

CONFERINTA BURSA

UNIUNEA BANCARA EUROPEANA SI NOUL MODEL BANCAR

Despre Uniunea Bancara Europeana mi-am exprimat opinia la dezbaterile Academica BNR de anul acesta .Continutul ei il puteti gasi pe site-ul BNR. Interventia mea de astazi trateaza unele aspecte importante cu privire la *NOUL MODEL DE BUSINESS AL BANCILOR* in contextul evolutiilor curente si de perspectiva in directia reducerii sau eliminarii unor consecinte negative ale crizei actuale.

Imi bazez construirea expunerii pe urmatoorii piloni:

- CLIENT CENTRIC
- CLIENT CARE
- RESPONSABILITATILE BANCILOR IN FATA SOCIETATII : SOCIAL RESPONSIBILITY-CETATEAN CORPORATIV
- FORWARD LOOKING APPROACH (o privire constructiva spre viitor)

STRUCTURA EXPUNERII:

- 1) **Principalele reglementari in domeniul bancar si implicatiile lor asupra sistemului bancar din Romania**
- 2) **Opinii personale cu privire la relatia banca-client**
- 3) **Banca si responsabilitatea ei fata de piata pe care isi desfasoara activitatile**

- 1) – **Reglementarile post-criza ale sistemului bancar nu sunt singurii factori care determina modificarea modelului de business al bancilor. Actualele reglementari au menirea sa permita realizarea serviciilor bancare in conditiile atenuarii sau eliminarii efectelor produse de vulnerabilitatile si riscurile ce au condus la declansarea crizei financiare.**
 - **Exprim opinia ca una din prioritatile momentului o constituie gasirea cailor de a aduce sistemul bancar in starea lui de normalitate, insa pe un palier superior al intermediarii financiare, care sa protejeze interesele tuturor STAKEHOLDERILOR.**
 - **Amintesc ca sistemul bancar din Romania este dominat de grupuri bancare din Zona Euro, zona care sa indreapta SPRE O NOUA PARADIGMA parcurgind un process complex de transformari cu efecte pe termen lung si pentru**

Romania. Prioritatile si Interesul national ne obliga la cunoasterea acestui proces si la o implicare activa si directa din partea noastra.

- *O sa identificati in scurta mea interventie cauze obiective, dar si subiective care impun revederea si redesenarea modelului de business al bancilor*

a) Unul din motivele principale care stau la baza necesitatii unei schimbari a modelului de business bancar este PROFITABILITATEA, ceruta in primul rind de actionari si investitori. Sistemul financiar are ca functie principala atragerea si alocarea de resurse de finantare, iar limitele activitatii sale sunt date de *capacitatea de management a riscului si indatorarii*. Asistam la pierderi si raportarea unei profitabilitati mici din partea bancilor dup ce au parcurs un process important, prociclic , de INDATORARE si crestere a bilanturilor proprii , cu sincope in capacitatea lor de “maturity transformation” . Toate bancile au intrat in procese de RESTRUCTURARE care au vizat in primul rind reducerea costurilor, strategie cu efecte negative deosebite pe termen lung pentru banci in conditiile in care acestea nu au dezvoltat in paralel solutii pentru cresterea afacerilor si deci mentinerea unor surse sustenabile de venituri . Nu intru in detalii , dar trebuie sa scot in evidenta una din masurile care va produce efecte negative pe termen lung asupra sistemului bancar si nu numai (ma refer in primul rind la *calitatea serviciilor si la domeniul relatiilor cu clientii*) si anume CONCEDIEREA MASIVA A PERSONALULUI CU EXPERIENTA. Amintesc , de asemenea, CRESTEREA VOLUMULUI CREDITELOR NEPERFORMANTE . Nu intru in detalii DAR DORESC SA VA INVIT LA O ANALIZA A MODULUI CUM BANCILE AU STIUT SI STIU SA ADMINISTREZE RELATIILE CU CLIENTII SI PORTOFOLIUL DE CREDITE , CUM AU EXERSAT CERINTA DE BAZA PENTRU UN BANCHER SI ANUME “KNOW YOUR CUSTOMER ” SI POATE VOM GASI UNELE EXPLICATII ale ajungerii la SITUATIA ACTUALA a costurilor, ascaderii profitabilitatii ,dar si a creditelor neperformante).

b) Pe linga factorii de natura economica, modelul de business trebuie sa fie ajustat si in concordanta cu noul CADRU DE REGLEMENTARE cu referire la 3 elemente definitorii:

- *Cresterea capitalului si a costului acestuia: fac referire la AQR ca etapa esentiala in crearea Uniunii Bancare – crestere capital sau reducerea activitatii de la caz la caz; de-leveraging si dezintermediere, reducerea finantarilor dinspre bancile mama, vinzarea de active si credite neperformante*
- *Cresterea costului lichiditatii (Liquidity coverage ratio): active puternic lichide – depozite , titluri si obligatiuni suverane = reducerea finantarilor destinate economiei reale*
- *Cresterea costului functionarii datorita implementarii noilor reglementari si structuri de supraveghere, rezolutie si garantare*

Opinie personala : reglementarile sa protejeze bancile cu situatie financiara buna (principiul DIFERENTIERII) , sa protejeze banul public, sa protejze clientii, sa conduca la un acces normal al economiei reale la finantari(in primul rind sectorul privat, iar in cadrul lui IMM-urile care pentru Romania sunt motorul repornirii economiei) si SA NU SUGRUME INOVATIA.

2) Necesitatea obiectiva a unor schimbari profunde in strategia si organizarea bancilor:

- **Set de PROVOCARI: noile reglementari , managementul riscurilor, majorarea costurilor, SCHIMBARI MAJORE IN COMPORTAMENTUL CLIENTILOR (asteptari inalte si complexe care cer solutii si inovatie din partea bancilor, consolidarea loialitatii clientilor), competitie in crestere intre bvanci si din partea a jucatorilor netraditionali, progresul tehnologiei. Bancile au nevoie de schimbari care sa tina cont de LECTIILE TRECUTULUI, DAR SI DE ASTEPTARILE VIITORULUI. ACEASTA IMPLICA LANSAREA COMPLEXULUI PROCES DE TRANSFORMARE, CARE SA INCEAPA CU SCHIMBAREA UNOR MENTALITATI SI IMPLEMENTAREA UNEI CULTURI BANCARE . “CLIENT CARE” SI “CLIENT CENTRIC” TREBUIE SA REVINA CA DIRECTII PRINCIPALE CU EFECTE POZITIVE MAJORE PE TERMEN LUNG. Modul in care bancile reactioneaza la cerintele obiective si la provocarile din viata lor cu impact ASUPRA MODELULUI DE BUSINESS VA FI DECISIV IN MENTINEREA SI DEZVOLTAREA PREZENTEI UNEI BANCI PE O PIATA , SAU (alternativ) vom asista la APARITIA SCENARIULUI M&A sau chiar al lichidarii sau parasirii pietei de catre o banca. REACTIA PROACTIVA A FIECAREI BANCI VA AVEA EFECT ASUPRA PARTICIPARII ACESTEIA LA URMATORUL PROCES DE CRESTERE ECONOMICA SAU ,in caz contrar, VOR GUSTA EXPERIENTA NEGATIVA “ MISSING THE BOAT”.**
- **Acordarea unei importante : managementului capitalului, managementului resurselor si nu in ultimul rind MANAGEMENTULUI RISCURILOR. RISCURILE NU POT FI ELIMINATE. MANAGEMENTUL RISCURILOR CONSTITUIE UNA DIN CAPABILITATILE PRINCIPALE ALE INSTITUTIILOR DE SERVICII FINANCIARE. PRELUAREA SAU MANAGEMENTUL RISCURILOR , PRECUM SI ACTIVITATEA DE RISK MITIGATION CA GENERATOR DE SOLUTII PENTRU CLIENTI SI BANCA FAC PARTE DIN CULTURA RISCURILOR. CONSIDER CA EXAGERAREA IN DIRECTIA PROTECTIEI EXCESIVE SAU A PREVENTIEI EXCESIVE DIN PARTEA BANCILOR , SAU MENTINEREA UNEI AVERSIUNI EXAGERATE LA RISC SUNT POLITICI CU UN PUTERNIC EFECT NEGATIV PE TERMEN MEDIU SI LUNG PENTRU VIITORUL**

UNEI BANCI, CA SI PENTRU ECONOMIE SI STANDARDUL DE VIATA AL POPULATIEI.

3) Activitatea unei banci pe o piata trebuie sa devina PUTERNICA SI SUSTENABILA.

Filozofia noua bancara trebuie sa ia in considerare noul comportament si cerintele clientilor, dezvoltarea si diversificarea produselor si serviciilor bancare, relatia banca – client, responsabilitatea colectiva si sociala, REPUTATIA SI CREDIBILITATEA. In fapt cistigarea sau recistigarea INCREDERII IN SISTEMUL BANCAR CONSTITUIE PROBABIL PROVOCAREA MAJORA CAREIA TREBUIE SA-I FACI FATA SISTEMUL BANCAR.

Ma astept ca in perioada urmatoare sa asistam la TRANZITIA DINSPRE MODELUL DE BUSINESS ACTUAL ‘*TRANSACTION BANKING*’ CATRE MODELUL SOLID SI SUSTENABIL “*RELATIONSHIP BANKING*” .

Acesta din urma plaseaza :”customer first”, concentrindu-se consistent si continuu catre satisfacerea necesitatilor si asteptrilor clientilor, venind cu *solutii “tailored to the customer’s needs”*.

In opinia mea aceasta este *TEMA FUNDAMENTALA* la care trebuie sa raspunda managementul bancar pentru a face fata provocarilor curente si de perspectiva. Criza a erodat increderea clientilor in institutiile de service financiare. *Reinstaurarea increderii in sectorul bancar este o prioritate*. Recistigarea increderii nu se refera numai in relatia cu clientii, ci imbraca si alte paliere”stakeholderi, reglementatori, agentile de rating, proprii angajati ai bancilor. In acest sens este necesar sa ne concentram catre **COMPETENTA SI INTEGRITATE, CARE SA FIE EFECTIVE. VA FI APROAPE IMPOSIBIL SA CONTINUAM “BUSINESS AS USUAL”. IMI ADUC AMINTE PRIMUL LOGO CE A ACOMPANIAT INTRAREA MEA IN VIATA DE BANCHER INTERNATIONAL LA MANUFACTURERS HANNOVER TRUST CO NEW YORK si CHEMICAL BANK , ANUME :” *QUALITY, LOYALTY , CONSISTENCY*” - *ne-am tinut de cuvint, am livrat ce am promis, rezultatele bune pentru client si banca nu s-au lasat asteptate.***

DE CE AM REITERAT ACESTE DEZVOLTARI :

- **Economia Romaniei este puternic credit related , finantarea sectoarelor de stat si privat continuind sa se bazeze pe cocontributia bancilor multi ani de aici incolo**

- Dezvoltarea solutiilor alternative de finantare sunt in plin progres fara a prezenta o finalizare evidenta (ma refer la fondurile europene si la dezvoltarea pietii de capital autohtone – alternative pe care le dorim puternice si sustenabile)
- Identificarea si atragerea resuselor financiare interne devine o prioritate (**ECONOMISIREA INTERNA TREBUIE SPRIJINITA LA NIVEL NATIONAL SI BANCAR**)
- **In PROCESUL COMPLEX DE REALIZAREA A CONVERGENTEI REALE SI A CRESTERII COMPETITIVITATII ROMANIA ARE IN CONTINUARE NEVOIE DE ATRAGEREA DE CAPITAL DIN STRAINATATE**
- *Mentinerea ponderii ridicate a grupurilor bancare straine in sistemul bancar de la noi mentine o vulnerabilitate structurala in Romania, generatoare de riscuri si volatilitati.* (nevoia de recapitalizare la nivel de grup bancar cu prezenta in Romania, necesitatea reducerii expunerilor, a unui risc de portofoliu micorat prin scurtarea maturitatii activelor vor duce la diminuarea finantarilor de la bancile mama; indeplinirea criteriilor de lichiditate la nivel de grup bancar va face si mai dificila situatia subsidiarelor acestora din Romania; supravegherea consolidata le nivel Eurozone a bancilor SIFI va obliga grupurile bancare sa-si restructureze in continuare subsidiarele)
- *Ce punem in loc?* Repet opinia exprimata de mine de mai multe ori ca este nevoie de atentie sporita si actiune in directia institutiilor bancare avind **CAPITAL MAJORITAR AUTOHTON – DE STAT SAU PRIVAT; DEZVOLTAREA PIETII DE CAPITAL, UTILIZAREA EFECTIVA si EFICIENTA A RESURSELOR FINANCIARE LOCALE S INTERNATIONALE PENTRU FINANTARI PE TERMEN LUNG** (readuc tema ridicata de mine in ultimii ani o data cu izbucnirea crizei si anume : **BANCA DE DEZVOLTARE SAU EXTINDEREA STATUTULUI BANCILOR ACTUALE**). Asemenea teme le **VOM DEZBATE** cu siguranta **IN** cadrul unor **CONFERINTE ULTERIOARE POATE ORGANIZATE TOT DE GRUPUL BURSA. FINANTAREA PE TERMEN LUNG DEVINE O PRIORITATE IN TOATA EUROPA, TARILE SI INSTITUTIILE FINANCIARE VOR FI “INVITATE” , DACA NU OBLIGATE SA SE CONCENTREZE PE INTERESUL NATIONAL SI ZONELE INTERNATIONALE ‘CORE’ PENTRU TARILE DE ORIGINE ALE GRUPURILOR BANCARE. IN ACELASI TIMP AVEM SI NOI NECESITATI SI PRORITATI . VOM ASISTA LA COMPETITIE MAJORA IN DOMENIUL FINANTARILOR INTERNATIONALE ACOMPANIATA DE EXERSAREA EXPLICITA SAU IMPLICITA A INTERESULUI NATIONAL IN CAZUL FIECAREI TARI**

INCHEI CU DOUA ELEMENTE:

- **UN MESAJ CATRE SECTORUL BANCAR :** in mod obiectiv Sistemul bancar din Romania este puternic “legat” de economia locala , de clientii din Romania pentru multi ani de aici incolo. **ESTE CORECT SA MENTIONAM CA PIATA LOCALA , CLIENTII DE PE PIATA DIN ROMANIA, CEI CARE GENERAZA RESURSE, AFACERI SI PROFITABILITATE PENTRU BANCI AU ASTEPTARI NATURALE SI NORMALE DIN PARTEA BANCILOR – SI ANUME TRECEREA LA REALITATEA IN CARE BANCHERII CONTRIBUIE LA CRESTEREA ECONOMICA SI A NIVELULUI DE TRAI , PROBIND O MAI MARE RESPONSABILITATE CATRE PIATA LOCALA, catre CLIENTII LOCALI si STAKEHOLDERII LOCALI. *Acest DEMERS de o mare normalitate reprezinta contributia si baza sustenabilitatii unui model de business bancar si a ratiunii existentei unei banci pe o piata.***
- **Convingere: PARTICIPAREA VALOROASA A DUMNEAVOASTRA LA ACEASTA CONFERINTA ASIGURA SUCCESUL EI SI INCREDEREA CA SUNTEM CU TOTII ANIMATI DE ACELEASI IDEI SI DORINTE. VA MUTUMESC PENTRU ATENTIA ACORDATA SI FELICIT INCA ODATA ORGANIZATORII.**

Prof. Univ.Dr. Nicolae Danila

Membru al C.A. al Bancii Nationale a Romaniei

27 Martie 2014