NECESITATEA STABILIRII STRATEGIILOR PE DOMENII DE ACTIVITATE ÎN CADRUL BĂNCII COMERCIALE

Olga ŞTEFANIUC

Universitatea de Stat din Moldova

Strategia globală constituie fundamentul strategiilor parţiale referitoare la domeniile specifice ale activităţii bancare. Domeniul prioritar al activităţii bancare este domeniul financiar, care determină obiectivele şi scopurile principale ale băncii comerciale şi 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 activităţii bancare şi 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 parţiale referitoare la domeniile specifice ale activităţii bancare, care corespund domeniilor stabilite în statutul băncii şi la nivelul cărora obiectivele, opţiunile strategice şi resursele ce urmează a fi angajate au dimensiuni mai reduse. Aceste strategii determină modele de comportament pe piaţa concretă şi după un anumit domeniu de activitate. Precizarea detaliilor respective prin strategiile funcţionale permite înţelegerea strategiei de ansamblu a băncii de către majoritatea componentelor acesteia, clarificarea acelor părţi ale strategiei care vizează domenii funcţionale specifice.

Metode şi materiale aplicate

Baza metodologică o constituie lucrările de specialitate în domeniul financiar bancar, precum şi lucrările ştiinţifice ale economiştilor autohtoni şi ale celor de peste hotare. Drept bază metodologică şi de informare au servit actele normative emise de Banca Naţională a Moldovei şi alte publicaţii de ordin statistic şi juridic din domeniul cercetat. Metodele principale de cercetare sunt cele tradiţionale: metoda analitică, sinteza monografică, metodele statistice, analiza logică ş.a.

Rezultate şi discuţii

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

- statutul băncii ca o organizaţie financiară;
- specializarea profesională a salariaţilor care în majoritate sunt finansişti;
- caracterul serviciilor acordate: servicii financiare şi informaţia financiară;
- domeniul de activitate, care reprezintă piaţa financiară.

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

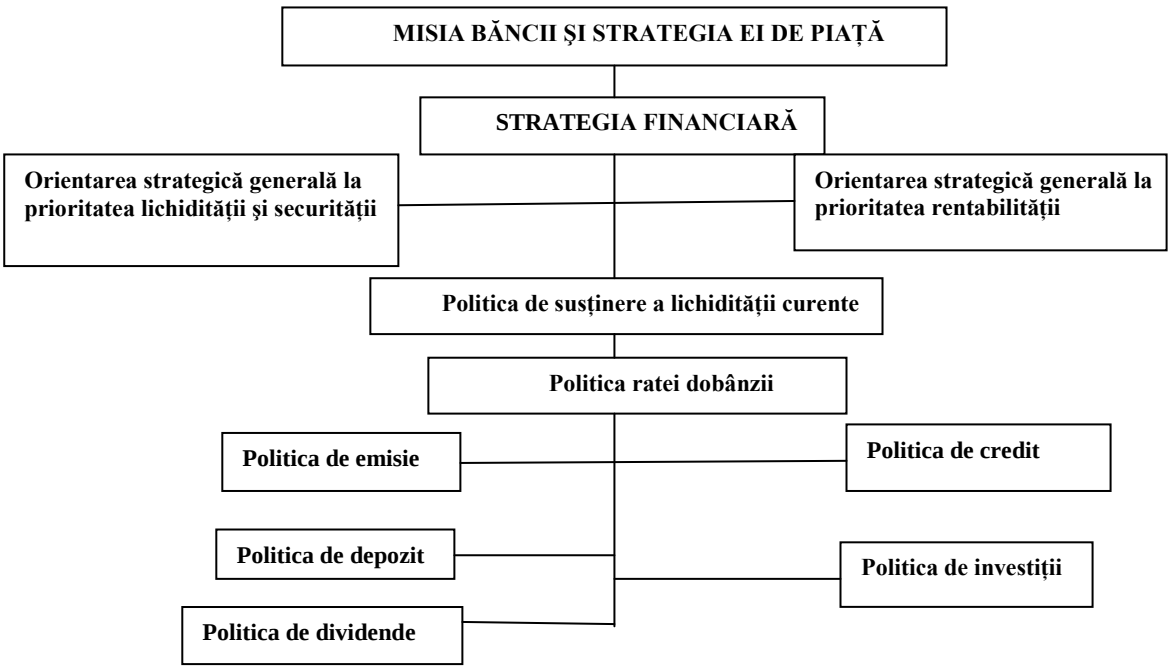


Fig.1. Structura strategiei financiare a băncii comerciale.

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

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

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

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

b) controlul mai riguros asupra activităţii financiare a băncii comerciale din partea Băncii Naţionale a Moldovei direcţionat spre asigurarea intereselor clienţilor şi ale societăţii.

2) Banca gestionează nu pur şi simplu mijloace băneşti, ci fluxuri financiare. Pe piaţa financiară banca este, de fapt, un regulator, care gestionează circuitul monetar. Acesta din urmă trebuie să fie eficient şi 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 existenţa unui număr mare de politici financiare pe domenii de activitate, pentru că banca activează pe mai multe segmente ale pieţei financiare şi pentru fiecare segment trebuie sa fie elaborată o politică aparte, de exemplu: o politică de depozite, o politică de creditare, o politică de menţinere a lichidităţii etc.

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

– nivelul de stabilitate mai scăzut şi de prognoza dezvoltării pieţelor financiare mai dificilă în comparaţie cu alte pieţe;

– corectitudinea afacerilor clienţilor şi de respectarea eticii profesionale din partea concurenţilor;
– schimburile neaşteptate ale conjuncturii pieţelor deservite.

Strategia financiară a băncii este orientată spre asigurarea conexiunii raţionale a trei parametri, care caracterizează situaţia băncii, şi anume:

- nivelul lichidităţii care corespunde cerinţelor reglementate de către BNM;
- gradul de siguranţă admisibil de către clienţii şi partenerii băncii;
- nivelul de rentabilitate admisibil de majoritatea acţionarilor băncii.

Unificând aceşti trei parametri strategici de gestiune se accentuează necesitatea balansării permanente la îmbinarea a trei scopuri antagoniste. Lichiditatea înaltă şi siguranţa băncii exclude nivelul înalt de rentabilitate, şi invers: tendinţa permanentă de a obţine un profit mai înalt măreşte proporţional probabilitatea apariţiei riscurilor financiare. De aceea, nu sunt proporţii optimale şi universale între aceşti trei parametri. Fiecare din ei trebuie să determine în strategia financiară a băncii priorităţi proprii, care rezultă din obiectivele comportamentului strategic de piaţă al băncii comerciale. În realizarea strategiei aceste proporţii se vor schimba permanent în dependenţa de situaţia pe piaţă, dar orientarea lor generală rămâne constantă până la momentul corectării radicale a misiunii băncii. În situaţia 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 profitabilităţii mai înalte, care poate fi asigurată prin diminuarea cerinţelor la siguranţa băncii, dar cu condiţia că toate cerinţele 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 se promoveze o strategie financiară intenţionat periculoasă pentru interesele de piaţă ale băncii pe termen lung. Această variantă presupune orientarea corespunzătoare a principalelor politici financiare ale băncii, şi anume:

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

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

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

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

5) politica investiţională şi 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 strategiei pe o perioadă destul de lungă (minimum 3 ani) se contribuie la îmbunătăţirea ratingului băncii şi la majorarea cotării acţiunilor ei comparativ cu acţiunile concurenţilor. Aceasta permite atragerea acţionarilor noi, majorând capitalul propriu al băncii.

Cu toate acestea, varianta examinată are şi un şir de neajunsuri. Urmărirea rentabilităţii înalte măreşte riscurile corespunzătoare în activitatea băncii şi, ca o consecinţă, pierderile în toate domeniile de activitate. Totodată, promovarea acestei strategii nu contribuie la ridicarea atractivităţii preţurilor la serviciile acordate ce implică extinderea pieţelor deservite. În cele din urmă, realizarea acestei strategiei cere de la administrarea băncii ridicarea continuă a nivelului de cultură organizatorico-managerială considerată drept instrument principal de asigurare a rezistenţei împotriva riscurilor inevitabile. Având în vedere aceste neajunsuri, varianta dată poate fi recomandată băncilor care dispun:

- fie de preferinţe concurenţiale, care le permit să menţină atractivitatea serviciilor, cu toate că preţurile sunt umflate,
- fie de susţinere neformală din partea statului, ceea ce le permite de a minimiza riscurile, având acces la informaţiile confidenţiale politice, comerciale şi financiare, sau, altfel spus, folosind metode de concurenţă neconştiincioasă (necinstită).

Varianta a doua reprezintă orientarea strategică la siguranţa ridicată şi la lichiditatea permanentă a băncii. Strategia presupune că prioritate urmează să se acorde nivelului mai ridicat al siguranţei şi rezervei lichidităţii băncii, care sunt asigurate pe seama diminuării cerinţelor din partea proprietarilor faţă 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 orientaţi spre menţinerea businessului bancar pe termen lung. Ca rezultat, pentru asigurarea stabilităţii financiare ei permit o rentabilitate mai scăzută, cerând de la managementul executiv promovarea strategiei financiare bazate pe minimizarea riscurilor activităţii bancare. Strategia examinată determină şi orientarea respectivă a principalelor politici financiare, şi anume:

1) politica menţinerii lichidităţii presupune nu doar corespunderea strictă normativelor Băncii Naţionale, dar şi crearea rezervei permanente a lichidităţii, ceea ce permite băncii să-şi protejeze activitatea de la riscurile de fors major;

2) politica ratei dobânzii presupune orientarea spre micşorarea diferenţei dintre dobânzile la resursele atrase şi resursele investite şi utilizarea mecanismului flotant al diapazonului ratelor dobânzii, care asigură nu doar interesele băncii, dar şi ale clienţilor;

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

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

5) politica de credite şi politica de investiţii presupun orientarea la prioritatea portofoliilor respective, la siguranţă înaltă, dar cu o rentabilitate mai scăzută.

Această variantă asigură băncii câteva avantaje. Avantajul principal constă în posibilitatea băncii de a-şi asigura un rating de siguranţă înaltă şi, deci, de a-şi ridica atractivitatea pentru clienţi şi investitori. Un alt avantaj constă în posibilitatea băncii de a preîntâmpina riscul lichidităţii, adică problemele cu Banca Naţională. Şi, 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 priveşte proprietarii, dezavantajul principal al acestei variante constă în rentabilitatea scăzută şi, deci, în nivelul scăzut al veniturilor. Mai mult, promovarea acestei strategiei nu contribuie la majorarea rapidă a capitalului propriu din două surse principale posibile, şi anume: din profitul net şi din veniturile de la emisii noi de acţiuni. Varianta dată a strategiei poate fi recomandată majorităţii băncilor comerciale, dar trebuie de menţionat că procesele formării şi realizării practice a strategiei financiare se bazează pe metodologia generală a managementului strategic. În ţările dezvoltate această metodologie a fost elaborată pe parcursul a câtorva decenii, bazându-se pe experienţa enormă a diferitelor tipuri de instituţii financiare. Elaborând strategia financiară în băncile autohtone, trebuie avută în vedere şi influenţa unui şir de factori suplimentari, care sunt determinaţi de condiţiile specifice ale dezvoltării economiei de tranziţie. În primul rând, specificul strategiei financiare este determinat de cerinţele BNM privind mărimea minimă a capitalului propriu al băncilor comerciale. Strategia BNM este direcţionată spre majorarea nivelului de capitalizare a băncilor comerciale, sarcină considerată prioritară. Conform Regulamentului cu privire la suficienţa capitalului ponderat la risc, începând cu 31 decembrie 2011 cuantumul capitalului minim necesar se stabileşte 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, mărirea medie a capitalului propriu al băncilor europene şi americane depăşeşte 45 mil. euro; în Japonia ea constituie cca 70 mil. euro. Acest factor influenţează foarte mult asupra scopurilor generale ale strategiei, determinând nivelul mai scăzut al ambiţiilor, o atenţie deosebită la ritmul creşterii capitalului, necesitatea optimizării cheltuielilor proprii etc. De asemenea, el influenţează şi 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 investiţiilor în ramuri-cheie ale sectorului real al economiei, şi aceasta anume din cauza insuficienţei de capital. Politica de emisie orientată spre creşterea forţată a capitalului pune banca în pericolul înlocuirii neplanificate a proprietarilor sau pierderii independenţei financiare de la creditori.

Un alt factor, care trebuie avut în vedere, constă în disproporţia în structura activelor şi pasivelor ce s-a format sub influenţa factorilor de macromediu. O lege fundamentală a economiei de piaţă determină o dependenţă directă a ofertei de cererea solvabilă, şi piaţa serviciilor bancare nu reprezintă o excepţie. Băncile

autohtone, din momentul începerii activităţii, şi-au format structura pasivelor şi activelor orientându-se anume la această cerere, dar structura lor în băncile străine se deosebeşte esenţial de cea în băncile autohtone. De exemplu, cererea la creditele investiţionale există din partea întreprinderilor autohtone, dar cererea solvabilă se manifestă mai mult din partea sferei circulaţiei, nu însă din sectorul real al economiei. De asemenea, în ţările occidentale, până la 65% din populaţia aptă de muncă se folosesc de creditele ipotecare pentru construcţii şi cumpărarea locuinţelor, în timp ce în Moldova cererea solvabilă la aceste produse bancare reprezintă nu mai mult de 7%. Toate acestea determină disproporţii respective în structura portofoliilor de credite ale băncilor autohtone. Mai mult, structura pasivelor şi activelor este influenţată şi de specificul pieţei financiare a economiei de tranziţie, de exemplu: băncile se orientează spre piaţa „banilor scurţi".

Încă un factor, care influenţează formarea strategiei financiare, se manifestă în condiţiile nefavorabile pentru introducerea tehnologiilor informaţionale moderne în gestiunea fluxurilor financiare şi a operaţiunilor concrete. În ţările dezvoltate aceste tehnologii cuprind toate aspectele activităţii bancare, de la sistemul global al decontărilor interbancare (SWIFT) până la diferite Internet tehnologii de colaborare cu clienţii în regim „on-line".

Mai sunt şi alţi factori care exercită o influenţă esenţială asupra formării şi realizării strategiei financiare a băncii, cum ar fi: specificul politicii financiare de stat, specificul bussinesului autohton etc. Aşadar, strategia financiară a băncii este determinată de cerinţele teoriei generale a managementului strategic, dar cu specificarea domeniului de activitate. Cerinţa principală constă în determinarea paritătii relative a intereselor financiare ale băncii ca un agent economic, ale clienţilor şi proprietarilor. Nerespectarea acestei cerinţe conduce la consecinţe 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 înrăutăţirea competitivităţii băncii pe piaţa deservită, fapt ce determină lipsa permanentă a resurselor pentru finanţarea dezvoltării strategice (de exemplu, pentru introducerea tehnologiilor noi, realizarea programelor de marketing etc.). Nerespectarea intereselor clienţilor în favoarea maximizării profitului conduce la reducerea segmentului deservit şi, ca urmare, la reducerea rezultatelor financiare obţinute. Nerespectarea intereselor proprietarilor se manifestă în minimizarea sistematică a dividendelor, având următoarele consecinţe:

- reducerea posibilităţilor băncii de a majora capitalul social prin emisia suplimentară a acţiunilor, care devin neatractive pentru potenţialii investitori;
- în perioadele în care banca se confruntă cu greutăţi deosebite, contribuie la reducerea semnificativă a acţionarilor şi la scăderea inevitabilă a cursului acţiunilor pe piaţa valorilor mobiliare.

O altă cerinţă este legată de necesitatea asigurării flexibilităţii strategiei financiare cu posibilitatea ei de a se adapta la schimbările inevitabile ale mediului extern, care nu întotdeauna pot fi prognozate, şi cu resursele disponibile pentru implementarea strategiei. În condiţiile economiei naţionale această cerinţă are o actualitate sporită, pentru că la instabilitatea pieţei financiare se adaugă şi corectări permanente ale politicii statului. Altă cerinţă este determinată de caracterul complex al strategiei financiare; toate direcţiile activităţii financiare sunt în mare măsură interdependente. Astfel, gestiunea proceselor de atragere şi de investire a resurselor trebuie sa fie strict coordonată cu sumele, termenele şi ratele ce se reflectă în toate politicile financiare ale băncii: în politica de gestiune a lichidităţii, în politica ratelor dobânzii, în politica de creditare etc. Însă, trebuie de menţionat că discordanţa scopurilor strategice este tipică nu doar la nivelul subdiviziunilor băncii, dar şi la nivelul diferitelor direcţii de activitate ale băncii. Fără coordonarea respectivă realizarea lor practică este imposibilă. Varianta optimală constă în asigurarea susţinerii reciproce continue la toate direcţiile 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 activităţii bancare şi modul de realizare a acestora. Obiectivul principal al strategiei de marketing constă în îmbunătăţirea continuă a poziţiilor băncii comerciale pe piaţă, ceea ce ridică competitivitatea acesteia. Strategia de marketing constituie baza elaborării planului de marketing şi a politicilor de marketing, prin strategie promovându-se alternativele cele mai adecvate de evoluţie a băncii în cadrul pieţei financiare, al mediului său. Orice decizie a băncii privind produsele şi serviciile, reţeaua de distribuţie, clientela implică un diagnostic al situaţiei prezente şi o analiză strategică a viitorului. Strategia de marketing presupune abordarea a două aspecte esenţiale:

1) identificarea capacităţii băncii şi a ofertei potenţiale, în condiţiile unui mediu, ale unei pieţe incerte şi în continuă schimbare, aceasta referindu-se la gama de produse, tehnologii, reţele de distribuţie etc. Totodată, se analizează mediul băncii vizând reglementările, clienţii, concurenţii. Această abordare ia în considerare specificul băncii, caracteristicile acesteia delimitate în funcţie de următoarele criterii: clientela, destinaţia produselor şi serviciilor, reţeaua de distribuţie;

2) identificarea portofoliului de activităţi: diagnosticul strategic trebuie să evidenţieze perspectiva segmentelor strategice de piaţă şi poziţia băncii în raport cu concurenţa pentru fiecare segment. Analiza portofoliului de activităţi trebuie să evidenţieze partea de piaţă deţinută de bancă, precum şi maturitatea segmentului şi competitivitatea băncii, relevându-se potenţialul de dezvoltare strategică a segmentului şi poziţia băncii.

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

Analiza strategică poate evidenţia patru situaţii privind activitatea băncii pe piaţă:

- activităţi profitabile – presupune păstrarea pieţei;
- activităţi dominante – captarea pieţei;
- activităţi deficitare (neprofit) – dezangajarea de pe piaţă;
- activităţi dilemă în creştere, dar instabile – delimitarea pe piaţă.

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

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

Strategia liderilor de piaţă. De obicei, există una sau două bănci care pot fi clasificate ca lideri de piaţă, ceea ce înseamnă că ele au cea mai mare parte a pieţei. Liderii pot fi clasificaţi în mai multe feluri, de exemplu după: volumul tranzacţiilor, numărul clienţilor, canalele de distribuţie etc. Liderul de piaţă devine un criteriu pentru celelalte bănci în ce priveşte stabilirea preţurilor, lansarea noilor produse, acţiunile de promovare, canalele de distribuţie. Liderii trebuie să fie conştienţi de ceea ce se întâmplă pe piaţă. Pentru a rămâne pe locul întâi ei trebuie:

- să-şi protejeze ponderea pe piaţă atât prin acţiuni defensive, cât şi ofensive *sau*
- să încerce să-şi extindă ponderea pe piaţă.

Protejarea ponderii pe piaţă

Liderul trebuie să-şi protejeze poziţia împotriva ofensivelor concurenţilor. El este cel mai vulnerabil în faţa competitorilor, care caută să-şi mărească volumul afacerilor într-un ritm mai rapid decât pe întreaga piaţă. Liderii de piaţă pot fi atacaţi de pe fronturi diferite şi din partea mai multor concurenţi în acelaşi timp. Cea mai bună modalitate de a răspunde concurenţei este continuarea introducerii de produse şi idei noi. Acest lucru va continua să crească eficienţa competitivităţii, să stabilească drumul de urmat şi să exploateze domeniile slabe pe care orice concurent le are.

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

1) *poziţia de defensivă* – rămâi acelaşi; băncile se vor strădui să apere actuala cotă de piaţă, constituind „fortificaţii" în jurul serviciilor lor, protejând actuala bază de clienţi de atacurile concurenţei;

2) *apărarea în flanc* – presupune dezvoltarea de noi produse şi servicii şi abordarea unor segmente de piaţă ale concurenţei;

3) *apărarea preventivă* – este o strategie prin care concurenţa este atacată în punctele sale slabe înainte ca aceasta să-şi facă simţită prezenţa pe baza ideii că „paza bună trece primejdia rea";

4) *contraofensivă* – acţiuni de răspuns la atacurile concurenţei prin reducerea preţurilor, promovarea rapidă, îmbunătăţirea produselor şi serviciilor;

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

6) *apărarea prin retragere* – uneori marile bănci îşi dau seamă că nu mai pot apăra întregul teritoriu pe care îl deţin, concurenţii lovindu-le pe mai multe fronturi. Această strategie presupune orientarea resurselor spre teritorii mai sigure.

Extinderea ponderii pe piaţă

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

- penetrarea pe piaţă,
- intrarea pe pieţe noi,
- extinderea geografică.

Pentru a rămâne pe locul întâi liderii de piaţă trebuie să se extindă efectiv pe toată piaţă, să-şi apere poziţia curentă şi să-şi mărească ponderea pe piaţă. Deci, poziţia liderului de piaţă nu este aşa de evidentă, de aceea strategiile prezentate pot fi aplicate de orice bancă care doreşte să-şi mărească ponderea pe piaţă.

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

- să atace liderul şi alţi concurenţi pentru creşterea ponderii lor pe piaţă,
- să activeze alături de concurenţi.

În primul rând ei trebuie să-şi definească obiectivele strategice şi să-şi identifice concurenţii. De obicei, obiectivul principal este mărirea profitului prin creşterea ponderii pe piaţă. Realizarea obiectivului depinde de concurenţii principali. Se cunosc trei tipuri de concurenţi cu care aceştia se pot afla în competiţie: 1) liderul de piaţă, 2) bănci de aceeaşi mărime, 3) bănci mici locale sau regionale.

Pentru agresivi există cinci strategii de atac posibile:

1) *atacul frontal* – atacarea punctelor tari ale concurenţilor prin campanii de promovare, îmbunătăţirea mixului de marketing la nivelul concurenţei;

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

3) *atacul prin încercuire* – încercarea obţinerii unei mai mari ponderi pe piaţă prin atacarea din toate părţile a concurenţilor printr-o ofertă mai bună decât a acestora, din toate punctele de vedere;

4) *atacul prin evitare* – ignorarea concurenţei şi introducerea unui serviciu complet nou pentru capturarea pieţei, implementarea de noi tehnologii, pătrunderea pe pieţe 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 şi mijloace neconvenţionale: reduceri selective ale preţurilor, acţiuni juridice ocazionale etc.

Strategiile „imitatorilor". „Imitatorii" pot decide să nu concureze cu liderul de piaţă, deoarece este foarte dificil să-l învingă. În schimb, ei vor oferi produse similare, la preţuri comparabile cu cele ale liderului. Această poziţie este destul de obişnuită în domeniul serviciilor financiar-bancare. În scopul păstrării clienţilor şi al creşterii volumului activităţii, aceste bănci trebuie să ofere mai multe avantaje clienţilor. De exemplu, ele pot oferi un serviciu mai rapid, personal mai eficient, mediu mai plăcut. Oricum, băncile au nevoie de o strategie pentru a-şi menţine clienţii curenţi şi pentru a atrage noi clienţi pe piaţă. Imitătorul este, de obicei, atacat de „agresiv", de aceea el trebuie să se străduiască să menţină preţurile scăzute, iar serviciile şi calitatea înalte. Imitatorii trebuie să intre pe noi pieţe, în măsura în care acestea apar.

Pentru imitători există trei strategii:

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

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

3) urmărirea selectivă sau strategia de adaptare şi îmbunătăţire a produselor şi serviciilor liderilor.

Deşi „imitatorii" vor avea o pondere mai mică pe piaţă decât liderul, ei pot fi la fel de profitabili şi, în unele cazuri, chiar mai profitabili, în termeni relativi.

Cheile succesului pentru un „imitator” includ: segmentarea conştientă a pieţei, cercetarea şi dezvoltarea efectivă, accentuarea atenţiei mai degrabă asupra profitului decât asupra ponderii pe piaţă, un management puternic şi eficient.

Strategiile „băncilor specializate”. Acestea sunt bănci care se specializează în domenii ale pieţei în care pot evita liderii de piaţă. Au drept scop servirea clienţilor efectiv prin specializare.

„Banca specializată” ideală ar avea:

1) mărime suficientă pentru satisfacerea segmentului de piaţă pe care acţionează;
2) creştere potenţială relativ constantă;
3) interes mic din partea concurenţilor majori;
4) capacitatea de a se apăra singură împotriva atacurilor unui concurent major, prin bunăvoinţa clienţilor.

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

Pot fi adoptate mai multe specializări. A fi o „bancă specializată” reprezintă un risc datorită segmentului îngust de piaţă care se poate volatiliza sau datorită atacurilor concurenţei. Specializarea multiplă devine tot mai obişnuită, deoarece cresc şansele băncii dacă profilul pieţei se schimbă.

Strategiile „pasivilor”. „Pasivii”, după cum sugerează şi numele, n-au niciun sens în direcţia de marketing. Ei nu răspund la acţiunile altor instituţii financiare şi par să existe în lumea lor proprie.

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

Concluzii

Indiferent de strategia pe care o adoptă banca, aceasta trebuie s-o direcţioneze împotriva tuturor concurenţilor efectivi. Schimbarea rapidă a mediului determină necesitatea îmbunătăţirii strategiilor, pentru a putea concura. Cu toate acestea, obiectivele fundamentale ale oricărei bănci trebuie să fie învingerea concurenţei prin găsirea mijloacelor alternative de satisfacere a clienţilor. Banca, ca un sistem consolidat de practicare a managementului strategic, are un rol riguros formalizat de fundamentare, de formulare şi implementare a strategiei, ceea ce permite să pună la dispoziţia specialiştilor un material informaţional, care le facilitează demersurile analitice şi le permite să tragă concluzii pertinente privind activitatea băncii în cauză. Formularea strategiei în scris trebuie să îndeplinească următoarele cerinţe: să fie clar şi riguros redactate, să facă referire explicită la obiectivele fundamentale ale băncii, să reflecte direcţiile majore de activitate ale băncii. Strategia defineşte căile şi mijloacele ce permit băncii să atingă obiectivele esenţiale: dezvoltarea armonioasă şi conexiunea cu mediul actual şi viitor.

Bibliografie:

1. DEDU, V. *Gestiune şi audit bancar.* Bucureşti: Editura Economică, 2008, p.277-306.
2. LYNCH, R. *Strategia corporativă*. Chişinău: ARC, 2002. 960 p.
3. Regulamentul cu privire la suficienţa 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
5. ТУРБАНОВ, А., ТЮТЮННИК, А. *Банковское дело. Операции, технологии, управление.* Москва: Альпина паблишерз, 2010. 682 с.

Prezentat la 19.06.2013