

O VARIANTA CISTIGATOARE PENTRU ROMANIA SI SISTEMUL BANCAR ROMANESC : MODELUL DE BUSINESS AL BANCILOR SA SE ADRESEZE SI INTERESULUI PUBLIC AL TARII GAZDA

Analizele economice fac tot mai mult referire la una din lectiile crizei financiare : ciclul de crestere pre-criza bazat pe credit si un management “selectiv” al riscurilor, cresterea pretului activelor si o productivitate stagnanta nu poate fi replicat si nici sustenabil. Modelul aplicat aproape generalizat a creat mutatii economice si financiare fara precedent , finalizate , printre altele, prin dezechilibre, inegalitati si o tanara generatie lipsita de perspectiva locului de munca si de transparenta in procesul de dezvoltare a carierei profesionale. Consider ca se impune tot mai mult ca politicile cu privire la securitatea sociala si cresterea nivelului de trai sa fie efectiv puse in practica si in felul acesta sa se creeze conditiile pentru o mai mare stabilitate sociala, politica si financiara necesara pentru o dezvoltare durabila si sustenabila la nivel national si European. Numesc aceasta stare a economiei un MODEL DE CRESTERE SUSTENABILA CARE COMBINA STABILITATEA SOCIALA CU DINAMISMUL ECONOMIC. Tractiunea reala catre asemenea dezvoltare poate fi data prin realizarea unui echilibru dinamic in cadrul unui ciclu virtuos intre : consum, investitii si comert.

Comunitatea bancara europeana a intrat intr-o perioada de aversiune la risc prin reducerea expunerilor , atit a celor in stoc cit si a unora noi. Restructurarea activitatii bancare , prin aplicarea unui model de business caracterizat de cele mai multe ori de un accent pe activitatile non-credit si de reducerea costurilor (concedierea unor salariati , in special cu experienta, dar si cu salarii mari, cit si inchiderea unui numar mare de unitati teritoriale) a compensat partial cerintele noilor reglementari cu privire la capital si lichiditate. Cerintele de profitabilitate ale actionarilor au fost intr-o masura mai mica realizate. Toate aceste mutatii s-au produs concomitent cu o *contrapartida riscanta* reflectata in scaderea calitatii serviciilor si a modului de satisfacere a cerintelor clientilor si a protectiei acestora. In diverse ocazii(analize, aparitii publice) bancile scot in evidenta

factorii care le ingreuneaza activitatea : stagnarea pietelor pe care isi desfasoara activitatea, impactul creditelor neperformante, provocarile structurale generate de dobinzi si dezvoltarea demografica , volatilitatea crescuta si diminuarea predictibilitatii si mai recent fintech si revolutia tehnologica . Toate aceste tendinte si dezvoltari duc la accentuarea asteptarilor de crestere a riscurilor si in consecinta necesitatea unor noi actiuni periodice de analiza calitatii activelor (AQR) si a unor noi teste de stress care vor genera in continuare cerinte de majorare a capitalurilor in cazul unui numar mare de banci.

Intr-un asemenea climat provocator , dar, dupa parerea mea , generator de importante oportunitati, se impune, ca o necesitate obiectiva si imperativa , *reluarea procesului de creditare , de finantare a investitiilor productive si de creare a unor noi locuri de munca. Lumea se misca rapid si Romania nu isi mai poate permite luxul de a piarde timp. Reamintesc regula ca finantarea economiei reale reprezinta functia de baza a oricarui model de business bancar.*

Bancile centrale, supraveghetorii si reglementatorii au initiat unele masuri si au depus eforturi pentru restimularea apetitului la risc al bancilor si reluarea activitatii normale a acestora. In acelasi timp au impus si impun noi reglementari . Bancile supravegheate reclama faptul ca noile reglementari le-au complicat existenta, facind actiunile de aplicare a cerintelor tot mai dificile si mai costisitoare. Totusi grupurile bancare mari din zona euro cu prezenta in Romania au avut si au un avantaj competitiv fata de bancile mici si mijlocii . De aceea readuc in discutie necesitatea aplicarii cu mai mult curaj a *principiului proportionalitatii* in legatura aplicarea reglementarilor europene si nationale , in special cele referitoare la capital si lichiditate, in functie de modelul de business si a modelului de risc dezvoltat de fiecare banca locala. S-ar elimina astfel *modelul monoculturii " one size fits all" ,* model care s-a dovedit neproductiv si riscant.In caz contrar se va perpetua si se va amplifica situatia actuala cind clientii bancilor, mai ales IMM-urile si persoanele fizice, au acces tot mai dificil la obtinerea unui credit, ceea ce pe termen mediu si lung va afecta grav economia reala si cresterea sustenabila , *ca si existenta fiecărei banci pe piata locala . Este necesar ca institutiile abilitate, toti factorii de raspundere (si aici ma refer in primul rind la institutiile de supraveghere si reglementare, ca si*

la legiuitor) sa faca totul pentru a se inlatura suspiciunea, care uneori se poate transforma in realitate si care a fost mentionata de fostul Guvernator la Bancii Angliei, Mervin King : bancile regionale, grupurile bancare cu activitati cross border tind sa aplice regula de a fi *“ international in life, but national in death ”*. Cu alte cuvinte existind riscul ca unele subsidiare din tara noastra sa fie *“ aruncate in bratele noastre ”*, a contribuabililor locali, de catre grupurile *“mama”* in cazul situatiilor care ar pune sub semnul intrebarii continuitatea activitatii acestora , mizindu-se pe faptul ca autoritatile locale vor actiona in consecinta pentru salvarea lor , pentru evitarea pericolului contagiunii, in virtutea realizarii obiectivului de stabilitate financiara (situatie anticipata de mine ; vezi Danila , site BNR, 13.02.2013). Am remarcat ca aceasta tema devine de actualitate pe agenda dezbaterilor europene cu privire la noua configuratie a pietelor financiare si a aplicarii principiului *“risk sharing”*.

Bancile de success vor supravietui si vor creste, platind impozite si taxe, vor continua sa ofere clientilor produse si servicii de calitate , exersind o protectie adecvata a acestora . ***BANCILE DE SUCCES CREAZA VALOARE ADAUGATA PENTRU TOTI STAKEHOLDERII. AVEM NEVOIE DE CIT MAI MULTE BANCILE DE SUCCES PE PIATA ROMANEASCA. PIATA ROMANEASCA ARE NEVOIE DE ADEVARATI “MARKET MAKERS” CU ATITUDINE CONSTRUCTIVA PE TERMEN LUNG FATA DE NEVOILE ECONOMIEI ROMANESTI SI ALE CLIENTILOR LOCALI.***

Sunt necesare eforturi si masuri la nivelul fiecarei banci si a sistemului bancar in intregime pentru a se evita spectrul unei crize existentiale. Eliminarea unor complicatii legate de structurarea unor produse bancare si a costurilor atasate acestora, un echilibru corect in procesul de impartirea riscurilor intre banca si client ar diminua perceptia (de multe ori realitatea) ca bancile nu lucreaza in interesul public , concentrindu-se in principal pe maximizarea profitului si a cistigurilor actionarilor. Amintesc cuvintele lui Peter Sands, ex-CEO al Standard Chartered Bank si actualmente profesor la Harvard University : *“ The public is asking high-level questions about the value that banks add to society and the trade-off between private gain and public risk ... There is a fundamental challenge to the banks, both in terms of the right to play within society but also in the ability to have a sustainable business model “* (The Banker, January

2017). In acelasi numar al celebrei publicatii de specialitate fostul CEO al Barclays Bank adauga :” The financial crisis of 2008 revealed how many banks were too aggressive, too self-serving and too focused on short term and I am convinced that only companies that consider the long-term impact of their actions on society will be able to build a sustainable business. In other words – there can be no choice between doing well financially and behaving responsibly in business”. Personal m-am incadrat intotdeauna in grupul bancherilor care sustin *ca o strategie bancara cu o concentrare pe cresterea profitului si a cistigurilor actionarilor reflecta “ an old-school of thinking”*. In acelasi numar The Banker, Andy Maguire – COO al HSBC mentiona : “ The banking industry needs to return to doing what it is supposed to be doing – *serving real people, businesses and the economy, and win back the trust of society* “. Recentele decizii si planul de actiune la nivelul UE pun un accent deosebit pe “ *socially responsible investments*” dezvoltind politicile bazate pe regula care :“ *Investing with an eye to environmental or social issues, not just financial returns, has become mainstream in the past decade*” (The Economist, March 24th, 2018) .

Progresul fiecarei banci necesita mai mult decat schimbare; este necesara aplicarea programului complex de *transformare a fiecarei institutii*, care sa inceapa de la si cu *schimbarea mentalitatii bancherilor*. In aceiasi directie , o schimbare este necesara si in *cultura bancara*. Imi amintesc ce spunea Hugh Harper (EY) :” The *culture* has to ensure that it reflects its *purpose* . Whereas *corporate strategy* looks three to five years in the future, purpose is about why the bank is in a certain place in a country and its essence for perhaps the next 30 to 50 years”. Inchei citarea unor interventii remarcabile ale unor adevarati profesionisti cu remarca :” It’s important to acknowledge that financial institutions do not have a neutral or benign role in society. *They have both the power and responsibility* to allocate resources in ways that not only do not harm but also create positive outcomes “ (Tamara Vroom- CEO Vancity).

O activitate bancara normala joaca un rol major in viata unui client. In urma unei analize cu privire la situatia curenta si mai alea asupra potentialului acestuia (fie client corporate sau retail) , banca ofera o gama variata de solutii,

servicii si produse care sa-l faciliteze clientului administrarea multiplelor aspecte din viata acestuia, cu rezultate benefice pentru ambii parteneri si cu aplicarea unei adecvate "mitigari" a riscurilor. Mai mult, in loc sa inchida unitati teritoriale si sa concedieze bancheri cu experienta, bancile pot utiliza aceste "proximitati" de afaceri pentru o mai buna educatie financiara si pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial local, atat de necesar intr-o tara ca Romania, unde fenomenul de "underbanking" se adinceste, aparitia unor noi afaceri este tot mai rara , mai mult asistam la disparitia multor societati comerciale si pierderea unor locuri de munca. *Se adincesc disparitatile, inegalitatile si cresc riscurile de tot felul.* Intr-o economie care doreste sa aiba o crestere sustenabila , materializata printr-o convergenta efectiva cu nivelul superior al economiilor europene. *Aparitia si existenta unei banci pe o piata reprezinta o investitie pe termen lung .* Principiul continuitatii acestei afaceri este strins legat de realizarea efectiva a beneficiilor pentru toti stakeholderii. Climatul local si international actual reclama trecerea bancilor la un "*new normal*" prin implicarea unor noi modele de business care sa le asigure continuitatea, stabilitatea , profitabilitatea si misiunea sociala, care sa incurajeze inovatia si noile solutii tehnologice si totodata sa aplice protectia clientilor si adincirea incluziunii financiare. *Economistii cunosc regula ca o structura economica diversificata cere o diversitate de structuri financiare.* Bancile cu o activitate care sa acopere toate sau cea mai mare parte a teritoriului unei tari pot garanta si dezvolta relatii de afaceri intre comunitatea de afaceri dintr-o localitate cu comunitatile de afaceri din alte localitati sau alte tari creind premisele dezvoltarii clientilor proprii , majorind sursele de venituri pentru toti stakeholderii din comunitatile locale si nationale. Banca se concentraza local conectandu-se concomitent impreuna cu clientii sai la nivel national si European.

Daca perioada precedenta a ciclului bancar s-a caracterizat prin de-reglementari, inovatii financiare, globalizare si explozia creditului, perioada noua in care am intrat se defineste in mare masura prin termenul "*digitalizare*". Bancile victorioase vor fi acelea care se vor adapta noilor cerinte si asteptari ale clientilor, care vor creste automatizarea proceselor si vor

eficientiza activitatea , creind noi produse si servicii, putind realiza si un cost redus in procesul de implementare a noilor reglementari bancare. In acest sens bancile vor face investitii importante in tehnologie si inovatie , care sa le asigure avantaj competitiv in satisfacerea cerintelor clientilor, in conditiile de crestere a activitatii si a implicarii locale si o adoptare a noilor cerinte de reglementare. O regula de baza va trebui sa fie aplicata in permanenta: un bun management al riscurilor si beneficii pentru stakeholderi. *Sa nu uitam capitalul uman din mediul bancar. Calitatea acestuia, dezvoltarea unei cariere profesionale sanatoase sunt factorii care asigura avantajul competitiv pe termen lung a fiecarei banci.* Romania subbancarizata, in plin process de dezvoltare si convergenta, are nevoie de *incluziune si educatie financiara*, si in acest sens suntem chemati prioritar sa creem toate conditiile pentru transpunerea in practica a acestor cerinte prin programe concrete , initiate de si implicind direct banca centrala, bancile comerciale, supraveghetorii si reglementatorii pietei bancare, de capital, de asigurari.

Mass media zilnica, unele dezbateri publice sunt astazi incarcate cu teme insuficient analizate cu privire la impactul lor, sustinute de multe ori cu opinii si argumente "cocosesti", indrjite din partea institutiilor si personalitatilor oficiale si neoficiale. Cea mai mare parte a lor sunt importante. Gresim insa in modul nostru de conlucrare , de colaborare intre palierele politice, economice, financiare (mai binezis notam cu regret lipsa unei astfel de organizari) , in modul nostru de comunicare cu societatea. Economia romanescă are prioritatile sale pe care trebuie sa le cunoastem si sa le finalizam prin programe. *Perpetuarea unor dezbateri neproductive creaza multa neincredere, confuzii, riscuri, nepredictibilitate, volatilitate, dezvoltari de care pot beneficia unii "cunosctori", dar societatea in ansamblu si noi toti cu siguranta vom pierde.* Este cazul sa gindim mai mult si cu viteza caracteristica societatii moderne de astazi, sa ne asezam in jurul mesei si sa ascultam diversele opinii , sa clarificam unde este cazul si apoi sa venim pe piata cu decizii si solutii eligibile pentru etapa actuala si de perspectiva a Romaniei.

Lucrul in echipa la toate nivelele institutionale si inter-institutionale trebuie sa devina regula inainte de lansarea pe piata a tot felul de idei. Societatea romaneasca asteapta solutii si fapte.

Anticipez ca tematica interesului public isi va puna amprenta in dezbaterile si programele la nivel national si in Romania. Aceasta constituie de fapt una din principalele directii decise si imprimate efectiv la nivel international.

Prof. Univ. Dr. Nicolae Danila

Academia Oamenilor de Stiinta din Romania

02.04.2018