

ABORDAREA FACTORIALĂ A COMPETITIVITĂȚII ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI BANCAR

*Aliona CROITORU, asist. univ.,
drd., ASEM*

Preocupările vis-à-vis de problema creșterii competitivității băncilor comerciale este una actuală și care a atras în arealul dezbaterilor personalități diverse, precum: oameni de știință, economiști, bancheri, businessmani, investitori și chiar societatea de rând, băncile fiind prin specificul activităților derulate instituții de interes larg. Gestiunea cu succes a situațiilor ce au la bază miza competitivității poate fi realizată prin aplicarea unor abordări, viziuni și metodologii variate, între acestea, abordarea factorială fiind una foarte importantă. În acest sens, articolul dat se focusează pe dezvoltarea abordării factoriale de gestiune a competitivității în activitatea băncilor comerciale din sistemul bancar al Republicii Moldova.

Cuvinte cheie: *bancă, piață, competiție, competitivitate, management bancar, abordare factorială, abordarea 10,,C", performanță ș.a.*

Introducere. În literatura de specialitate contemporană există un număr impunător de interpretări și soluții oferite pentru evaluarea competitivității firmei, în același timp, un model coerent și generalizator, adaptabil și flexibil, într-o abordare simplă, dar și completă a problemei vizate, nu a fost încă unanim acceptat. Cel mai des, înțelegerea procedurii clasice de cuantificare a gradului de competitivitate microeconomică este, de obicei, una axată, din punct de vedere metodologic, pe analiza comparativă uni- și multicriterială în baza delimitării unor clase de indicatori relevanți în funcție de specificul de activitate ales. Din această cauză, competitivitatea ca element sintetic adesea este cuantificată ca un rezultat factorial determinat de prezența influenței unui set de variabile cu implicații directe și indirecte asupra activității firmei la un moment dat de timp și care rezultă din suma performanțelor atinse de organizație în raport cu alte firme concurente pe piață. Problema centrală pusă în discuție rămâne a fi, totuși, când, în ce mod, prin intermediul a ce instrumente și cu ce fel de resurse o firmă poate să atingă un nivel adecvat al competitivității, ținând cont de abordările factoriale de gestiune adoptate.

De regulă, cadrul definirii intensității competiției pe bază de competitivitate impune alegerea uneia din cele trei abordări științifice principale definite de mai mulți specialiști în domeniu, și anume: I. Abordarea clasică (în baza avantajului relativ); II. Abordarea pe bază de productivitate (principiul lui Krugman); și III. Abordarea prin prisma laturilor diamantului dezvoltată de M. Porter.

În lucrarea „Avantajul Concurențial al Națiunilor”, M. Porter stabilește factorii determinanți ai avantajului competitiv național în funcție de patru categorii de elemente, după cum urmează: 1. Dotarea cu factori de

FACTORIAL APPROACH OF THE COMPETITIVENESS IN THE BANKING MANAGEMENT SECTOR

*Aliona CROITORU, assistant professor,
PhD student, AESM*

Concerns vis-à-vis the issue of increasing the competitiveness of commercial banks is an actual one and which has attracted diverse personalities in the area of debates, such as scientists, economists, bankers, businessmen, investors and even the civil society, the banks being through their specific undertaken activities the institutions of general interest. Successful management of situations that are based on competitiveness can be achieved by applying some approaches, visions and varied methodologies between them, the factor approach being very important. In this regard, the article is focused on the development of the factorial approach of competitiveness management in the activity of commercial banks from the banking system of the Republic of Moldova.

Key words: *bank, market, competition, competitiveness, banking management, factorial approach, 10 "C" approach, performance, etc.*

JEL classification: *G21, G32, D41*

Introduction. In contemporary literature there is a large number of interpretations and solutions offered for the assessment of competitiveness of a company, while a coherent and general model, adaptable and flexible, in a simple approach, but also a complete one of the subject in matter was not yet widely accepted. Most often, understanding of the classical procedure for quantifying the degree of microeconomic competitiveness is usually based in terms of methodology, on the single-and multi-criteria comparative analysis based on delimitation of relevant indicators classes depending on the specific chosen activity. Therefore, the competitiveness as a synthetic element is often quantified as a factorial result determined by the presence of influence of a set of variables with direct and indirect implications on business activity at a given time and which results from the amount of achieved performances by the organization in relation to other competitors in the market. The central issue remains to be discussed, however, when, how, through which instruments and what kind of resources a firm can achieve an adequate level of competitiveness, taking into account the taken management factorial approaches.

Typically, the definition of the competition intensity based of competitiveness requires the selection of one of the three main scientific approaches defined by several specialists, namely: I. The classical approach (based on the relative advantage) II. Yield based approach (Krugman principle), and III. The approach developed through the diamond sides of M. Porter.

In his work "The Competitive Advantage of Nations", M. Porter sets determinant factors of the national competitive advantage based on four categories of items as follows: 1. Providing with inputs: human

producție: resurse umane, resurse naturale, cunoștințe tehnice, de piață, capital și infrastructură; 2. Condițiile cererii, respectiv nivelul și structura acesteia, gradul său de sofisticare, capacitatea sa de a formula nevoi cu caracter anticipativ; 3. Industriile furnizoare și cele adiacente, prin nivelul lor de dezvoltare și de competitivitate; 4. Strategiile și structurile organizaționale ale firmelor, climatul concurențial (rivalitatea dintre acestea).

Alături de acești 4 – considerați a fi determinanții direcți ai competitivității, pe planul secund, intervine și politica guvernamentală ce contribuie la crearea și susținerea avantajelor concurențiale prin influențarea celor patru categorii, cum ar fi pregătirea forței de muncă, crearea infrastructurii, compoziția ofertei și cererea de capital, dezvoltarea ramurilor adiacente, reglementarea cadrului concurențial etc. Succesiunea factorilor determinanți ai competitivității determină ceea ce Porter numește „stadii ale dezvoltării competitivității”, acestea fiind următoarele: 1. Dezvoltarea competitivității în baza factorilor de producție; 2. Dezvoltarea competitivității în baza investițiilor; 3. Dezvoltarea competitivității în baza inovațiilor; 4. Stadiul economiei în care forța motivațională este bunăstarea. La fel, există o serie de accepțiuni, cum ar fi cea a Forumului Economic Mondial (WEF); a Institutului de Management al Dezvoltării din Elveția (IMD); a Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD); a Băncii Europene de Reconstrucție și Dezvoltare (BERD); a Consiliului asupra Competitivității al S.U.A.; a Consiliului Competitivității Naționale a Irlandei ș.a. prin care aceste instituții își prezintă viziunile proprii asupra condițiilor generale de sporire a competitivității. De exemplu, Forumul Economic Mondial publică anual un Raport asupra Competitivității Globale – „Global Competitiveness Report” incluzând circa 140 de state ale lumii. Din anul 2005, se fac analize complexe și cuprinzătoare pentru măsurarea gradului de competitivitate națională utilizând așa numitul Indice al Competitivității Globale (GCI – Global Competitiveness Index), care cuprinde o serie de variabile importante pentru dezvoltare de natură micro- și macroeconomică, identificând astfel, dimensiunea pieței naționale, mediul de operare al afacerilor, gradul de sofisticare al businessului, nivelul inovațiilor etc., și prin care se specifică o serie largă de avantaje, precum și de obstacole de creștere națională. Raportul oferă, pe această bază, un instrumentar unic de evaluare comparativă pentru sectoarele public și privat, pentru mediul academic și alte centre interesate ale societății civile. Acest Forum lucrează în parteneriat cu o rețea largă de institute, precum și academicieni de frunte la nivel mondial pentru a asigura și include în rapoartele sale cele mai recente idei și cercetări vizând competitivitatea la nivel global. Conform Global Competitiveness Report 2012-2013, Republica Moldova ocupă locul 87 din 144 țări [2].

O altă abordare în cuantificarea competitivității în baza factorilor săi determinanți este cea propusă de economistul D. Voiculescu, cu privire la partajarea factorilor stimulatori ai competitivității microeconomice în două categorii principale: 1. Factori clasici (cantitativi și calitativi) și 2. Factori esențiali (nivelul de utilizare al resurselor, potențialul de dezvoltare, inovația ș.a.) Tabelul 1.

resources, natural resources, technical, market, capital and infrastructure knowledge; 2. Demand conditions, and its level and structure, its level of sophistication, its ability to formulate anticipative needs 3. Supply and the adjacent industries, by their level of development and competitiveness 4. Strategies and organizational structures of firms, the competitive climate (the rivalry between them).

Along with these 4 – considered to be direct determinants of competitiveness, in the background, occurs also the government policy that contributes to creating and sustaining of competitive advantages by influencing the four categories such as workforce training, infrastructure creation, composition of capital supply and demand, development of adjacent branches, regulation of the competitive framework, etc. Sequence of determinant factors of competitiveness determines what Porter is calling "stages of competitiveness development" which are the following: 1. Development of competitiveness based on inputs 2. Development of competitiveness based on investments 3. Development of competitiveness through innovations 4. Stage of economy where the well-being is the motivating force. Similarly, there are a number of meanings, such as of the World Economic Forum (WEF), the Institute for Management Development in Switzerland (IMD), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), the U.S. Council on Competitiveness, the National Competitiveness Council of Ireland, etc. By what these institutions present their own views on the general conditions for increasing the competitiveness. For example, the World Economic Forum publishes annually the Global Competitiveness Report including approximately 140 countries worldwide. Since 2005, the complex and comprehensive analyses are made for the measurement of the national competitiveness degree using the so-called Global Competitiveness Index (GCI), which contains a number of important variables for the micro-and macro-economic development, thus identifying, the domestic market size, business operating environment, the sophistication degree of the business, the level of innovation and so on, and that specifies a wide range of benefits and obstacles of the national growth. The report provides, on this basis, a unique comparative assessment tool for public and private sectors, for academia and other interested centres for civil society. This Forum works in partnership with a wide network of institutes and leading academics at the highest level in order to provide and include in its report the latest ideas and research regarding global competitiveness. According to the Global Competitiveness Report 2012-2013, Moldova ranks 87 of 144 countries [2].

Another approach to quantify the competitiveness based on its determinant factors is the one proposed by economist D. Voiculescu, on the sharing of stimulating factors of the microeconomic competitiveness into two main categories: 1. Classical factors (quantitative and qualitative) and 2. Key factors (level of use of resources, potential for development, innovation, etc.) Table 1.

Tabelul 1/Table 1

**Factorii stimulatori ai competitivității microeconomice /
Stimulating factors of the microeconomic competitiveness**

Factori clasici / Classical factors		Factori esențiali / Key factors
Cantitativi / quantitative	Calitativi / qualitative	
1. Raportul preț-calitate: / Ratio price-quality 1.1. Prețul / Price 1.2. Calitatea / Quality	1. Economia de scară / Scale economy	1. Reutilizarea muncii trecute: capital fix; tehnologie; capital uman educat, instruit și format în sensul creării de valoare etc. / Reuse of the passed labour: fixed capital; technology; educated, trained and formed human capital so as to create value, etc.
2. Raportul cost-profit: / Ratio cost-profit 2.1. Costul / Cost 2.2. Profitul / Profit	2. Tehnologie / Technology	2. Stabilitatea axiologică: stabilitatea proprietății; stabilitatea legislativă; disciplina contractuală; simetria raporturilor între parteneri asimetrice etc. / Axiological stability: stability of the property; legislative stability; contractual discipline; symmetry of relations between asymmetrical partners, etc.
3. Cifra de Afaceri / Turnover (volumul desfacerilor / sales volume)	3. Management / Management	3. Inovația aplicată: este principalul atu al firmelor mici dar extrem de dinamice (care proliferază în condițiile turbo-capitalismului) pentru a-și face loc pe „ringul” competiției. / Applied innovation: is the main asset of small but highly dynamic companies (which proliferate under turbo-capitalism conditions) in order to make room on the competition "ring".
	4. Strategie / Strategy	4. Gradul de armonie: armonie între producție și consum; între muncă și capital; între diversele forme de competiție (liberă, economică, extraeconomică etc.), în expresiile lor matematice. / The degree of harmony: harmony between production and consumption; between labour and capital; between different forms of competition (free, economic, extra-economic, etc.), in their mathematical expressions.
		5. Capacitatea de a identifica și promova valoarea: se pornește de la ipoteza simetriei genetice între grupurile statistice semnificative pentru a se ajunge la concluzia că această capacitate este principalul factor de competitivitate a societății pe termen foarte lung. / The ability to identify and promote the value: it starts from the genetic symmetry hypothesis between significant statistical groups to conclude that this ability is the main factor of competitiveness of the company for a very long term.

Sursa/Source: Elaborat de autor în baza [5, pag. 62] /Developed by the author based on [5, page 62]

O viziune importantă este și cea înaintată de M. Porter, care pune în valoare șase factori de bază, stimulatori ai competitivității, generatori de avantaje competitive la nivelul sectorial: economia de scară; nevoia de capital; accesul la circuitul de distribuție; diferențierea produselor, costul transferurilor, dezavantajele legate de costurile care sunt determinate de scara de producere, cum ar fi, de exemplu, costul experienței – dacă firma nu are experiență într-un domeniu, atunci ea va suporta costuri mai înalte de producere și, respectiv, va fi mai puțin competitivă [3, p. 7].

Astfel, dobândirea și, respectiv, dezvoltarea avantajelor concurențiale transformă din punct de vedere factorial și metodologic abilitățile firmei de supraviețuire în „chei” reale de succes, de altfel, precum M. Porter, considera că „avantajul competitiv este factorul-cheie pentru ca o firmă să atingă performanțe pe piețele competitive și care, nu poate fi înțeles dacă privim firma ca pe un tot întreg” [4, p. 3].

Totuși, în opinia noastră, problema cuantificării competitivității obiectului economic în faza inițială, trebuie să aibă la bază un set de determinanți primari, definiți în paralel

An important vision is the one of M. Porter, which highlights the six basic factors stimulating the competitiveness, generating competitive advantages in the sector: the scale economy; the need for capital; access to the distribution network; product differentiation, transfer costs, disadvantages related to costs that are due to the scale of production, such as, for example, experience cost - if the company does not have experience in a field, it will incur high costs of production and, respectively, will be less competitive [3, page 7].

Thus, the acquisition and respectively development of competitive advantages transforms in terms of methodology and factors the company's survival skills in real successful "keys", in fact, as M. Porter, believes that "the competitive advantage is the key factor for a company to achieve performances on competitive markets and which cannot be understood if we look at the company as a whole" [4, page 3].

However, in our opinion, the issue of quantifying the competitiveness of the economic object in the initial phase

cu misiunea organizațională, din care motiv, autorii au considerat oportun a elabora un sistem de referință, numindu-l **sistem compozit** (de la englezescul *compositions*), adică rezultatul obținut în urma combinării, într-o manieră prestabilită, a unui set de elemente interdependente într-un tot întreg sau, **Abordarea celor 10C**, și care include: **1. Raportul Calitate-Preț; 2. Raportul Costuri-Profit** (eficiența); **3. Nivelul Cifrei de afaceri; 4. Capacitățile sau nivelul economiilor de scară; 5. Competențele, implicațiile** (managementul) și **Caracterul** (strategiile); **6. Contextul** (mediul de activitate); **7. Concepțiile** (tehnologiile); **8. Certitudinea** (securitatea); **9. Conștiința** (timpul) și **10. Corectitudinea** (eficacitatea).

Conținut de bază. Tratatând problema creșterii competitivității la nivel de *industrie bancară* este necesar să facem referință la *elementele determinante* ale acesteia care sunt **tipul sistemului bancar** prezent într-o economie dată și **tipul de economie specifică relațiilor de intermediere**.

În concordanță cu cele expuse mai sus, se poate concluziona că tipul de economie specifică relațiilor de intermediere desemnează puterea și rolul pe care îl are sistemul său bancar într-o țară dată. Din aceste considerente se poate face distincție între **economia de piață financiară**, în cadrul căreia firmele se finanțează, în principal, prin emisiuni de titluri financiare și, respectiv, **economia de credit**, în care cea mai mare parte a finanțării este realizată prin recursul la credite. Amploarea activității bancare este delimitată, în așa mod, de perimetrul pieței bancare și a regulilor de funcționare ale acesteia. În general, după gradul de specializare și tipul de organizare, pot fi considerate ca relevante două forme principale de sisteme bancare: **1. Sistemele bancare de tip continental** și **2. Sistemele bancare de tip american**. Astfel, din prima categorie, fac parte sistemele bancare ale Europei continentale care sunt puțin specializate și funcționează după principiul băncii universale. Acestea s-au impus, în special, în a II-a jumătate a sec. XIX, perioadă în care bancherii au angajat băncile în operațiuni diverse, îndeosebi cu caracter internațional. Modelul american, specific, de asemenea, și Japoniei, implică o specializare strictă a băncilor și a fost acceptat după reforma anilor '30 când în S.U.A. s-a produs o separare funcțională și geografică a activității bancare. Totuși, din anul 2000, în S.U.A., legislația financiară a scos multe limitări privind activitatea băncilor comerciale pe piața valorilor mobiliare și pe piața asigurărilor, precum și privind fuziunea companiilor financiare.

Menționăm că, pe lângă aceste două tipuri de sisteme bancare, dar și în rezultatul mutațiilor cu caracter global, industria bancară contemporană este mult mai diversă. Spre exemplu, publicația *The Banker* afirmă că aproximativ 90% din tranzacțiile de intermediere financiară în unele țări precum Iran, Golful Persic și Malaezia corespund modelului financiar-bancar musulman al băncilor de participare sau, altfel spus, Islamic Banking. O bancă islamică este o instituție bancară care primește depozite și conduce toate tipurile de activități bancare cu excepția operațiunilor de împrumut și creditare pe bază de dobândă, aceasta fiind interzisă de Coran. În contextul în care, la derularea operațiunilor banca partajează aceleași riscuri cu clienții săi, acestea sunt considerate instituții de participare. Deși, astfel de bănci

must be based on a set of primary determinants, defined in parallel with the organizational mission, which is why the authors considered it appropriate to develop a reference system, calling it the **composite system** (from the English *compositions*), that is, the result of the combination, in a predetermined manner, of a set of interlinked elements in a whole or **approach of the 10C**, and which include: **1. Ratio of price-quality 2. Ratio of cost-profit** (efficiency) **3. Turnover level 4. Capabilities or the level of scale economies 5. Powers, implications** (management) and the **Character** (strategies) **6. The context** (work environment) **7. Concepts** (technology) **8. Certainty** (security) **9. Consciousness** (time) and **10. Correctness** (effectiveness).

Basic content. Treating the problem of increasing the competitiveness at the *banking industry* level is necessary to make reference to its *determinant elements* which are: the **type of the banking system** present in a given economy and **the type of economy specific for mediation relations**.

Consistent with the above, it can be concluded that the type of economy specific for mediation relations designates the power and role that the banking system has in a given country. Therefore there can be distinguished **financial market economy**, in which firms are financed mainly by issuing securities, and respectively **credit economy** in which the most of the financing is done by loans. Scale of the banking activity is defined in this way, by the perimeter of the banking market and its rules of operation. In general, according to the degree of specialization and type of organization can be regarded as relevant two banking systems main forms: **1. Continental banking systems** and **2. American banking systems**. Thus, from the first category are the banking systems of the continental Europe that are less specialized and operate on the principle of universal bank. These have occurred in particular in the second half of the XIX century, a period when bankers had engaged the banks in various operations, particularly with an international character. The American model, specific, also for Japan, involves a strict specialization of banks and was accepted after the reform in the 30's when in the U.S. there took place a functional and geographical separation of banking activity. However, in 2000, in the U.S. financial legislation removed many restrictions on the activities of commercial banks in the securities market and insurance market and also the merger of financial companies.

We note that in addition to these two types of banking systems, and as a result of global changes, contemporary banking industry is much more diverse. For example, *The Banker* says that about 90% of transactions in financial intermediation in countries like Iran, the Persian Gulf and Malaysia correspond to the financial-banking Muslim model of participating banks, in other words, Islamic Banking. An Islamic bank is a bank that receives deposits and conducts all types of banking activities excluding borrowing and lending transactions based on interest, which is forbidden by the Koran. In the context in which during the operations the bank shares the same risks with its customers, they are considered institutions of

dețin o cotă nesemnificativă în alte state musulmane cum ar fi spre exemplu, Turcia (4 bănci, inclusiv Indicele Sharia tranzacționat la ISE sub tickerul KATLM), Afganistan (7 bănci, în viitorul apropiat fiind posibilă adoptarea proiectului de lege bancară islamică, datorită căruia cetățenii își vor putea muta economiile de miliarde din sistemului bancar tradițional) ș.a., acest model, la sfârșitul primului deceniu a secolului XXI, a atins proporții din ce în ce mai surprinzătoare, valoarea așa-numitei „piețe musulmane internaționale” fiind estimată la circa 2000 de miliarde de dolari, iar de curând, o astfel de banca supusă canoanelor religioase islamice s-a deschis chiar și în Germania. Se presupune că produsele musulmane vor avea o cerere în ascensiune ținând o populație care va crește cu aproximativ 1 la sută în fiecare deceniu, potrivit unui studiu publicat în iunie 2011 de către Jurnalul Internațional de Știința și Dezvoltarea Mediului.

Cercetările efectuate au permis a conchide că, la categoria de sisteme bancare mai pot fi atribuite și Zonele Bancare Libere (ZBL) sau, Zonele Bancare cu Regim Speciale (ZBRS), de exemplu, Luxemburgul, Singapore, Hong Kong ș.a., respectiv, „paradisurile fiscale” situate, de obicei, în zonele insulare (Caraibe, Bahamas, Channel Island, Isle of Man). În opinia noastră, o ZBL s-ar referi la ansamblul de bănci care realizează activități exclusiv într-o zonă liberă din punct de vedere fiscal sau, la acele servicii oferite de careva subdiviziuni ale unor bănci înregistrate sub incidența unui regim economic special.

De asemenea, după complexitate, cel mai sofisticat tip de sistem bancar se consideră a fi cel adoptat la nivelul Uniunii Europene. Acestui tip i-a fost atribuită de către autori denumirea de „Sistem Bancar Integrat” (SBI). Prin adoptarea euro ca monedă unică, statele membre ale UE care formează zona euro au renunțat la propria suveranitate monetară. BCE, nucleul sistemului de bănci centrale nou-creat, denumit „Sistemul European al Băncilor Centrale (SEBC)”, a preluat responsabilitatea privind politica monetară în zona euro. În esență, BCE: 1) reprezintă nucleul decizional al SEBC și al Eurosistemului; 2) asigură aplicarea coerentă a politicilor proprii; 3) are competențe de reglementare și dreptul de a impune sancțiuni; 4) are drept de inițiativă legislativă la nivel comunitar și acordă consultanță instituțiilor Comunității și statelor membre ale UE cu privire la proiectele de acte normative ș.a. De asemenea, conform repartizării competențelor prevăzute de Tratatul CE, BCE reprezintă zona euro la nivel internațional în chestiuni care țin de domeniul său de competență. Întrucât sunt condiționate de factori locali, aceste activități variază considerabil de la o BCN la alta.

Astăzi, chiar la nivel european, un număr important de state membre ale Uniunii Europene (Grecia, Spania, Italia, Portugalia ș.a.) se confruntă cu o criză a datoriilor fără precedent și, ca urmare, suferă și sistemele lor bancare. În acest sens, tot mai accentuat, se pune problema unei integrări „mai strânsă a țărilor din zona euro prin intermediul practicilor și structurilor de supervizare, sub forma unei uniuni bancare” comune, ceea ce ar constitui, fără îndoială, un „adaos important la uniunea economică și monetară actuală”. Ideea unui sistem integrat în Europa pentru supervizarea sectorului bancar, ar fortifica, pe de altă parte, imaginea acestuia în context internațional, iar utilizarea

participation. Although these banks hold an insignificant share in other Muslim countries such as for example, Turkey (4 banks, including Sharia Index traded at ISE under ticker KATLM), Afghanistan (7 banks, in the near future is possible adoption of the bill on Islam Banking, due to which citizens will be able to move the savings of billions from the traditional banking system), etc., this model at the end of the first decade of the XXI century, has reached ever more surprising levels, the value of the so-called "international Muslim markets", being estimated at about 2,000 billion USD, and recently, such a bank subject to Islamic religious canons opened even in Germany. We assume that the Muslim products will have a rising application targeting a population that will increase by about 1% each decade, according to a study published in June 2011 by the International Journal of Environmental Science and Development.

The carried out researches have allowed to conclude that at the category of banking systems can be also attributed free banking areas (FBA) or banking areas with special treatment (BAST), for example, Luxembourg, Singapore, Hong Kong, etc., and also, "tax havens" located usually in island areas (Caribbean, Bahamas, Channel Island, Isle of Man). In our opinion, a FBA would refer to all banks that perform activities exclusively in a free zone of a tax perspective or not, to the services offered by any subdivision of banks registered under a special economic regime.

Also, by complexity, the most sophisticated type of banking system is considered to be the one adopted in the European Union. This type was attributed by the authors as the "Integrated Banking System" (IBS). By adopting the euro as the single currency, EU Member States that form the euro area have given up their monetary sovereignty. ECB, the central bank system kernel newly created called "European System of Central Banks (ESCB)" took responsibility for monetary policy in the euro area. In essence, the ECB 1) is the decision core of the ESCB and the Euro system, 2) ensures the consistent application of its policies, 3) has regulatory powers and the right to impose penalties, 4) has the right of legislative initiative at the EU level and provides advice to Community institutions and Member States on draft laws, etc. Also, according to the division of powers under the EC Treaty, the ECB represents the euro zone at the international level in matters within its competence. Since they are subject to local factors, these activities vary considerably from a BCN to another.

Today, even at the European level, a number of European Union Member States (Greece, Spain, Italy, Portugal, etc.) face an unprecedented debt crisis and as a result, their banking systems suffer. In this respect, the question rises on the „closer integration in euro zone countries through supervisory practices and structures in the form of a banking joint union”, which would undoubtedly be a "significant addition to current economic and monetary union". The idea of an integrated system in Europe for supervision of the banking sector would strengthen, on the other hand, its image in the international context and the use of the European Stability Mechanism

Mecanismului European de Stabilitate (MES) ar ajuta, în acest sens, la posibilitatea de recapitalizare a băncilor din UE, în contextul actual de depășire a problemelor financiare cu care se confruntă [1].

Din punct de vedere managerial, este necesar a delimita încă două forme strategice de organizare a activității bancare valabile în viitor, și anume: a. Modelul Băncii Dividende (MBD) și b. Modelul Băncii Fragmentare (MBF). Conceptul de MBD a fost lansat în anul 1995 de către autorul Herve De Carmoy și are drept obiectiv rentabilizarea fondurilor proprii și maximizarea acestora. Pentru atingerea acestui obiectiv fundamental, băncile sunt forțate să se implice în următoarele măsuri: 1) adoptarea de strategii orientate spre acele segmente de piață care sunt cele mai profitabile; 2) este necesară cunoașterea detaliată a costurilor și a operațiunilor efectuate; 3) se impune o tarifare precisă și personalizată a clienților; 4) este necesară găsirea unei dimensiuni optime a băncii, ceea ce implică modificări sensibile în ceea ce privește gradul de concentrare al industriei bancare vizate. Din punct de vedere al normei de rentabilitate care se impune băncilor, MBD propune 15%. În sectorul bancar, o normă de rentabilitate de 15% antrenează diminuarea ofertei de finanțare și este la limita sensibilă de realizare. Asemenea considerente pledează în favoarea unor sisteme bancare diversificate, cu obiective ale rentabilității diferențiate după natura activităților derulate și a riscurilor. În perspectiva impunerii MBD, diversitatea sistemelor bancare se va menține, intrucât vor persista motivele care au stat la originea creării unei concurențe între bănci. Alături de această caracteristică, sistemele bancare își vor menține și un grad de specializare sporit. 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 principalele tipuri de activități, s-a generalizat în SUA, Marea Britanie și Japonia. Obiectivul major al restructurării bancare este acela de a îmbina avantajele diversificării, proprie băncilor universale, cu cele ale unei bune specializări, ca factor ce exprimă o eficiență sporită a activității. De cealaltă parte, în cazul MBF, la bază stă principiul reconsiderării abordării cu privire la rolul clasic al instituțiilor bancare ca intermediari financiari în relația economisire-investire. Altfel spus, se pune accentul pe o separare completă a funcțiilor (activităților) de atragere a resurselor depozitare în raport cu cele de creditare. După opinia autorului, banca fragmentată este mai performantă, deoarece raționalizează activitățile bancare pe fiecare element gestionat, având operatori strict specializați și competitivi în domeniul de activitate ales. Există deja bănci care se identifică cu MBF prin aceea că își exprimă oferta de produse și servicii financiare încredințându-le unor firme din exteriorul băncii.

Pentru următorul deceniu managerii bancari trebuie să țină cont și de modificările în domeniul tehnologiei care vor afecta relația „bancă-client”, astăzi deservirea bancară la ”distanță” fiind un atribut al modernizării activității bancare. Acest model recurge la utilizarea instrumentelor bazate pe telefonie și informatică prin care se efectuează, în general, trei categorii de operațiuni bancare: gestionarea mijloacelor

(ESM) would help in this regard, to the possibility of recapitalization of EU banks, in the current context of overcoming the financial faced problems. [1]

From the managerial point of view, it is necessary to delineate the two strategic forms of banking organization available in the future, namely: a Model Bank Dividends (MBD) and b. The Model of Bank Fragmentation (MBF). MBD concept was launched in 1995 by author Herve De Carmoy and aims at profitability of its own funds and their maximization. To achieve this fundamental objective, banks are forced to engage in the following measures: 1) the adoption of strategies aimed at those market segments which are most profitable, 2) it is necessary to know the detailed cost and operations, 3) it is necessary a precise and personalized customer pricing, 4) is necessary to find an optimal size of the bank, which involves sensitive changes in the degree of concentration of the concerned banking industry. From the point of view of the profitability rule that is mandatory to banks, MBD proposes 15%. In the banking sector, a return of 15% implies the reduction of the funding offer and is at the sense of achievement. Such considerations argue in favour of diversified banking systems, with differentiated profitability objectives by the nature of the undertaken activities and risks. In the prospect of imposing MBD, diversity of banking systems will be maintained, as reasons will persist that stood at the origin of the creation of competition between banks. Along with this feature, the banking systems will maintain a high degree of specialization. Different national banking laws stay on the basis of specialization, which exercise a strong influence on the banking structure. Universal bank model, fully diversified, is predominant in continental Europe, while specialization and separation of banks on the main types of activities has broadened in the U.S., UK and Japan. The major objective of bank restructuring is to combine the advantages of diversification that the universal banks have with those of a good specialization as a factor expressing the efficiency of the activity. On the other hand, in the case of MBF, the basis is made on the principle of reconsidering the approach on the classic role of banking institutions as financial intermediaries in the saving-investment relationship. In other words, the emphasis is on a complete separation of functions (activities) to attract storage resources in relation to the loan. After the author's opinion, the fragmented bank is more efficient because it rationalizes banking activities on each managed element, having specialized and competitive operators in the selected area of activity. There are banks that already identify themselves with MBF in that they express their offer of financial products and services assigning them to companies outside the bank.

For the next decade, bank managers must take into account the changes in technology that will affect the relationship "bank-client", as today the banking service "at distance" is an attribute of the modernization of banking activity. This model uses tools based on telephone and computer by which there are generally performed three categories of banking operations: managing means of payment, loan distribution and management of savings.

de plată, distribuirea de credite și gestionarea economiilor. Acest model a apărut în anul 1989, în Marea Britanie, unde Midland Bank a propus o nouă formulă de organizare pentru operațiunile bancare curente, constituindu-se o filială independentă „First Direct” care, în prezent, prin intermediul unei platforme telefonice, gestionează mai mult de 500000 de clienți. Realizarea practică a acestei formule de către banca engleză s-a fondat pe studiile care indicau că 50 la sută dintre clienți nu și-au întâlnit niciodată responsabilul bancar, iar 40% – se plâneau de lipsa de atenție din partea agentului bancar. Totodată, prin „banca la distanță” se înregistrează un nivel mai scăzut al costului, decât în relația dintre bancă și agent fiind explorate beneficiile economiilor de scară. *First Direct* a dobândit un loc de primă importanță pe piața băncilor la distanță, în Europa, la baza succesului aflându-se trei factori: 1) informatica comercială integrată perfect în platforma telefonică; 2) strategiile bazate pe calitatea serviciilor și 3) selectarea riguroasă a clientelei (mai mult de 40% din cererile de deschidere a conturilor sunt refuzate). Astfel, în eforturile neîncetate ale băncilor de a atrage noi clienți, tehnologiile informatice și de comunicare (TIC) joacă un rol din ce în ce mai important, conducând la Modelul Băncii Virtuale (MBV).

Abordarea factorială a competitivității în cazul sistemului bancar al Republicii Moldova poate fi interpretată ținând cont de mai multe viziuni. Astfel, independența statală orientată spre demonopolizarea economiei și dezvoltarea concurenței pe piață a favorizat crearea unor condiții socio-economice flexibile în vederea mobilizării diferitor factori determinanți la crearea condițiilor necesare pentru redresarea continuă a infrastructurii bancare naționale și integrarea sistemului bancar autohton în circuitul economic și financiar mondial. Analizele efectuate de autori au permis a identifica existența a cel puțin cinci căi principale de susținere a progresului în sistemul bancar național, de la constituirea sa și până în prezent, cu implicații asupra creșterii competitivității băncilor comerciale moldovenești. Dintre acestea, primele trei sunt prioritare, întrucât au pus bazele funcționalității relațiilor de piață bancară în Republica Moldova chiar de la etapa inițială de constituire a sistemului bancar autohton, iar celelalte două au fost remarcate după anul 2000, când în sistemul bancar național a avut loc un salt de ordin calitativ, iar piața bancară moldovenească a intrat într-o nouă fază, cea de consolidare. Desigur, existența acestor premise nu poate fi percepută independent una de alta, în ansamblul lor, acestea constituind o bază a direcțiilor de orientare a managerilor bancari în procesul adoptării politicilor și strategiilor de dezvoltare. Toate aceste elemente vizează, ca atare, existența la moment a două categorii de factori stimulatori ai competitivității bancare în Republica Moldova, și care au produs, pe plan competitiv, importante progrese, atât de ordin cantitativ, cât și calitativ, în opinia autorului fiind:

1. **Facilitățile sau premisele directe** – determinate de *infrastructura și măsurile BNM* (modernizarea sistemului de plăți, introducerea SIRD ș.a.) pentru buna funcționare a sistemului bancar autohton; progresele și performanțele băncilor comerciale, în parte; respectiv, inovațiile și know-how-ul adus de băncile străine pe piața bancară a Republicii Moldova.

This model appeared in 1989 in the UK, where the Midland Bank has proposed a new formula for organizing the current banking operations, representing an independent subsidiary "First Direct" which now, through a phone platform, manages more than 500,000 customers. The practical realization of this formula by the English bank was founded on studies that showed that 50% of customers do not have met their bank officer, and 40% - were out for attention from the bank agent. Also, by "remote bank" a lower level of cost is recorded than in the relationship between the bank and the agent being explored the benefits of scale economies. *First Direct* has acquired a place of first importance in the remote banks in Europe, and its success was due to three factors: 1) perfectly integrated commercial information in the phone platform, 2) strategies based on quality of service and 3) rigorous selection of customers (more than 40% of applications for opening accounts are rejected). Thus, in the unremitting efforts of banks to attract new customers, Information and Communication Technologies (ICT) play an increasingly important role, leading to The Model of the Virtual Bank (MBV).

Factorial approach of the competitiveness in the case of the banking system from the Republic of Moldova can be interpreted taking into account the several views. Thus, the state independence oriented to the de-monopolization of economy and increasing competition in the market has favoured the creation of flexible socio-economic conditions to mobilize various determinants to create the necessary conditions for the continuous recovery of the national banking infrastructure and integration of the domestic banking system into the economic and financial circulation. The analysis allowed the authors to identify the existence of at least five main ways to support progress in the national banking system, from its creation to the present, with implications for increasing the competitiveness of Moldovan commercial banks. Of these, the first three are of priority since they founded functionality banking market relations in Moldova right from the initial stage of the domestic banking system appearance and the other two were observed after 2000, when the national banking system held a qualitative leap and the Moldovan banking sector has entered a new phase, the one of consolidation. Of course, the existence of those facts cannot be seen independently of one another, as a whole, they provide a basis of guiding directions of bank managers in the process of adoption of policies and strategies for development. All these elements aim, as such, at the existence of two categories of stimulating factors of bank competitiveness in the Republic of Moldova and that have made at the competitive level, significant progress both quantitative and qualitative, in the opinion of the author being the following:

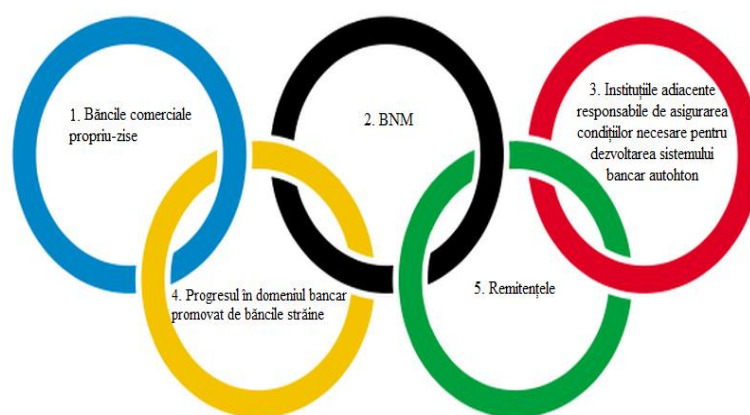
1. **Direct facilities or premises** – determined by the *infrastructure and measures of NBM* (modernization of the payment system, the introduction of IFRS, etc.) for the proper functioning of the domestic banking system; progress and performance of commercial banks, in part; namely, innovation and know-how brought by foreign banks on the banking market of Moldova.

2. **Facilitățile sau premisele indirecte** – care s-au impus prin apariția unor *fenomene decisive* care au impulsivat progresul în domeniul bancar la nivel național (evoluțiile în domeniul bancar la scară internațională; remitențele lucrătorilor migranți depozitate în băncile comerciale moldovenești; apariția companiilor financiare nebankare orientate spre deservirea unor segmente comune de clienți ș.a.) și *activitatea instituțiilor adiacente* sectorului bancar (FGDSB, BIC, ABM, ODIMM ș.a.).

Astfel, autorul a considerat a fi sugestivă prezentarea lor într-o formă mai puțin obișnuită, insinuând performanța globală atinsă în sistemul bancar național, asemenea unor rezultate olimpice, Figura 1.

2. **Indirect facilities or premises** - which were imposed by the occurrence of *critical phenomena* that have spurred the progress in the banking system at the national level (developments in international banking; remittances of migrants stored in Moldovan commercial banks; non-banking financial companies appearance oriented to service common segments of clients, etc.) and *activities of the adjacent institutions* of the banking sector (FGDSB, BIC, ABM, ODIMM etc.).

Thus, the author considered to be suggestive their presentation in a less common form, suggesting the overall performance achieved in the national banking system, like the Olympic results, Figure 1.



Notă: 1. Commercial banks 2. NBM, 3. Adjacent institutions responsible for ensuring the necessary conditions for the development of the domestic banking system, 4. Progress in the banking sector promoted by the foreign banks, 5. Remittances

Fig. 1. Elementele cadrului instituțional de asigurare a competitivității în sistemul bancar național /

Fig. 1. Elements of the institutional framework to ensure the competitiveness of the national banking system

Sursa/ Source: elaborat de autor / developed by the author.

Concluzii. Deci, multitudinea viziunilor expuse mai sus, denotă faptul că domeniul managementului competitivității bancare este unul larg, dar necesită o dezvoltare conceptuală și metodologică continuă. Abordarea privind evaluarea impactului factorilor determinanți ai competitivității în domeniul bancar trebuie însă să fie în corespondență cu reperetele teoretice general acceptate, dar și cu strategia globală subordonată scopului major al managementului bancar privind menținerea viabilității băncii și crearea condițiilor optime în activitatea ei, în context durabil.

Conclusions. So, the many visions mentioned above, show that the area of management of banking competitiveness is a broad one, but it requires a continuous conceptual and methodological development. Approach regarding the assessment of determinant competitive factors impact in the banking sector must, however, be in accordance with generally accepted theoretical parts, but also with the overall strategy underlying the major purpose of bank management for maintaining viability of the bank and creating optimal conditions for its work in a sustainable context.

Referințe bibliografice / References:

1. Franța sprijină un control centralizat al sistemului bancar european [accesat 21 iulie 2012]. Disponibil: http://economica.rtv.net/franta-sprijina-un-control-centralizat-al-sistemului-bancar-european_25892.html
2. Making impact. Annual Report 2010-2011. Council of competitiveness. 37 p. [accesat 1 aprilie 2013]. Disponibil: http://www.compete.org/images/uploads/File/PDF%20Files/FINAL_IMPACT_2010-2011.pdf
3. PORTER, M.E. *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris: InterEditions, 1993. 883 p.
4. POPA, I.L. *Analiza sistemului bancar comercial*. Timișoara: Ed. Mirton, 2004.
5. VOICULESCU, D. *Competiție și competitivitate*. București: Ed. Economică, 2001. 208 p.

Recomandat spre publicare: 28.03.2013