurenți pentru creșterea ponderii lor pe piață,
- să activeze alături de concurenți.

În primul rând ei trebuie să-și definească obiectivele strategice și să-și identifice concurenții. De obicei, obiectivul principal este mărirea profitului prin creșterea ponderii pe piață. Realizarea obiectivului depinde de concurenții principali. Se cunosc trei tipuri de concurenți cu care aceștia se pot afla în competiție: 1) liderul de piață, 2) bănci de aceeași mărime, 3) bănci mici locale sau regionale.

Pentru agresivi există cinci strategii de atac posibile:

1) *atacul frontal* – atacarea punctelor tari ale concurenților prin campanii de promovare, îmbunătățirea mixului de marketing la nivelul concurenței;

2) *atacul lateral* – atacarea oricărui segment care nu este deservit complet de concurență, descoperirea nevoilor acestora și satisfacerea lor;

3) *atacul prin încercuire* – încercarea obținerii unei mai mari ponderi pe piață prin atacarea din toate părțile a concurenților printr-o ofertă mai bună decât a acestora, din toate punctele de vedere;

4) *atacul prin evitare* – ignorarea concurenței și introducerea unui serviciu complet nou pentru capturarea pieței, implementarea de noi tehnologii, pătrunderea pe piețe geografice noi;

5) *atacul de gherilă* – lansarea unor atacuri minore în diferite sectoare pentru slăbirea concurentului, utilizat mai ales de către băncile cu puterea financiară scăzută, utilizând și mijloace neconvenționale: reduceri selective ale prețurilor, acțiuni juridice ocazionale etc.

**Strategiile „imitatorilor”.** „Imitatorii” pot decide să nu concureze cu liderul de piață, deoarece este foarte dificil să-l învingă. În schimb, ei vor oferi produse similare, la prețuri comparabile cu cele ale liderului. Această poziție este destul de obișnuită în domeniul serviciilor financiar-bancare. În scopul păstrării clienților și al creșterii volumului activității, aceste bănci trebuie să ofere mai multe avantaje clienților. De exemplu, ele pot oferi un serviciu mai rapid, personal mai eficient, mediu mai plăcut. Oricum, băncile au nevoie de o strategie pentru a-și menține clienții curenți și pentru a atrage noi clienți pe piață. Imitatorul este, de obicei, atacat de „agresiv”, de aceea el trebuie să se străduiască să mențină prețurile scăzute, iar serviciile și calitatea înalte. Imitatorii trebuie să intre pe noi piețe, în măsura în care acestea apar.

Pentru imitatori există trei strategii:

1) urmărirea de aproape sau strategia de copiere a ofertei de produse și servicii;

2) urmărirea de la distanță sau imitarea unor produse/servicii ale liderului, pentru a evita confruntarea directă cu acesta;

3) urmărirea selectivă sau strategia de adaptare și îmbunătățire a produselor și serviciilor liderilor.

Deși „imitatorii” vor avea o pondere mai mică pe piață decât liderul, ei pot fi la fel de profitabili și, în unele cazuri, chiar mai profitabili, în termeni relativi.

Cheile succesului pentru un „imitator” includ: segmentarea conștientă a pieței, cercetarea și dezvoltarea efectivă, accentuarea atenției mai degrabă asupra profitului decât asupra ponderii pe piață, un management puternic și eficient.

**Strategiile „băncilor specializate”.** Acestea sunt bănci care se specializează în domenii ale pieței în care pot evita liderii de piață. Au drept scop servirea clienților efectiv prin specializare.

„Banca specializată” ideală ar avea:

- 1) mărime suficientă pentru satisfacerea segmentului de piață pe care acționează;
- 2) creștere potențială relativ constantă;
- 3) interes mic din partea concurenților majori;
- 4) capacitatea de a se apăra singură împotriva atacurilor unui concurent major, prin bunăvoința clienților.

Banca trebuie să se specializeze pe anumite tipuri de piață, clienți, produse sau mix de marketing. Unele bănci pot decide să-și regionalizeze activitatea și să-și concentreze eforturile și succursalele într-o zonă anume, unde ar putea să devină lideri de piață.

Pot fi adoptate mai multe specializări. A fi o „bancă specializată” reprezintă un risc datorită segmentului îngust de piață care se poate volatiliza sau datorită atacurilor concurenței. Specializarea multiplă devine tot mai obișnuită, deoarece cresc șansele băncii dacă profilul pieței se schimbă.

**Strategiile „pasivilor”.** „Pasivii”, după cum sugerează și numele, n-au niciun sens în direcția de marketing. Ei nu răspund la acțiunile altor instituții financiare și par să existe în lumea lor proprie.

Din punctul de vedere al specialiștilor în marketing, este util a ști cine sunt „pasivii”, chiar dacă sunt cei mai slabi concurenți. Un strateg bun în marketing trebuie să fie conștient de faptul că „pasivul” de astăzi poate deveni concurentul de mâine.

### Concluzii

Indiferent de strategia pe care o adoptă banca, aceasta trebuie s-o direcționeze împotriva tuturor concurenților efectivi. Schimbarea rapidă a mediului determină necesitatea îmbunătățirii strategiilor, pentru a putea concura. Cu toate acestea, obiectivele fundamentale ale oricărei bănci trebuie să fie învingerea concurenței prin găsirea mijloacelor alternative de satisfacere a clienților. Banca, ca un sistem consolidat de practicare a managementului strategic, are un rol riguros formalizat de fundamentare, de formulare și implementare a strategiei, ceea ce permite să pună la dispoziția specialiștilor un material informațional, care le facilitează demersurile analitice și le permite să tragă concluzii pertinente privind activitatea băncii în cauză. Formularea strategiei în scris trebuie să îndeplinească următoarele cerințe: să fie clar și riguros redactate, să facă referire explicită la obiectivele fundamentale ale băncii, să reflecte direcțiile majore de activitate ale băncii. Strategia definește căile și mijloacele ce permit băncii să atingă obiectivele esențiale: dezvoltarea armonioasă și conexiunea cu mediul actual și viitor.

### Bibliografie:

1. DEDU, V. *Gestiune și audit bancar*. București: Editura Economică, 2008, p.277-306.
2. LYNCH, R. *Strategia corporativă*. Chișinău: ARC, 2002. 960 p.
3. Regulamentul cu privire la suficiența capitalului ponderat la risc, nr.269 din 26.10.2001. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2001, nr.130/310.
4. МОРОЗОВА, Т.Ю. Разработка эффективной стратегии банка. В: *Управление в кредитной организации*, 2011, №4, [accesat 25.05.2013] Disponibil: [www.reglament.net/bank/mng/2011\\_4\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2011_4_article.htm)
5. ТУРБАНОВ, А., ТЮТЮННИК, А. *Банковское дело. Операции, технологии, управление*. Москва: Альпина паблишерз, 2010. 682 с.

Prezentat la 19.06.2013