

STRENGTHENING THE ACTIVITY PROCESS OF NON-BANK CREDIT INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC

CONSOLIDAREA PROCESULUI DE ACTIVITATE A INSTITUȚIILOR DE CREDITARE NEBANCARĂ ÎN CONTEXTEL PANDEMIEI COVID-19

Viorica POPA¹

Abstract:

The stability of banking and non-banking financial institutions in the Republic of Moldova is still generated by systemic risks. However, the fast measures adopted by national and international authorities, in particular the structural actions undertaken by the NBM and the NCFM, are aimed at resolving the current crisis as soon as possible, so that banking and non-banking financial institutions can adequately fulfill their role of financing SMEs and the population. In this article, the author comes up with a well-defined strategic management model for non-bank lending institutions in the context of the COVID-19 pandemic.

The purpose of the research is to identify the usefulness of the existing strategic management model for non-bank lending institutions, in order to apply the recommendations for its improvement by using strategic performance indicators. To achieve the objectives proposed in the study, the author used the following research methods and tools: the method of synthesis, comparison, SWOT analysis, BSC, analogy and the questionnaire-interview method.

Keywords: strategy, microfinance, pandemic, instrument, loans, microcredit, etc.

JEL Classification: G21, G23.

1. Introducere

Managementul strategic în cadrul organizațiilor de creditare nebanară (organizațiilor de microfinanțare) din Republica Moldova este un proces complex și dinamic, care vizează previziunea și realizarea, prin decizii strategice, a schimbărilor viitoare în activitatea organizațiilor din sector. La elaborarea strategiei de dezvoltare a unei organizații de creditare s-a luat în considerație analiza sectorului de microfinanțare din Republica Moldova, inclusiv analiza serviciilor, situația clară și consistentă a cadrului instituțional și normativ, cât și problemele care pot fi soluționate cu eforturile comune ale statului și ale unui cerc larg de organizații implicate în microfinanțare.

În literatura de specialitate se regăsesc caracteristicile necesare ce trebuie să le întrunească un model al managementului strategic:

1. *Coerența* dată de calitatea reprezentării de a surprinde legături compatibile între diferitele componente și etape ale procesului reprezentat;
2. *Corectitudinea* reflectată în capacitatea modelului de a nu deforma caracterul real al relațiilor prezentate;
3. *Consistența și completitudinea* apreciate prin măsura în care sunt reprezentate elementele componente ale procesului modelat și relațiile dintre ele;
4. *Eficiența și fiabilitatea* date de calitatea modelului de a rezolva problemele la un cost acceptabil cu un efort de instruire și utilizare în raport cu efectele obținute [7].

¹ Dr., cercetător științific coordonator, Institutul Național de Cercetări Economice, Republica Moldova, violin_s@yahoo.com

2. Etapele de elaborarea unui model de management strategic pentru organizațiile de creditare nebancare (OCN)

În continuare, propunem elaborarea unui model de management strategic pentru OCN din Republica Moldova conform aspectelor metodologice. Procesul de management strategic al organizației de creditare nebancare poate fi reprezentat sinoptic sub forma unui model, având patru etape strategice: *fundamentarea strategiei, formularea strategiei, implementarea strategiei și evaluare și control*.

În prima etapă: **Fundamentarea modelului de management strategic**, autorul elucidează două categorii de aspecte: *Premisele modelului strategic și modalitățile de fundamentare a strategiei*. Pentru evaluarea situației actuale a unei organizații de microfinanțare, autorul propune în această etapă formularea unui sondaj în baza unui **chestionar-interviu privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare**.

În continuare, propunem metodologia cercetării, care stă la baza utilizării sondajului pe bază unui chestionar-interviu privind evaluarea managementului strategic în cadrul organizației de microfinanțare.

Scopul sondajului este studierea utilizării managementului strategic în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova. Chestionarul a fost transmis unui eșantion de aproximativ 50 de OCN, care urmează să identifice specificul utilizării strategiei și să scoată în evidență problemele cu care se confruntă OCN în implementarea strategiilor de dezvoltare și a politicilor organizaționale.

Studiul a fost realizat prin aplicarea metodelor cantitative de cercetare. Componenta cantitativă a inclus interviuri structurate, desfășurate cu reprezentanții organizațiilor de microfinanțare și prin intermediul mijloacelor de comunicare online. În principiu, fiecare OCN selectată a primit o solicitare prin intermediul poștei electronice, care i-a permis accesul și completarea o singură dată a chestionarului.

Metoda de înregistrare: interviuri față-n față și on-line.

Obiectivele sondajului:

- Identificarea existenței managementului strategic în cadrul OCN;
- Identificarea existenței serviciului sau specialistului de management care se ocupă cu activitatea de management strategic;
- Identificarea misiunii și precizarea obiectivelor OCN;
- Identificarea instrumentelor manageriale utilizate în cadrul OCN;
- Identificarea etapelor procesului de elaborare a strategiei organizației, etc.

Premisele strategiei: Propunem elaborarea strategiei pentru OCN care să determine prioritățile și modalitățile de dezvoltare a OCN în următorii 3-5 ani, luând în considerare, cel puțin, lărgirea gamei de servicii, reducerea riscului de nerambursare, creșterea eficienței managementului (studii calitative și pregătire profesională). În acest context, deoarece multe OCN chestionate se află în faza de maturitate a ciclului său de viață, considerăm că un nou impuls dat activității OCN pentru evitarea declinului poate fi asigurat numai prin realizarea unor strategii parțiale alături de cea generală.

Punctul de pornire al fundamentării modelului de management strategic este diagnosticarea viabilității economico-financiare și manageriale a organizației. Al doilea

fundament important îl reprezintă analiza mediului concurențial care trebuie să furnizeze informații pertinente referitoare la cota absolută și relativă de piațadeținută de organizație[7].

Modalități de fundamentare a strategiei: Crearea unei viziunii asupra viitorului (pe termen lung, de 3-5 ani) reprezintă una din condițiile minimale ca OCN să se mențină pe piața sectorului de microfinanțare. În funcție de conjunctura economică din Republica Moldova, dar și din regiune, de evoluțiile incerte și contradictorii de pe piața financiar-monetară și valutară, politicile globale și parțiale pot adapta din mers componentele strategiei. În acest context, autorul propune necesitatea conceperii elaborării analizei diagnosticului extern și intern al organizației prin analiza matricei PESTLE și analiza SWOT.

Diagnosticul extern: Strategia de ansamblu a OCN globală, ca și cea parțială (de ex.: a unui departament din cadrul unei OCN), pe care ne-am propus să-o elaborăm, presupune realizarea unui complex diagnostic extern care va cerceta factorii de mediu și legile după care funcționează și interacționează. Analiză strategică trebuie să ofere o imagine sistematizată a constrângerilor mediului înconjurător general asupra formării strategiei. Pentru identificarea modelului de analiză a mediului înconjurător vine în ajutor instrumentul strategic PESTLE. Acronimul provine de la termenii ce definesc sistemele – medii ce cuprind factorii cu anumit specific, în care este descompus mediul extern al OCN: *factori politici, factori juridici, factori economici, factori socioculturali, factori tehnologici și factori ecologici sau de mediu* [1, p.63].

În tabelul 1, sunt relațiați factorii mediului extern pentru organizațiile de microfinanțare prin instrumentul strategic PESTLE. Cei mai mulți factori elucidați au o influență puternică asupra proiectării strategiei organizației de microfinanțare.

Imaginea de sinteză a analizei matricei PESTLE arată faptul că cea mai mare influență asupra mediului extern al organizațiilor de microfinanțare o posedă factorii economici și juridici, deoarece cel mai important lucru este asigurarea funcționalității eficiente a economiei și creșterea competitivității organizațiilor prin facilitarea condițiilor legale pentru dezvoltarea sectorului de microfinanțare.

Tabelul 1. Matricea PESTLE pentru OCN din Republica Moldova

| Categoria de factori din mediu extern | Factori de mediu specific | Influența asupra domeniului de microfinanțare (foarte puternică, puternică, mică, mică) |
|---------------------------------------|--|---|
| Factori politici | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>politica economică;</i> ➤ <i>stabilitatea politică;</i> ➤ <i>politica învățământului.</i> | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ nivelul veniturilor persoanelor fizice sau juridice care au primit sau vor primi împrumuturi sau alte servicii de microfinanțare; ✓ consecințele deciziilor guvernamentale privind politica economică și se instalează prin legi și reglementări oficiale; ✓ pregătire de specialiști cu studii superioare (economisti, manageri) care vor lucra în acest domeniu de activitate. |
| Factori economici | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Pârghiile economico-financiare;</i> ➤ <i>costurile "ascunse";</i> ➤ <i>Investiții;</i> ➤ <i>Situația financiară și evoluția PIB;</i> ➤ <i>Rata inflației;</i> ➤ <i>Oscilațiile cursului valutar și monedei naționale;</i> ➤ <i>Prezența forței de muncă calificate.</i> | <p>FOARTE PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ asigurarea funcționării economice eficiente a sectorului; ✓ salarii, impozite, taxe; ✓ Comisiunile de administrare, Penalități datorate în caz de neplată, Necesitatea plății unor taxe notariale și costuri în legătură cu încheierea și înregistrarea contractului de credit; ✓ reutilizarea cu echipamente performante pentru realizarea site-ului OMF, prezentarea rapoartelor financiare a OMF, etc.; ✓ ridicarea competitivității sectorului. |

| | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Factori socio-culturali | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Schimbări demografice; ➤ Schimbările stilului de viață; ➤ Activitatea sindicatelor. | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Structura socială a populației: potențialii clienți care solicită un împrumut, mai des din mediul rural; ✓ Mentalitatea populației, cultura generală, valorile etice, tradițiile și obiceiurile locale. |
| Factori tehnici și tehnologici | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendințe noi în cercetare-dezvoltare; ➤ Crearea unor servicii sau produse noi de împrumuturi; ➤ Dezvoltarea tehnologiilor OMF performante; | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creșterea capacității inovativă a specialiștilor din OMF; ✓ Modernizarea Tehnologiilor IT; ✓ Îmbunătățirea nivelului tehnic al utilajelor moderne folosit de OMF. |
| Factori legali sau juridici | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reglementările legale privind funcționarea OMF; ➤ Schimbările în legislație ce se referă la OMF; ➤ Activitatea eficientă a CNPF, Guvernului și a Parlamentului RM. | <p>FOARTE PUTERNICĂ</p> <p>1.Buna funcționare a Reglementărilor juridice în domeniul de activitate a OMF:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legea nr.280 - din 22 iulie 2004 privind organizațiile de microfinanțare; - Legea nr.202 din 12.07.2013 privind contractele de credit pentru consumatori; - Legea nr.105-XV din 13.03.2003 privind protecția consumatorilor; - Legea nr. 256 din 09.12.2011 privind clauzele abuzive în contractele încheiate cu consumatorii; - Legea nr. 122 din 29.05.2008 privind birourile istoriilor de credit. <p>2.Buna conlucrare între autoritățile de stat (CNPF, Guvern și Parlament).</p> |
| Factori de management | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asigurarea cu Strategia OMF globală cât și cea parțială pentru departament. | <p>PUTERNICĂ</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buna funcționare a Mecanismelor manageriale: sisteme de management utilizate prin: bugete, delegare, ședințe. |
| Factori de mediu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Deșeuri | <p>MICĂ</p> <p>Sectorul are o influență mică asupra mediului ecologic.</p> |

Sursa: Elaborat de autor în baza chestionarului OCN.

Diagnosticul intern: În urma elucidării factorilor din mediul extern al OCN, un alt pas important în elaborarea modelului strategic reprezintă sistematizarea mediului intern al OCN prin utilizarea instrumentului strategic, ca analiza SWOT, care presupune analiza părților tari și slabe ale mediului intern al OCN, precum și oportunitățile și pericolele ce sunt caracteristice mediului extern al organizației sau sectorului de microfinanțare. În tabelul 2, autorul prezintă matricea SWOT pentru sectorul de microfinanțare din Republica Moldova.

Tabelul 2. Matricea SWOT pentru OCN din Republica Moldova

| Mediul intern | |
|--|---|
| Puncte forte/tari | Puncte slabe |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ amplasare geografică favorabilă a OCN în mediul rural și urban; ➤ Sectorul de microfinanțare este stabilă; ➤ Numărul de împrumuturi acordate de către OCN este în creștere în ultimii ani; ➤ Situația financiară a sectorului este satisfăcătoare, majoritatea OCN sunt profitabile; ➤ existența unui cadru legislativ conformant în mare parte la standardele europene și internaționale; ➤ semnarea Acordului de asociere RM-UE și a Acordului ZLSAC; ➤ asistența acordată de instituțiile financiare internaționale pentru implementarea bunelor practici în domeniul reglementării și supravegherii pieței financiare nebancale; | <ul style="list-style-type: none"> ✓ nivel redus al veniturilor pe cap de locuitor; ✓ ratingul de țară relativ redus determină o atitudine prudențială din partea investitorilor străini; ✓ lipsa încrederii societății în sectorul financiar nebancale; ✓ informarea neadecvată a consumatorilor; ✓ guvernarea corporativă subperformanță; ✓ tehnologii informaționale slab dezvoltate; ✓ Probabilitatea ridicată de a da faliment în cazul unor schimbări strategice pe piață; ✓ Pondere mică a sectorului raportat la PIB în sectorul financiar (anul 2017- 3,2% din PIB); ✓ inexistența unui sistem eficient și eficace de planificare strategică; |

| <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>existența unei strategii globale în cadrul OCN.</i> ➤ <i>Parteneri de afaceri responsabili;</i> ➤ <i>Existența unui management cu experiența în domeniul microfinanțării;</i> ➤ <i>existența unor direcții strategice clare;</i> ➤ <i>Flexibilitatea crescută privind profilul de activitate;</i> ➤ <i>Dotarea cu echipamente esențiale.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>lipsa unei viziuni pe termen lung al strategiei;</i> ✓ <i>lipsa unor obiective strategice ale organizației;</i> ✓ <i>insuficiența resurselor umane;</i> ✓ <i>lipsa unor metode și tehnici de management care să fie aplicate la nivel organizațional.</i> |
|--|--|
| Mediul extern | |
| Oportunități | Amenințări |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>premisele legale pentru apariția noilor instrumente financiare;</i> ✓ <i>existența condițiilor pentru dezvoltarea sectoarelor pieței financiare nebancale;</i> ✓ <i>oferta de cursuri în țară și străinătate pentru personalul angajat.</i> | <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>economia țării este, în mare măsură, dependentă de remitențe, ceea ce influențează negativ performanțele pieței financiare nebancale;</i> ➤ <i>existența unui mediu economic instabil și netransparent (economia tenebră);</i> ➤ <i>lipsa cadrelor tinere specializate în domeniu;</i> ➤ <i>gestionarea slabă a riscurilor;</i> ➤ <i>implicarea redusă a participanților profesioniști la programele de educație profesională (pregătirea profesională continuă);</i> ➤ <i>lipsa coordonării între diferite politici sectoriale (în deosebi politica fiscală);</i> ➤ <i>managementul slab de performanță (guvernarea corporativă) în cadrul unor instituții financiare nebancale;</i> ➤ <i>ratele dobânzii înalte;</i> ➤ <i>riscurile de rambursare a împrumuturilor.</i> |

Sursa: Elaborat de autor în baza [4] și Chestionarelor OCN.

Prezența mai multor puncte slabe și amenințări din sectorul de microfinanțare impune utilizarea mai eficientă a oportunităților, ceea ce va permite să elaborăm strategii de dezvoltare eficiente pentru OCN, ținând cont de pericolele și riscurile ce vin din mediul extern.

Alegerea tipului de strategie: Pentru alegerea tipurilor de strategii potrivite în condițiile actuale de dezvoltare a sectorului de microfinanțare pot fi utilizate mai multe instrumente strategice, ca: matricea Boston Consulting Group (BCG), matricea Arthur D. Little (ADL) și matricea McKinsey – General Electric. Autorul, pentru selectarea tipului de strategie, a ales utilizarea matricei de analiza strategică ADL-LC de la denumirea firmei de consultanță Arthur D. Little și Life Cycle – Ciclul de viață. Matricea reprezintă un model multifactorial pentru diagnosticarea strategică a organizațiilor unui domeniu, precum și un instrument de analiză strategică care argumentează luarea deciziilor referitor la strategiile unei organizații [6, p.112].

Identificarea indicatorilor maturității ai sectorului de microfinanțare, în funcție de poziția concurențială, este elucidată de matricea strategică ADL. Astfel, într-o activitate în demaraj sau în creștere sunt necesare investiții importante. Numai activitățile aflate la maturitate sau în declin necesită puține nevoi. Pozițiile concurențiale dominante și puternice solicită investiții mai mici sau permit autofinanțare. Cu cât poziția concurențială este mai marginală, cu atât sunt mai mari riscurile și deficitul de lichidități.

În urma analizei matricei ADL, propunem strategiile de management pe termen mediu pentru OMF din Republica Moldova, reieșind din poziția concurențială și maturitatea sectorului.

Prin urmare, la realizarea Planului strategic al OCN, se propune formularea obiectivul

strategic principal pentru organizație: *Consolidarea pozițiilor pe piața financiară nebancaară, bazate pe politica adaptivă față de mediul intern și extern, creșterea calitativă a serviciilor cu scopul principal de majorare a eficienței activității OCN.*

Figura 1. Matricea de analiză strategică ADL pentru sectorul de microfinanțare

| | | Maturitatea sectorului de microfinanțare | | | |
|-----------------------|------------|--|-------------------------|-----------------------------|----------------|
| | | Demaraj sau Lansare | Dezvoltare sau Creștere | Maturitate | Declin |
| Poziția concurențială | Dominantă | | | | |
| | Puternică | <i>Dezvoltare naturală</i> | | | |
| | Favorabilă | | | <i>Dezvoltare selectivă</i> | |
| | Slabă | | | | |
| | Marginală | | | | <i>Abandon</i> |

Sursa: Elaborată de autor în baza [2, p.31, 10, p.226].

Prin urmare, propunem 5 obiective strategice globale pentru OCN:

1. Consolidarea și menținerea pozițiilor pe piața serviciilor de microfinanțare;
2. Dezvoltarea și asigurarea competitivității produselor și serviciilor OCN;
3. Dezvoltarea canalelor de distribuție a produselor și serviciilor de microfinanțare;
4. Dezvoltarea tehnologiilor informaționale;
5. Stimularea politicii resurselor umane.

În rezultatul analizei Planului de dezvoltare strategic al unei OCN observăm, că pentru fiecare strategie funcțională sunt formulate câteva obiective specifice ale fiecărei direcții generale și sunt însoțite de indicatorii de rezultate. Astfel, se poate stabili dacă departamentul în cauză este pe cale să-și atingă obiectivele specifice. Rezultatele obiectivelor strategice vor fi măsurate prin indicatori de impact. În această situație, impactul reprezintă cel mai înalt nivel ierarhic aferent rezultatelor. Acestea pot fi definite ca: Impact de nivel strategic sau efect pe termen lung, care rezultă din intervenții instituționale și obținerea unuia sau a mai multor impacturi conexe.

Etapă a II-a **Formularea și elaborarea strategiei.** A doua etapă a procesului de elaborare a modelului strategic constituie elaborarea modelului strategic. O strategie poate deveni un component-cheie în dezvoltarea sectorului de microfinanțare dacă aceasta este elaborată în baza unei metodologii eficiente. Astfel, elaborarea strategiei include: *definirea misiunii sectorului de microfinanțare, a obiectului strategiei, precum și metodele de fundamentare a acesteia.*

Definirea misiunii sectorului de microfinanțare. Formularea misiunii sectorului de microfinanțare permite evaluarea mai adecvată a situației curente din sectorul dat, a problemelor și direcțiilor strategice de dezvoltare a acestuia. Pentru a reflecta necesitatea și importanța formulării misiunii organizației, prezentăm etapele stabilirii misiunii strategice:

- a) Analiza misiunilor, a valorilor firmei și verificarea concordanței lor cu trendurile sectorului de activitate și cu influențele mediului economic al firmei;
- b) Consultarea tuturor partenerilor organizației respective cu privire la direcțiile pe care trebuie să le urmeze compania;
- c) Informarea membrilor organizației cu privire la misiunea aleasă, precum și la influența pe care aceasta o are asupra opțiunii strategice a firmei [11, p.27].

În primul rând, definim misiunea strategică pentru sectorul de microfinanțare: care desfășoară exclusiv activități de creditare nebancaară – sporirea accesului persoanelor fizice și

juridice la resurse financiare (acordarea de credite, inclusiv microcredite).

În urma celor prezentate, formulăm componentele strategiei recomandate pentru OCN din Republica Moldova, elaborând „harta strategică” pentru instituțiile de microfinanțare. În Republica Moldova, punctul de start pentru crearea BSC-ului pentru instituțiile de microfinanțare îl constituie *Strategia de dezvoltare a pieței financiare nebancale pe anii 2011-2014 nr.35 din 03.03.2011 și Noua Strategie de dezvoltare a pieței financiare nebancale pe anii 2018-2022*. La crearea BSC-ului, în calitate de exemplu am optat pentru organizația de microfinanțare „Prime Capital”, una din cele mai mari instituții din țară.

Tablelul 3. Modelul BSC: Harta strategică a sectorului de microfinanțare (ex.: OCN Prime Capital)

| Domeniile | Măsurile: | Indicatorul: | Obiectivul planificat/ ținta |
|---|---|--|---|
| Perspectiva Clienților: | - Sporirea și consolidarea încrederii în OCN a beneficiarilor de împrumuturi/credite: ➤ Acordarea nișei de produse accesibile după necesitatea pieței; ➤ Promovarea și implementarea unui set de măsuri și acțiuni coerente și vederea promovării culturii de microfinanțare. | Ritmul de creștere a vânzărilor, % | <i>Cât mai mare</i> |
| | | Cota de piață, % | <i>Cât mai mare</i> |
| | | Număr de clienți noi | <i>Cât mai mare</i> |
| | - Creșterea la nivel comparabil cu alte OCN din țarăși de peste hotare: ➤ Introducerea și monitorizarea managementului calității în activitatea organizației; ➤ Monitorizarea creditelor ipotecare etc. | Număr de împrumuturi acordate | <i>Cât mai mare</i> |
| Perspectiva proceselor interne: | - Educarea pieței financiare prin oferirea trainingurilor, seminare, etc; - Menținerea unei relații de bună colaborare și participare pro-activă a furnizorilor beneficiarilor de microcredite (credite ipotecare) etc. - Participarea activă la dezvoltarea sectorului de microfinanțare prin intermediul seminarelor organizate de către organul suprem CNPF; - Transmiterea cu regularitate a rapoartelor financiare, informația statistică către CNPF; - Includerea sondajelor anuale de către organizație pentru facilitarea produselor. | Număr de seminare, traininguri etc | <i>Cât mai mare</i> |
| Perspectiva personal și inovare: | - Organizarea și dezvoltarea resurselor umane în cadrul organizației: ➤ Utilizarea optimă a forței de muncă și a resurselor materiale și financiare; | Coefficientul de fluctuație a personalului | <i>Cât mai mic</i> |
| | | Ritmul de creștere a salariului mediu lunar, % | <i>Cât mai mare</i> |
| | | Ritmul de creștere a productivității muncii,% | <i>Cât mai mare</i> |
| | - Întărirea infrastructurii tehnologice: ➤ Modernizarea tehnologiilor și softurilor. | Nr. de inovații implementate | <i>Cât mai mare</i> |
| Perspectiva financiară: | ➤ Creșterea profiturilor companiei; ➤ Creșterea numărului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc. | Creșterea profitului net,% | <i>Cât mai mare</i> |
| | | Rentabilitatea financiară,% | 20-25% |
| | | Numărului de beneficiari de credite/împrumuturi ipotecare etc. | <i>Cât mai mare</i> |

Sursa: Elaborat de autor.

În crearea BSC-ului pentru OCN „Prime Capital”, ordinea perspectivelor este alta: perspectiva clienți/utilizatori, perspectiva proceselor interne, perspectiva personal și inovare, perspectiva financiară. În tabelul 4 vom face o analiza mai detaliată a modelului dat.

Implementarea BSC în cadrul OCN „Prime Capital” reprezintă, cu certitudine, o abordare modernă care este deja implementată în diverse instituții de microfinanțare sau nebankare din Uniunea Europeană. Astfel, autorul propune ca un astfel de model de management modern, printre care și strategic pentru a fi implementat pentru toate organizațiile de microfinanțare din Republica Moldova.

După precizarea misiunii și, respectiv, a viziunii strategice, se **stabilesc obiectivele de ordin strategic**. Scopul este de a transforma gradul relativ de generalitate prin care se caracterizează misiunea în delimitări concrete. Astfel, în literatura de specialitate, Peter Drucker a argumentat că organizațiile profitabile își fixează obiectivele în 8 “arii cheie pentru performanță”:

1. Poziția pe piață – indicarea procentajului dorit din piațăși a segmentelor de interes.
2. Inovarea – indicarea implicării în promovarea noilor produse.
3. Productivitatea – indicarea eficienței în alocarea resurselor pentru obținerea unor ieșiri date.
4. Resurse fizice și financiare – indicarea modului în care se achiziționeazăși se utilizează resursele fizice și financiare.
5. Profitabilitatea – indicarea nivelului de profitabilitate, exprimat cu ajutorul unor indicatori financiari.
6. Dezvoltarea performanțelor manageriale – indicarea unor criterii de evaluare a managerilor și a unor programe pentru îmbunătățireapotențialului profesional.
7. Atitudinea șiperformanța în muncă – indicarea unor criterii de evaluare a performanțelor personalului executiv și a unor programe pentru menținerea unei atitudini favorabile a salariațilorfață de posturile lor și pentru îmbunătățireapperformanțelor.
8. Responsabilitatea publică – indicarea rolului firmei în satisfacerea unor nevoi sociale șiîmbunătățirea imaginii publice [7].

Cele mai esențiale obiective strategice ale OCN se referă la: *creșterea profitului, creșterea ratei profitului, creșterea cifrei de afaceri și creșterea cotei de piață*.

Următoarea etapă a procesului de elaborare a strategiei este **stabilirea avantajului competitiv**. Pentru a putea depista sursele de avantaj competitiv, în literatura de specialitate, cercetătorii au propus diverse modele de analiză. Unul dintre cele mai renumite modele de acest fel este propus de Michael Porter cu denumirea de „Lanțul valorii”. Astfel, analiza lanțului valorii permite evidențierea activităților efectiv desfășurate de organizații, legăturile dintre activitățile din interiorul organizației și cele ale furnizorilor.

În această ordine de idei, pentru implementarea principiilor și formularea direcțiilor strategice de dezvoltare a organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova, poate fi efectuată analiza lanțului valoric pentru produsele și serviciile financiare oferite de OCN, în dependență de valoarea adăugată sau profitul generat de fiecare participant al lanțului valoric.

Organizațiile, care au dobândit competitivitate strategică, nu trebuie să manifeste rigiditate. Schimbările rapide care se produc fac ca organizațiile să nu poată folosi permanent aceleași competențe. În competiția actuală, sursele tradiționale ale avantajului concurențial (forța de muncă și dotarea tehnică) devin ineficiente. Organizația trebuie privită ca pe un ansamblu de resurse eterogene, posibilități și

competențe-cheie, care sunt folosite pentru a dobândi o poziție pe piață. Resursele constituie surse ale competențelor, unele fiind chiar competențe-cheie. Folosind aceste competențe, organizațiile pot desfășura activități pe care concurenții nu le pot copia [9, p.3].

Etapa a III-a a modelului este Implementarea modelului de management strategic. Implementarea strategiei OCN este un important element al procesului de management strategic. Astfel, o strategie bine argumentată și formulată generează valori durabile dacă este implementată cu succes, deoarece implementarea eficientă are un impact enorm asupra succesului unei organizații. Pentru implementarea cu succes a modelului strategic pentru OCN este necesară parcurgerea următoarelor etape:

1. *pregătirea climatului din cadrul OCN*, principalele direcții de acțiune fiind: creșterea receptivității salariaților față de elementele inovatoare; diminuarea rezistenței la schimbare; modificarea culturii organizații.
2. *asigurarea premiselor tehnico-materiale, umane, financiare și informaționale;*
3. *asigurarea condițiilor manageriale*, acționându-se în direcția perfecționării componentelor sistemului de management (prin introducerea unui post nou numit manager strategic);
4. *operaționalizarea schimbărilor strategice preconizate.* Această ultimă fază, împreună cu asigurarea condițiilor manageriale, precum și politicile globale și pe domenii, determină performanțele economice și manageriale ale organizații [7].

În funcție de intensitatea acțiunilor enumerate anterior, în cadrul etapei a III-a, vom analiza *asigurarea condițiilor manageriale*. Pentru OCN din Republica Moldova, orientate spre o dezvoltare stabilă pe piață, creșterea profiturilor și îmbunătățirea performanțelor economice, se recomandă introducerea postului de manager strategic sau consilier.

Activitatea de manager strategic este necesară în cadrul OCN și considerăm că trebuie să fie subordonată direct Directorului Executiv sau Director General al OCN.

Etapa procesului de implementare a strategiei are sarcina de implicare a angajaților și capacitatea de efort colectiv, fiind unul din factorii determinanți ai succesului sau eșecului procesului de implementare. În acest context, toate organizațiile posedă un set de valori culturale. Unele dintre aceste valori evoluează în timp pe măsură ce compania crește și își desfășoară activitatea, iar modelele de comportament ce o ajută să se dezvolte sunt mai bine înțelese. Elemente design-ului organizației, precum: stilul, leadership-ul, aptitudinile, se combină pentru a oferi capabilitatea organizațională. Este deosebit de important ca cei ce stabilesc structura organizației să țină cont de intenția strategică și astfel se va realiza exploatarea la maximum a capabilității organizaționale [3].

Etapa a IV-a a modelului cuprinde Evaluarea și controlul performanțelor modelului de management strategic. Obiectivul general al evaluării strategiei este de a stabili în ce măsură aceasta corespunde misiunii organizației și obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern și în cel exterior.

În cadrul acestei etape, multe organizații folosesc *analiza Cross-Impact (CIA)* clasică, care este un instrument de prognoză și servește la cercetarea dependențelor între mărimile efective, pentru determinarea interdependențelor între evenimente și activități. Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul

organizației și a strategiilor. Compararea rezultatelor relative ale fiecărei strategii se numește screening. Pentru OCN poate fi folosită un astfel de instrument în mai multe faze:

Faza I: sunt elucidate câmpurile de afaceri, sortimentele de produse sau servicii relevante sau strategiile;

Fază II: sunt definiți factorii relevanți, ca: legi, tehnică, clienți etc. și sunt descrise evoluțiile așteptate ale acestora;

Fază III: elaborarea matricei rețelei care pune față-n față câmpurile de strategii și factorii.

Utilizarea acestei matrice de evaluare este pentru prezentarea în paralel a modificărilor din mediul organizației și a strategiilor organizațiilor.

Pentru instruirea modelului Mc Kinsey 7-S în cadrul organizațiilor de microfinanțare din Republica Moldova este necesar de acordat mai mult timp și efort pentru a înțelege elementele critice care generează abilitatea organizațională, care pot fi structurate în elementele-Hard (culoarea verde) și elemente Soft (culoare albastră). Prin urmare, elementele-Hard sunt mai ușor de identificat de managementul strategic și pot influența în mod direct: acestea sunt strategii de rapoarte; grafice de organizare și linii de raportare; procese formale și sisteme IT. Elementele Soft, pe de alta parte, pot fi mult mai dificil de descris, fiind mai puțin tangibile și mai mult influențate de cultura. Cu toate acestea, elementele soft sunt la fel de importante ca elementele hard în cazul în care organizația este pe punctul de a avea succes [5].

O altă sub-etapă este *activitatea de controlstrategic*, care are rolul de a asigura realizarea obiectivelor OCN în condiții de eficiență. Controlul este necesar pentru a anticipa problemele ce pot să apară, pentru a readapta programele la cerințele de realizare a obiectivelor organizației, pentru a corecta sau reactualiza programele atunci când este necesar. Un instrument de management este Balanced Scorecard, care aduce o îmbunătățire față de sistemul managerial tradițional de planificare și control prin faptul că încorporează și alte instrumente decât cele financiare.

Acest instrument l-am utilizat la etapa a doua de evaluare a modelului. BSC transpune misiunea și strategia unei organizații într-un set comprehensiv de indicatori de performanță care asigură un model pentru sistemul de măsură strategic și managerial. BSC completează indicatorii financiari ai performanțelor din trecut cu factorii determinanți ai performanțelor viitoare. Indicatorii și obiectivele acestui sistem derivă din viziunea și strategia organizației. Balanced Scorecard elimină lipsa unui proces sistematic pentru implementarea și obținerea feedback-ului în ceea ce privește strategia. Procesele manageriale construite în jurului unui Balanced Scorecard permit alinierea și concentrarea acțiunii asupra strategiei pe termen lung.

Evaluarea performanțelor implică măsurarea rezultatelor acțiunilor întreprinse, iar controlul apare ca o comparare între rezultatele dorite și cele obținute. În același timp, modelul de management strategic recomandă organizațiilor să fie unice. Există un real și puternic pericol de standardizare strategică și operațională. O strategie bună determină concomitent diferențierea organizațiilor și optimizarea activității lor [7].

3. Concluzii

Evaluarea modelului de management strategic pentru OCN din Republica Moldova necesită nu doar stabilirea poziției pe piață, dar și stabilirea poziției în care își propune să

ajungă în viitor. Astfel, în viziunea noastră, factorii prioritari pentru un bun model strategic sunt:

- Implicarea tuturor salariaților organizației în procesele strategice;
- Cunoașterea concurenților. Ideile bune ale concurenței trebuie să fie preluate și cultivate ținând cont de condițiile specifice;
- Acceptarea repetării unui exercițiu strategic timp de mai mulți ani, pentru a deveni pe deplin competitiv și eficient. Practica internațională arată că, de regulă, sunt necesari 3-4 ani pentru elaborarea și aplicarea unei strategii optime. Este important ca OCN să sesizeze de la început aceasta și să procedeze în consecință [8].

Deci, transparența strategiei și a managementului în general este fundamentul funcționării competitive, care, în prezent, se bazează pe conlucrare în organizații și pe contacte strânse cu clienții și organizațiile de microfinanțare.

Bibliografie:

1. Băcanu Bogdan (2006), Practici de management strategic: metode și studii de caz. Iași: Polirom, 328 p.
2. Dinu E. (2001), Analiza economică și financiară a firmei. București: Editura ASE, 166 p.
3. Gică O. A. Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii: teza de doctor. Cluj-Napoca, 2011. 303 p. [Accesat 03 septembrie 2018]. Disponibil: https://doctorat.ubbcluj.ro/sustinerea_publica/rezumat/2011/management/Rezumat_Ro%20-%20Oana%20Adriana%20Gica.pdf
4. Lege pentru aprobarea Strategiei de dezvoltare a pieței financiare nebankare pe anii 2018–2022 și a Planului de acțiuni pentru implementarea acesteia: nr. 129 din 13.07.2018. In: Monitorul Oficial al Republicii Moldova. 2018, nr. 321-332, p. 14-29. [Accesat 02 octombrie 2018].
5. Oana Adriana Gică, Procesul managementului strategic în întreprinderile mici și mijlocii. [Accesat 1 iulie 2020]. Disponibil: <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1826.pdf>
6. Oleniuc Maria. Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar: teză de doctor, Chișinău, 2011. 199 p.
7. Popa Viorica (2011), Management strategic. București: Editura ASEM, 126 p.
8. Popa Viorica (2019), Perfecționarea managementul strategic instituțiilor de microfinanțare din Republica Moldova în cadrul: teză de doctor, Chișinău, 200 p.
9. Popa, Marina, Rolul lanțurilor valorice industriale în sporirea creșterii economice naționale. [Accesat 22 iunie 2019]. Disponibil: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41899/ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-studeuropene-2014-2-popa-Rolul_lanturilor_valorice_industriale_in.pdf
10. Stratan A.(2012), Perciun R., Oleniuc M. Management strategic (în baza întreprinderilor de panificație). Red. ști. T. Bajura. Institutul de Economie, Finanțe și Statistică Chișinău: Complexul Editorial al IEFS, 310 p.
11. Tanțău Adrian Dumitru (2011), Managementul strategic – de la teorie la practică. Ediția a III-a. București: Editura C. H. Beck, 240 p.