

CZU: [336.71:005.5](4)

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4461058>**EVALUAREA MODELELOR DE BUSINESS BANCARE EUROPENE****Mihail GÎRLEA***Universitatea de Stat din Moldova*

Sustenabilitatea a devenit una dintre provocările băncilor actuale. Deoarece modelele de business durabile sunt responsabile pentru mediu și societate, împreună cu generarea de beneficii economice, acestea reprezintă o abordare atractivă a durabilității. Modelele de business durabile oferă băncilor și avantaje competitive, precum creșterea reputației mărcii și reducerea costurilor. Cu toate acestea, nu este prezentat niciun cadru pentru a evalua sustenabilitatea modelelor de business bancare. Pentru a acoperi acest decalaj teoretic, în cadrul acestui studiu vom descrie metoda Delphi-Analytic Hierarchy Process.

Cuvinte-cheie: durabilitate, model de business bancar, model de business durabil, instituții financiare, sector bancar.

EVALUATION OF THE EUROPEAN BANKING BUSINESS MODELS

Sustainability has become one of the challenges of today's banks. Since sustainable business models are responsible for the environment and society along with generating economic benefits, they are an attractive approach to sustainability. Sustainable business models also offer banks competitive advantages such as increasing brand reputation and cost reduction. However, no framework is presented to evaluate the sustainability of banking business models. To cover this theoretical gap, in this study we will describe the Delphi-Analytic Hierarchy Process method.

Keywords: sustainability, bank business models, sustainability business model, financial institutions, banking.

Introducere

Metoda *Delphi-Analytic Hierarchy Process*, pe care o vom descrie în cele ce urmează, a dezvoltat un model de business durabil pentru a evalua sustenabilitatea modelului de business al băncilor. Totodată, prin aplicarea acestei metode putem evalua performanța de sustenabilitate a băncilor. Astfel, vom prezenta impactul acestei metode abordate în cadrul a șaisprezece bănci din opt țări europene, inclusiv Norvegia, Marea Britanie, Polonia, Ungaria, Germania, Franța, Spania și Italia, precum și rezultatele obținute [1].

Modelele de business durabile (MBD) sunt instrumente care permit întreprinderilor să îndeplinească simultan beneficiile de mediu, sociale și economice. Deși natura sectorului bancar, ca coloană vertebrală a industriei financiare, necesită mai puține resurse naturale, emisii de dioxid de carbon și activități de gestionare a deșeurilor în comparație cu companiile producătoare, există multe dovezi în literatura de specialitate că durabilitatea și ecologizarea vor conduce sectoarele de servicii către profitabilitate. Valorificarea reputației comerciale, diferențierea mărcii, reducerea costurilor prin gestionarea consumului de energie și apă, creșterea satisfacției și păstrării angajaților, orientarea industriei către cele mai bune practici, răspunsul la nevoile clienților cu preferințe ecologice sunt beneficiile sectoarelor de servicii pentru a aplica principiile durabilității menționate în literatura de specialitate [2].

A.W. Yip și N.M. Bocken afirmă că băncile, ca intermediari, facilitează procesele de dezvoltare durabilă. Există multe strategii propuse pentru sectoarele de servicii pentru a pune în aplicare principiile de durabilitate. Managementul deșeurilor, apa și gestionarea consumului de energie, precum și angajații puternici, sunt strategii aplicate în sectoarele de servicii pentru a face față problemelor de durabilitate. Pentru a obține avantajul competitiv al durabilității, sunt necesare procese complexe pentru a gestiona tranziția către durabilitate. O astfel de tranziție poate fi realizată prin servicii inovatoare, inovații în crearea serviciilor, abordări de furnizare a serviciilor și prin noi forme de parteneriate de afaceri [1,3].

Mersul durabil reduce costurile pentru natură și crește capacitățile economiei durabile. În consecință, strategiile care sunt capabile să promoveze crearea de valoare durabilă și conducerea în materie de costuri sunt recomandate pe scară largă pentru sectoarele de servicii către tranziția spre sustenabilitate.

Modelele de business durabile (MBD) înarmează managerii să proiecteze valori durabile și oferă o imagine de ansamblu asupra operațiunilor de afaceri. Potrivit lui Shen, Shuai, Jiao, Tan și Song [4], băncile întâmpină întotdeauna riscuri financiare, sociale și de mediu, în timp ce numai riscurile financiare sunt evaluate și calculate. Jeucken [5] consideră că băncile durabile oferă clienților lor produse durabile care încurajează investițiile responsabile din punct de vedere social. În plus, părțile interesate judecă băncile în funcție de per-

formața lor socială, împreună cu performanța lor economică. Prin urmare, piețele de capital acordă premii politicilor care sunt responsabile social și ecologic. De aici, astfel de cereri din partea clienților și a celorlalte părți interesate stimulează firmele să se concentreze mai mult pe servicii durabile prin redefinirea logicii lor de afaceri și prin integrarea durabilității în politicile lor [6]. Ulterior, băncile stabilesc dezvoltarea durabilă prin strategiile lor [7].

Literatura actuală se concentrează pe strategii precum investițiile responsabile social, responsabilitatea socială a întreprinderilor devenind ecologică pentru a atinge obiectivele de dezvoltare durabilă. Cu toate acestea, s-a acordat puțină atenție importanței rolului modelelor de business în realizarea obiectivelor de durabilitate în sectorul bancar, în timp ce mulți cercetători consideră că *modelele de afaceri sunt instrumente pentru implementarea strategiilor* (exemplu, [8-11]). Prin urmare, proiectarea unui **model de business durabil (MBD)** oferă băncilor oportunitățile de a-și executa strategiile de durabilitate. Un MBD este un instrument care încorporează beneficii *multi-părți interesate* și *inovație* pentru a crea și furniza valori durabile pentru a pune în aplicare principiile durabilității și a face bani simultan [1]. Expresia *multi-părți interesate* este similară cu *triplul rezultat* în care părțile interesate sunt *mediul, societatea și proprietarii de afaceri (acționari)* [Ibidem].

Prin urmare, Nosratabadi și colab. [1] susțin că un MBD este conceput într-un mod care să satisfacă simultan beneficiile mediului, societății și afacerii (beneficiul economic al unei afaceri). MBD oferă soluții entităților pentru a face bani prin scăderea efectelor nocive ale activităților economice asupra mediului și societății. În plus, Anwar [Ibidem] consideră modele de afaceri durabile ca surse de avantaj competitiv.

În viziunea autorului, **un model de business durabil (MBD) constituie un set de elemente și interacțiuni între ele pentru a crea și a oferi valori durabile pentru multi-părți interesate.**

Țările europene conduc în materie de sustenabilitate și utilizează sisteme financiare foarte sofisticate. Mersul către durabilitate a fost foarte dificil pentru băncile europene. Prin urmare, obiectivul principal al studiului actual este de a prezenta evaluarea performanțelor de durabilitate a băncilor din Europa, prin aplicarea metodei Delphi-Analytic Hierarchy Process, în contextul implementării și proiectării unui model de business bancar durabil și pentru piața sectorului bancar din Republica Moldova.

La proiectarea unui **model de business bancar durabil (MBBD)** trebuie luată în considerare și realizarea obiectivelor de durabilitate. Cu toate acestea, nu a fost găsită nicio cercetare care să dezvolte un cadru teoretic pentru a proiecta un model de business bancar durabil.

Pentru a acoperi acest decalaj din literatură, cercetările actuale fac un pas înainte pentru a dezvolta un cadru teoretic pentru proiectarea unui MBBD. Cu alte cuvinte, în acest articol ne propunem să dezvoltăm elementele care sprijină factorii de decizie organizațională care proiectează un **model de business bancar durabil.**

Astfel, **primul subiectiv** al acestui studiu este de a reflecta **elementele unui MBD** pentru sectorul bancar. **Al doilea subiectiv** al studiului este de a distinge **importanța fiecărui element în durabilitate.** **Al treilea subiectiv** al studiului este de a **evalua și compara performanța durabilă a modelului de business al băncilor.**

Material și metode

Metoda Delphi este aplicată pentru a recunoaște componentele durabile ale unui model de business bancar urmată de utilizarea unui instrument de evaluare empirică, procesul de ierarhie analitică (Analytic Hierarchy Process – AHP), pentru a acorda prioritate componentelor identificate. În plus, putem menționa că aplicarea procesului de ierarhie analitică ar fi mai acceptabilă în raport cu metoda Delphi și există multe exemple în literatură în care au fost folosite ambele metode pentru a-și atinge obiectivele. Din motive de confidențialitate, în loc să fie utilizată denumirea băncii, a fost aplicat un sistem de codificare, general admis, în care fiecare nume al băncii este constituit din două litere, prima literă fiind prima din numele țării, a doua – litera B, care înseamnă cuvântul „bancă”, și un număr care este fie 1, fie 2, care indică faptul că sunt selectate două bănci din fiecare țară. Prin urmare, PB1 și PB2 sunt băncile poloneze, HB1 și HB2 sunt două bănci maghiare, NB1 și NB2 sunt băncile norvegiene, BB1 și BB2 sunt băncile britanice.

Metoda Delphi este o *tehnică de brainstorming* care cuprinde procese iterative de colectare a datelor de la un grup de experți pentru a găsi oportunități de soluții. Metoda Delphi este o tehnică de comunicare structurată și are trei caracteristici - cheie. În primul rând, un grup format din experți cunoscuți, care sunt selectați în mod intenționat pentru a-și da avizul cu privire la o problemă sau situație. A doua caracteristică a acestei metode este aceea că toți membrii panoului ar trebui să rămână necunoscuți între ei în întregul proces de colectare a datelor. În al treilea rând, pentru a obține feedback și a dezvolta un consens între experți, este necesară comunicarea de grup.

Spre exemplu, RAND Corporation a realizat în anii 1950 un studiu pentru a dezvolta o abordare în care să se obțină consensul unui grup de experți. Metoda Delphi a fost rezultatul muncii lor. De atunci, cercetătorii folosesc metoda ca abordare în diferite situații în care este necesar consensul experților. Okoli și Pawlowski susțin că metoda Delphi este aplicată în două scopuri principale: 1) pentru prognozarea și identificarea / prioritizarea problemelor și 2) pentru dezvoltarea unui concept sau a unui cadru [1].

Metoda Delphi a fost utilizată pe scară largă și în literatura de afaceri și management. Adini și colab., de exemplu, au oferit un cadru cuprinzător care să permită organizațiilor să evalueze și să acorde prioritate conceptelor, abordărilor și practicilor pentru gestionarea rezilienței. Tseng și Bui aplică metoda Delphi pentru a identifica principalele caracteristici de ecoinovație pentru creșterea performanței de simbioză industrială. Barnes și Mattsson aplică un studiu Delphi în patru etape cu 25 de experți pentru a identifica principalii stimulatori, bariere și, de asemenea, evoluțiile viitoare ale consumului colaborativ în următorii zece ani. Nambisan și colab. au administrat metoda Delphi pentru a oferi o taxonomie a acțiunilor de proiectare organizațională, pentru a crește înclinația utilizatorilor de tehnologie de a inova în tehnologia informației. Czinkota și Ronkainen utilizează această metodă pentru a prezice schimbările din mediul de afaceri internațional și efectele acestora asupra practicilor corporative în următorul deceniu [1].

Desigur, autorii menționați nu sunt singurii care au aplicat această metodă în cercetările lor. Este de menționat faptul că folosind rezultatele unui grup din 16 experți din 16 bănci anchetate în acest studiu putem să ne împărtășim opinia cu privire la elementele durabile ale unui model de afaceri în contextul sectorului bancar.

Metodele de luare a deciziilor cu mai multe criterii (Multi-criteria decision making – MCDM) se referă la selectarea celei mai bune alternative dintre mai multe opțiuni potențiale bazate pe mai multe criterii sau atribute [1]. Prin urmare, în studiul actual este descris și reflectat **procesul ierarhiei analitice (AHP)**, care este unul dintre criteriile MCDM, pentru a prioritiza **importanța componentelor modelului de business bancar durabil (MBBD)**. De fapt, această metodă acordă prioritate componentelor MBBD pe baza efectului lor asupra durabilității.

Metoda AHP a contribuit în mod semnificativ la dezvoltarea durabilității, deoarece, de exemplu, este aplicat în zonele comune ale durabilității și alimentației, agriculturii, dezvoltării urbane, combustibilului / biocombustibilului, energiei. Vaidya și Kumar oferă o revizuire cuprinzătoare a literaturii cu privire la aplicațiile metodei AHP. Ei au clasificat articolele de cercetare aplicate AHP în zece categorii principale: 1) selecție, 2) evaluare, 3) cost-beneficiu, 4) alocare, 5) planificare și dezvoltare, 6) prioritate și clasare, 7) luarea deciziilor, 8) prognoză, 9) medicină și 10) implementarea funcției de calitate [1].

Prin aplicarea acestei metode, opțiunile sunt evaluate pe baza unor criterii pentru a îndeplini un obiectiv. În acest pas, experților li se cere să clasifice și să compare alternativa în perechi în funcție de importanța lor în atingerea obiectivului.

Metoda AHP include trei niveluri de obiective, criterii și alternative în care, în cele din urmă, metodologia clasează alternativele de decizie. Prin urmare, primul pas este de a defini problema în conformitate cu modelul AHP (Fig.1). Formarea matricei de comparație asociată este următorul pas al executării AHP.

În acest pas, experții sunt rugați să clasifice și să compare alternativa în perechi în funcție de importanța lor în atingerea obiectivului. Experții pot acorda un rang între 1 și 9 pentru a-și arăta prioritatea, în care 9 reprezintă extrem de preferat, 7 se referă la foarte puternic preferat, 5 reprezintă foarte preferat, 3 și 1 indică moderat preferat, respectiv, preferat, iar 2, 4, 6 și 8 exprimă valorile intermediare ale judecăților adiacente.

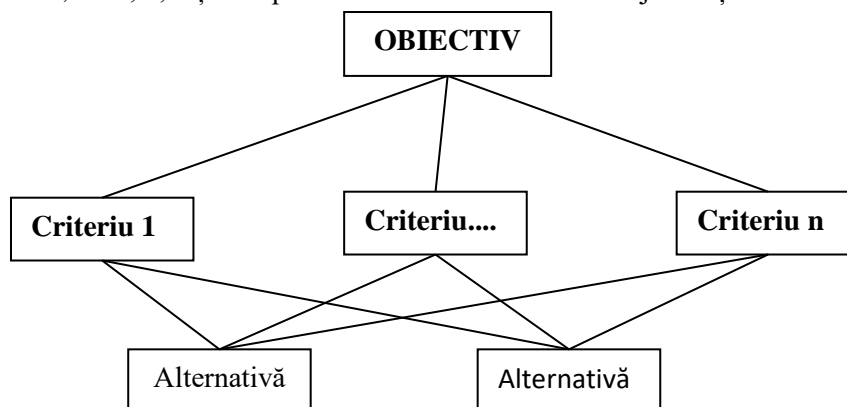


Fig.1. Procesul de ierarhizare analitică (Analytic Hierarchy Process - AHP) [1].

Următorul pas al metodei AHP este de a proiecta matricea de comparație în perechi, în care alternativele sunt evaluate pe baza criteriilor:

$$D = \begin{bmatrix} X_{11} & \cdots & X_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{n1} & \cdots & X_{nn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

Pentru a evalua fiabilitatea metodei AHP, se evaluează raportul de consistență (Consistency Ratio -CR). Valoarea CR poate fi cuprinsă între 0 și 1, unde 0 reprezintă judecări perfect consecvente care indică cea mai mare fiabilitate a rezultatelor. În literatură există o regulă generală, conform căreia CR ar trebui să fie de aproximativ 0,10; cu toate acestea, în unele studii, valoarea CR de 0,2 a fost considerată acceptabilă. În acest studiu, valoarea CR de 0,12 este considerată acceptabilă, iar respectivele chestionare care nu îndeplineau această cerință au fost excluse din analizele ulterioare. Ecuația (2) ilustrează cum se măsoară raportul de consistență (CR).

$$CR = \frac{CEu(CI)}{RI}, \quad (2)$$

unde CI (Consistency Index) este indicele de consistență și RI (Random Index) – indicele aleatoriu folosind scara Saaty [1]. CI poate fi obținut prin ecuația (3). Pentru a măsura CI, este necesar să se măsoare λ_{max} la început.

$$CI(CEu) = \left(\frac{\lambda(\max) - n}{n - 1} \right) \quad (3)$$

Ecuația (4) arată cum se măsoară λ_{max} .

$$\lambda_{max} = \sum_{i=1}^n \frac{deu_i}{n}, \text{ unde } i = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

Rezultate și discuții

Prin urmare, studiul are trei obiective (etape) principale:

- 1) identificarea componentelor modelului de business durabil pentru sectorul bancar;
- 2) determinarea importanței fiecăreia dintre componentele modelului de afaceri în performanța de durabilitate a băncilor;
- 3) analizarea și compararea performanței durabilității băncilor.

Etapa 1: Identificarea componentelor modelului de business durabil pentru sectorul bancar

Pentru identificarea componentelor durabile ale modelului de business bancar eficient a fost întreprinsă o revizuire aprofundată a modelelor de afaceri și a literaturii bancare. În pofida faptului că în literatura de specialitate actuală sunt prezentate scenarii de proiectare a unui model de business, există o deficiență în literatura de model de afaceri existentă în contextul industriei bancare.

Componentele de referință ale modelelor de business propuse de diverși autori sunt prezentate în Tabelul 1. Constatarea relevă faptul că există 22 de studii care au încercat să prezinte scenarii pentru evaluarea și proiectarea unui model de afaceri bancar. Aceste modele constituie în total 123 de componente, dintre care 24 de componente au fost restrânse prin eliminarea celor duplicate. Aceste 24 de componente ale modelului de afaceri sunt specificate în Tabelul 1 [1].

Tabelul 1

Elementele modelului de business bancar (MBB) din literatură și sursa lor

Elementele modelului de business		Elementele modelului de business	
Nr.	Denumirea	Nr.	Denumirea
1	Propunere de valoare	13	Forma organizatorică
2	Domeniul financiar	14	Forma de guvernare
3	Procese de afaceri	15	Comunicarea pe piață
4	Canal de distribuție	16	Tehnologie

5	Segment de piață	17	Poziție competitivă
6	Competențe de bază	18	Angajat împuternicit
7	Managementul lanțului de aprovizionare	19	Misiune
8	Resurse	20	Schimb de valoare
9	Structura lanțului valoric	21	Model de piață
10	Interfața clientului	22	Model de implementare
11	Strategie	23	Model de fir
12	Rețeaua partenerilor	24	Management de cunoștințe

Prin aplicarea metodei Delphi au fost determinate cele mai importante componente ale modelului de business, ținându-se cont de implicarea și opiniile grupului de experți, format dintr-un manager senior din fiecare dintre bănci. Fiecare membru era conștient de faptul că va îndeplini o sarcină împreună cu alți manageri de bancă, dar nu știa de identitatea celorlalți membri ai panoului. Fiecare membru al grupului a primit în mod individual literatură referitoare la modelele de afaceri și definiții pentru cele 24 de componente identificate. Fiecare persoană a identificat componentele pe care le-a considerat importante pentru sectorul bancar. Opiniile fiecăruia au fost transmise celorlalți membri ai panoului prin intermediul cercetătorului care a facilitat procesul. La rândul lor, aceștia și-au actualizat listele luând în considerare punctele de vedere ale celorlalți. În total, au avut loc cinci iterații de recenzii. *Nouă factori* au fost identificați ca fiind cei mai importanți: 1) propunere de valoare, 2) aspecte financiare, 3) procese de afaceri, 4) competențe de bază, 5) resurse, 6) interfață cu clientul, 7) rețele partenerie, 8) tehnologie și 9) clienții țintă. O schemă a proceselor Delphi aplicate în acest studiu este prezentată în Figura 2.

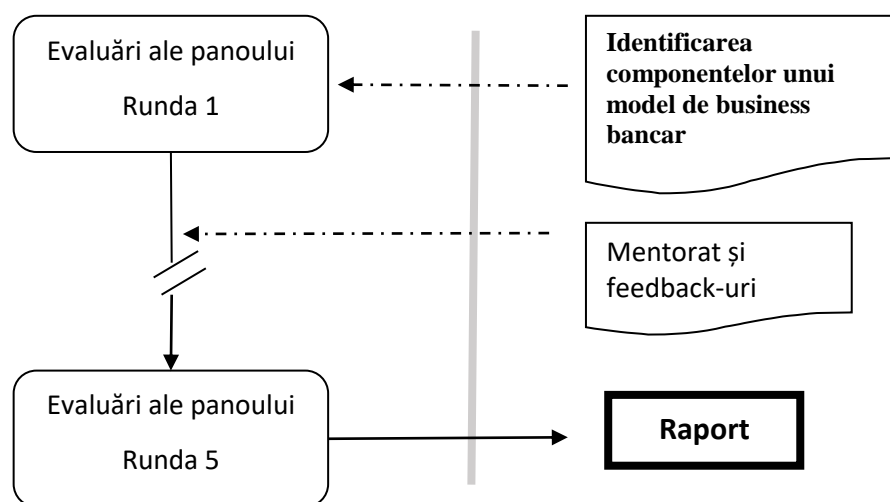


Fig.2. Procesele metodei Delphi pentru identificarea componentelor modelului de afaceri bancar [1].

Componenta „*propunerea de valoare*” este descrisă ca un sortiment cuprinzător de produse și servicii ale unei companii; „*aspecte financiare*” cuprinde doi indici ai structurii costurilor, care rezumă consecințele monetare ale mijloacelor utilizate în modelul de afaceri și venituri, model care descrie modul în care o companie câștigă bani printr-o varietate de fluxuri de venituri; „*procesele de afaceri*” explică toate entitățile interconectate care creează valoare într-un model de business; „*competențele de bază*” prezintă competențele necesare pentru executarea obiectivelor de afaceri ale companiei; „*resurse*” descriu sursele care sunt utilizate în crearea de valoare și oferirea de valoare; „*interfața cu clientul*” se referă la modalitățile prin care afacerea poate ajunge la client; elementul „*rețele partenerie*” explică rețeaua de acorduri de cooperare cu alte companii necesare pentru a oferi și comercializa în mod eficient valoarea; „*tehnologie*” descrie funcționalitatea tehnică necesară pentru realizarea serviciului și, în cele din urmă, „*clienții țintă*” se referă la segmentele de clienți cărora o companie dorește să le ofere valoare [12].

Aceste nouă componente alcătuiesc modelul de afaceri pentru sectorul bancar și sunt prezentate în Figura 3.

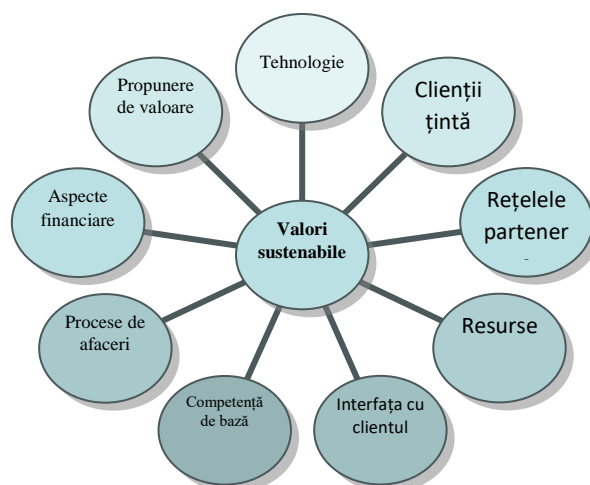


Fig.3. Cadrul propus al studiului pentru modelul de afaceri bancar durabil [12].

Aceasta încheie prima fază a studiului și abordează prima întrebare de cercetare. În faza a doua, componentele deja abordate sunt evaluate și prioritizate în conformitate cu opiniile experților.

Etapa 2: Prioritizarea componentelor modelului de afaceri al băncii

Metoda procesului ierarhiei analitice (AHP) a fost utilizată pentru a prioritiza componentele modelului de business al băncii pe baza importanței lor în sustenabilitate (dezvoltare durabilă). Pentru a face acest lucru, a fost conceput un chestionar AHP bazat pe cele nouă componente ale modelului de business bancar. Acest chestionar a fost distribuit între 166 de manageri și angajați ai tuturor băncilor implicate în acest studiu. Conform datelor din Tabelul 2, 166 de chestionare distribuite între angajații a 16 bănci și 147 de răspunsuri utile au fost completate, oferind o rată de răspuns acceptabilă de 88%. Analizând acest tabel putem stabili numărul respondenților din fiecare bancă.

Tabelul 2

Țările și băncile chestionate în acest studiu

Regiunea	Țara	Banca	Numărul de chestionare distribuite	Chestionare completate utilizabile	Rata de răspuns
Europa de Nord	Norvegia	NB1	9	8	87%
		NB2	11	10	92%
	Regatul Unit	BB1	9	8	89%
		BB2	8	7	89%
Europa de Est	Polonia	PB1	9	8	89%
		PB1	12	11	89%
	Ungaria	HB1	9	8	89%
		HB2	13	11	84%
Europa de Vest	Franța	FB1	10	9	89%
		FB2	10	9	90%
	Germania	GB1	12	11	90%
		GB2	10	9	88%
Europa de Sud	Spania	SB1	9	8	84%
		SB2	13	12	89%
	Italia	IB1	10	9	89%
		IB2	12	11	90%
			166	147	88%

Angajaților li s-a cerut să evalueze importanța fiecărei componente față de o altă componentă (*prima față de a doua*) în ceea ce privește importanța acesteia în dezvoltarea durabilă (sustenabilitate), 9 fiind cea mai importantă scară. De exemplu, Tabelul 3 ilustrează două linii din chestionar care arată că factorul *propunerea de valoare* este evaluat ca fiind mai important (mai mare) în comparație cu factorul *aspectele financiare* pentru susținabilitate, în timp ce factorul *procesele de afaceri* este plasat puțin mai sus decât factorul *propunerea de valoare*.

Tabelul 3

Exemplu de răspunsuri la chestionar

Prima componentă	Tarife preferate																A doua componentă	
	Comparații pereche bazate pe durabilitate																	
Propunere de valoare	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Aspect financiar
Propunere de valoare	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Procesul de afaceri

Datele colectate din toate cele 147 de răspunsuri au fost analizate utilizând *software-ul Expert Choice 11.0* [1], care efectuează comparații perechi pe baza metodologiei AHP. Prima rundă de analiză a constat în 147 de runde, câte una pentru fiecare chestionar completat. Pentru fiecare răspuns individual se calculează greutatea asociată componentelor și raportul de consistență (CR – Consistency Ratio). Dintre cele 147 de chestionare completate, 130 au îndeplinit cerința CR de 0,12 și au fost incluse pentru o analiză ulterioară. În etapa următoare a fost calculată media geometrică a tuturor greutăților aferente fiecărei componente. Aceste valori au fost introduse în *Expert Choice* pentru runda finală de analiză. Rezultatul este ponderea finală pentru fiecare componentă a modelului de business. Fiecare pondere indică importanța acelei componente în atingerea obiectivelor de durabilitate. Ponderile sunt reflectate în Tabelul 4.

Tabelul 4

Clasarea prioritară și ponderea componentelor modelului de afaceri al băncii

Clasamentul prioritar	Componente ale modelului de business	Importanța (impactul)
1	Propunere de valoare	0,129
2	Componente de bază	0,127
3	Aspecte financiare	0,123
4	Procese de afaceri	0,12
5	Clienții țintă	0,113
6	Resurse	0,11
7	Tehnologie	0,109
8	Interfața clientului	0,094
9	Rețele partenerere	0,075
Total		1

Rolul unui model de business bancar este de a explica modul în care o entitate creează valoare și generează profituri pentru a se susține pe o piață competitivă. În mod similar, managerilor băncii li s-a solicitat să evalueze aceste nouă componente ale modelului de afaceri pe baza importanței lor în susținabilitate. Rezultatul arată că managerii băncii clasifică aceste nouă componente ale modelului de business după cum urmează: 1) propunere de valoare (ponderare 0,129), 2) competențe de bază (0,127), 3) aspecte financiare (0,123), 4) procese de afaceri (0,120), 5) clienții țintă (0,113), 6) resurse (0,110), 7) tehnologia (0,109), 8) interfața cu clientul (0,094) și 9) rețeaua partenerului (0,075).

Cu alte cuvinte, ponderile componente indică faptul că propunerea de valoare (0,129), competențele de bază (0,127), aspectele financiare (0,123) sunt cei mai importanți piloni ai modelului de business al unei bănci în ceea ce privește susținabilitatea, în timp ce rețelele de parteneri (0,075) au fost calificate drept cel mai puțin important element dintre celelalte 9 elemente din industria bancară.

Potrivit lui Wu și Shen [1], motivațiile financiare sunt principalele stimulente pentru bănci de a adopta principii de durabilitate. O privire atentă asupra literaturii comune a sustenabilității și a activităților bancare relevă faptul că sustenabilitatea este percepută din perspectiva părților interesate financiar și a societății și că soluțiile oferite vizează reducerea și controlul riscului financiar pentru părțile interesate și satisfacerea beneficiilor societății.

De exemplu, mai mulți cercetători propun scenarii pentru evaluarea performanțelor de sustenabilitate ale băncilor, în timp ce unii cercetători au luat în considerare impactul asupra mediului al activităților bancare în modelele lor; de exemplu, Yip și Bocken recomandă un așa-numit *arhetip al modelului de afaceri* „substituit cu procesele digitale” pentru a utiliza canalele digitale cu scopul de a reduce impactul asupra mediului [1].

În schimb, cadrul propus în studiul actual oferă un **instrument** pentru managerii băncilor de a-și proiecta modelele de afaceri în așa fel, încât să poată satisface în același timp beneficiile părților interesate de mediu, sociale și economice. Deoarece **conceptul de model de afaceri** acoperă *patru aspecte principale ale unei propuneri de denumire de afaceri*, **crearea de valoare**, **livrarea de valoare** și **modele financiare** (propunere de valoare și captarea valorii), proiectarea unui model de afaceri durabil oferă managerilor posibilitatea de a implementa principiile de durabilitate în fiecare dintre procesele de valoare: crearea, livrarea valorii, propunerea de valoare și captarea valorii.

Toate entitățile de afaceri au modelul lor de business competitiv, deși nu fiecare întreprindere știe exact ce caracteristici distinctive are. Prin urmare, crearea *arhetipurilor modelelor de business* poate ajuta managerii băncilor să-și determine nevoile și să adopte un model care, pe termen lung, să îndeplinească obiectivele predefinite ale entității. Aceștia se pot menține actualizați și pot fi inovatori analizând componentele modelului de afaceri care ajută la aprecierea valorii și la stabilitatea financiară.

În timp ce **termenul „model de business”** a fost odată o idee abstractă, acum este un instrument mai concret care poate fi utilizat pentru a evalua performanța afacerii. Acest model poate fi utilizat ca punct de referință pentru a evalua performanța unei bănci, atât la nivel intern, cât și extern, în timp util.

În viziunea noastră, modelul de afaceri bancar reprezintă modul în care entitatea bancară creează valoare și generează profituri prin prisma activităților desfășurate în baza componentelor durabile de funcționare.

Etapa 3. Compararea performanței băncilor – componentelor modelului de business

În această secțiune, cele șaisprezece bănci studiate de experți sunt comparate și evaluate pe baza performanței lor în fiecare componentă a modelului de afaceri. Pentru a face acest lucru, aceleași grupuri de experți au fost rugate să-și calculeze performanța bancară pe fiecare dintre elementele modelului de business.

Rezultatele comparației băncilor cu privire la toate componentele modelului de afaceri și prioritatea calculată pentru fiecare dintre aceste bănci în raport cu elementele de mai sus sunt prezentate în Tabelul 5. În urma analizei datelor din acest tabel, putem observa că GB1 a depășit alte bănci în ceea ce privește componenta *propunere de valoare*. Cu alte cuvinte, performanța băncii germane 1 în realizarea obiectivelor de sustenabilitate a propunerii de valoare a fost mai bună decât a celeilalte bănci germane (GB2).

Tabelul 5

Sustenabilitatea componentelor modelului de business ale băncilor studiate

Banca	Propunere de valoare	Competență de bază	Aspecte financiare	Procesul de afaceri	Clienții țintă	Resurse	Tehnologie	Interfața cu clientul	Rețeaua partenerilor	Model de afaceri
NB1	0,067	0,063	0,068	0,064	0,066	0,063	0,064	0,069	0,067	0,066
NB2	0,062	0,064	0,066	0,061	0,068	0,061	0,065	0,061	0,061	0,063
BB1	0,064	0,065	0,066	0,061	0,057	0,063	0,069	0,059	0,059	0,063
BB2	0,054	0,062	0,064	0,068	0,058	0,059	0,067	0,059	0,059	0,061
PB1	0,063	0,059	0,059	0,058	0,059	0,059	0,061	0,066	0,056	0,060
PB2	0,057	0,066	0,059	0,064	0,063	0,063	0,066	0,062	0,069	0,063
HB1	0,069	0,058	0,067	0,060	0,069	0,063	0,059	0,065	0,059	0,063
HB2	0,068	0,061	0,062	0,064	0,065	0,059	0,059	0,062	0,059	0,062

FB1	0,054	0,060	0,058	0,063	0,058	0,060	0,066	0,061	0,063	0,060
FB2	0,067	0,056	0,066	0,065	0,066	0,068	0,058	0,059	0,066	0,063
GB1	0,070	0,062	0,059	0,061	0,063	0,068	0,062	0,066	0,065	0,064
GB2	0,066	0,069	0,064	0,062	0,059	0,061	0,063	0,059	0,065	0,063
SB1	0,067	0,062	0,062	0,062	0,062	0,060	0,062	0,066	0,059	0,062
SB2	0,054	0,068	0,061	0,062	0,062	0,069	0,065	0,067	0,064	0,064
IB1	0,055	0,060	0,053	0,063	0,065	0,061	0,056	0,056	0,067	0,060
IB2	0,063	0,065	0,066	0,062	0,060	0,063	0,058	0,063	0,062	0,062
Total	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Conform datelor din Tabelul 5, performanța băncii germane 2 în competențele de bază în atingerea obiectivelor de sustenabilitate a fost mai mare decât a celorlalte bănci din alte țări. Rezultatele au arătat că banca norvegiană 1 (NB1) a evoluat cel mai bine în ceea ce privește aspectul financiar. Cu alte cuvinte, a prezentat o performanță mai bună în executarea strategiilor pentru generarea de venituri durabile în comparație cu celelalte bănci studiate. BB2, care este banca din Marea Britanie, a raportat o performanță mai mare în implementarea proceselor de afaceri durabile. HB1, care reprezintă banca 1 a Ungariei, a avut performanțe mai bune la clientul țintă decât alte bănci. Dintre băncile studiate în sudul Europei, SB2 este singura bancă care se comportă mai bine într-o componentă de model de afaceri decât alte bănci din alte regiuni europene. SB2 s-a comportat mai bine în furnizarea de resurse durabile pentru a-și conduce modelul de afaceri. De asemenea, BB1, NB1 și PB2 au avut cea mai înaltă performanță în atingerea obiectivelor de sustenabilitate în componentele tehnologiei, interfeței cu clienții și, respectiv, rețelelor partener.

Ultima coloană din Tabelul 5 reprezintă **performanța generală a modelului de business** al fiecărei bănci în atingerea obiectivelor de durabilitate. Modelul de afaceri al băncii norvegiene 1 a obținut un scor mai mare în a fi durabil. Altfel spus, Figura 5 prezintă o oportunitate de a compara performanța durabilă a diferitelor modele de afaceri ale băncilor. În ceea ce privește sustenabilitatea, modelul de afaceri al băncii poloneze 1, al băncii franceze 1 și al băncii italiene 1 a arătat cea mai scăzută performanță durabilă față de celelalte bănci studiate.

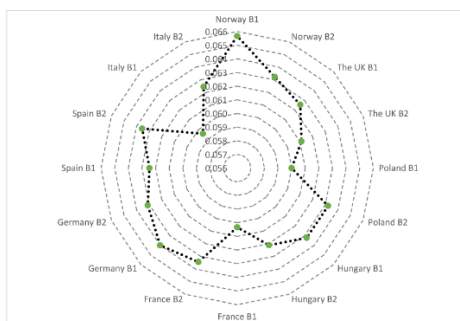


Fig.5. Comparația performanței de sustenabilitate a modelului de afaceri al băncilor studiate.

În urma acestor rezultate s-a măsurat media aritmetică pentru performanța de sustenabilitate a modelului de business al celor două bănci din fiecare țară. Aritmetica înseamnă că valoarea pentru sustenabilitatea modelelor de afaceri ale băncilor norvegiene și germane cu o valoare de 0,064 este mai mare decât a celorlalte țări. Acest lucru indică faptul că băncile studiate în aceste două țări au un model de afaceri mai durabil în comparație cu băncile din alte țări studiate. De asemenea, băncile studiate din Ungaria și Spania, cu o medie aritmetică de 0,063, au ajuns pe locul al doilea în sustenabilitatea modelului de afaceri. Băncile din Marea Britanie, Polonia și Franța, cu o medie aritmetică de 0,062, s-au clasat pe locul trei în sustenabilitatea modelului de afaceri. În cele din urmă, cele două bănci italiene au obținut cel mai scăzut nivel de sustenabilitate a modelului de afaceri comparativ cu alte bănci.

Concluzii

Crearea unei valori care să poată dezvălui oportunități de a atinge beneficiul de mediu și de a oferi bani este foarte provocatoare pentru companii. Deoarece țările europene, care conduc la sustenabilitate, au un sistem

financiar foarte sofisticat, evaluarea nivelului de sustenabilitate al băncilor lor este esențială. Prin urmare, obiectivul principal al studiului nostru a fost de a evalua performanța de durabilitate a băncilor analizate din unele state din Europa. Astfel, considerăm necesare unele îndrumări pentru managerii din industria bancară pentru a proiecta un model de business durabil în care toate tendințele și comportamentul fiecărei componente să poată fi monitorizate și ajustate în ceea ce privește efectul lor asupra performanței durabile a băncilor. Anterior, aspectul financiar al unui model de afaceri era singurul criteriu pentru a evalua eficacitatea și eficiența modelului de afaceri al băncilor. Aceste modele nu au reușit să ofere o imagine de ansamblu cuprinzătoare asupra proceselor de creare a valorii și de livrare a valorii.

1. De aceea, venim cu recomandarea ca aceste metode (proces de cercetare) urmează a fi luate în considerare, servind ca reper de analiză, cercetare la definirea și dezvoltarea modelelor de business bancare pentru băncile rezidente din Republica Moldova. Totodată, în urma celor reflectate în acest articol considerăm că metodologia Delphi și utilizarea procesului ierarhiei analitice (AHP) vor avea un impact asupra sustenabilității sectorului bancar autohton în ansamblu.
2. Importanța metodologiei Delphi și AHP este atestată și prin participarea unui grup de experți din șaisprezece bănci din opt țări europene: Norvegia, Marea Britanie, Ungaria, Polonia, Germania, Franța, Spania și Italia. Experților li s-a cerut mai întâi să identifice componentele modelului de afaceri durabile și apoi să le acorde prioritate în funcție de experiența lor profesională. În urma studiului a fost propus un model de business bancar de nișă pentru sectorul bancar, care încorporează componentele de bază ale sustenabilității. Aceste componente sunt: 1) propunere de valoare (ponderare 0,129), 2) competente de bază (0,127), 3) aspecte financiare (0,123), 4) procese de afaceri (0,120), 5) clienți țintă (0,113), 6) resurse (0,110), 7) tehnologie (0,109), 8) interfața cu clientul (0,094) și 9) rețeaua partenerului (0,075). O evaluare aprofundată a acestui model îi ajută pe utilizatori să evalueze opțiunile necesare pentru a se asigura că banca rămâne competitivă, durabilă și profitabilă.
3. Pe de altă parte, putem constata că această cercetare oferă o bază teoretică pentru studiile viitoare pentru dezvoltarea modele de afaceri durabile pentru sectoarele bancare. Deși industria bancară este o industrie maturizată, iar sistemele bancare sunt aproape similare în întreaga lume, o generalizare a constatărilor este dificilă, deoarece în acest studiu au fost reflectate date doar de la câte două bănci din fiecare țară. Prin urmare, se recomandă pentru viitoarele investigații să se proiecteze un model de afaceri bancar durabil pe baza modelului propus în acest studiu.
4. În schimb, putem concretiza că acest studiu oferă managerilor băncilor un instrument de a-și proiecta modelele de afaceri în așa fel, încât să poată satisface în același timp beneficiile părților interesate de mediu, sociale și economice. Deoarece conceptul de model de afaceri acoperă patru aspecte principale ale unei propuneri de denumire de afaceri – crearea de valoare, livrarea de valoare și aspecte financiare (propunerea de valoare și captarea valorii), proiectarea unui model de afaceri durabil oferă managerilor posibilitatea de a implementa principiile de durabilitate în fiecare dintre procesele de valoare: crearea, livrarea valorii, propunerea de valoare și captarea valorii (aspecte financiare) – nu doar în aspectele financiare.
5. Toate entitățile de afaceri au modelul lor de afaceri competitiv, deși nu fiecare întreprindere știe exact ce caracteristici distinctive are. Prin urmare, crearea unui prototip al modelului de business bancar durabil poate ajuta managerii băncilor să-și determine nevoile și să adopte un model care, pe termen lung, să îndeplinească obiectivele predefinite ale instituției financiare. Aceștia se pot menține actualizați și pot fi inovatori analizând componentele modelului de afaceri care ajută la aprecierea valorii și la stabilitatea financiară.
6. În timp ce termenul „model de business” a fost odată o idee abstractă, acum este un instrument mai concret care poate fi utilizat pentru a evalua performanța afacerii. Acest model poate fi utilizat ca punct de referință pentru a evalua performanța unei bănci, atât la nivel intern, cât și extern, în timp util. **În viziunea noastră, modelul de business bancar reprezintă modul în care entitatea bancară creează valoare și generează profituri prin prisma activităților desfășurate în baza componentelor durabile de funcționare.**
7. Prin urmare, ne propunem ca în viitoarele cercetări să studiem toate băncile rezidente din Republica Moldova, aplicând **metodologia Delphi** și **procesul ierarhiei analitice (AHP)** pentru a oferi o imagine mai bună a performanței de sustenabilitate a modelelor de afaceri din țara noastră. Pe de altă parte, acest

studiu ne oferă un fundament teoretic pentru viitoarele cercetări în vederea dezvoltării unor modele de business bancar durabile (MBBD) pentru sectoarele bancare. În acest context, ne propunem să proiectăm un model de afaceri bancar durabil pe baza modelului dezvoltat în acest studiu.

Referințe:

1. NOSRATABADI, S. ș.a. *Sustainable Banking; Evaluation of the European Business Models*, [Online] Published: 17 march 2020, Avialable at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2314> [Accesat: 10.11.2020]
2. CHANG, N.-J.; FONG, C.-M. Green product quality, green corporate image, green customer satisfaction, and green customer loyalty. In: *Afr. J. Bus. Manag.*, 2010, no.4, p.2836–2844. [Online] Published: 04 october 2010, Avialable at: <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-abstract/DD16E2424448> [Accesat: 11.11.2020]
3. YIP, A.W., BOCKEN, N.M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. In: *J. Clean. Prod.*, 2018, no.174, p.150–169. [Online] Published: 27 october 2017, Avialable at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617324988> [Accesat: 10.11.2020]
4. SHEN, L., SHUAI, C., JIAO, L., TAN, Y., SONG, X. A global perspective on the sustainable performance of urbanization. In: *Sustainability*, 2016, no.8, p.783. [Online] Published: 11 august 2016, Avialable at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/8/783> [Accesat: 12.11.2020]
5. MARCEL, J. *Sustainable Finance and Banking: The Financial Sector and the Future of the Planet*; Earthscan: London, UK; Stirling, VA, USA, 2001. [Online] Published: 23. 09.2010, Avialable at: https://books.google.md/books?hl=ro&lr=&id=mbwugJFcSgcC&oi=fnd&pg=PR3&ots=6A6enrO6j3&sig=skiP5kEtRh9JSySOYNLG1 qCV lZ8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false [Accesat: 10.11.2020]
6. HERMES, N., LENSINK, R., MEHRTEAB, H.T. Peer monitoring, social ties and moral hazard in group lending programs: Evidence from Eritrea. In: *World Dev.*, 2005, no.33, p.149–169. [Online] Published: 08 december 2004, Avialable at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X04001809> [Accesat: 10.11.2020]
7. MASUD, M., BAE, S., KIM, J. Analysis of environmental accounting and reporting practices of listed banking companies in Bangladesh. In: *Sustainability*, 2017, no.9, p.1717. [Online] Published: 26 september 2017, Avialable at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/9/10/1717> [Accesat: 10.11.2020]
8. YUN, J.J., WON, D., PARK, K., JEONG, E., ZHAO, X. The role of a business model in market growth: The difference between the converted industry and the emerging industry. In: *Technol. Forecast. Soc. Chang.*, 2019, no.146, p.534–562. [Online] Published: 26 april 2019, Avialable at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162519307668> [Accesat: 12.11.2020]
9. PRIEM, R.L., WENZEL, M., KOCH, J. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers' center stage. In: *Long Range Plan.*, 2018, no.51, p.22–31. [Online] Published: 5 august 2017, Avialable at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303096> [Accesat: 10.11.2020]
10. Ghidul privind procedurile și metodologiile comune pentru procesul de supraveghere și evaluare (SREP), elaborat și aprobat de Autoritatea Bancară Europeană (EBA/GL/2014/13 din 19.12.2014), [Online]. Avialable at: https://www.banking-supervision.europa.eu/banking/srep/srep_2019/html/methodology.eu.html#toc28 [Accesat: 07.11.2020]
11. Metodologia de supraveghere și evaluare a activității băncilor, aprobată de Banca Națională a Moldovei prin hotărârea nr.63 din 28 februarie 2019.
12. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., TUCCI, C.L. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. In: *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 2005, no.16. [Online] Published: 21 september 2008, Avialable at: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/> [Accesat: 10.11.2020]
13. Legea privind redresarea și rezoluția băncilor, nr.232 din 03.10.2016. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2016, nr.343-346.
14. Metodologia de identificare a societăților de importanță sistemică (societățile de tip O-SII) din Republica Moldova, aprobată prin HCE al BNM nr.192 din 31.07.2018.
15. GÎRLEA, M. Modelul de business bancar: tendințe actuale USM. În: *Studia Universitatis Moldaviae. Seria „Științe exacte și economice”*, 2017, nr.2(102), p.102-107. ISSN 1857-2073 ISSN online 2345-1033

Date despre autor:

Mihail GÎRLEA, doctor, conferențiar universitar, Facultatea de Științe Economice, Universitatea de Stat din Moldova.

E-mail: mihairgilea1982@gmail.com

Prezentat la 18.11.2020