

OPTIMIZAREA MODELULUI DE AFACERI ÎN CADRUL BĂNCII

*GĂNESCU Cristina, dr., conf. univ.,
Universtitatea „Constantin Brâncoveanu”, Pitești
POSTOLACHE Victoria, dr., lect. univ.,
Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălți*

Abstract: *The issue of the commercial bank's business model is one vast, given the complexity of banking activity alike actual financial and economic context, defined for commercial banks in Moldova among other factors of influence and the recent global financial crisis, during an European integration banking process. From this perspective complex systems sometimes seem too chaotic to be able to recognize in them a pattern being even difficult to build valid universal templates, but possibly to determine specific influence factors on systems and to determine the influence of these factors on system. Management's opinion of a bank determines the application of a specific banking business model; the vision is influenced in turn by risk appetite and management of commercial bank.*

Keywords: *integrated business model, commercial bank, banking product, operating efficiency.*

Consolidarea concurenței inter-bancare, diversificarea produselor bancare și îmbunătățirea serviciilor bancare de calitate necesită pentru bănci un răspuns mai rapid la schimbările care au loc. În consecință, este nevoie de instrumente și metode care pot ajuta băncile să devină mai eficiente.

Obiectivul principal al cercetării este de a evalua aspectele teoretice și practice ale modelului de business al băncilor comerciale și a căilor de perfecționare a acestuia în condițiile unui proces de integrare europeană, de la o concurență restrânsă specifică unui sistem național la o concurență mai amplă, specifică unui sistem integrat. determinarea unor factori cu incidență asupra modelului de business bancar și a unor tendințe de îmbunătățire a modelului de business al băncilor comerciale.

Modelarea unui plan de business bancar trebuie realizată în corelație strânsă cu obiectivul urmărit de managementul băncii, 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 bancă 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 ca cea specifică Uniunii Europene, băncile sunt obligate să fie foarte atente la cele mai bune practici. Dar 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 prudentială adecvării capitalului. Ca urmare a apărut firesc preocuparea unor autori în a studia în aceste ipoteze modelele de afaceri în cadrul băncilor.

În literatura economică actuală putem găsi mai multe definiții ale termenului „proces de business”, sintetizate în tabelul 1.

Tabelul 1. Abordarea conceptuală a noțiunii de „proces de business”

Autori	Definiții
Hammer M., Champy J.	Totalitatea acțiunilor în care la intrare se utilizează unul sau mai multe resurse, și ca urmare a acestei activități la ieșire, este creat un produs, ce reprezintă valoare pentru consumator [1].
Davenport T.	Mai multe etape interne (activități), pornind de la una sau mai multe intrări și terminând cu crearea de produse cerute de client, inclusiv satisfacerea costului, durabilitate și calitatea serviciilor [2].
Porter M. E.	Totalitatea de acțiuni care produce un rezultat (produs sau serviciu) și care are o valoare pentru client [3].
Hammer M., Stanton S. A.	Totalitatea de sarcini de lucru ordonate în mod specific în timp și spațiu, cu indicarea începutului și sfârșitului, definirea precisă a intrărilor și ieșirilor [4].
Peppard J., Rowland P.	Serii logice de acțiuni interdependente care utilizează resursele companiei pentru a crea sau a primi în viitorul apropiat sau previzibil a unor ieșiri măsurabile, utile pentru clientul, cum ar fi un produs sau un serviciu [5].
David J. Teece	Activități echilibrate, interdependente, având o finalitate, care în baza unei anumite tehnologii transformă intrările în ieșiri, care reprezintă valoare pentru consumator [6, p. 179].

Sursa: elaborat de autor în baza studiilor menționate

CONFERINȚA ȘTIINȚIFICĂ INTERNAȚIONALĂ
**ASIGURAREA VIABILITĂȚII ECONOMICO-MANAGERIALE PENTRU DEZVOLTAREA DURABILĂ A ECONOMIEI
 REGIONALE ÎN CONDIȚIILE INTEGRĂRII ÎN UE**

Astfel, cele mai multe dintre definițiile enumerate în tabelul 1 accentuează orientarea organizării procesului de business spre obținerea rezultatului final și satisfacerea nevoilor clienților, și nu pentru a îndeplini anumite funcții. Alți autori definesc procesul de business în calitate de concentrare a atenției asupra structurii sale interne. În rezultatul celor prezentate menționăm că procesul de business reprezintă o simbioză dintre realizarea nemijlocită a funcțiilor și obținerea rezultatului final favorabil.

Literatura de specialitate descrie mai multe tipuri de procese de business, fiind identificate șase grupe principale, descrise în tabelul 2.

Tabelul 2. Tipuri de procese de afaceri în cadrul unei bănci

Tipuri de procese de business	Caracteristici	Exemple de procese de business într-o bancă comercială
De bază	Axat pe nevoile clienților băncii prin oferirea de produse bancare și servicii bancare, și anume creează în mod direct o valoare pentru client prin utilizarea unei resurse	Procesul de creditare, deservirea de depozite, servicii de numerar către persoanele juridice și persoanele fizice, realizarea operațiunilor de schimb valutar ș.a.
Însoțitoare	Axat pe fabricarea produsului sau a serviciilor care sunt rezultatele activităților conexe ale organizației și care generează venituri	Marketing, îmbunătățirea calității
Auxiliare	Concepute pentru funcționarea normală a proceselor de bază care nu creează valoare pentru client în mod direct, ci de regulă, sunt obligatorii sau necesare pentru operarea și punerea în aplicare a proceselor de afaceri de bază ale unei bănci comerciale	Tehnologii informaționale, logistica, softuri contabile ș.a.
De furnizare	Concepute pentru asigurarea proceselor principale și asociate și se concentrează pe susținerea caracteristicilor lor universale	IT, software și comunicații, suport juridic, sprijin administrativ și economic, asigurarea securității
Procese de gestiune	Acesta acoperă întreaga gamă a funcțiilor de conducere la nivelul fiecărei afaceri și la nivel de sistem de proces de afaceri în ansamblul său	Managementul resurselor umane, finanțe, marketing, managementul riscului, rețeaua de sucursale, active și pasive, managementul strategic
Procese de dezvoltare	Procese de îmbunătățire a bunurilor produse sau servicii, dezvoltarea tehnologică, modificarea echipamentelor, procese inovative	Perfecționarea managementului și controlului, dezvoltarea de noi produse bancare

Sursa: adaptat de autor în baza 6, p. 180

Modelarea businessului, într-o formă sau alta, se realizează în toate băncile comerciale, singura diferență constă în nivelul de dezvoltare și profunzimea acestor activități. Băncile comerciale, pe măsura dezvoltării sale sunt conștiente de necesitatea formalizării activităților și în consecință apare necesitatea de construire a unui model de afaceri integrat. Astfel, beneficiile și avantajele pe care le obțin băncile sunt:

1. Modelul de afaceri integrat este foarte important pentru fuziuni și achiziții de bănci, deoarece băncile dispun de structuri organizatorice diferite, procese de business proprii, strategii și alte activități care pot genera piedici în astfel de procese. În fuziuni și achiziții, este necesară îmbinarea acestor elemente, reorganizarea acestora și, în cazul în care acestea nu sunt formalizate sub forma unui model de afaceri, activitatea în continuare devine destul de problematică;

2. Modelul integrat de business este foarte important pentru deschiderea de noi filiale. De regulă, în băncile de succes moderne se creează un model, care include procesele de afaceri ale filialei, structura ei organizatorică, construcția sistemelor informatice și a resurselor operaționale, schema de interacțiune a filialei cu sediul central. Astfel, un model de business integrat facilitează și accelerează procesul de deschidere a noi filiale, creșterea stabilității și calității funcționării acestora;

3. Modelul integrat de business este deosebit de eficient în calitate de instrument ce generează dezvoltarea băncii, creșterea transparenței și a gestionării eficiente. Grație modelului, problemele de dezvoltare pot fi rapid rezolvate rapid și eficient: automatizare eficientă, selectarea corectă și motivarea personalului, dezvoltarea și lansarea de noi produse și servicii etc.;

4. Modelul integrat de business este un pas semnificativ către construcția și certificarea standardelor de management al calității ale băncii în conformitate cu sistemul ISO 9000, pentru a îmbunătăți imaginea și a spori valoarea de piață a băncii;

5. Modelul integrat de afaceri reprezintă unul dintre factorii-cheie de succes în punerea în aplicare a strategiei băncii, din moment ce strategia se conectează cu toate elementele și sistemele de control (proces de afaceri, resurse umane, management de proiect, sistemul IT etc.);

6. Modelul integrat de business datorită existenței reglementărilor, regulilor, permite eliberarea managerilor de la realizarea unor funcții de rutină pentru a lua decizii corecte de gestiune în timp util.

După cum a fost menționat anterior, stabilirea unui model integrat de afaceri este importantă și profitabilă pentru bancă, dar, în cazul în care fiecare bancă va porni de la zero pentru a construi un model, realizarea dată va fi irațională. Fiecare bancă este unică, fiecare are diferențe și avantaje competitive, însă, toate băncile comerciale pot identifica elemente comune în gestionarea și exploatarea sa. În primul rând, aceste procese sunt determinate de cerințele și reglementările comune ale Băncii Naționale Moldovei. În al doilea rând, întregul sector financiar și sectorul bancar a acceptat, în general, standarde comune, principii de funcționare și de succes, soluții practice. Astfel, putem vorbi despre necesitatea unui model integrat de afaceri tipic al unei bănci comerciale.

Modelul integrat de afaceri tipic al băncii comerciale este un instrument eficient informațional și un instrument metodologic pentru formalizarea și îmbunătățirea activității bancare. El este aplicabil atât pentru băncile care încep descrierea de la zero a proceselor de afaceri și formalizarea activităților cât și pentru băncile, care continuă să actualizeze și să îmbunătățească nu doar procesele de business deja descrise, dar și alte elemente ale afacerii.

Implementarea unui model integrat de afaceri tipic permite băncii următoarele:

- reducerea semnificativă a timpului și costurilor pentru proiectul de formalizare și optimizare a dezvoltării organizaționale și de altă natură;
- proiectarea rapidă și mai eficientă a produselor / serviciilor noi și a proceselor de afaceri;
- introducerea activităților și practicilor de succes ale băncii;
- îmbunătățirea calității serviciilor bancare și a operațiunilor interne;
- îmbunătățirea eficienței și calității deciziilor de management.

Modelul de afaceri al băncii este format din patru grupuri de modele, în conformitate cu sistemele de management de bază în bancă: managementul strategic, managementul afacerilor proceselor, managementul resurselor umane și structura organizatorică, managementul calității. În fiecare grup sunt incluse diferite modele de afaceri cu privire la aspecte specifice care corespund grupului, sistemului de gestiune. Al cincilea grup „Obiectele de activități și resurse” este o componentă a diferitelor modele de afaceri auxiliare.

Procesele de afaceri din bancă sunt împărțite în procese de bază și auxiliare, de asigurare și de dezvoltare, după cum se observă din figura 1.

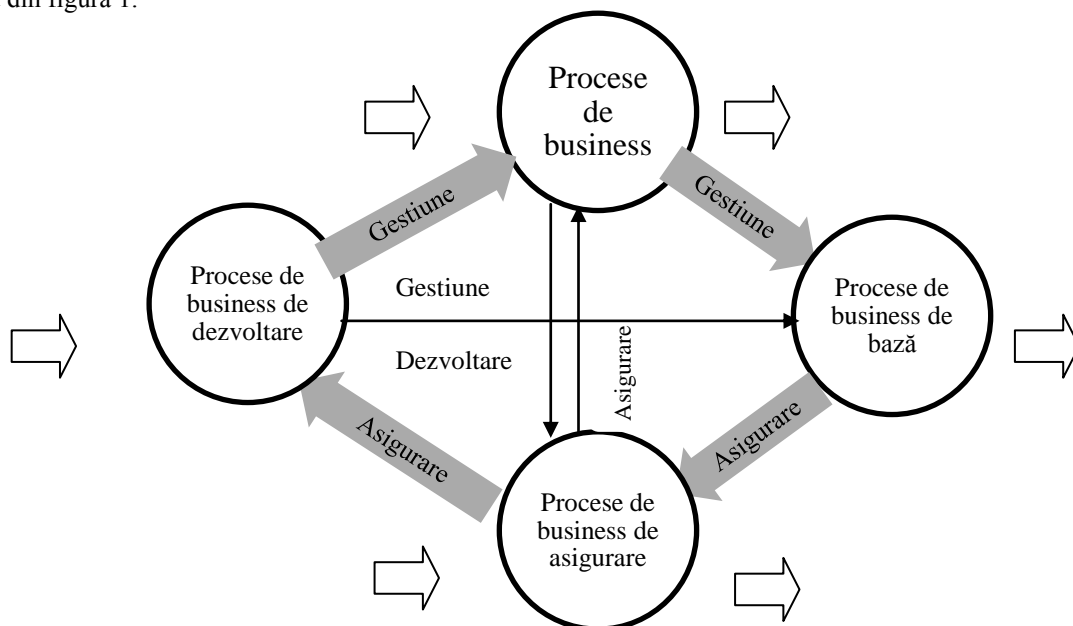


Figura 1. Divizarea proceselor de business bancar

Sursa: elaborat de autor

Procesele de bază sunt direcționate spre satisfacerea nevoilor clienților băncii prin oferirea de produse bancare și servicii bancare performante. La ele se referă:

- creditarea;
- deservirea depozitelor și a cardurilor;
- servicii de decontare pentru persoane juridice și fizice;
- operațiuni de schimb valutar;
- servicii de depozitare;
- servicii de gestionare a activelor;
- servicii de brokeraj intermediar;
- păstrarea obiectelor de valoare și a documentelor în safeuri individuale;
- factoring și forfetare;
- informare și comunicare, precum și servicii financiare;
- leasingul financiar;
- investiții de proiect;
- garanții pentru terțe părți;
- operațiuni cu metale prețioase.

Procesele auxiliare sunt concepute pentru funcționarea normală a proceselor de bază. Ele nu produc în mod direct valoarea adăugată, însoțesc procesele de bază, generează date, informații sau proceduri administrative obișnuite. Procesele auxiliare includ:

- colectarea și întreținerea fluxurilor de numerar;
- activități de informare și consiliere;
- contabilitate și raportare;
- cercetarea de marketing a pieței serviciilor financiare;
- activități realizate în interiorul băncii.

Totodată, în cadrul proceselor de afaceri din bancă este necesară revizuirea sistematică a componentelor nu doar a proceselor de bază dar și a celor auxiliare pentru a identifica posibilele modificări cu impact pozitiv asupra imaginii băncii și a indicatorilor de performanță bancară. Modificările pot include o varietate de direcții:

- restructurarea;
- construirea unui nou concept de relații, motivație și de gestionare a băncii;
- schimbarea și recalificarea specialiștilor;
- modernizarea bazei tehnologice și informaționale;
- re-ingineria activității principale și auxiliare a proceselor sistemului de management, în conformitate cu obiectivele strategice.

Principala problemă în domeniul bancar constă în neformalizarea proceselor de afaceri ale băncii, iar conținutul acestei probleme și consecințele sunt prezentate în figura 2.

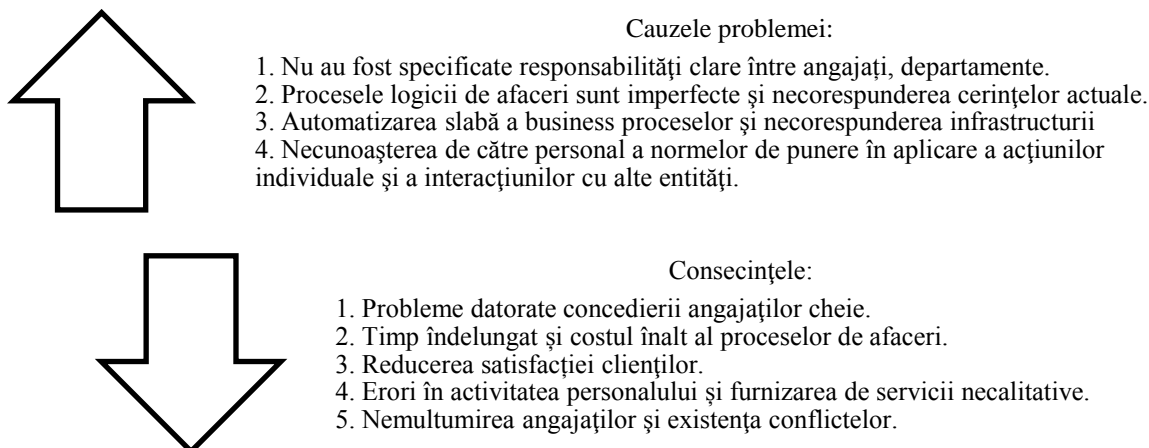


Figura 2. Cauze și consecințe ale neformalizării proceselor de afaceri ale băncii

Păstrarea unei poziții stabile pe piața financiară într-un mediu competitiv necesită o îmbunătățire continuă a produselor și serviciilor bancare, dezvoltarea unor programe de economii și de creditare integrate, pentru a răspunde nevoilor unor categorii specifice, bine definite ale clienților existenți și potențiali. Această abordare a activităților bancare, pe de o parte, implică restructurarea proceselor-cheie de business ale băncii, în conformitate cu strategia centrata pe client, managementul relațiilor cu clienții, bazat pe acumularea și analiza informațiilor despre fiecare client potențial. În acest context este necesară implementarea unor noi procese sau modele de afaceri care ar răspunde prompt la necesitățile băncii.

În urma celor relatate menționăm că descrierea și optimizarea proceselor de afaceri afectează în mod direct eficiența operațională și strategică a băncii, afectând în cele din urmă, profitabilitatea și ratingurile bancare. Ar trebui remarcat faptul că problema descrierii și optimizării proceselor de afaceri bancare nu poartă caracter unic ci un caracter iterativ (periodic), deci este important să dispunem de toate tehnicile și tehnologiile necesare. Periodicitatea este legată de faptul că se schimbă cerințele clienților, are loc schimbarea pieței, a reglementării etc. Astfel de modificări necesită o monitorizare și actualizare continuă a proceselor de afaceri.

Desigur că realizarea celor enunțate nu se va executa fără prezența transparenței la nivel de afaceri bancare, fiind valorificat și impactul guvernantei corporative asupra dezvoltării unei afaceri durabile. În acest sens, putem recomanda următoarele soluții care ar caracteriza un business bancar performant:

1) majorarea stabilă a veniturilor și profitului (prin minimizarea costurilor, care au incidență majoră în activitatea bancară: deservirea creditelor neperformante, utilizarea corectă a capitalului bancar) în funcție de abordarea integrată a eficienței activității bancare și a impactului negativ al prezenței riscului de credit și a riscului de capital;

2) perfecționarea continuă a calității bilanțului în baza reglementărilor existente;

3) crearea infrastructurii necesare care ar determina un model de business aplicabil tuturor băncilor comerciale, universal valabil.

Procesul de afaceri bancare urmează să se realizeze continuu și să cuprindă nu doar direcțiile proprii de activitate, dar și interacțiunea cu partenerii și clienții săi, având ca feedback realizarea obiectivelor pe termen scurt (majorarea veniturilor, reducerea cheltuielilor) și lung prin crearea și implementarea unei infrastructuri flexibile ce ar permite modificarea strategiilor în funcție de conjunctura economică.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. Hammer M., Champy J. 1993. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperCollins Publishers, Inc., p. 27
2. Davenport T. 1993. *Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, p. 54.
3. Porter M. E., Millar V. E. 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 85. July – August, p. 149-160.
4. Hammer M., Stanton S. A. 1995. *The Reengineering Revolution: A Handbook*. L.: Harper Collins Business, p. 155.
5. Peppard J., Rowland P. 1995. *The Essence of Business Process Reengineering*. England: Prentice Hall Hemel Hempstead, p. 89.
6. Teece D. J. 2010 *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43, p. 172-194.