

CZU: 334.7:336.71

MODELUL DE BUSINESS BANCAR: TENDINȚE ACTUALE*Mihail GÎRLEA**Universitatea de Stat din Moldova*

Modelarea unui plan de business bancar trebuie făcută în strânsă corelație cu scopul urmărit de management. Dacă managerul își propune dublarea profiturilor, în consecință își va asuma un risc mai mare, iar dacă acesta își propune o strategie de dezvoltare pornind de la minimizarea riscurilor, profiturile vor fi mai mici, dar sigure.

Orice entitate supraviețuiește în interdependență cu mediul intern și extern din care face parte; ca urmare, o companie există în relație cu cei din jur. Din acest punct de vedere, se remarcă două tendințe majore în dezvoltarea unui model de business la începutul secolului XXI: dezvoltarea unei afaceri durabile și guvernanta corporativă.

Pentru obținerea unei eficiențe sporite, mai ales în piețele integrate cu cea specifică Uniunii Europene, băncile sunt obligate să fie foarte atente la cele mai bune practici. Totodată, creșterea concurenței în aceste piețe duce la o creștere și a riscurilor asumate, de aici și practica autorităților de reglementare de a oferi un rol mai proeminent în reglementarea prudențială adecvării capitalului.

Cuvinte-cheie: *modele de business bancar, modele statistice, reglementare financiar-bancară, stabilitate financiară, tehnică și practică bancară, criză financiară, cultura riscului, identificarea și evaluarea riscurilor, integrare europeană, managementul performanței și al riscurilor bancare.*

BANKING BUSINESS MODEL - CURRENT TENDENCIES

The modelling of a banking business plan needs to be carried out in tight correlation to the intended management scope, if the manager intends to double profit, he will thus take on a greater risk and if he intends to apply a development strategy starting from the minimization of risks, profits will be smaller but certain.

Any entity survives in interdependence with the internal and external environment from which it is part of and therefore a company exists in relation to those surrounding it. From this point of view, two main tendencies may be observed in the development of a business model at the beginning of the XIIth century: the development of a durable business and corporate governance.

In order to obtain enhanced efficiency, especially in the integrated markets, like the one which is specific for the European Union, banks are obliged to pay more attention to the best practices. But, in the same time, the increase of competition on these markets leads to an increase of assumed risks and these results in the regulation authorities' practice of offering a more prominent role to capital adequacy in prudential regulation.

Keywords: *banking business models, statistic models, financial-banking regulation, financial stability, banking technique and practice, financial crisis, risk culture, risk identification and assessment, European integration, banking performance and risk management.*

Introducere

Încrederea este cea care a stat la baza apariției fenomenului bancar, reprezentând și în prezent factorul determinant în activitatea bancară. Până în secolul al XIX-lea, sistemul bancar a fost structurat pe trei domenii specifice: *băncile de emisiune*, care dețineau monopolul emiterii de bancnote naționale; *băncile comerciale*, care activau ca instituții de intermediere financiară; *instituțiile financiare specifice* – casele de economii și cooperativele de credit.

După marea criză economică din perioada 1929-1933, pentru a reclădi încrederea oamenilor în sistemul bancar și pentru a încuraja din nou economisirea, SUA vor adopta în perioada 1932-1933 două legi separate cunoscute sub denumirea de Glass-Steagall Act. În anul 1999 Glass-Steagall Act este însă abrogat definitiv; astfel, rolul său de protector timp de 50 de ani al sistemului bancar american s-a încheiat.

Unul dintre principalele motive a fost determinat și de **modul de organizare** a sistemului bancar european. Până în secolul XX, puteau fi evidențiate **două tipuri de sistem bancar**: *american*, care interzicea băncilor comerciale investirea mijloacelor deponenților în valorile mobiliare corporative, și *sistemul bancar continental (european)*, care nu făcea deosebire esențială între băncile comerciale tradiționale și băncile de investiție. Criza actuală a amplificat dezbateri ample privind sistemul cel mai viabil – cel european sau cel american? punându-se la îndoială viabilitatea zonei euro, în forma sa actuală. Scepticii subliniind fragilitatea zonei euro din cauza lipsei, inclusiv, a uniunii fiscale și afirmând că un sistem federal deplin ca cel din SUA ar fi ajutat

pentru a preveni unele caracteristici distinctive ale crizei în zona euro (de exemplu, datorii disproporționate la nivel de țări).

Provocările majore actuale ale sistemului bancar sunt determinate de: cadrul legislativ, inovarea tehnologică (atât hard, cât și soft). De altfel, schimbările semnificative în mediul de afaceri, volatilitatea economică, așteptările în schimbare ale clienților și ale personalului, precum și adoptarea de noi tehnologii fac din ce în ce mai dificil pentru bănci să descopere alternative tehnologice, de strategie și prioritizare a investițiilor tehnologic globalizate.

Prezentarea problemei și formularea ipotezelor

Problematika modelului de business al băncilor comerciale este una vastă, dat fiind complexitatea activității bancare, precum și contextul economico-financiar actual, definit pentru băncile comerciale din Republica Moldova printre alți factori care au influențat criza economico-financiară mondială actuală, concomitent cu un proces de integrare bancară europeană. Din această perspectivă, sistemele complexe par uneori prea haotice pentru a mai putea recunoaște în ele un tipar, fiind chiar dificil de a construi șabloane universal valabile, de a determina anumiți factori și de a stabili gradul de influență a acestor factori asupra sistemelor.

Rolul și importanța modelului de business în activitatea bancară

Analiza sistemelor bancare naționale din țările dezvoltate evidențiază că acestea sunt foarte diferite, fiind constituite dintr-o mare varietate de instituții, cu precădere în cadrul spațial financiar european.

În acest context, s-a formulat întrebarea dacă procesul de globalizare financiară, care se traduce prin emergența progresivă a unei industrii bancare mondiale, nu va favoriza o tendință de uniformizare a sistemelor bancare, pe baza unui model dominat de bancă.

Referitor la acest aspect, în literatura de specialitate s-au conturat două concepții, respectiv două modele de bancă pentru perioada viitoare, și anume: banca dividende și banca fragmentată [1].

Modelul băncii dividende a fost lansat în anul 1995 de către Henry de Carmoy, care a propus un model al băncii capitaliste, generalizat, deja, în acel moment în SUA, ca urmare a crizei bancare din anii '80, și în Marea Britanie, după restructurarea sistemului bancar.

Obiectivul prioritar al băncii dividende este rentabilitatea fondurilor proprii. În opinia noastră, maximizarea câștigului acționarului face ca banca secolului XXI să fie o întreprindere obișnuită, sub rezerva respectării regulilor prudențiale. Pentru atingerea obiectivului amintit, băncile trebuie să adopte și anumite strategii, respectiv să se orienteze pe segmentele de piață cele mai rentabile. De asemenea, este necesar a cunoaște în detalii costurile și rentabilitatea operațiunilor bancare, precum și tarifarea precisă și personalizată a clienței. Totodată, se impune transparența contabilității și a rezultatelor spre buna informare a acționarilor.

O altă strategie necesară a băncii dividende este căutarea unei dimensiuni optime, ceea ce implică modificări în concentrarea industriei bancare. Reușita actuală a băncilor anglo-saxone este rezultatul funcționării pe baza modelului de bancă amintit. Referitor la dimensiunea optimă a băncilor, există controverse asupra acestui subiect, întrucât fuziunile și absorbțiile din domeniul bancar au generat grupuri financiare de mari dimensiuni [2].

Studiile evidențiază că randamentele bancare sunt crescătoare; pe măsură ce dimensiunea se majorează, costurile unitare ale producției se diminuează. Pentru bancă, cel mai important este să satisfacă cererile de prestări servicii solicitate de clienți, din acest punct de vedere, cel mai bine putând răspunde banca de dimensiune medie.

Previzionarea evoluției sistemelor bancare este realizată prin luarea în considerare a băncilor de dimensiune variabilă, întrucât nu există argument după care mărimea băncii este criteriu absolut al eficacității. Din punctul de vedere al normei de rentabilitate care se impune băncilor, modelul „bancă-dividende” propune 15%. În momentul actual acest nivel este atins doar de băncile internaționale cotate la burse sau supuse ratingului, deoarece mediul economic nu permite atingerea unui nivel al rentabilității de 15% pentru capitalul investit decât printr-o selectare severă a riscurilor proprii.

În sectorul bancar, o normă de rentabilitate de 15% antrenează diminuarea ofertei de finanțare și este puțin redusă. La baza specializării se află legislațiile bancare naționale foarte diferite, care exercită o puternică influență asupra structurii bancare.

Modelul băncii universale, deplin diversificate, este predominant în Europa continentală, în timp ce specializarea și separarea băncilor pe principale tipuri de activități s-a generalizat în SUA, Marea Britanie și în Japonia. Obiectivul major al restructurării bancare este acela de a îmbina avantajele diversificării, proprii băncilor universale, cu cele ale unei bune specializări, ca factor ce exprimă o eficiență sporită a activității.

Modelul băncii fragmentate a fost propus de către economistul american L.Bryan, fiind conceput ca un mod de regândire asupra noțiunii de intermediere clasică, prin separarea completă a activităților de depozit și de creditare. Diferitele funcții ale unei bănci trebuie să fie exercitate de entități juridice care alcătuiesc, de sine stătător, o bancă. În opinia noastră, banca fragmentată este mai performantă, în măsura în care fiecare funcție bancară este luată în considerare de o categorie de operatori specializați și competitivi în domeniul activității lor.

În activitatea unor bănci deja se identifică aspecte ale băncii fragmentate, prin aceea că își exprimă oferta de produse și servicii financiare pe care le încredințează unor firme din exteriorul băncii. Procesul de gestionare a riscurilor se realizează prin acceptare și negociere cu clienții, prin metoda scoring-ului, ceea ce înseamnă o subnegociere a funcțiilor băncii. Același proces se manifestă și în sectorul mijloacelor de plată și al moneticii, fiind cunoscute acordurile încheiate de bănci cu societăți specializate [3].

Pentru următorul deceniu se estimează că **modificările** tehnologice vor afecta relația „bancă-clienți”, ceea ce s-a produs deja în anumite țări, odată cu dezvoltarea **băncii la distanță**.

Acest model recurge la o serie de instrumente bazate pe telefonie și informatică, prin care se efectuează trei categorii de operațiuni bancare: gestionarea mijloacelor de plată, distribuirea de credite, gestionarea economiilor.

Modelul „**băncilor la distanță**” a apărut în anul 1989, în Marea Britanie, unde Miland Bank a propus o formulă de bancă pentru toate operațiunile bancare curente, constituindu-se o filială independentă a *First Direct* care, în prezent, gestionează printr-o platformă telefonică peste 500.000 de clienți.

Propunerea formulată de banca engleză s-a fondat pe studii care indicau faptul că 50% din clienți nu și-au întâlnit niciodată responsabilul bancar, iar 40% din clienți se plâneau de lipsa atenției din partea agentului bancar. Prin „banca la distanță” se înregistrează un nivel mai scăzut al costurilor decât în relația dintre bancă și agent. Sistemul furnizează un instrument de vânzare mai bun, care permite majorarea frecvenței contractelor cu fiecare client și oferă mijloace de măsurare a rentabilității clientului pentru toate produsele și serviciile pe care le utilizează.

First Direct a dobândit un loc de primă importanță pe piața băncilor la distanță, în Europa, la baza succesului aflându-se trei factori:

- ✓ informatica comercială integrată perfect în platforma telefonică;
- ✓ strategii bazate pe calitatea serviciilor;
- ✓ selectarea riguroasă a clientelei.

Modelarea unui plan de business bancar trebuie făcută în strânsă corelație cu scopul urmărit de management. Dacă managerul își propune dublarea profiturilor, în consecință își va asuma un risc mai mare, iar dacă acesta își propune o strategie de dezvoltare pornind de la minimizarea riscurilor, profiturile vor fi mai mici, dar sigure [4].

Nu am fi reușit progresul dacă am fi evitat riscul. Istoria ne-a arătat că marile împliniri au presupus întotdeauna asumarea unor riscuri substanțiale într-o formă sau alta. În loc să evităm riscul (ceea ce este imposibil), ar trebui să dezvoltăm o înțelegere mai adecvată a modului în care putem transforma rezultatele potențial negative în oportunități. Managementul riscului nu analizează ce anume a mers prost după ce faptul este împlinit – nu este o analiză ex-post. Este un proces prin care riscul devine transparent. Presupune căutarea de noi riscuri, măsurarea lor și gestionarea acestora. Nu trebuie să avem în vedere un răspuns unic cu privire la risc – managementul riscului este un proces ciclic din care se învață, cu mai multe faze distincte: identificarea riscului și analiza riscului, care este o componentă executivă, și reacția la risc, care este o componentă de viziune [5].

Planificarea bancară nu este o acțiune izolată a unor persoane sau compartimente din centrala băncii; elaborarea și implementarea structurii bancare ține de toate elementele teritoriale ale băncii și afectează integral tot personalul [6].

Principalele caracteristici ale planificării activității bancare pot fi sintetizate astfel:

- ✓ este o activitate prin excelență decizională și creativă;
- ✓ presupune identificarea unor oportunități din mediu și utilizarea lor;
- ✓ planurile elaborate au la bază descoperirea și dezvoltarea celor mai eficiente mijloace de realizare;
- ✓ stabilizează sau determină coordonarea eforturilor tuturor membrilor organizației, respectiv presupune o cale de urmat atât pentru manageri, cât și pentru non-manageri;
- ✓ anticipează consecințele acțiunilor adoptate de manageri ca răspuns la schimbările din mediu [7].

În atingerea obiectivelor stabilite o parte esențială o deține conceperea unor planuri de acțiune specifice și parcurgerea acestora. Importanța dezvoltării planurilor de acțiune apare mai pregnant atunci când banca consideră că ele reprezintă mai mult decât un mijloc de atingere a unor obiective specifice, formând un instrument managerial.

În același mod în care obiectivele băncii diferă în funcție de nivelurile acesteia și planurile se prezintă la nivel: strategic, tactic și operațional [8].

Planurile strategice detaliază acțiuni pentru întreaga bancă pentru a atinge obiectivele strategice. Planurile strategice presupun soluționarea unor probleme care vizează reacția băncii la schimbarea condițiilor de mediu sau alocarea de resurse, acțiuni ce vor fi întreprinse pentru a determina un efort unic și a mobiliza capacitatea întregii bănci. Planurile strategice sunt, în general, dezvoltate de managementul de vârf, cu asistarea consiliului de administrație și în colaborare cu managementul de mijloc. În mod caracteristic, planurile strategice acoperă un orizont de timp relativ lung, care se poate extinde la 3-5 ani sau mai mult în viitor.

Planurile tactice sunt mijloace construite să sprijine implementarea planurilor strategice și atingerea obiectivelor tactice. Planurile tactice tind să se concentreze pe orizonturi de timp de 1-3 ani. În cea mai mare parte, planurile tactice sunt dezvoltate de managerii de mijloc, care consultă managerii nivelurilor inferioare înaintea obținerii creditului din partea managerilor de vârf. Planurile tactice schițează principalele acțiuni pe care departamentele specifice le vor întreprinde pentru atingerea obiectivelor tactice, având la bază o anumită strategie.

Planurile operaționale sunt mijloace concepute să sprijine implementarea planurilor tactice și atingerea obiectivelor operaționale. În general, planurile operaționale iau în considerare orizonturi de timp mai scurte, mai mici de un an. Aceste planuri sunt de obicei elaborate de managerii de nivel inferior, în strânsă legătură cu managerii nivelului de mijloc. Planurile operaționale detaliază în mod specific ce trebuie de realizat, de îndeplinit în perioade scurte de timp pentru a atinge obiectivele operaționale.

Planul de afaceri reflectă toate mijloacele/factorii (variabile ale modelului businessului) și modul prin care conducerea băncii intenționează să atingă scopurile ce stau în fața ei. Cu alte cuvinte, el descrie procesul prin care conducerea băncii va asigura atingerea scopurilor sale. Gradul de detaliere și, respectiv, exactitatea descrierii procesului, iar ca urmare – și veridicitatea rezultatului așteptat, pot varia în dependență de bancă [9].

În calitate de exemplu se propune următorul concept al modelului activității bancare, care, cu anumite variații, se aplică în sistemul bancar autohton contemporan [10].

Modelul de business bancar trebuie să descrie următoarele domenii:

- ✓ creditarea;
- ✓ acceptarea depozitelor;
- ✓ servicii de decontare;
- ✓ operațiuni speculative.

În opinia noastră, dintre toate modelele, cel mai simplu și cel mai util pentru prognozarea activității bancare și, respectiv, pentru identificarea riscurilor activității bancare, este business-planul. Așadar, business-planul permite acționarilor și conducerii băncii să estimeze starea actuală a băncii, să formuleze starea dorită a băncii și să determine modul de atingere a stării dorite, precum și să urmărească progresul acestui proces. Utilizând terminologia abordării model, noi stabilim situația inițială și cea finală a sistemului, traiectoria dezvoltării lui, abaterea de la care și reprezintă riscul global al procesului bancar.

Conceptual, business-planul unei bănci comerciale modern din Republica Moldova trebuie să reprezinte un sistem compus din următoarele trei tabele în raport de interacțiune.

1. Bilanțul contabil
2. Pronosticul rezultatului financiar
3. Pronosticul mișcării capitalului propriu.

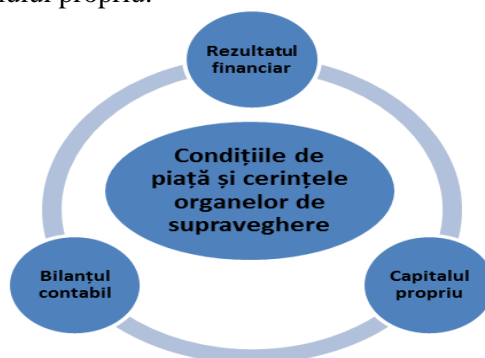


Fig.1. Elementele business-planului băncii.

Sursa: elaborată de autor în baza [11]

Relația de reciprocitate a elementelor sus-menționate ale business-planului este evidentă. Mărimea și structura activelor și pasivelor băncii, în contextul condițiilor reglatoare de piață existente (mărimea ratelor dobânzii și a comisioanelor, dinamica cursului de schimb valutar, cerințele organelor de supraveghere privind mărimea rezervelor obligatorii, pozițiilor deschise, lichidității, capitalului băncii ș.a.) determină rezultatul financiar al băncii, care, la rândul său, influențează mărimea capitalului propriu al băncii și, în final, modificarea bilanțului său contabil.

Gradul de detaliere a componentelor business-planului poate varia în funcție de bancă, reflectând specificul activității ei. Totodată, este posibil a evidenția structura generalizatoare, care coraspunde principiilor contabilității bancare acceptate în Republica Moldova.

În procesul de determinare a scenariului în dezvoltarea băncii pe calea dorită este necesar de a fi luat în considerare un set de limitări, generate de condițiile de piață, organele de supraveghere, precum și de doleanțele acționarilor.

Modificând anumiți parametri ai business-planului, este posibil a modela diferite scenarii de dezvoltare a afacerii băncii. De exemplu, se poate presupune majorarea ratei medii a dobânzii la resursele atrase cu 10% și, concomitent, creșterea cererii la credite cu 15%. Datorită existenței legăturilor dinamice dintre indicatori, modelul calculează valoarea nouă a veniturilor și cheltuielilor băncii, indicatorii lichidității, rentabilității și alte limite. Factorii față de care rezultatul așteptat și dorit al băncii va fi cel mai sensibil vor atrage o atenție sporită din partea conducerii băncii, fiind just considerați ca generatori principali de risc.

Ce reprezintă modelul de business-plan din punctul de vedere al utilizatorului final – conducerea și acționarii băncii?

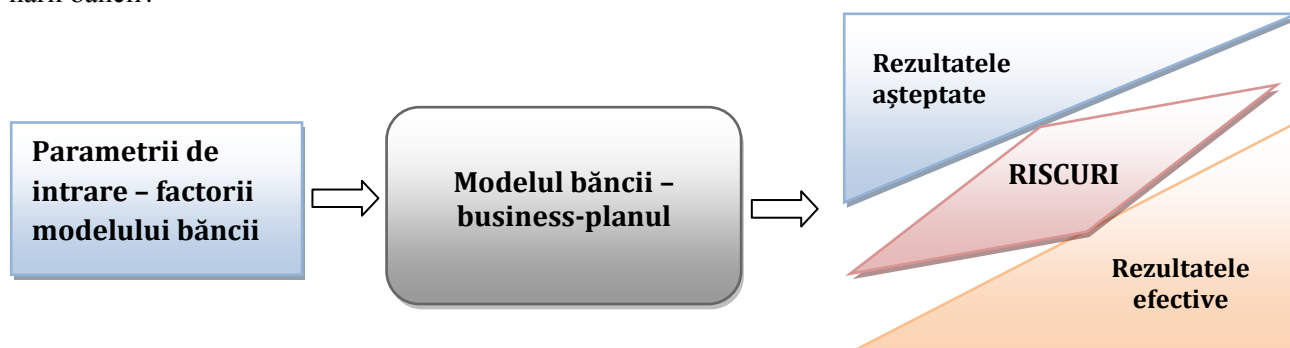


Fig.2. Model de business-plan bancar.

Sursa: elaborată de autor în baza [12]

Din punctul de vedere al conducerii băncii, modelul dat al business-planului reprezintă un instrument, care permite conturarea traiectoriei dorite de dezvoltare a băncii, abaterea de la care se consideră drept risc. Ce poate cauza o asemenea abatere a rezultatelor efective de la cele așteptate?

Figura ne demonstrează doi factori: calitatea (plenitudinea, exactitatea, veridicitatea) modelului băncii însăși și calitatea informației de intrare. Ele reprezintă sursa riscului. În principiu, parametrii de intrare la fel reprezintă niște modele, dar ele sunt externe față de bancă și, ca urmare, pot fi considerate separat [13].

Pentru înțelegerea mai bună a naturii riscurilor bancare, este necesar să se examineze legătura dintre aceste surse de risc. De exemplu, între cerințele față de parametrii de intrare și modelul businessului există o anumită legătură. Cu cât mai simplu este modelul, cu atât el este mai exigent față de calitatea informației de intrare. Concomitent cu complicarea modelului băncii (în cazul nostru – business-planul), el preia o parte din funcțiile aferente prelucrării inițiale a informației. Aceasta duce la diminuarea cerințelor față de informația inițială. În cazuri extreme noi trecem de la utilizarea estimărilor de tip expert la aplicarea datelor statistice slab prelucrate.

Business-planul, ca model al afacerii, se caracterizează prin următoarele trăsături:

- Sistemul de coordonate, în care există business-planul, este complex și neordinar. De exemplu, bilanțul băncii conține atât partea activă, cât și partea pasivă, ale căror mărimi totale trebuie să coincidă. Elaboratorul modelului trebuie să ia decizia privind considerarea ambelor părți ale bilanțului – ca sistem de coordonate sau divizarea lui în două componente – două sisteme de coordonate reciproc legate. Din punct de vedere meto-

dologic, răspunsul nu este evident. O asemenea problemă observăm în mecanică, când se pune problema de a descrie mișcarea acrobatului pe calul care aleargă pe scena rotundă a cercului.

- Orice tranzacție bancară modifică starea băncii. Aceasta corespunde deplasării punctului (care caracterizează starea băncii) într-un sistem de coordonate. În același timp, punctul poate să se deplaseze doar în limitele prestabilite (o parte din care este descrisă mai sus).

- Cuantumul mișcării modelului afacerii este o singură tranzacție. Mișcarea are loc cu impulsuri, ci nu lent. Punctul sare dintr-o stare în alta. Totodată, are loc modificarea concomitentă a mai multor (cel puțin doi) parametri (debitul unui cont și creditul celuilalt).

Concluzii

Generalizând cele menționate, accentuăm că de selectarea modelului depinde traiectoria așteptată de dezvoltare a activității bancare și abaterea de la traiectoria așteptată – riscul la care este expusă banca comercială.

Modelul de business-plan alcătuit din trei componente reciproc legate (bilanțul contabil, pronosticul rezultatului financiar, pronosticul mișcării capitalului propriu) este modelul activității utilizat de conducerea băncii și trebuie să descrie următoarele domenii: creditare, acceptarea depozitelor, servicii de decontare, operațiuni speculative.

Business-planul reprezintă un instrument care permite conturarea traiectoriei dorite de dezvoltare a băncii, abaterea de la care se consideră drept risc. Doi factori pot cauza această abatere a rezultatelor efective de la cele așteptate: calitatea (plenitudinea, exactitatea, veridicitatea) modelului băncii și calitatea informației de intrare.

Referințe:

1. MOGA, I. *Strategii și politici bancare*. Sibiu, 2009, p.62.
2. Ibidem, p.63.
3. Ibidem, p.64.
4. CORDOVAN, I. *Perfecționarea modelului de business al băncilor comerciale în contextul integrării europene a piețelor bancare*: Rezumat al tezei de doctorat. Cluj-Napoca, 2012, p.13.
5. Ibidem.
6. BELOBROV, A. *Certificat european bancar: Manual de curs*. Chișinău, 2015, p.437.
7. Ibidem.
8. Ibidem.
9. BUNESCU, Gh. *Managementul riscurilor în băncile comerciale*: Teză de doctorat. Chișinău, 2008, p.70.
10. Ibidem.
11. Ibidem, p.72.
12. Ibidem.

Prezentat la 21.10.2016