

# RETAIL BANKING

## Banca viitorului într-o Europă lărgită

### Strategii pentru inovație și creștere

Ediția a V-a  
Conferința Europeană de Retail Banking

**Onorată asistență,**  
**Doamnelor,**  
**Domnilor,**

Vă rog să-mi îngăduiți să încep prin a-mi exprima o opinie. Și anume că participăm la un eveniment cu adevărat semnificativ. Am ales cuvântul semnificativ pentru că, în general, mă feresc de cuvinte mari. Dar tema pe care mi se oferă ocazia să o dezvolt astăzi - "Viitorul retail banking-ului: cine vor fi câștigătorii și învinșii" - trasează o graniță. O piatră de hotar între drumul parcurs până în prezent în transformarea sistemului bancar românesc, drum dominat de reforme profunde, făcute cu fața la Uniunea Europeană, și rolul acestor transformări ca temelie a viitorului previzibil. Iar retail banking-ul, la care ne referim astăzi în concret, este expresia cea mai relevantă a transformărilor din sistemul nostru bancar. Pentru că induce, în mod exemplar, apropierea unei mari părți a societății de sistemul bancar. Desigur, prin lărgirea și diversificarea clientelei băncilor.

La finele anului 1990, când a avut loc demararea de facto a reformei bancare din România, integrarea europeană a țării noastre era încă un vis îndepărtat. Dar ceea ce am început să înfăptuim atunci a deschis drumul nostru către Uniunea Europeană. Practic, sistemul de tip monobancă - alcătuit din Banca Națională a României și patru bănci specializate (Banca Română de Comerț Exterior, Banca pentru Agricultură și Industrie Alimentară, Banca de Investiții și Casa de Economii și Consemnațiuni) - a fost înlocuit cu un sistem structurat pe două niveluri.

Un palier a fost ocupat de banca centrală, care a devenit unicul organ de emisiune. Prin lege, BNR a devenit responsabilă cu stabilirea și conducerea politicii monetare și de credit, cu autorizarea, reglementarea și supravegherea activității societăților bancare.

Al doilea palier a revenit băncilor comerciale, constituite ca societăți pe acțiuni, cu dreptul de a desfășura o gamă largă de operațiuni, în condițiile respectării cerințelor stabilite de BNR în domeniile reglementării și supravegherii.

Privind acum înapoi, distingem două mari etape în desfășurarea reformei bancare.

Prima etapă s-a derulat în perioada 1990-1997. Așa cum deja am subliniat, atunci s-au pus bazele sistemului bancar pe două niveluri, specific economiei de piață. România a dobândit trei importante acte legislative: Legea bancară, Legea privind Statutul BNR și, către sfârșitul perioadei, Legea privind privatizarea societăților bancare la care statul este acționar.

În cea de-a doua etapă, ulterioară anului 1997, banca centrală a acționat pentru îmbunătățirea legislației bancare prin alinierea acesteia la standardele europene. Totodată, a inițiat un proces de asanare și consolidare a sistemului bancar. Un proces absolut necesar după problemele grave din anii 1998-1999, când recesiunea economică a lovit puternic verigile slabe ale sistemului bancar.

Din punct de vedere al evoluției cantitative a sistemului bancar, prima etapă s-a caracterizat printr-o extindere rapidă, numărul băncilor comerciale crescând de aproape trei ori. Concomitent cu mărirea rețelei teritoriale și cu diversificarea operațiunilor societăților bancare cu capital de stat, capitalul privat, capitalul cooperatist și cel mixt și-au făcut tot mai mult simțită prezența, în paralel cu continuarea procesului de integrare a sucursalelor băncilor străine în activitatea bancară autohtonă.

Deși reformele au înaintat repede, până în anul 1997 poziția deținută de proprietatea de stat în ansamblul sectorului bancar a rămas dominantă, cu toate că BNR a autorizat, aproape în exclusivitate, numai înființarea de noi bănci private, cu capital românesc sau străin. În privința structurii activelor, de exemplu, sistemul bancar se caracteriza printr-o concentrare pronunțată, la nivelul principalelor patru bănci de stat - Banca Agricolă, Banca Comercială Română (BCR), Banca Română de Comerț Exterior (Bancorex) și Banca Română pentru Dezvoltare (BRD). Acest fenomen a înregistrat însă o tendință de estompere datorită apariției noilor bănci private. Astfel, ca pondere în totalul activelor la nivel de sistem, bilanțul celor patru bănci a scăzut de la 83 la sută în anul 1991 la 62 la sută în anul 1998.

O altă caracteristică a sistemului bancar în perioada 1990-1997 a fost menținerea unui grad ridicat de segmentare - reflectat prin orientarea prioritară a băncilor de stat către finanțarea sectorului public, a celor cu capital privat românesc către creditarea agenților economici privați autohtoni, în timp ce băncile străine au colaborat îndeosebi cu marile companii străine prezente în țara noastră. Cu toate că, în acest cadru, s-a putut remarca orientarea tot mai accentuată a instituțiilor bancare către operațiuni cu parteneri privați, tema pe care o dezbatem astăzi, retail banking, ar fi fost atunci lipsită de relevanță.

Dar reforma înainta și transformările erau consistente. În vederea asigurării unei baze economice sănătoase a

sistemului bancar și a funcționării sale pe criterii competitive, BNR a adoptat o politică de autorizare prudentă, favorabilă înființării unui număr relativ mic de bănci, dar puternice, cu capital solid. Aprecierea corectă a acestei poziții a BNR trebuie să aibă în vedere, pe de o parte, entuziasmul general față de înființarea de noi bănci (fenomen înregistrat și în alte țări postcomuniste), iar pe de altă parte, cunoștințele insuficiente la nivelul societății românești privind riscurile industriei bancare.

Pentru a face față avalanșei de solicitări, BNR a hotărât, încă din anul 1992, ca nivelul minim al capitalului social necesar autorizării unei bănci comerciale să fie cel puțin egal cu cel prevăzut de standardele europene - 5 milioane ECU/euro. Aceleași standarde au fost avute în vedere și la stabilirea cerințelor de autorizare referitoare la calitatea managerilor și a acționarilor principali ai unei bănci. În același scop, de a evita apariția de noi bănci neviabile, BNR a introdus, în special începând cu anul 1995, restricții referitoare la posibilitatea participării companiilor cu capital de stat în calitate de acționar la constituirea unor societăți bancare.

O preocupare permanentă a BNR, în acest interval, a constat în creșterea eficienței activității de supraveghere a instituțiilor de credit, orientată în primul rând către evaluarea performanțelor și analiza în dinamică a situației fiecărei bănci. În același timp, am avut ca scop verificarea gradului de respectare a indicatorilor prudențiali prevăzuți de reglementările în materie și, totodată, adoptarea, pe această bază, a măsurilor de prevenire a deteriorării situației financiare a băncilor în cauză și stabilirea sancțiunilor legale aplicabile în cazul nerespectării acestor norme.

Experiența anilor '90 a relevat că, în afară de existența unui cadru adecvat de reglementare și supraveghere prudențială, starea de sănătate a unui sistem bancar depinde în mod decisiv de buna funcționare a economiei în general. Disfuncționalitățile de ordin structural, consemnate la nivelul sectorului real al economiei - cu deosebire gradul înalt de îndatorare a unui număr mare de întreprinderi față de stat și de furnizori și declinul producției în intervalul 1997-1999 - s-au reflectat în deteriorarea calității portofoliului de credite al băncilor. Mai cu seamă al acelor bănci cu expuneri sectoriale mari. Sunt de notorietate cazurile Băncii Agricole, Bancorex și Băncii Columna.

Această evoluție a fost accentuată de cadrul legislativ, favorabil debitorului. Desigur, în sensul nesancționării eficiente a rău-platnicilor și al procedurilor greoaie de obținere a dreptului de executare silită a garanțiilor. Un alt aspect negativ l-a constituit absența unei piețe lichide pentru valorificarea garanțiilor aferente creditelor acordate.

Rezultatele modeste în privința restructurării sectorului real, la care s-a adăugat instabilitatea prețurilor de consum, a dobânzilor și a cursului de schimb, au afectat comportamentul băncilor comerciale. Apetitul acestora pentru creditarea economiei reale s-a redus, crescând ponderea veniturilor obținute din plasamente în titluri de stat și din diferențe de curs valutar. Mai erau încă pași mari de făcut până când să vedem, în România, dezvoltându-se retail banking-ul.

O caracteristică marcantă a modului de funcționare a băncilor comerciale în perioada 1990-1997 a fost imixtiunea factorului politic, prin intermediul unor legi speciale sau hotărâri ale Guvernului, în baza cărora s-au acordat credite preferențiale pentru susținerea sectoarelor energetic și agricol. Pe această cale, a fost distorsionată alocarea rațională a resurselor de finanțare în economie, fenomen care a culminat în anii 1995 și 1996.

Soluția pentru protejarea băncilor față de astfel de influențe și asigurarea unei guvernante corporatiste sănătoase era oferită de privatizare. Deși prin acordul stand-by pentru perioada 1994-1995, autoritățile române se angajau deja față de FMI să privatizeze două societăți bancare cu capital majoritar de stat în termen de un an, rezultatele concrete au apărut abia peste câțiva ani, trenarea procesului de privatizare a băncilor de stat fiind motivată de interesele anterior menționate. Renunțarea începând din 1997 la această orientare de politică economică a condus la schimbări de fond în sistemul bancar.

Creditul preferențial, acumulat cu deosebire la Bancorex și Banca Agricolă, a fost socotit credit neperformant. Venise timpul ca băncile să nu mai fie privite doar ca sursă de bani, ci să devină instrumente de eficientizare a economiei. Echipele manageriale și acționarii (fie privați, fie publici), care au manifestat un comportament neadecvat, practicând politici de creditare riscante și manifestând neglijență în conducerea băncilor, s-au trezit în fața unei rigori noi, cu care nu erau obișnuiți. Mai ales după ce o astfel de conduită a avut serioase repercusiuni asupra mai multor bănci comerciale, începând cu 1996 și culminând cu criza bancară din 1998-1999.

Poziția băncii centrale a fost nuanțată. Ca regulă generală, Banca Națională a căutat să evite criza de sistem și a utilizat, în acest sens, întregul arsenal de mijloace prevăzut de legea bancară, inclusiv exercitarea rolului de împrumutător de ultimă instanță. Firește, cu riscurile care decurgeau în planul hazardului moral și al dificultății controlării deficitului bugetar.

Totodată, finanțarea unor bănci cu probleme în scopul evitării crizei sistemice a fost astfel concepută încât să afecteze cât mai puțin politica monetară, focalizată pe asigurarea stabilității macroeconomice. Prețul acestei politici de echilibru între două obiective contrare a constat în dispariția unor bănci. Evitând, însă, pericolul producerii fenomenului de contagiune la nivel de sistem.

În cea de-a doua etapă, direcțiile de acțiune pentru continuarea reformei bancare au fost definite de două evenimente majore: criza bancară din anii 1998-1999 și invitația adresată României la Helsinki (decembrie 1999) de a începe negocierile de aderare la Uniunea Europeană.

La începutul anului 1999, BNR a demarat un program de restructurare a sistemului bancar. Program destinat

prevenirii riscului sistemic, care a vizat pe lângă rezolvarea situației băncilor-problemă, îmbunătățirea calității supravegherii prudentiale. În principal, am acționat prin pârguții a căror eficiență nu a întârziat să se manifeste: introducerea unui sistem de rating bancar și avertizare timpurie, îmbunătățirea cadrului legislativ, cu accent pe reglementarea conduitei prudentiale în sectorul bancar, creșterea exigenței în sancționarea băncilor, menținerea unei politici prudente de autorizare a unor noi bănci.

Principala amenințare la adresa viabilității sistemului bancar o reprezenta, la momentul 1998, funcționarea defectuoasă a unor bănci de mari dimensiuni, cu capital de stat (Bancorex și Banca Agricolă).

Un sprijin esențial în identificarea soluțiilor și în derularea cu succes a procesului de restructurare, urmărindu-se în același timp minimizarea impactului monetar al măsurilor întreprinse și, ulterior, a celui de privatizare, l-a constituit demararea acțiunii de preluare de la aceste bănci a creditelor neperformante și a activelor extrabilanțiere din aceeași categorie, prin decizia de înființare, la începutul anului 1999, a Agenției de Valorificare a Activelor Bancare (AVAB).

În final, operațiunea de asanare a sistemului bancar a condus la eliminarea entităților neviabile, ajungându-se în timp la o asumare adecvată a funcției de intermediere. Întrucât restructurarea sistemului bancar a devansat ritmul restructurării economiei reale, într-o primă fază (anii 2000-2002) băncile au adoptat o atitudine reticentă față de creditarea economiei, ceea ce a atras numeroase critici din partea publicului, dar și a autorităților. Fără a fi avocatul băncilor, BNR a trebuit să abordeze cu tact această problemă, explicând faptul că prudența excesivă manifestată de bănci reprezintă o reacție la volumul mare de credite neperformante acumulat până în 1998, dar și o sancționare a ritmului lent al reformelor structurale. Ulterior, însă, activitatea de creditare avea să evolueze în plan cantitativ, dar - la fel de important! - și în plan calitativ, fiind tot mai mult orientată către proiecte bancabile și tot mai puțin tributară fenomenului de selecție adversă.

Activitatea de restructurare în sensul curățării sistemului bancar s-a desfășurat pe fondul consolidării funcției de supraveghere prudentială din mai multe puncte de vedere - legislativ-normativ, organizatoric și, ca o consecință, din cel al exigenței și al eficienței în verificarea și sancționarea băncilor. Urmărind consecvent atingerea obiectivului de realizare a unui sistem bancar competitiv și stabil, sporirea eficienței activității de supraveghere bancară a rămas - și după depășirea cu succes a crizei bancare - o preocupare esențială a băncii centrale.

Modificările legislative ulterioare noului pachet de legi bancare - Legea bancară, Legea privind Statutul BNR și Legea falimentului bancar, adoptate în 1998 - au creat premisele îmbunătățirii cadrului normativ al unei supravegheri eficiente. S-a asigurat astfel creșterea exigenței în autorizarea conducătorilor, administratorilor și acționarilor băncilor comerciale și au fost introduse cerințe de ordin calitativ pentru acționarii semnificativi.

În același timp, a fost constituit suportul legal pentru colaborarea BNR cu autoritățile de supraveghere competente din țară și din străinătate, precum și pentru alinierea la standardele internaționale a prevederilor referitoare la protecția supraveghetorului. Totodată, au fost puse bazele unor îmbunătățiri de ordin procedural în domeniul falimentului bancar, inclusiv în privința protecției deponenților. În plus, deschiderea negocierilor cu Uniunea Europeană a presupus intensificarea procesului de armonizare legislativă cu directivele comunitare și cu principiile Comitetului de la Basel, astfel că în prezent legislația bancară internă este aliniată la standardele europene.

După ce BRD, Bancpost și Banca Agricolă au fost privatizate cu succes prin preluarea pachetului majoritar de acțiuni de către instituții financiare străine cu reputație consolidată, capitalul străin a ajuns să dețină poziția dominantă pe piața bancară românească, ponderea acestuia urmând să depășească 90 la sută o dată cu încheierea proceselor de privatizare pe care le parcurg în prezent BCR și CEC.

Dezvoltarea sistemului bancar românesc se încadrează, astfel, în tendința de globalizare care a dominat economia mondială în ultimele decenii, cu atât mai mult cu cât serviciile financiare reprezintă, alături de informatică, unul din domeniile cu cea mai intensă manifestare a acestui fenomen. De altfel, în cazul României mai corect ar fi termenul de regionalizare, în condițiile în care capitalul străin prezent pe piața bancară românească provine cu precădere din țările Uniunii Europene, contribuind la procesul de integrare a întregii economii românești în acest bloc comercial. Din această perspectivă aș îndrăzni chiar să afirm că suntem mai integrați decât țări precum Irlanda sau Suedia, unde mai mult de 50 la sută din sistemul bancar se află încă în proprietate națională. Aceasta nu înseamnă însă că, în viitor, când capitalul privat românesc va căpăta suficientă forță, noi bănci românești nu vor putea apărea ca actori importanți în sistem.

Dat fiind acest proces de regionalizare, tendințele care se manifestă în sistemul financiar european își pun amprenta și asupra evoluției pieței bancare interne. Astfel, așa cum pe plan european băncile mari vor să devină și mai mari, și în România este în plină desfășurare un proces de concentrare, prin achiziții și fuziuni, cea mai recentă fiind cea dintre HVB Bank Romania și Banca "Ion Țiriac". Concomitent, se înregistrează o tendință de specializare, ilustrată foarte bine în domeniul finanțării IMM-urilor de ProCredit Bank, în domeniul locativ de băncile pentru locuințe create de Raiffeisen Bank și HVB Bank, iar în domeniul creditului pentru autoturisme de Porsche Bank.

De asemenea, conexiunea cu practicile bancare moderne, asigurată de băncile cu capital străin, la care se adaugă creșterea exigenței clienților au condus la asimilarea rapidă și la dezvoltarea unor servicii care implică tehnologie avansată.

Pot să afirm, fără să greșesc, că, datorită progreselor tehnice, România a reușit să depășească relativ rapid etapa cecurilor și a instrumentelor pe suport hârtie și să se înscrie în etapa instrumentelor procesate electronic, proces care în alte țări a durat câteva decenii. Astfel, dincolo de creșterea accelerată a numărului de utilizatori și

a volumului de operațiuni derulate prin mijloace electronice de plată, care, în numai câțiva ani, au devenit din excepție, regulă, în România câștigă din ce în ce mai mult teren serviciile de internet banking, în linie cu tendințele de dezvoltare la nivel european și chiar global a serviciilor de e-banking și e-finance.

Totodată, apelul pe scară largă la tehnologia informațiilor a permis introducerea în România a unui nou concept - selfbanking - care, pe de o parte, satisface cerințele clienților privind flexibilizarea programului de lucru al băncilor, iar pe de altă parte, le permite acestora reducerea costurilor operaționale, element deosebit de important în contextul unei competiții acerbe.

O expresie a rolului tot mai important jucat de tehnologia informațională în dezvoltarea serviciilor bancare o constituie și modernizarea Sistemului Electronic de Plăți (SEP) - deși cu o oarecare întârziere -, care va permite, începând cu acest an, reducerea timpilor de decontare, diminuarea costurilor cu comisioanele, interconectivitatea cu sistemul european TARGET, precum și creșterea siguranței sistemului.

Influența procesului de regionalizare se reflectă și prin tendința de inovare a băncilor autohtone, concretizată în diversificarea continuă a gamei de produse oferite clienților, fie prin deschiderea de filiale cu un profil distinct (societăți de asigurare, de brokeraj, de leasing), fie prin oferirea de produse noi (credit imobiliar, credit pentru vacanțe etc.).

În unele domenii (de exemplu, leasing-ul), băncile comerciale au profitat de relativ mai slabă reglementare și supraveghere, pentru a-și maximiza profiturile într-o piață insuficient de matură. Pe măsură ce autoritățile iau măsuri de reglementare și supraveghere, vor rămâne tot mai puține "portițe" pentru extragerea de rente (rent-seeking).

În privința produselor noi, după ce ani de zile băncile s-au orientat numai spre clienții instituționali (corporate), începând cu 2002-2003 a avut loc un boom al creditului de consum, urmat la scurt timp de creditul imobiliar și ipotecar, segmentul de retail începând să se apropie de poziția pe care o ocupă în țări cu sisteme bancare dezvoltate.

Următoarea etapă (și cea mai dificilă) o constituie accesul băncilor comerciale în mediul rural, acolo unde locuiește aproape jumătate din populația României și unde există două resurse abundente slab utilizate: transferurile muncitorilor sezonieri români și fondurile nerambursabile din partea UE.

Privind în viitor, dezvoltarea sistemului bancar românesc are câteva direcții previzibile și altele în care evoluțiile pot fi mai puțin certe. Între cele previzibile se înscriu reducerea semnificativă și, aș spune, substanțială (cel puțin pentru câțiva ani) a costurilor cu intermedierea bancară.

Am în vedere, în acest sens, în primul rând, reducerea costurilor legate de transferurile de plăți, odată cu introducerea Sistemului Electronic de Plăți (SEP), pentru ca acestea să se apropie în timp de nivelul costurilor din Uniunea Europeană. În ceea ce privește costul plăților de mare valoare, acesta se va reduce de câteva ori pe unitate de plată.

Un alt domeniu unde reducerea costurilor de intermediere va fi evidențiată în perioada următoare este cel al depozitelor populației. Contribuția băncilor comerciale pentru înființarea și apoi funcționarea Fondului de garantare a depozitelor în sistemul bancar a fost substanțială. Fondul și-a creat o resursă considerabilă, ceea ce va permite ridicarea plafoanelor de garantare până la nivelul celui european. Și cred că ar fi momentul să ne gândim la reducerea contribuției băncilor comerciale.

În sfârșit, aș menționa măsurile legate de rezervele minime obligatorii în lei. Lupta contra inflației a trebuit dusă cu diverse instrumente, pe care BNR le-a utilizat din plin, dar cu costuri mari, inevitabile, pentru intermedierea financiară, în general, și pentru creditarea în monedă națională, în special.

Reducerea rezervelor minime obligatorii este un proces care a fost deja declanșat, va continua în perioada următoare și va avea ca efect atât reducerea costurilor băncilor comerciale cât și evitarea unui mismatch periculos între economisirea majoritară în lei și creditul majoritar, încă, în valută.

O altă tendință, care este evidentă și care va continua o bună perioadă de timp, pe măsura dezvoltării economiei românești, a creșterii concurenței în domeniul bancar, a apariției de noi produse bancare și a remonetizării în continuare a economiei, pe măsura scăderii inflației, este creșterea ponderii creditului neguvernamental în PIB.

Dacă la sfârșitul anului 2004, intermedierea bancară a fost de 17,5 la sută (față de 9,3 la sută în 2000), în prezent, ea se situează la aproximativ 20 la sută.

Vă propun să facem un calcul simplu. Dacă acceptăm că timp de 4-5 ani, România va avea un ritm anual susținut de creștere economică (și avem șanse) de 5,5 la sută, iar ritmul mediu anual de creștere a creditului neguvernamental va fi de 25 la sută, gradul de intermediere bancară va ajunge la circa 41 la sută.

Menționăm că media gradului de intermediere a celor 10 țări care au aderat la UE în 2004 a fost de 39 la sută și, probabil, că vor ajunge în momentul trecerii la euro la un nivel de intermediere de circa 50 la sută. La acest nivel ar putea ajunge și România la momentul adoptării euro.

Tot o chestiune certă o reprezintă îngustarea marjelor de dobândă sub presiunea accentuării concurenței în sistemul bancar. Este logic să fie așa, deoarece pe piețele eficiente funcționale profitul se obține din volum și nu din marje. Este evident că nici România nu poate evita acest proces. Învingători vor fi cei care vor înțelege mai devreme această logică a piețelor concurențiale, care se aplică peste tot în lume.

În categoria evoluțiilor mai puțin certe se înscrie numărul de bănci care vor funcționa în România în perioada

2010-2012. Există opinii contradictorii legate de acest aspect.

Pe de o parte, se spune că numărul băncilor se va reduce și se argumentează în acest sens că jumătate din băncile existente acum în România, dețin mai puțin de 10 la sută din active. Este evident că aici trebuie să se întâmple ceva. Ori își vor crește cota de piață, ori vor fuziona, ori vor fi achiziționate.

Este mai puțin sigur că astfel se va reduce numărul de bănci pentru că, așa cum s-a întâmplat anul trecut, pot apărea noi categorii de bănci (bănci specializate pentru locuințe, achiziționări de automobile).

Pe de altă parte, cei care consideră că numărul băncilor nu va scădea, vin cu argumentul că gradul de bancarizare (număr de locuitori ce revin la o unitate bancară) este încă mic. Nici acest argument nu este suficient, deoarece numărul de bănci poate să scadă dar rețeaua lor teritorială (sucursale, agenții) să se dezvolte puternic.

În privința numărului de bănci din România anilor 2012-2014 (când se va adopta euro), acesta va fi rezultanta unor procese complexe în care, nu în ultimul rând, un rol important îl vor juca atât concurența pe piața bancară, cât și politica marilor actori de pe piață privind dezvoltarea rețelelor lor teritoriale și a profilului de creditare. În viitor, calitatea serviciilor oferite de sistemul bancar românesc va fi mai importantă decât numărul de bănci.

În încheiere, doresc să îmi exprim satisfacția că Banca Națională a avut ocazia să fie gazda acestui important eveniment. Sunt convins că din dezbaterile din cadrul acestui seminar se vor desprinde concluzii utile pentru toți participanții.

Urez succes în continuare lucrărilor seminarului.

București, 28-30 iunie 2005