



Munich Personal RePEc Archive

Changes in the European banking industry following recent requirements and trends

Danila, Marius

16 April 2016

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/72768/>
MPRA Paper No. 72768, posted 31 Jul 2016 14:39 UTC

Recalibrarea sistemului bancar european in contextul noilor cerinte si realitati

Abstract. La ora actuala, in orice discurs, interviu sau discutie mai mult sau mai putin formala referintele la viitorul economic al Europei sunt aproape intotdeauna acompaniate de un cuvant cheie: „*incertitudine*”. In ceea ce priveste industria financiara europeana exista o problema fundamentala generatoare de incertitudine pe termen scurt si mediu – faptul ca, la 8 ani de la inceputurile crizei financiare, finantele europene si in special sistemul bancar sunt inca intr-o perioada de tranzitie. In ciuda optimismului afisat de catre diversi oficiali ai Bancii Centrale Europene, sistemul bancar continental se confrunta cu o lista impresionanta de probleme. Aceasta analiza isi propune sa evidentieze cateva astfel de probleme, impreuna cu modalitati de atenuare sau chiar eliminare a efectelor negative generate.

Abstract. As of today any official or informal communication with respect to Europe’s economic future is most of the time accompanied by a unique keyword: „*uncertainty*”; several factors are at the same time being mentioned: global economy trends, fossil fuels price, Brexit, refugee crisis. With respect to the European financial industry a fundamental factor generates short and medium term uncertainty – the fact that, 8 years since the beginnings of the global financial crisis, the European financial sector, especially the banking industry, is still in transition. Despite the optimism shown by many European officials, the continental banking system is facing an impressive list of challenges. This analysis tries to put into spotlight some of the most important such challenges together with identifying appropriate ways of mitigation.

Keywords: European banking, European Central Bank, non performing loans, asset quality, FinTech, interest rates

JEL Classification: E43, E44, F33, G15

La ora actuala, in orice discurs, interviu sau discutie mai mult sau mai putin formala referintele la viitorul economic al Europei sunt aproape intotdeauna acompaniate de un cuvant cheie: „*incertitudine*”. Se fac trimiteri la o multitudine de factori precum evolutia economiei globale, pretul resurselor energetice, Brexit, criza imigrantilor. In ceea ce priveste industria financiara europeana exista o problema fundamentala generatoare de incertitudine pe termen scurt si mediu – faptul ca, la 8 ani de la inceputurile crizei financiare, finantele europene si in special sistemul bancar sunt inca intr-o perioada de tranzitie.

La nivel declarativ, in general oficialii Bancii Centrale Europene (BCE) prezinta o imagine destul de optimista, mentionand :

- O mai buna capitalizare a institutiilor bancare, cuplata cu o crestere calitativa a surselor de capital;
- Un mai bun si mai performant cadru legislativ si de reglementare la nivel european;
- Single Resolution Board (SRB) a devenit operationala;
- Exerciitiile de Comprehensive Assessment si Testele de Stres ale BCE s-au dovedit extrem de utile in identificarea si corectarea vulnerabilitatilor din sistemul bancar, au generat incredere in acest sistem si au contribuit la intarirea bilanturilor bancare;
- Cresterea cooperarii si comunicarii la nivelul tuturor partilor relevante in contextul bancar european, atat la nivel national cat si continental.

Acest optimism este insa puternic temperat in lumea reala de o lista impresionanta de provocari carora trebuie sa le faca fata sistemul bancar european. Voi incerca sa fac o scurta trecere in revista a unora din cele mai importante astfel de provocari, incercand sa scot in evidenta posibile directii de actiune din partea bancilor afectate.

1. Calitatea bilantului

Este un adevar general valabil ca vulnerabilitatea maxima la orice evolutie negativa a pietei pe termen scurt este regasita la nivelul bancilor cu un nivel mare al expunerilor neperformante (NPL) in total portofoliu de active. Intr-o mare masura rezolvarea problemelor de aceasta natura ar trebui sa depinda mai putin de actiunile sau masurile directe ale bancilor centrale si mai mult de initiativele institutiilor bancare in cauza. Este evident faptul ca la nivel european inca nu s-a abordat intr-o maniera mai agresiva acest subiect, progresele inregistrate fiind de o semnificatie redusa in raport cu volumul total de NPL. Avem extrem de multe cazuri in care *Texas Ratio* se situeaza in jurul valorii de 100%, conturand o imagine negativa in ceea ce priveste soliditatea si stabilitatea institutiilor respective; *in mod concret vorbim de capacitate redusa de a absorbi eventuale pierderi*

viitoare, rezistenta scazuta la socuri macroeconomice si, nu in ultimul rand, incapacitatea de a sustine cresterea bilantului prin adaugarea de noi expuneri.

In general conditiile precedente pentru o abordare mai agresiva a subiectului NPL sunt indeplinite, inclusiv daca este sa ne gandim la faptul ca procesul de Asset Quality Review (AQR) a conturat o imagine destul de clara asupra situatiei din punct de vedere practic.

Pe multe piete la nivel national, inclusiv in cazul Romaniei, este insa necesara, printre altele, o eficientizare a cadrului legislativ si procedural privitor la *insolventa*, care sa poata permite o clasificare clara si obiectiva a debitorilor (atat retail, cat si corporate) functie de calitatea lor, precum si un mai facil proces legal de valorificare a garantiilor. Lasand la o parte operatiunile de „carve out”, se pot crea prin astfel de initiative premisele unei mai bune administrari la nivel intern, prin mentinerea in bilant, a expunerilor neperformante. Adoptarea cat mai rapida a IFRS 9 „Instrumente financiare” este un alt factor ce poate aduce o contributie pozitiva la rezolvarea acestei probleme.

Managementul pasivelor se constituie intr-un alt factor ce va face diferenta intre succes si insucces pentru o institutie bancara; o administrare eficienta a resurselor prin utilizarea potentialului oferit de piata de capital locala si internationala (mai ales prin *securitizari*) va asigura premisele pentru o crestere continua pe termen lung, in comparatie cu strategiile europene actuale orientate primordial catre depozite.

2. Amenintarea FinTech si a noilor tehnologii

FinTech reprezinta la ora actuala o oportunitate majora de a concura institutiile financiare traditionale in ceea ce priveste anumite servicii, fara presiunea impactului negativ al ultimilor ani asupra sectorului bancar si fara presiunea unui cadru legal si procedural sufocant. Deschiderea pietei catre noi jucatori precum si pentru gigantii traditionali in domeniul tehnologic (de exemplu Apple, Samsung, Amazon sau Google) este de natura de a provoca modelul clasic de business pentru multe banci prin migrarea unor servicii sau produse catre FinTech.

La ora actuala „povestea” tehnologiei in mediul financiar este inca la inceput, concentrandu-se in special pe optimizarea si digitalizarea unei game destul de reduse de produse si servicii bancare existente; viitorul apropiat va aduce insa interactiunea client – institutie financiara la un alt nivel, considerand progresele privind capacitatea (ca gama de produse si servicii oferite) in crestere a platformelor de mobile banking, imbunatatirea colectarii si procesarii digitale a informatiilor despre un anumit client, precum si cele privind verificarea identitatii (biometrics). Pericolul major in acest context devine usurinta procesului de schimbare a partenerului bancar pentru orice client – *la ora actuala, la nivel global, circa 40% din clienti nu sunt siguri ca nu isi vor schimba banca partenera pe un orizont de timp de 6 luni.*

Inca nu s-a identificat un punct de echilibru psihologic intre maximizarea vanzarilor si ceea ce se numeste „customer experience”. De exemplu, alertele mobile contribuie la o buna „customer experience”, insa nu si la cresterea vanzarilor. Similar, initiativele digitale de marketing pot contribui la o evolutie ascendenta a vanzarilor, dar pot deveni agasante pentru clientul actual sau potential. In mod cert experimentele insuficient fundamentate in acest domeniu pot exacerba situatia de lipsa de incredere cu care bancile se confrunta din ce in ce mai mult. Bancile trebuie sa inteleaga ca digitalizarea nu trebuie sa fie sinonima cu, sau sa duca la o depersonalizare a serviciilor, ci la polul total opus, de mentinere si imbunatatire a filozofiei „customer – centric” prin utilizarea canalelor digitale. Aceste canale nu trebuie sa devina mijloace pentru bombardarea clientului cu oferte, ci pentru a folosi datele si informatiile obtinute in directia customizarii proactive, bazata pe relevanta si oportunitate, la nivel de client, a ofertei de produse si servicii. Din pacate in ziua de astazi multe banci inca vad culegerea si acumularea (de cele mai multe ori la un nivel exponential) de date si informatii despre client ca un scop in sine, ceva la moda, fara insa sa utilizeze aceasta imensa oportunitate in vederea cresterii calitatii serviciilor prin crearea de capacitati analitice CRM (Customer Relationship Management) pentru conversia de „unstructured data” in „structured data”.

In acest context al tehnologiei un subiect care se discuta din ce in ce mai mult se refera la reducerea prezentei in teritoriu prin scaderea numarului de sucursale sau agentii bancare; ar fi in opinia mea o greseala majora – *aceste unitati teritoriale au si vor avea un rol extrem de important din punct de vedere al largirii bazei de clienti (in special in tarile emergente, cum este si cazul Romaniei), promovarii si vanzarii de produse si servicii. Redefinirea valorii si utilitatii pentru prezenta „brick and mortar”, optimizarea gamei de activitati la nivel de unitate teritoriala prin introducerea/stimularea activitatilor de educatie si consiliere financiara, orientarea catre comunitate (inclusiv prin gazduirea de evenimente sau seminarii de natura financiara in parteneriat cu institutii sau autoritati locale), intarirea serviciilor de wealth management, mentinerea unui contact permanent cu clientii premium sunt, pe langa extinderea capabilitatilor de self service (sa nu uitam si de optimizarea costurilor), coordonate importante ce trebuie avute in vedere in procesul de dimensionare a prezentei teritoriale. Personalitatea unei banci si modul in care este perceputa se vor construi in continuare doar prin interactiunea directa cu clientul.*

Pentru piata romaneasca in particular aceasta dimensionare a prezentei teritoriale trebuie sa tina seama si de oportunitatea legata de „banking the unbanked” – beneficiile aduse institutiilor financiar bancare ce vor fi capabile sa captureze aceasta piata (in opinia mea cele cu capital autohton sunt cel mai bine pozitionate) pot fi de o magnitudine impresionanta. Situatia actuala impusa de strategia grupurilor bancare europene cu prezenta in Romania nu trebuie sa ne lase pasivi. Pina mai ieri aduceam in discutie gradul redus de bancarizare in Romania in comparatie cu tarile din regiune si cu alte tari din UE, scotand in evidenta potentialul ridicat de crestere a activitatilor bancare cu rol in finantarea cresterii economice si dezvoltarea regionala si nationala. Iata ca asistam la o agravare a situatiei prin reducerea

prezentei bancare, acompaniata de reducerea importanta a expunerilor (creditarii) in aceasta perioada cind ne propunem (sau ar trebui sa ne propunem) cu mai mare forta cresterea economica, a competitivitatii nationale si a reducerii decalajelor de dezvoltare intre regiunile tarii noastre.

3. Plasarea nivelului dobanzilor in zona negativa

In mod cert modelul de business al multor banci le face extrem de susceptibile a fi afectate in mod negativ de ratele negative de dobanda, *o situatie in multe instante vazuta ca un experiment cu risc ridicat*. Chiar daca structura pasivelor nu este cauzatoare de probleme imediate, in ceea ce priveste activele indexate putem observa un impact major. Nu intotdeauna marjele expunerilor existente sunt suficient de ridicate pentru a acoperi costurile asociate (nu ma refer doar la costurile de finantare, ci si la costurile operationale).

Pe termen mediu vom asista in mod sigur la dezechilibre fundamentale intre active si pasive, atat in ceea ce priveste volumul, cat si referitoare la gap-ul de maturitate, in special in contextul in care subsidiarele bancilor regionale sau globale vor trebui sa gandeasca si sa implementeze strategii bazate primordial pe ceea ce ofera si inseamna piata locala.

4. Presiunea asupra profitabilitatii

Necesitatea de a-si creste profitabilitatea si de adaptare a modelului de business in acest sens reprezinta o cerinta primordiala pentru orice institutie bancara in contextul unei slabe cresteri economice si presiunii ce deriva din nivelul scazut al dobanzilor. Este o situatie ce poate genera mari pericole pentru stabilitatea financiara, prin adoptarea de catre unele banci a unor solutii extreme, cum ar fi relaxarea analizei de risc, cresterea ponderii pasivelor pe termen scurt sau inglobarea in bilant a unor expuneri mari pe anumite categorii de clienti sau industrii. Piata romaneasca ofera, din pacate, un exemplu in acest sens prin standardizarea excesiva a anumitor produse de creditare sau prin scurtarea timpului de analiza (care din pacate a ajuns sa fie considerat un factor de competitivitate) la o perioada care, de cele mai multe ori, nu este suficienta pentru intelegerea clientului sau afacerii ce urmeaza a fi finantata. Identificarea cu acuratete a riscurilor nu este si nu trebuie sa fie un obstacol sau o aprobare absoluta pentru o anumita tranzactie, ci doar factorul esential de parametrizare / structurare a respectivei tranzactii.

In mod cert pentru institutiile bancare veniturile din dobanzi, ca procent in total venituri, isi vor continua trendul descrescator in favoarea celor din comisioane. La randul lor, cerintele de adecvare a capitalului si de lichiditate introduse de Basel III vor avea un impact negativ asupra profitabilitatii bancare.

O alta cale de urmat este reprezentata de continuarea procesului de reducere a costurilor si crestere a eficientei. Raportul cost / venit poate nu este cel mai fidel indicator de eficienta, dar ofera totusi indicii pretioase asupra strategiei de urmat. Cu o valoare a acestui indicator in zona de 80%, un numar important de institutii bancare sunt obligate sa implementeze masuri drastice – probabil vom fi martorii unei reduceri a penetrarii teritoriale atat la nivel global / regional cat si national (in opinia mea o mutare gresita) precum si la o restructurare a ofertei de produse si servicii din partea anumitor jucatori. Consider ca analiza si restructurarea portofoliului de produse si servicii oferite de fiecare banca ar fi un eveniment extrem de util, luand in considerare faptul ca in practica, potrivit analizelor si studiilor, aproximativ 5% din produsele si serviciile unei banci asigura in jur de 80% din venituri. Totodata sa nu uitam si de marea problema cu care bancile se confrunta la acest moment in ceea ce priveste zonele de analiza risc, operatiuni si back office, in care aproape fiecare produs principal isi are sisteme, structuri organizatorice si personal dedicat, consecinta directa a unei dezvoltari uneori haotice a portofoliului de produse si servicii, fara sa se analizeze intr-un mod responsabil posibilitatile de *integrare, optimizare si simplificare*. Se ajunge invariabil la riscuri operationale, costuri ridicate, ingrijorare la nivelul autoritatilor de supraveghere si, nu in ultimul rand, la crearea unui mediu de frustrare atat in randul clientilor cat si in cel al lucratorilor bancari. Pe piata romana suntem din pacate martorii multor cazuri in care incapacitatea factorilor de decizie apartinand noii generatii de „*check the box bankers*” (ce pun semnul de egalitate intre produsul sau serviciul bancar si orice alta marfa) din zona de front office si din zona de dezvoltare produse si servicii de a intelege ce inseamna si cum functioneaza o banca de la A la Z continua sa adanceasca aceasta problema. In loc sa se urmareasca intelegerea proceselor si fenomenelor si sa se canalizeze energia catre client si nu procese, asistam la adevarate razboaie intre front office si zonele suport.

Deciziile de reducere a costurilor si de repositionare in ideea maximizarii veniturilor pot fi vazute ca o imbinare intre arta si stiinta, avand in vedere imensa provocare adresata bancilor de a identifica cele mai bune oportunitati viitoare de yield. Aliante si parteneriate cu alti jucatori pe piata financiara, fie ei banci, fonduri de investitii sau de pensii vor deveni instrumente din ce in ce mai utilizate in procesul de mentinere, extindere sau restructurare a gamei de produse si servicii profitabile.

Din punct de vedere istoric sistemul bancar si-a contruit o „reputatie” de a adopta masuri *disproportionate ca magnitudine si de multe ori insuficient fundamentate* atat in perioadele de expansiune cat si in cele de criza. Pentru a fi in masura de a raspunde provocarilor pe termen lung orice modificari de strategie sau model de business, inclusiv cele legate de reducerea costurilor, trebuie facute in mod nuanat si atent, fara a aduce atingere in mod negativ capacitatii institutiei de livra produse si servicii catre client, la cele mai bune standarde. *Este necesar sa atrag atentia cu privire la deciziile extrem de discutabile de concediere masiva a personalului calificat din sistemul bancar (explicatiile se refera in special la procese de reducere a costurilor) ce duc pe de o parte la somaj, dar mai ales la cresterea*

riscurilor operationale si a celorlalte riscuri din sistemul bancar, slabind continuu calitatea serviciilor si stabilitatea financiara.

5. Provocari legate de imagine

Cred ca suntem cu totii de acord asupra faptului ca atat imaginea sistemului financiar bancar in general, cat si imaginea anumitor jucatori a avut in mod serios de suferit in ultimii ani (in acest context mi-e greu sa definesc comportamentul recent al reprezentantilor acestui sistem pe parcursul unor dezbateri publice). Si acest lucru se reflecta atat in relatia investitor – banca cat si banca – client. *Dezvoltarea si aplicarea unor strategii pe termen scurt si mediu pentru adresarea acestei crize de incredere intr-un mod proactiv si nu reactiv va fi un factor important in pozitionarea in piata a unei anumite institutii. Bancile trebuie sa-si dezvolte strategii care sa puna in echilibru perceptia publica, beneficiile actionarilor si riscul reputational.* Nu va fi simplu, efortul va trebui directionat atat spre exterior cat si in interiorul organizatiei. Este nevoie ca top managementul bancii sa identifice parametrii de cultura organizationala ce este necesar a fi ajustati si sa comunice intern acele aspecte ce tin de noua cultura organizationala, cu accent pe interactiunea lucrator bancar – client si pe cele ce armonizeaza interactiunea intre diversele linii de afaceri ale bancii.

Cresterea cu orice pret a cotei de piata nu mai este un raspuns viabil la schimbarile majore ce se produc pe piata financiar bancara; o *restructurare* completa a institutiilor devine necesara (in fapt parcurgerea unui proces de *transformare*, incepind cu *schimbarea mentalitatii*), avand ca principal scop adaptarea la noile realitati. Intr-adevar, atragerea de noi clienti va ramane in continuare perceputa ca o tinta principala a oricarui bancher (fie el corporate sau retail) insa buna cunoastere a cerintelor si nevoilor clientului existent in vederea expansiunii relatiei actuale si concentrarea pe zonele *reciproc profitabile* ale relatiei trebuie sa devina prioritara. In acest sens, structurile si modelele actuale de business sunt in mare parte perimate si de multe ori prea complicate; este nevoie de simplificare (inclusiv, sau poate mai bine spus mai ales cu referire la procesele birocratice) si reorientare catre client. *Traditia, soliditatea si increderea – elemente definitorii pentru banking-ul clasic – trebuie sa ramana elemente de baza in relatia banca – client din punct de vedere al perceptiei, insa la ora actuala trebuie in mod cert acompaniate de flexibilitate si capacitate de adaptare, axate pe:*

- Crearea unui model de business *client centric* – este necesar ca bancile sa inteleaga si sa accepte unicitatea fiecarui client si sa isi creeze o imagine reala de *partener* in rezolvarea necesitatilor clientului si nu de vanzator de produse. Si, cu toate ca la nivel declarativ marea majoritate a bancilor sustin aceasta strategie, in realitate sunt extrem de departe de atingerea acestui deziderat. Obiectiv vorbind, cate banci din Romania pot sustine si demonstra ca isi cunosc extrem de bine

clientii si ca analizeaza potentialele tranzactii pornind de la client si nu de la produs?

- Optimizarea canalelor de distributie si promovare – trecere de la situatia actuala a dezvoltarii de canale la urmatorul pas: dezvoltarea de produse si servicii pentru a maximiza eficienta canalelor;
- Simplificarea zonei de operatiuni;
- Obtinerea de avantaj competitiv informational – in special in zona de „behavioural data”;
- Incurajarea *inovatiei* si dezvoltarea in – house a unui mediu ce faciliteaza implementarea de produse si servicii inovative. Nu ma refer la inovatie doar in sensul strict tehnologic, ci si la inovatie in modul de abordare si interactiune „face to face” cu clientul bancar;
- Atingerea unei zone de echilibru intre reglementari, administrarea riscurilor si cerintele de capital pe de-o parte si calitatea serviciilor bancare pe de alta parte (o reglementare exagerata, adaugata la aversiunea la risc ce se manifesta la toate nivelele, poate adanci efectele negative sau stagnarea in multe zone de activitate).

In atingerea tintelor enumerate mai sus bancile trebuie sa adopte urgent masuri pe termen atat scurt cat si lung, de natura a elimina limitarile actuale in ceea ce priveste calitatea personalului, resursele financiare alocate, tehnologia sau cele de natura organizationala.

Interactiunea intre banca si diversele segmente de clienti este o zona extrem de importanta si susceptibila la o gama larga de imbunatatiri – bancile traditionale vor fi fortate sa creeze noi canale de comunicatie si promovare, mai ales in ceea ce priveste social media. La ora actuala exista insa o rata scazuta de succes din partea institutiilor bancare insa trebuie investite in continuare resurse in vederea crearii unei prezente puternice si credibile pe astfel de canale alternative in vederea capturarii oportunitatilor oferite de schimbarile social – culturale.

Este foarte important, la un nivel de cultura si perceptie, ca bancile sa-si asume un rol activ in mediul educational, academic si al dezbaterilor publice in vederea recastigarii capitalului de incredere prin informare si educare privind beneficiile fundamentale ale sistemului financiar bancar pentru orice societate. Pe langa initiativele de magnitudine ridicata, crearea de avantaj competitiv va apartine institutiilor bancare care vor fi capabile sa inglobeze in activitatea de vanzari elemente de educatie financiara, cu menirea de a creste nivelul de incredere si de a stimula perceptia ca, pe langa tintele institutionale de volum si profitabilitate, bancile tin seama si de interesele proprii ale clientului.

6. Asteptarile clientilor

În teorie, administrarea așteptărilor clienților pare o chestiune relativ simplă – livrarea produsului sau serviciului potrivit, la momentul când devine necesar clientului, cu un cost competitiv și prin modalitatea cea mai eficientă. În practică toate acestea se traduc prin maximizarea gradului de personalizare a serviciilor pentru clientul sau segmentul respectiv. La nivel global (excluzând piața americană) principalul factor ce stă la baza retenției unui client este reprezentat de calitatea serviciilor bancare și nu de costul asociat acestor servicii.

Există însă o excepție notabilă – marile corporații internaționale, familiarizate deja cu produse și servicii bancare complexe, chiar dacă înțeleg perfect problemele cu care se confruntă sistemul bancar, își vor menține în mod sigur așteptări de reducere continuă a costului produselor și serviciilor bancare, punând presiune asupra acelor instituții bancare ce se confruntă cu probleme legate de capitalizare și lichiditate. Bancile care vor fi capabile să implementeze o mai bună alocare a capitalului cuplata cu minimizarea costului respectivului capital și un bun management al lichidităților se vor plasa pe poziții de succes în privința așteptărilor clienților corporați.

În general, administrarea așteptărilor clienților, fie ei corporați sau retail, precum și îmbunătățirea calității serviciilor bancare, trebuie să se bazeze pe *5 piloni*:

- Cunoașterea clientului: preferințe funcție de aversiunea la risc, comportamentul investitional și de economisire, personalizare servicii și produse în funcție de momentul din viața clientului respectiv (firmă sau persoană);
- Armonizarea relației produs bancar – canal de promovare și livrare;
- Creșterea încrederii în instituția bancară – putem vorbi de transparență, educație financiară, luarea în considerare a interesului propriu fiecărui client;
- Relația client – bancă, bazată pe calitatea și frecvența interacțiunii;
- Politici și strategii unitare referitoare la caracteristicile (de exemplu preț, structură) ofertei de produse și servicii la nivelul tuturor canalelor de promovare și livrare.

Din punct de vedere geografic, terenul de acțiune privind administrarea așteptărilor clienților trebuie să se mute de la nivel global / regional la nivel local (poate chiar la nivelul comunităților); constrâns de probleme legate de prezența pe piețe externe multe grupuri bancare își muta deja centrul de greutate către piețele de origine, forțând subsidiarele de pe alte piețe să se concentreze asupra sporirii gradului de „independență” față de bancile mamă, atât în ceea ce privește activele, dar mai ales pasivele bilanțiere (crearea unei baze de finanțare locală solidă cu maturitate lungă). În cazul în care această mișcare de independență nu va avea succes, vom fi martorii restrângerii prezenței regionale pentru anumite grupuri financiar – bancare. *Se creează, inclusiv în România, oportunități de revigorare a instituțiilor bancare cu capital autohton, ce sunt de principiu mult mai bine poziționate în a înțelege așteptările și nevoile clienților corporați și retail de pe piața locală.*

Cred ca suntem cu totii de acord ca ceea ce astazi este definit de catre piata bancara ca produs sau serviciu bancar de top va fi in curand perceput de catre client ca un standard minim de calitate, creand provocari importante pentru procesul de retentie a clientelei; sa nu uitam ca, potrivit studiilor de specialitate, doi din cinci clienti parasesc partenerul bancar curent dupa prima experienta negativa.

Toate provocarile amintite mai sus, precum si multe altele ce pot sa apara pe termen scurt si mediu ar putea fi folosite ca baza pentru „profetii” de natura negativa in ceea ce priveste banking-ul traditional. Cu toate acestea sunt ferm convins ca banking-ul traditional isi va mentine pozitia dominanta pe piata furnizorilor de servicii si produse financiare; rolurile fundamentale ale bancii comerciale – de depozitar de valoare, de sursa de finantare si de intermediar financiar vor actiona in continuare ca piloni de baza. Piata bancara va fi formata insa din jucatori deschisi catre realitatile pietei, ce vor fi capabili sa actioneze proactiv in ceea ce priveste schimbarile mediului socio-economic prin inovatie si adoptarea de strategii si modele care sa tina pasul cu asteptarile clientilor, realitatile demografice, oportunitatile oferite de surse alternative de finantare a bilantului, noul cadru de reglementare, aparitia unor noi tipuri de competitori sau tehnologii.