

ROLUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC ÎN ACTIVITATEA INSTITUȚIILOR BANCARE DIN REPUBLICA MOLDOVA

*Petru CATAN, dr. hab., prof. univ., Universitatea Slavonă
Viorica ȘEPTELICI, drd., IEFS*

Obiectivul acestui articol este analiza sectorului bancar din Republica Moldova, prin prisma managementului strategic. Astfel, se elucidează principalele tendințe de dezvoltare a instituțiilor bancare din anul 2011, fiind reflectată prin îmbunătățirea tuturor indicatorilor. În pofida faptului că o bancă comercială a înregistrat rezultate negative în anul 2011, sectorul bancar a reușit să mențină o activitate de încredere, generând profituri de patru ori mai mari față de anul 2010. Prin urmare, putem afirma că elementul de bază în cadrul procesului de gestionare a riscurilor constituie managementul strategic al fiecărei bănci, care posedă strategii de a conduce o bancă într-o manieră sănătoasă și prudentă.

Cuvinte cheie: managementul strategic, sectorul bancar, stabilitate financiară, indicatori de concentrare, gestiunea riscului.

Introducere. Sistemul bancar deține un rol important în cadrul economiei în ansamblu al Republicii Moldova, având ca scop crearea unui sistem eficient, funcțional și capabil să ofere o gamă largă de produse și servicii, care să satisfacă exigențele tuturor potențialilor clienți. Ca și în orice stat, atât pe plan internațional, cât și pe plan intern, fiecare țară, cât și Republica Moldova este interesată în crearea unui sistem bancar performant, care să permită asigurarea unui cadru organizatoric corespunzător al dezvoltării mecanismelor financiare.

Astfel, prin crearea unui mediu concurențial adecvat, cât și menținerea stabilității financiare, băncilor, prin intermediul politicilor adecvate de administrare și gestionare a riscurilor, este necesar să implementeze un management strategic eficient și coerent pentru realizarea strategiilor bancare.

Din perspectiva celor expuse mai sus, cât și din definirea punctelor de vedere exprimate de unii autori, *managementul strategic* nu reprezintă un proces de formulare a strategiei care se suprapune peste sistemul de management al băncii, ci o *nouă formă modernă de management bazată pe strategie* [1].

În acest scop, băncile își definesc strategiile atât pe termen mediu, lung, cât și pe termen scurt, pentru optimizarea raportului dintre profit și risc, având ca scop: asumarea, administrarea, monitorizarea și diminuarea riscurilor.

Un management strategic eficient contribuie la stabilirea unui tip de strategie corectă, ce atribuie condiții adecvate pentru bancă, privind: poziția de piață a băncii; concentrarea activităților prestate prin serviciile bancare pe cerințele și nevoile clienților; promovarea unei structuri bancare care să permită eficacitatea și eficiența acțiunilor; acoperirea unui segment de piață care să asigure o rentabilitate ridicată, reducerea costurilor și maximizarea profiturilor.

Aplicarea unor strategii adecvate privind gestionarea riscurilor este obligatorie pentru orice bancă, deoarece costurile administrării defectuoase a riscurilor bancare sunt mult mai mari, mai ales în cazul falimentului.

Astfel, băncile operează cu un volum semnificativ de

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ACTIVITY OF BANK INSTITUTIONS IN MOLDOVA

*Petru CATAN, PhD, professor, Slavic University
Viorica ȘEPTELICI, PhD student, IEFS*

The objective of this analysis is the banking sector in Moldova, in terms of strategic management. Thus, it highlights the main trends of development of banking institutions in 2011, being reflected by the improvement of all indicators. In 2011 despite the fact that a commercial bank has negative results, the banking sector has managed to maintain a reliable activity, generating profits four times higher than in 2010. Therefore, we can say that the main component in the risk management process is the strategic management of each bank, which has strategies to manage a bank in a sound and prudent manner.

Key words: strategic management, banking sector, financial stability, indicators of concentration, risk management.

Introduction. The banking system plays an important role in the economy as a whole of the Republic of Moldova, aimed at creating an efficient, functional and capable to provide a wide range of products and services to meet the requirements of all potential customers. As in any country both internationally and domestically, each country and also the Republic of Moldova is interested in creating an efficient banking system, which would ensure an appropriate organizational framework to develop financial mechanisms.

Thus, by creating a competitive environment as appropriate, and maintaining financial stability, banks, through appropriate policies for administration and risk management, are necessary to implement an effective strategic management and consistent for the implementation of banking strategies.

In the light to that mentioned above, as well as from defining points of view expressed by some authors, *strategic management* does not represent a formulation process of a strategy which overlaps the bank management system, but a *new form based on modern management strategy* [1].

For this purpose, banks define their strategies both in the medium, long and short term, to optimize the relationship between profit and risk, with the aim: taking, managing, monitoring and mitigation.

An effective strategic management, contribute to establishing a correct type of strategy that assigns the appropriate conditions for the bank on: the bank's market position; focusing the activities provided by banking services on requirements and customer needs; promotion of banking structures that allow effective and efficient actions; covering a market segment to ensure high profitability; reducing costs and maximizing profits.

Application of appropriate strategies regarding the risk management is mandatory for all banks, because the maladministration costs of bank risk are much higher

resurse atrase, iar în cazul falimentului sunt afectate nu numai interesele acționarilor, ci și cele ale deponenților. Concomitent, există pericolul de pierdere a încrederii subiecților pieței față de integritatea bănci, astfel, dificultățile unei bănci se transformă într-o criză de sistem [2].

În acest context, stabilitatea financiară reprezintă o importanță deosebită pentru orice economie, care funcționează fără zguduiri și blocaje, manifestând fiecare o mare rezistență la diverse pericole potențiale.

Totodată, asigurarea dezvoltării stabile a sectorului bancar este determinată și de creșterea economică a țării. De aceea, în condițiile dezvoltării pozitive a sectorului bancar, statul trebuie să asigure politici strategice de dezvoltare a sectorului real, care este motorul principal al dezvoltării stabile a economiei țării [4].

În această ordine de idei, mai jos sunt analizate principalele tendințe ale sectorului bancar din Republica Moldova din ultimii cinci ani.

Conținutul de bază. Principalele tendințe ale sectorului bancar din Republica Moldova

În anul 2011, evoluția sectorului bancar al Republicii Moldova se caracterizează prin o tendință pozitivă de dezvoltare, fiind reflectată prin îmbunătățirea indicatorilor activității bancare (lichiditatea, creșterea profitabilității și calitatea portofoliului de credite).

Conform rapoartelor BNM, în anul 2011, profitul băncilor comerciale (879,7 mil. MDL) a înregistrat creșteri de patru ori mai mari decât profitul pe tot anul 2010 (219,4 mil. MDL). Astfel, sectorul bancar și-a continuat dezvoltarea, înregistrându-se o sporire atât la acordarea creditelor, cât și la atragerea depozitelor, care s-a încadrat în limitele unei piețe cu un grad moderat de concentrare. Însă, în al IV-lea trimestru al anului 2011, Banca Comercială „Universalbank” S.A. a înregistrat rezultate financiare negative.

Pe parcursul perioadei 2005-2011, se atestă o creștere a sectorului bancar în raport cu PIB, cu o ușoară abatere în anul 2008 și 2011. Activele bancare, în raport cu PIB, au crescut de la 47,6% în anul 2005 la 58% în anul 2011. Evoluții similare au fost înregistrate și de depozite și credite în raport cu PIB. Creditele acordate, în raport cu PIB, au crescut de la 26,8% în anul 2005 până la 37,1% în anul 2009, iar în anul 2011 acest indicator a sporit până la 38%. Astfel, depozitele, în raport cu PIB, au crescut de la 36,5% în anul 2005 la 43,7% în anul 2009, iar în anul 2011 acestea s-au redus, atingând un nivel de 37% (vezi Figura 1).

La 31.12.2011, ponderea creditelor nefavorabile în totalul creditelor a constituit 10,6% și s-a diminuat cu 2,6 p.p. față de 31.12.2010. Același volum de credite nefavorabile, proiectat asupra CNT, constituie 41,7% la 31.12.2011 și a scăzut cu 7,8 p.p. față de 31.12.2010. Volumul creditelor expirate și a creditelor în stare de neacumulare a dobânzii la 30.09.2011 a constituit 7,1% din totalul portofoliului de credite. Acest indicator a înregistrat o diminuare de 4% față de 31.12.2010.

Respectiv, volumul creditelor expirate și al creditelor în stare de neacumulare a dobânzi, raportat la CNT, a constituit 28,1% la 31.12.2011, fiind în scădere cu 13,7 p.p. față de 31.12.2010. În acest context, s-au diminuat și reducerile pentru pierderile la credite cu 1,6 p.p.

especialmente în bancruptcy.

Thus, banks operate with a significant amount of attracted resources, and in case of bankruptcy are affected not only the interests of shareholders, but also those of depositors. Simultaneously, there is danger of losing the market confidence subjects for the bank integrity, so the difficulties of a bank turns into a system crisis [2].

In this context, financial stability is particularly important for any economy that works without shaking and blocks, each showing high resistance to various potential hazards.

Also ensuring stable development of the banking sector is determined also by the country's economic growth. Therefore, under the positive development of the banking sector the state must provide strategic policy of developing the real sector, which is mainly driven by stable development of the economy [4].

In this context, below is analyzed the main trends of the banking sector in Moldova in the last five years.

The basic content. The main trends of the Moldovan banking sector

In 2011, the evolution of the banking sector of the Republic of Moldova registered a positive development trend, being reflected through the improvement of the banking activity indicators (liquidity, increase of profitability and quality of the credit portfolio).

In 2011, the commercial banks profile (MDL 879.7 mil.), registered increases four times higher than the profit throughout the 2010 year (MDL 219.4 mil.). Thus, the banking sector continued its development, a growth being registered both in granting credits and in attracting deposits, which fitted the limits of a market with a moderate degree of concentration. However, in the IVth quarter of 2011, the „Universalbank” S.A. Commercial Bank, registered negative financial results.

At the end of 2005-2011, there was an increase of the banking sector in relation to GDP, with a slight deviation in 2008 and 2010. Banking assets in relation to GDP increased from 47.6% in 2005 to 58% in 2011. Similar evolutions were recorded for deposits and loans in relation to GDP. The loans granted in relation to GDP increased from 26.8% in 2005 to 37.1% in 2009, and in 2011 this indicator increased to 38%. Thus, deposits in relation to GDP increased from 36.5% in 2005 to 43.7% in 2009, and in 2011 this indicator decreased to 37% (see Figure 1).

On December 31, 2012, the weight of unfavorable loans in the total loans was 10.6%, 2.6% lower than December 31, 2010. The same volume of unfavorable loans, projected on CNT, was 41.7% on December 31, 2011, 7.8% lower than December 31, 2010. The volume of expired loans and of loans in a state of interest non-accumulation on September 30, 2011 was 7.1% of the total loan portfolio. This indicator recorded a 4% reduction compared to December 31, 2010.

Respectively, the volume of expired loans and loans in a state of interest non-accumulation reported to CNT was 28.1% as of December 31, 2011, 13.7% lower than December 31, 2010. In this context, the reductions for loan losses decreased by 1.6%.

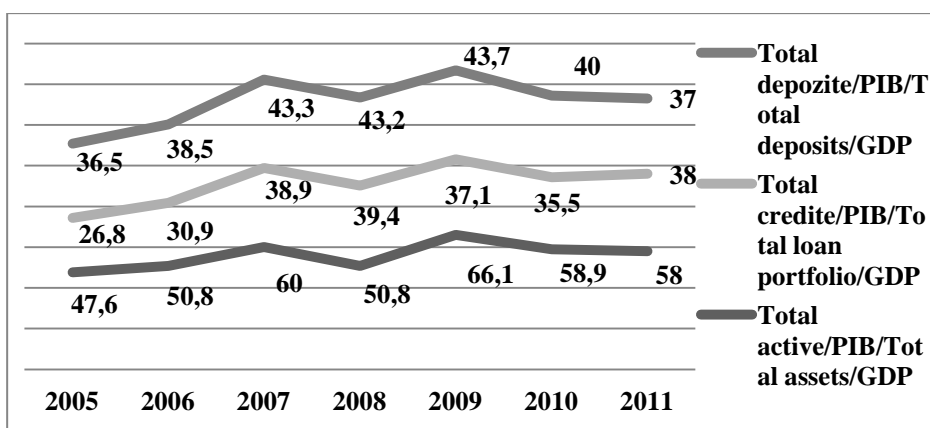


Fig. 1. Dinamica activelor, creditelor și depozitelor raportate la PIB (%), în perioada 2005-2011/

Fig. 1. Dynamics of assets, loans and deposits related to GDP (%), in 2005-2011

Sursa/Source: Calculele autorului conform datelor Băncii Naționale a Moldovei./According to the data of the National Bank of Moldova.

Creditele neperformante determină suportarea de către bănci a următoarelor costuri: scăderea reputației, creșterea cheltuielilor administrative și creșterea cheltuielilor juridice. Principalele cauze ale apariției creditelor neperformante țin de erorile comise de către creditor (interviu necorespunzător, analiză financiară necorespunzătoare, necunoașterea activității clientului, garantarea defectuoasă a creditului, documentația incorectă sau incompletă).

Bad loans determine banks to pay the following costs: lower reputation, increase in administrative costs and increased legal costs. The main causes of bad loans are the errors committed by the lender (interview poorly, inadequate financial analysis, ignorance of client activity, guaranteeing bad credit, incorrect or incomplete documentation).

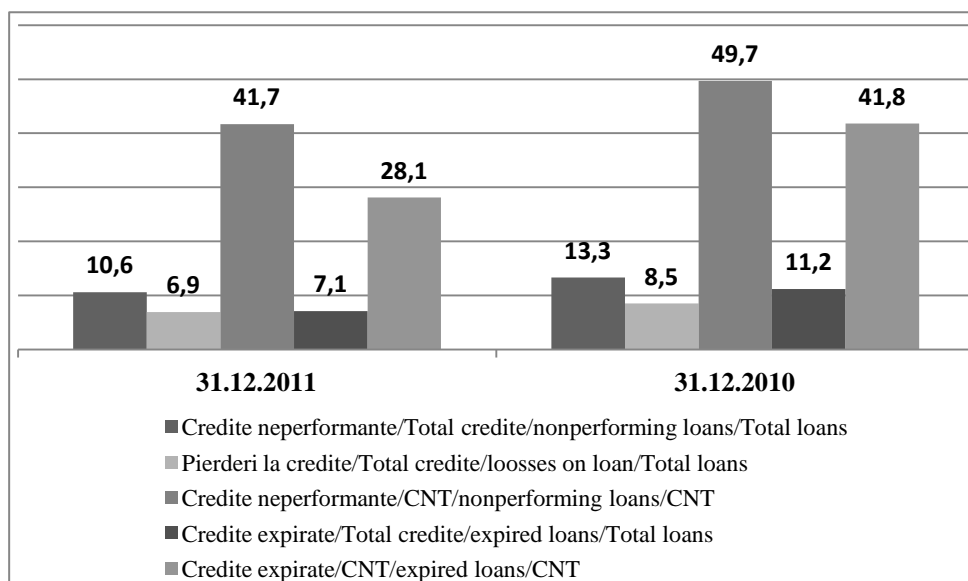


Fig. 2. Evoluția calității creditelor bancare, %/Fig. 2. Evolution of loan quality, %

Sursa/Source: Calculele autorului conform datelor Băncii Naționale a Moldovei./According to the data of the National Bank of Moldova.

Experiența insuficientă în afaceri (management necorespunzător, capitalizare inițială inadecvată, deteriorare a producției, activitate insuficientă de marketing, control financiar necorespunzător) determină, de asemenea, creditele neperformante ale companiilor. Creditele devin neperformante aproape întotdeauna ca urmare a unei deteriorări graduale a activității companiei, care este însoțită de numeroase semnale de avertizare.

În anul 2011, lider la capitoul credite și active bancare

Insufficient experience in business (inadequate management, poor initial capitalization, damage to production, insufficient market activity, inadequate financial control) also causes bad loans to companies. Loans became nonperforming almost always due to gradual deterioration of company activity, which is accompanied by numerous warning signs.

In 2011, leader on the banking market for credits and banking assets is Moldova-Agroindbank, registering a

pe piața bancară este Moldova-Agroindbank, înregistrând un sold de credite în sumă de 6363,1 mil. MDL și sold de active în sumă de 9201,3 mil. MDL. În trimestrul IV al anului 2011, B.C. Victoriabank menține poziția de lider după volumul depozitelor atrase cu un sold de depozite în sumă de 6786,7 mil. MDL.

Respectiv, în anul 2011, se atestă o creștere după valoarea activelor băncilor comerciale din Republica Moldova. Astfel, după valoarea activelor bancare, piața este concentrată de 5 bănci comerciale, care dețin 69% din totalul activelor. Liderul după valoarea activelor este BC Moldova-Agroindbank, care la 31.12.2011 a atins valoarea totală a activelor de 9201,3 mil. MDL, în creștere cu 821,8 mil. MDL față de 31.12.2010, iar cota de piață a băncii a scăzut cu 0,3%, înregistrând o cotă de 19,5%. Următoarea poziție este deținută de BC Victoriabank cu un volum al activelor de 8069,1 mil. MDL, în creștere cu 1022,1 mil. MDL față de 31.12.2010, cota de piață a băncii a crescut cu 0,4% până la nivelul de 17,1%.

La 31.12.2011, după soldul creditelor bancare, piața este concentrată de 5 bănci comerciale, care dețin 70,5% din total credite. La finele lunii decembrie 2011, BC Moldova-Agroindbank este lider pe piața bancară, înregistrând un sold de credite în sumă de 6363,1 mil. MDL, ceea ce constituie mai mult cu 930,8 mil. MDL față de decembrie 2010. Pe poziția a II-a se află B.C. Victoriabank, volumul creditelor căreia constituie 4789,3 mil. MDL, în creștere cu 769 mil. MDL față de 31.12.2010, iar cota de piață a băncii atinge 16,3%.

credit balance of MDL 6,363.1 mil. and an asset balance amounting to MDL 9,201.3 mil. In the IVth quarter of 2011, B.C. Victoriabank maintains the leader position by the volume of attracted deposits, with a balance of deposits of MDL 6,786.7 mil.

In 2011, there is an increase according to the value of the assets of the commercial banks of the Republic of Moldova. Thus, by the value of banking assets, the market is concentrated by 5 commercial banks, which own 69% of the total assets. The leader by the value of assets is BC Moldova-Agroindbank, which as of December 31, 2011, reached the total value of assets of 9201.3 million MDL, 821.8 million MDL higher than December 31, 2010, and the market share decreased by 0.3%, at 19.5%. The following position is occupied by BC Victoriabank with a value of assets of 8069.1 million MDL, 1022.1 million MDL higher than December 31, 2010, and the market share of the bank increased by 0.4%, up to the level of 17.1%.

As of December 31, 2012, by the balance of banking loans, the market is concentrated by 5 commercial banks, which own 70.5% of the total loans. At the end of December 2011, BC Moldova-Agroindbank is the leader on the banking market, with a loan balance of 6363.1 million MDL, 930.8 million MDL more than in December 2010. B.C. Victoriabank ranks second, with a volume of loans of 4789.3 million MDL, 769 million MDL higher than December 31, 2010, and the market share of the bank is 16.3%.

Tabelul 1/Table 1

Indicatorii de concentrare a sectorului bancar, în anii 2010-2011, %/
Index concentration in the banking sector, in 2010-2011, %

Nr.	Denumirea Băncilor/ Bank name	Cota de piață după valoarea activelor/Market share by the value of assets (%)		Cota de piață după valoarea creditelor/Market share by the value of loans (%)		Cota de piață după valoarea depozitelor/Market share by the value of deposits (%)	
		31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011
1	Comerțbank	1,2	1,2	0,9	1,1	1,1	1,2
2	Banca Socială	6,7	6,8	7,4	7,5	6,2	6,7
3	Victoriabank	16,7	17,1	15,8	16,3	20,4	21,0
4	Moldova-Agroindbank	19,8	19,5	21,3	21,6	19,2	18,1
5	Moldindconbank	12,1	14,2	11,7	15,4	13,3	15,3
6	Banca de Economii	12,5	12,4	11,8	9,7	13,0	13,9
7	EuroCreditBank	0,7	1,0	0,6	0,6	0,4	0,8
8	Unikbank	1,0	1,3	0,7	1,3	0,8	1,2
9	FinComBank	3,9	3,5	3,6	2,8	3,3	0,6
10	Universalbank	0,9	0,4	0,8	0,4	0,7	2,2
11	Energbank	3,5	3,4	2,9	3,3	3,7	3,6
12	ProCreditBank	3,1	2,8	4,0	3,5	1,4	1,3
13	BCR Chișinău	2,9	2,7	2,4	2,3	3,1	2,3
14	Eximbank-Gruppo Veneto Banca	8,1	7,7	10,0	8,6	6,5	5,9
15	Mobiasbanca-Grupe Societe Generale	6,8	6,2	6,0	5,7	6,8	5,9
	Indicatorul HHI (puncte)/ Index HHI (points)	1181,3	1211,1	1218,2	1264,0	1295,5	1341,4
	Indicatorul CR-4 /Index (%)	70,1	63,2	60,6	63	65,9	68,3

Sursa/Source: Calculele autorului conform datelor Băncii Naționale a Moldovei./According to the data of the National Bank of Moldova.

În anul 2011, se atestă o creștere a volumului depozitelor băncilor comerciale din Republica Moldova. Astfel, după valoarea depozitelor bancare, piața este concentrată –

In 2011, there is an increase of the volume of deposits of the commercial banks of the Republic of Moldova. Thus, by the value of banking deposits, the market is

5 bănci comerciale dețin 75%. Liderul după volumul depozitelor atrase este BC Victoriabank, care la 31.12.2011 a atras depozite în valoare totală de 6786,7 mil. MDL, în creștere cu 9372,8 mil. MDL față de 31.12.2010, cota de piață a băncii a crescut cu 1%, fiind de 21%. Poziția secundă în clasament, la 31.12.2011, este deținută de BC Moldova-Agroindbank cu un quantum al depozitelor atrase de 5832,5 mil. MDL, în creștere cu 678,6 mil. MDL față de 31.12.2011, iar cota de piață a băncii constituie 18%.

În anul 2011, indicele de concentrare a pieței (indicele Herfindahl-Hirschman) se încadrează în limitele unei piețe bancare din Republica Moldova cu un grad moderat de concentrare (1211,1 puncte) – după valoarea activelor (vezi Tabelul 1).

Volumul creditelor noi acordate de bănci la 31.12.2011 a constituit 2662,5 mil. MDL, în creștere cu 26,4% în comparație cu 31.12.2010. Volumul depozitelor noi atrase de bănci la data de 31.12.2011 a constituit 47883,4 mil. MDL, majorându-se cu 10,8%, față de 31.12.2010.

Pe parcursul anului 2011, se atestă o continuă scădere a ratei dobânzii la creditele acordate în monedă națională, tendință care s-a stabilizat și în trimestrul IV al anului 2011. În decembrie 2011, rata medie a dobânzii la creditele acordate în monedă națională a constituit un nivel de 13,96%, iar rata medie la depozite în lei a ajuns la un nivel de 8,45%. În acest context, observăm că ratele medii ale dobânzii la depozitele în monedă națională au început să crească de la începutul anului 2011, constituind nivelul de 6,7% în luna ianuarie 2011. Respectiv, și ratele medii ale dobânzii la depozite în monedă străină au crescut de la 3,41% în luna ianuarie 2011 la un nivel de 3,83% în decembrie 2011. Marja bancară la operațiunile în monedă națională au scăzut de la 8,45% în ianuarie 2011 până la un nivel de 5,51% în decembrie 2011.

concentrated by 5 commercial banks, which own 75%. The leader by the volume of obtained deposits is BC Victoriabank which as of December 31, 2011, had obtained deposits with a total value of 6786.7 million MDL, 9372.8 million MDL higher than December 31, 2010, and the market share of the bank increased by 1%, at 21%. The second position of the standings as of December 31, 2011 is held by BC Moldova-Agroindbank, with a value of obtained deposits of 5832.5 million MDL, 678.6 million MDL, compared to December 31, 2011, and the market share of the bank is 18%.

In 2011, the market concentration index (the Herfindahl-Hirschman index) is within the limits of a market with a moderate degree of concentration on the banking market of the Republic of Moldova (1211.1 points) – by the value of assets (see Table 1).

The volume of credits granted by banks on 31.12.2011 was 2662.5 million MDL, increased by 26.4% compared to 31.12.2010. The volume of new deposits with banks at 31.12. 2011 was MDL 47,883.4 million, increasing by 10.8% compared to 31.12.2010.

In 2011, a continuous decrease of the interest rate for the credits granted in national currency is attested, which trend also stabilized in the IVth quarter of 2011. In December 2011, the average interest rate for the credits granted in national currency was 13.96%, and the average rate for the deposits in lei reached a level of 8.45%. In this context, we notice that the average interest rates for the deposits in national currency began to increase from the beginning of 2011, being at the level of 6.7% in January 2011. Also, the average interest rates for foreign currency deposits increased from 3.41% in January 2011 to 3.83%, in December 2011. The banking margin for the operations in national currency decreased from 8.45% in January 2011 to 5.51% in December 2011.

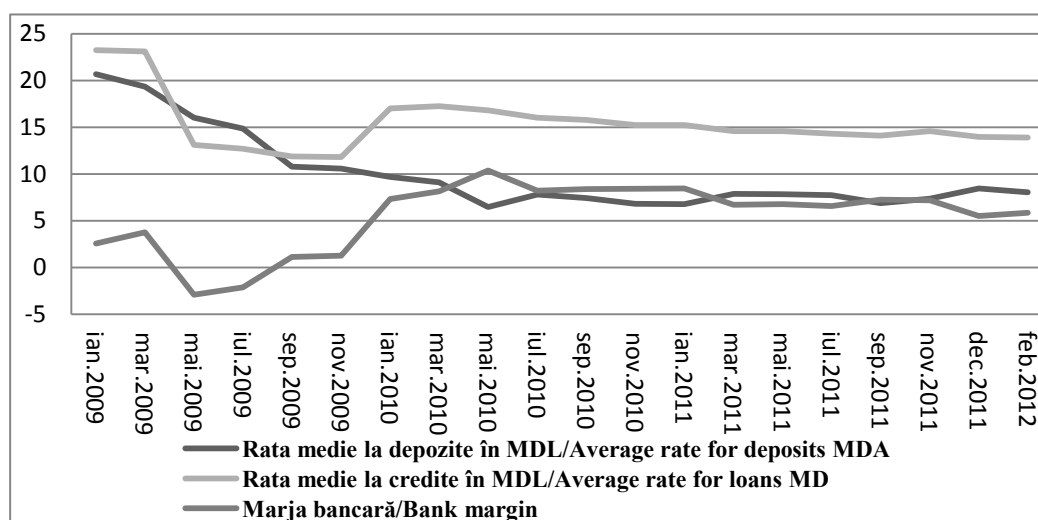


Fig. 3. Evoluția marjei bancare*, a ratelor medii a dobânzii la depozite și la credite în MDL, %/

Fig. 3. The evolution of the bank margin*, of average rates on deposits and loans in MDL, %

Sursa/Source: *Calculările autorului conform datelor Băncii Naționale a Moldovei./According to the data of the National Bank of Moldova.*

Evoluția profitabilității bancare denotă, că băncile au fost capabile să majoreze venitul net raportat la active (ROA) cu 1,5 p.p., constituind 1,9% la 31.12.2011, cât și raportat la

The evolution of the banking profitability denotes that the banks were capable of increasing the net revenues related to assets (ROA) by 1.5%, constituting 1.9%, as of

capitalul acționar (ROE) cu 8,9 p.p., înregistrând 11,5% față de 31.12.2010. Odată cu creșterea volumului de capital acționar și de active, majorarea ROE și ROA denotă, că ritmul de creștere a profitului net este mult mai rapid, fapt destul de încurajator. Astfel, la sfârșitul anului 2011, venitul net al băncilor pe întregul sistem a constituit 879,7 mil. MDL sau de 4.7 ori mai mult față de venitul înregistrat în anul 2010.

Ponderea activelor generate de dobândă în totalul active, la 31.12.2011, s-a majorat cu 2,42 p.p. și a constituit 82,3%, comparativ cu 31.12.2010, când a constituit 79,8%. Respectiv, la 31.12.2011 se evidențiază creșteri ale marjei nete din dobânzi cu 0,12 p.p., constituind 6,6% față de 31.12.2010. Astfel, băncile în situații mai dificile compensează veniturile din alte surse, și în special din comisioanele din transferuri, inclusiv ale celor din străinătate și din alte comisioane percepute de către bancă.

December 31, 2012, and related to the shareholding capital (ROE) by 8.9%, at 11.5%, compared to December 31, 2010. At the same time with the increase of the volume of the shareholding capital, the increase of ROE and ROA shows that the growth rate of the net profit is much faster, which is quite encouraging. Thus, at the end of 2011, the net revenues of the banks for the entire system was 879.7 million MDL or 4.7% higher than the revenues recorded in 2010.

The weight of assets, generated by interests in the total assets, as of December 31, 2011, increased by 2.42% and was 82.3% compared to December 31, 2010, which was 79.8%. Respectively, as of December 31, 2011, there were increases of the net margin from interests by 0.12%, of 6.6%, compared to December 31, 2010. Thus, banks in situations more and more difficult, compensated revenues from other sources, especially from transfer commissions, including from abroad, and from other commissions applied by banks.

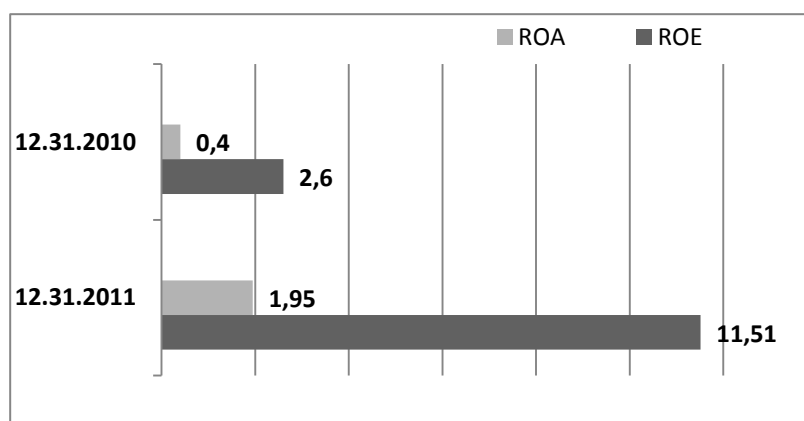


Fig. 4. Evoluția profitabilității bancare, %/

Fig. 4. The evolution of bank profitability, %

Sursa/Source: *Calcululele autorului conform datelor Băncii Naționale a Moldovei./According to the data of the National Bank of Moldova.*

Indicele de eficiență, detreminat ca raportul dintre veniturile nete aferente dobânzilor plus veniturile neaferte dobânzilor la cheltuieli neaferte dobânzilor, la 31.12.2011 este în creștere cu 31,8%, constituind 181,8% față de 31.12.2010.

Lichiditatea bancară poate fi privită atât prin prisma ponderii activelor lichide în total active, cât și prin prisma obligațiilor pe care banca este obligată să le onoreze. Astfel, observăm diminuarea ponderii activelor lichide (principiul II al lichidității) cu 1%, înregistrând 33,1% la 31.12.2011, ceea ce denotă neafectarea capacității de plată a băncilor.

Lichiditatea pe termen lung sau principiul I al lichidității, pe întreg sistemul bancar, a înregistrat 0,69% la 31.12.2011, cu 0,02% mai mult față de 31.12.2010. Aceste valori ale indicatorilor lichidității relevă existența surselor adecvate pentru susținerea plăților aferente obligațiilor. Ponderea depozitelor în total active la 31.12.2011 este în scădere cu 0,7%, constituind 65,3%, față de 31.12.2010 [5].

Concluzii. În ultima perioadă, managementul strategic devine destul de des utilizat în activitatea bancară, având o

The efficiency index, determined as the ratio between the net revenues corresponding to interests plus revenues not corresponding to interests for expenses not corresponding to interests, as of December 31, 2011 is 31.8% higher, constituting 181.8% compared to December 31, 2010.

Banking liquidity may be regarded both based on the weight of liquid assets in the total assets, and based on bonds, which the bank is obligated to pay. Thus, we notice the reduction of the weight of liquid assets (2nd principle of liquidity) by 1%, recording 33.1% as of December 31, 2011, which shows that the payment capacity of banks is unaffected.

Long-term liquidity or the 1st principle of liquidity, for the entire banking system recorded 0.69% as of December 31, 2011, 0.02% higher than December 31, 2010. These values of the liquidity indicators show the existence of adequate sources for supporting payments corresponding to bonds. The weight of deposits from the total assets as of December 31, 2011 decreased by 0.7%, to 65.3%, compared to December 31, 2010 [5].

Conclusions. In recent years, strategic management is often used in banking, with an integral approach

abordare integrală cuprinzând politici și strategii bancare de gestionare a riscurilor. Astfel, existența politicilor strategice adecvate de minimizare a riscurilor într-o bancă condiționează un management bancar cu un nivel înalt de profesionalism și calitativ.

Prin urmare, apariția riscului strategic în cadrul activității bancare afectează profitul și capitalul, fiind cauzat de decizii greșite, cât și de implementarea improprie a deciziilor sau lipsa de reacție la schimbările din mediul de afaceri. Astfel, enumerăm cele mai importante avantaje strategice cu orientare asupra relației bancă-client:

- obținerea unei profitabilități stabile pe termen lung, deoarece clientul în sine este sursa de profit a băncii;
- preferința clientului pentru banca cu care are cea mai stabilă și puternică relație în cazul în care primește oferte de produse similare cu execuție și costuri similare;
- motivarea activității salariaților în funcție de realizarea unor indicatori principali, în primul rând al profitului (lunar, trimestrial, anual); de asemenea, poate fi luată în vedere realizarea unor indicatori, precum: numărul de clienți atrași (săptămână, lună), numărul de produse/servicii vândute;
- capitalizarea adecvată care să permită o prezență remarcabilă pe piață;
- asigurarea unei relații optime între prudența bancară și tendința de dezvoltare agresivă, pentru a asigura o competitivitate sporită și pentru înfrângerea concurenței;
- realizarea indicatorilor de eficiență, financiară și de profitabilitate are o importanță majoră atât pentru buna derulare a activităților, pentru asigurarea unei corelări între diferite domenii și structuri, cât și pentru obținerea unui avantaj competitiv etc.

Astfel, putem concluziona că toate eforturile managementului strategic în activitatea bancară trebuie direcționate întru asigurarea unui tip de strategie care să asigure o bună funcționare a băncilor.

including bank policies and risk management strategies. Thus, the existence of appropriate strategic policy of minimizing risk in a bank makes a bank management with a high level of professionalism and quality.

Therefore, the emergence of strategic risk in bank activity, affects profits and capital, being caused by bad decisions and improper implementation of the decision or lack of response to changes in business environment. Thus, mentioning the most important strategic advantages to focus on the bank-customer relationship are:

- obtaining a stable long-term profitability, because the client itself is a source of profit for the bank;
- customer preference for the bank that has the most stable and strong relationship when receiving similar product offers with similar performance and costs;
- an employee work motivation according to the development of key indicators, first of profit (monthly, quarterly, annually), also can be considered the development of indicators, such as: number of customers attracted (week, month), number of products/services sold;
- an adequate capitalization that will allow an outstanding market presence;
- ensuring the optimum relationship between banking prudence and aggressive development trend to ensure greater competitiveness and to defeat competition;
- achieving efficiency indicators, financial and profitability, which has a major importance for a proper conduct of activities to ensure a correlation between different areas and structures and to gain competitive advantage, etc.

Thus, we conclude that all efforts of strategic management in banking should be directed in order to ensure a type of strategy which will ensure proper functioning of banks.

Referințe bibliografice/References

1. TANȚĂU, Adrian Dumitru. Managementul strategic - de la teorie la practică. Ed. a III-a. București: Ed. C.H. Beck, 2011. ISBN 978-973-115-874-7.
2. TĂBÎRȚA, Emma. Politici adecvate - riscuri minime. In: Profit. 2011, nr. 12, pp. 82-84.
3. Banca Națională a Moldovei. [Accesat 21.06.2012]. Disponibil: www.bnm.md/.
4. LUPAN, Oxana. Sectorul bancar - o dezvoltare stabilă. [Accesat 21.06.2012]. Disponibil: <http://www.expert-grup.org/?go=news&n=50&nt=4/> Expert Grup.
5. Lansarea celui de-al patrulea număr al publicației „Tendințe în Economia Moldovei”. [Accesat 21.06.2012]. Disponibil: <http://www.iefs.md/ro/activitatea-iefs/publicacii/met/199-lansarea-celui-de-al-patrulea-numr-al-publicaiei-tendine-n-economia-moldovei.html/>

Notă: *Materialul poate fi regăsit în publicația trimestrială „Tendințe în economia Moldovei”, Nr.4/2011, Chișinău, Complexul Editorial IEFS, pag. 40-47, subcapitolul Sectorul bancar, autor – Șeptelici Viorica.*

Recomandat spre publicare 26.04.2012