



**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI DIN CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR**

ȘCOALA DOCTORALĂ

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

PERFEȚIONAREA MODELULUI DE BUSINESS AL BĂNCILOR COMERCIALE ÎN CONTEXTUL INTEGRĂRII EUROPENE A PIEȚELOR BANCARE

Conducător de doctorat:

Prof. univ. dr. Ioan I. Trenca

Doctorand:

Cordovan I. Silviu-Sorin

Cluj-Napoca, 2012

Structura tezei de doctorat

Lista abrevierilor

Introducere

Capitolul 1

Provocările integrării europene pentru piața bancară din România

1.1 Piața Bancară Europeană - obiectiv fundamental al integrării europene

1.1.1 Piața bancară din România - perioada de tranziție

1.1.2 Piața bancară europeană – obiectiv primordial al integrării europene

1.1.3 Caracteristicile organizării actuale a pieței bancare europene

1.1.4 Integrarea Sistemului Bancar din România în cadrul Sistemului Bancar din Europa

1.2 Reglementarea bancară europeană – provocări pentru integrarea europeană a piețelor bancare

1.2.1 Stabilitatea financiară – riscuri și linii de apărare

1.2.2 Standardele Internaționale de Raportare Financiară – provocări în bănci

1.2.3 Comitetul de la Basel și Autoritatea Bancară Europeană – funcții și rol

Capitolul 2

Abordări actuale privind riscul în modelul de business al băncilor comerciale.

Tehnici și practici utile în activitatea bancară

2.1 Tipologia riscurilor bancare. Abordări metodologice ale teoriilor moderne

2.2 Identificarea și evaluarea riscului de credit

2.3 Identificarea și evaluarea riscului de piață. Studiu de caz

2.4 Identificarea și evaluarea riscului de lichiditate. Studiu de caz

2.5 Identificarea și evaluarea riscului operațional. Studiu de caz

Structura tezei de doctorat

Capitolul 3

Posibilități de perfecționare a modelului de business al băncilor comerciale

- 3.1 Provocări ale managementului riscurilor în contextul crizei actuale
 - 3.1.1 Rolul și importanța mecanismelor de avertizare timpurie
 - 3.1.2 Predictibilitatea sistemelor de avertizare timpurie – scenarii și teste
- 3.2 Decizia de management - impactul asupra riscului unui portofoliu de credite negarantate. Studiu de caz
- 3.3 Modele de business bancar – practici utile europene
 - 3.3.1 Modelul de business bancar, tendințe actuale
 - 3.3.2 Indicatori de performanță și risc specifici modelelor de business bancar european
- 3.4 Utilitatea metodelor statistice în definirea modelelor performante de business bancar
- 3.5 Cultura riscului în modelul de business bancar contemporan
 - 3.5.1 Abordări privind cultura riscului în bănci
 - 3.5.2 Integrarea culturii riscului în procesele de management bancar

Concluzii, limite și perspective

Bibliografie

Lista tabelor, figurilor și graficelor

Lista anexelor

Anexe

Cuvinte cheie: criza financiară, cultura riscului, identificarea și evaluarea riscurilor, integrarea europeană, managementul performanței și riscurilor bancare, modele de business-bancar, modele statistice, reglementare financiar-bancară, stabilitate financiară, tehnică și practică bancară.

Introducere

Actualitatea temei de cercetare

Încrederea este cea care a stat la baza apariției fenomenului bancar și reprezintă și în prezent factorul determinant în activitatea bancară. Până în secolul al XIX-lea, sistemul bancar s-a structurat pe trei domenii specifice: **băncile de emisiune**, care dețineau monopolul emiterii de bancnote naționale; **băncile comerciale**, care activau ca instituții de intermediere financiară; instituții **financiare specifice** - casele de economii și cooperativele de credit.

După marea criză economică din perioada 1929-1933, pentru a reclădi încrederea oamenilor în sistemul bancar și pentru a încuraja din nou economisirea, SUA va adopta în perioada 1932-1933 două legi separate cunoscute sub denumirea de Glass-Steagall Act. În anul 1999 Glass-Steagall Act este însă abrogat definitiv, rolul său de protector timp de 50 de ani a sistemului bancar american s-a încheiat. Unul din principalele motive a fost determinat și de modul de organizare a sistemului bancar european. Până în secolul XX, puteau fi evidențiate **două tipuri de sistem bancar: american**, care interzicea băncilor comerciale investirea mijloacelor deponenților în valorile mobiliare corporative, și **sistemul bancar continental (european)**, care nu făcea deosebire esențială între băncile comerciale tradiționale și băncile de investiție. Criza actuală a amplificat dezbateri ample privind care sistem este mai viabil cel european sau cel american, punându-se la îndoială viabilitatea zonei euro, în forma sa actuală. Scepticii subliniind fragilitatea zonei euro din cauza lipsei inclusiv a uniunii fiscale și afirmând că un sistem federal deplin ca cel din SUA ar fi ajutat pentru a preveni unele caracteristici distinctive ale crizei în zona euro (de exemplu datorii disproporționate la nivel de țări). Rămâne totuși întrebarea dacă aceasta este o dovadă că moneda euro nu este viabilă fără o arhitectură fiscală federalistă? (Harjes *et al.*, 2011)

Provocările majore actuale ale sistemului bancar sunt determinate de: cadrul legislativ; inovarea tehnologică (atât hard cât și soft), de altfel schimbările semnificative în mediul de afaceri, volatilitatea economică, așteptările în schimbare ale clienților și a

personalului, precum și adoptarea de noi tehnologii fac din ce în ce mai dificil pentru bănci în a descoperi alternative tehnologice, de strategie și prioritizare a investițiilor tehnologice (Accenture, 2011); globalizare. Philip Kotler (Kotler, Philip și Caslione, A.John, 2009) susține faptul că inovarea și globalizarea sunt cele două forțe principale care au ajutat la crearea unei fragilități sincronizate în economia mondială, și deși interdependența globală este favorabilă pentru toți în vremuri bune, în perioade grele ea aduce multă nesiguranță, șocuri puternice, care au loc mult mai frecvent în ziua de astăzi. Rapiditatea schimbărilor și magnitudinea șocurilor este noua normalitate, care are nevoie susține Philip Kotler de un **sistem de management haoticist. Suntem într-o eră a turbulențelor, a interconexiunilor și interdependențelor.** Noua eră a “turbulențelor” poate fi caracterizată prin două teorii ale haosului și incertitudinii: **efectul fluture** și **lebăda neagră**. În aceste condiții, autorii menționați mai sus, susțin necesitatea unui sistem de asigurare contra riscului și de reacție la incertitudine, **nevoia unui model**, denumit de către ei, **HAOTICIST**, prin care companiile să învețe să trăiască cu riscul (care este cuantificabil) și cu incertitudinea (care nu este cuantificabilă), prin trei direcții:

- **construirea unui sistem de avertizare timpurie;**
- **un sistem de concepere a scenariilor;**
- **un sistem de reacție rapidă.**

Domeniul de cercetare - teza are ca domeniu de cercetare aspectele teoretice, metodologice și practice ale posibilităților de perfecționare a modelului de business al băncilor comerciale în contextul integrării europene a piețelor bancare. Problematika modelului de business al băncilor comerciale este una vastă, dat fiind complexitatea activității bancare precum și contextul economico-financiar actual, definit pentru băncile comerciale din România printre alți factori de influență și de criza economico-financiară mondială actuală, concomitent cu un proces de integrare bancară europeană. Din această perspectivă sistemele complexe par uneori prea haotice pentru a mai putea recunoaște în ele un tipar, fiind chiar dificil de a construi șabloane universal valabile, ci eventual de a determina anumiți factori de influență asupra sistemelor și de a stabili influența acestor factori asupra sistemelor.

Motivația alegerii acestei teme de cercetare a decurs din provocarea de a înțelege mai bine, **în contextul actual**, problematica și stadiul actual al integrării europene, și în mod special, a integrării financiar-bancare, atât din punct de vedere al demersurilor teoretice cât și a celor efectiv existente în practica de zi cu zi, și efectul acestui demers de integrare asupra sistemului bancar din România în general și asupra modelului de business în particular. Viziunea managementului unei bănci determină aplicarea unui anumit model de business în domeniul bancar, viziunea fiind influențată la rândul său și de apetitul pentru risc al managementului băncii comerciale. Rezultatele cercetărilor mai multor instituții precum: Autoritatea Bancară Europeană, Banca Centrală Europeană, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare, Banca Mondială, Banca Națională a României, Comitetul de la Basel, Fondul Monetar Internațional, Institutul Bancar Român, etc., au fost luate în considerare în cadrul studiului efectuat.

Obiectivul principal al cercetării - este de a cerceta aspectele teoretice și practice ale modelului de business al băncilor comerciale și a posibilităților de perfecționare a acestuia în condițiile unui proces de integrare europeană, de la o concurență restrânsă specifică unui sistem național la o concurență mai amplă, specifică unui sistem integrat. Demersul științific constă în identificarea practicilor la nivel național și european în acest sens precum și determinarea unor factori de influență asupra modelului de business bancar și a unor tendințe de perfecționare a modelului de business al băncilor comerciale.

În vederea atingerii obiectivului principal s-au folosit următoarele **metode de cercetare**: metoda de analiza și sinteza, inducția (prin selectarea opiniilor specialiștilor din domeniu cu privire la problematica studiată) și deducția, metoda transversală (urmărind evoluția și măsurile adoptate de-a lungul timpului), abstracția științifică, analogia, metoda sistemică, metoda analizei factoriale și comparative, metodele statistico-matematice (clasificarea, analiza comparativă, analiza reprezentărilor grafice, utilizând diverse baze de date – Eurostat, Banca Mondială, Banca Națională a României, Banca Centrală Europeană,

Fondul Monetar Internațional), analiza cantitativă și calitativă, metode de modelare economică și de previziune. Ca urmare o parte importantă a tezei a avut în vedere cercetarea fundamentală (teoretică), apelând la cercetările și studiile unor specialiști în domenii precum integrarea europeană, managementul riscurilor, stabilitatea financiară, precum au fost utilizate și documente și materiale prezentate în diverse studii internaționale.

Obiectivele cercetării - au fost stabilite următoarele obiective:

- aprofundarea conceptelor fundamentale referitoare la contextul actual, sistem bancar, integrare, risc și managementul riscurilor, stabilitate financiară;
- analiza evoluției sistemului bancar din România în perspectiva integrării europene;
- analiza impactului reglementărilor specifice sistemelor bancare;
- identificarea și evaluarea riscurilor financiare și nefinanciare, practica actuală în sistemul bancar din România și identificarea influențelor în cadrul integrării. Studii de caz privind managementul riscurilor;
- identificare elementelor de best practice la nivelul băncilor care activează în România din punct de vedere al managementului performanței și riscurilor;
- studierea elementelor de cultură de risc și influențele majore ale acestora determinate de acționariat, management și angajați;
- analiza și impactul modelelor de business bancar;
- analiza și impactul metodelor statistice în definirea modelelor performante.

Structura și conținutul tezei - având în vedere obiectivele cercetării, a fost stabilită următoarea structură a tezei: introducere, trei capitole, bibliografie, anexe. Teza se finalizează cu partea de concluzii generale în care autorul rezumă ideile principale, constatările și propunerile, limitările și perspectivele desprinse în urma cercetărilor teoretice și practice efectuate.

Sinteză Capitolul 1

Provocările integrării europene pentru piața bancară din România

Începutul secolului XXI marchează punctul de cotitură pentru sistemul bancar din România, acest punct de fapt era sfârșitul unui deceniu de reforme și de crize multiple care au caracterizat formarea sistemului bancar din România postdecembristă. De altfel de-a lungul ultimilor două decenii, economiile din Europa Centrală, de Est și de Sud-Est, în ansamblul lor, au făcut progrese substanțiale în transformarea sectoarelor lor bancare de la un sistem specific sistemului socialist la un sistem specific economiilor de piață. Aceste progrese au fost și sunt măsurate de către BERD prin intermediul unui Indicator al reformei sistemului bancar. Pentru România cu o notă de 3.3 din 4, la nivelul anului 2008 se considera că mai erau necesare ajustări.

În aceste momente, deciziile privind reformarea sistemul bancar din România vor avea ca punct de reper dorința de integrare în Uniunea Europeană și se vor concretiza în schimbarea radicală a sistemului legislativ specific sistemului financiar-bancar, prin preluarea legislației europene specifice în domeniu, vom asista la o dezvoltare fără precedent a rețelei de unități bancare teritoriale și de asemenea vom asista la o creștere importantă a acționariatului și managementului european în cadrul sistemului financiar-bancar din România.

Cu o populație de peste 500 milioane și un PIB de peste 11000 miliarde de euro, Uniunea Europeana (UE) este unul din actorii principali de pe scena mondială. Ea reprezintă peste o cincime din volumul comerțului mondial. Este pe locul întâi în lume la exportul de bunuri și servicii și o sursă majoră de investiții străine directe, precum și principala piață de export pentru un număr de peste 130 de țări din întreaga lume. UE are cea mai mare piață integrată din economia mondială și a doua monedă de rezervă valutară din lume.

În evaluarea stadiului integrării sistemelor bancare au existat mai multe abordări (Gropp și Kashyap, 2009), printre care menționăm:

- abordarea fuziunilor bancare transfrontaliere (Kohler, 2007; Kohler, 2009) – definite de fapt prin absența unor asemenea oferte în comparație cu numărul de fuziuni interne;
- o alta abordare are în vedere analiza integrării pornind de la analiza convergenței ratelor de dobândă. Unii autori (Adam *et all.*, 2002) au analizat acest aspect din punct de vedere al creditelor corporatiste și creditelor ipotecare, analizând convergența ratelor de dobândă pe o perioadă de cinci ani. Alți autori (Affinito și Farabullini, 2009) demonstrează că în zona euro „prețul” are o dispersie mai mare decât în Italia ajungând la concluzia că „prețurile zonei euro par diferite, deoarece produsele bancare naționale par diferite sau pentru că ele sunt diferențiate în funcție de factorii naționali”. Însă unii autori consideră că dispersia ratelor de dobândă poate fi complet independentă de integrarea bancară (Gropp *et all.*, 2009);
- cele mai noi abordări de analiză a integrării sunt cele referitoare la convergența profitabilității băncilor (Gropp și Kashyap 2009). De altfel la nivel mondial, unii autori consideră profitabilitatea și capitalizarea băncilor ca un factor nu doar de integrare ci și instrumente care asigură o situație stabilă și sigură (Blejer, 1998).

Elementul comun al acestor abordări este conceptul de convergență. Se pot reține două abordări:

- convergența reprezintă un proces dinamic la baza căruia se află aplicarea unor politici socio-economice menite să diminueze disparitățile dintre regiuni și țări într-un spațiu dat. Ea se realizează în principal prin aplicarea unor politici structurale în scopul obținerii unor parametri de creștere economică accentuată în regiunile periferice (denumite așa nu ca și localizare geografică ci prin prisma dotării cu factori și a performanțelor economice în utilizarea acestora) care au parcurs o perioadă de declin economic sau nu au reușit să atingă performanțele economice ale zonei din care fac parte;
- abordarea convergenței prin legarea de creșterea similitudinilor și performanțelor economice ale economiilor regionale și naționale în cadrul unui spațiu dat.

Și în cadrul sistemului bancar european am asistat la o serie de schimbări de reglementare, fuziuni și progrese tehnologice, condiții cumulate care au reformat întreaga piață bancară europeană și ca urmare piețele bancare europene diferă în mod substanțial față de trecut (Barros *et all.*, 2005). Această direcție a avut în vedere creșterea eficienței, existența și beneficiile unei singure piețe bancare europene care să încurajeze concurența transfrontalieră și creșterea financiară integrată. Din această perspectivă s-a analizat și caracteristicile actuale a pieței bancare europene.

Criza actuală a dus la numeroase interpretări în ceea ce privește modelele de organizare și reglementare a sistemului financiar-bancar în fiecare țară, regiune și la nivel mondial, unii specialiști (Roubini *et all.*, 2010; de Larosière *et all.*, 2009) recomandând abordarea unor probleme precum reglementarea pe alese sau paradoxul posibilităților de alegere; orice noi reglementări trebuie să fie aplicate de la un capăt la altul al sistemului, tuturor instituțiilor nu doar celor care ar ridica un risc seismic, firmelor financiare semnificative sistemic; diminuarea principiului de autoreglementare.

Este evidentă perioada ultimilor 4 ani, care pot fi definiți de incertitudine. Ca atare se pot ridica doua probleme majore legate de contaminarea ca urmare a riscurilor sistemice transfrontaliere dar in paralel cu stabilitatea sistemelor bancare naționale. Criza actuală a adus în discuție **reconsiderarea reglementărilor** și a modelului de supraveghere în domeniul financiar având la bază două direcții principale, influențate în mod direct de formula de calcul al raportului de adecvare a capitalului: o direcție de capitalizare a instituțiilor bancare; o direcție a fiecărei instituții bancare de reconsiderare a abordării strategice a segmentelor de clientelă și o regândire a produselor și serviciilor specifice, pentru a găsi raportul optim între respectarea reglementărilor specifice și propria eficiență.

Structura reglementării sistemelor bancare și în mod special a managementului riscului s-a conturat de abia în secolul XX. Rolul important în acest domeniu îi revine Comitetului de Supraveghere Bancară de la Basel. Conform acestuia, scopul reglementărilor bancare este de a corela valoarea capitalului bancar cu valoarea riscurilor asumate de bănci. Principiile Comitetului de la Basel au fost preluate și de către Autoritatea Bancară Europeană.

Sinteză Capitolul 2

Abordări actuale privind riscul în modelul de business al băncilor comerciale. Tehnici și practici utile în activitatea bancară

Deși riscul este de multe ori asociat cu incertitudinea, distincția celor două noțiuni este abordată încă de la începutul secolului trecut de către Knight (Knight, 1921), incertitudinea este specifică situațiilor și evenimentelor viitoare, presupunând necunoașterea evoluției acestora în viitor, nici măcar sub forma probabilității. Spre deosebire de incertitudine, riscul presupune cunoașterea parțială a acestor probabilități. Teoria lui Knight este susținută de contemporanii Kuritzkes și Schuermann (Kuritzkes și Schuermann, 2007), care definesc riscul ca fiind potențiala deviație adversă de la rezultatele așteptate, definiție asemănătoare cu abordarea riscului pe piețele de capital (Todea, 2003) care definește riscul ca fiind probabilitatea de pierdere care poate fi considerată fie ca o pierdere reală de capital, fie ca un eșec în atingerea unei anumite speranțe de câștig.

În tratarea riscurilor bancare în epoca contemporană trebuie să ținem cont de varietatea riscurilor și sporirea amplitudinii acestora care au fost determinate de procesul de inovare (Holzer și Millo, 2004), și fenomenul de globalizare (Guill, 2001).

Cu toate că noțiunea de risc este una de foarte mare actualitate, ea devine din ce în ce mai puțin clară, mai complicată și discutabilă.

Nevoia unui sistem de management al riscului mai performant este văzută ca fiind urgentă, împreună cu elaborarea unor reglementări suplimentare, pentru ca sistemul bancar să fie mai bine pregătit în gestionarea noilor provocări generate de criză. Una din teoriile moderne definește riscul drept deviația față de câștigurile estimate sau echivalentul volatilității câștigurilor, potrivit acesteia, riscurile bancare sunt divizate în două mari categorii: riscuri financiare și riscuri nefinanciare. Riscul financiar este rezultatul direct al rolului jucat de bănci ca intermediar financiar sau ca investitor. A doua categorie de risc este comună tuturor agenților economici, prin natura sa fiind

nefinanciară. În identificarea și evaluarea riscurilor în sistemul bancar din România am considerat structura riscurilor financiare și nefinanciare ca fiind o structură adecvată de analiză, dezvoltând această analiză în capitolul 2 al lucrării, abordând:

- **riscul de credit;**
- **riscul de piață;**
- **riscul de lichiditate;**
- **riscul operațional.**

Identificarea și evaluarea riscurilor menționate facându-se prin apelarea la conceptele teoretice și la aspectele metodologice practice regăsite în practica băncilor comerciale din România.

Bazele teoretice și metodologice ale identificării, administrării și evaluării riscurilor bancare, ale controlului și finanțării riscurilor în instituțiile bancare sunt abordate și cercetate în lucrările mai multor autori, precum: Trenca I., Bătrâncea I., Făt C., Beju D., Alexander C., Basno C., Benninga S., Berkowitz J., Dardac N., Dănilă N., Greuning H., Bratanovic J., în lucrări de referință (Roxin, 1997), (Stoica, 2002), (Trenca, 2004), (Bătrâncea și Trenca, 2008).

Sinteză Capitolul 3

Posibilități de perfecționare a modelului de business ale băncilor comerciale

Modelarea unui plan de business bancar trebuie făcută în strânsă corelație cu scopul urmărit de management, dacă managerul își propune dublarea profiturilor, în consecință își va asuma un risc mai mare, iar dacă acesta își propune o strategie de dezvoltare pornind de la minimizarea riscurilor, profiturile vor fi mai mici dar sigure.

Nu am fi reușit progresul dacă am fi evitat riscul. Istoria ne-a arătat că marile împliniri a presupus întotdeauna asumarea unor riscuri substanțiale într-o formă sau alta. În loc să evităm riscul (ceea ce este imposibil) ar trebui să dezvoltăm o înțelegere mai amănunțită a modului în care putem să transformăm rezultatele potențial negative în oportunități. Managementul riscului nu analizează ce anume a mers prost după ce faptul este împlinit – nu este o analiză ex-post. Este un proces prin care riscul devine transparent. Presupune căutarea de noi riscuri, măsurarea lor și gestionarea acestora. Nu trebuie să avem în vedere un răspuns unic cu privire la risc – managementul riscului este un proces ciclic din care se învață, cu mai multe faze distincte: identificarea riscului și analiza riscului, care este o componentă executivă, și reacția la risc, care este o componenta de viziune. Analiza indicatorilor de risc, sistemele de avertizare, scenariile sau oricare alt instrument, ar trebui să ducă la o **reacție adecvată și rapidă a managementului băncii**. În capitolul 3 am analizat aceste problematice și am dezvoltat un studiu referitor la impactul decizie de management asupra unui portofoliu de credite, decizie bazată pe utilizarea unor indicatori de avertizare timpurie. Utilizarea unor instrumente corecte poate determina o reacție corectă. Lipsa unor decizii corecte bazate pe instrumente adecvate pot cauza pierderi pe măsură. Nu neapărat lipsa de reacție ci chiar reacția cu întârziere poate determina consecințe asupra băncilor, în ajutorul deciziilor intervenind din ce în ce mai mult modelarea statistică.

Orice entitate supraviețuiește în interdependență cu mediul intern și extern din care face parte, ca urmare o companie există în relație cu cei din jur. Din acest punct de vedere se remarcă două tendințe majore în dezvoltarea unui model de business la începutul

secolului XXI: dezvoltarea unei afaceri durabile și guvernanta corporativă. Pentru obținerea unei eficiențe sporite, mai ales în piețele integrate ca cea specifică Uniunii Europene, băncile sunt obligate să fie foarte atente la cele mai bune practici. Dar totodată creșterea concurenței în aceste piețe duce la o creștere și a riscurilor asumate, de aici și practica autorităților de reglementare de a oferi un rol mai proeminent în reglementarea prudențială adecvării capitalului. Ca urmare a apărut firesc preocuparea unor autori în a studia în aceste ipoteze impactul capitalului (Repullo, 2004; Gropp și Heider, 2009), impactul eficienței operaționale (Casu și Girardone, 2009) și modelelor de afaceri (Demirgüç-Kunt și Huizinga, 2010) în sistemele bancare. Unii autori (Fioderlisi *et all.*, 2010) consideră surprinzător faptul că există însă doar un număr limitat de studii care să evalueze relațiile inter-temporale între riscurilor bancare, de capital și eficiență.

Dacă în prima parte a capitolului au fost analizate tendințele generale în modelarea unei strategii de business bancar ulterior în lucrare este analizată modelarea business-ului în funcție de poziția de risc a unei bănci. Se pot selecta acele modele care sunt dinamice, au în vedere descrierea trecutului și prognoza viitorului, luând în considerare, în ceea ce privește sistemul bancar, bilanțul contabil, previziunea rezultatului financiar, previziunea mișcării capitalului propriu. Relevanța legăturii între risc și indicatorii de performanță este surprinsă însă în mod sintetic de către relația DuPont (Brendea și Dăeanu, 2001), relație care analizează performanțele bancare prin prisma comparării riscului cu profitul obținut de societatea bancară prin balansarea câștigurilor cu pierderile rezultate (Predescu, 2005). Cu toate acestea unii specialiști (ECB, 2010) **consideră capacitatea de a genera susținabilitatea profitabilității ca fiind definiția unei bănci performante.**

Se poate determina o metodă de analiză pornind de la factorii de succes a unui model de business bancar integrând factorii de rentabilitate – și în mod special ROE, analiză dezvoltată în capitolul 3. De altfel abaterile medii ale veniturilor și ale ROE, implicând și o analiză a cotelor de piață în funcție de valoarea portofoliului de credit al fiecărei societăți bancare, sunt elemente de bază ale sistemelor EWS utilizate de băncile centrale în sistemele de supraveghere prudențială a sistemelor bancare (Moinescu, 2007).

Cultura de risc a unei organizații pornește de la conducere. Dacă aceasta înțelege să definească și să-și conducă apetitul de risc al organizației sale, atunci are nevoie de o echipă de conducere executivă cu expertiză solidă în afaceri și risc. Conducerea trebuie să fie capabilă să aprecieze riscurile asumate (Tescher *et all.*, 2009).

În literatura de specialitate există o clasificare a culturilor după nivelul de risc acceptat și viteza de obținere a feedback-ului (Kennedy, 1982):

A construi o cultură în care managementul riscului să fie văzut ca un factor mobilizator de business, presupune a începe cu ce cel puțin doi pași generali: **creionarea unui profil al riscului și comunicarea constantă.**

Managementul de top și forța de vânzare trebuie să se caracterizeze ca o linie de apărare sănătoasă care se bazează pe: gândire durabilă risc/recuperare; informații relevante, la zi legate de risc; respectarea limitelor și alte metode de bază de control.

Principala provocare este cum poate o bancă să accelereze dezvoltarea business-ului și totodată să asigure un management al riscului performant întrucât o bancă de succes este aceea bancă care integrează aceste concepte în strategia sa. Întreaga organizație să posede aceeași scară de valori și să acționeze în același sens (Dănilă, 2004).

Concluzii, limite și perspective

Începând cu anul 2000 România a cunoscut o creștere economică puternică, (deși volatilă din cauza agriculturii), fiind în medie 6.1% între 2001 și 2007. Cu toate acestea se remarcă în această perioadă necesitatea schimbării tiparului creșterii economice de la o creștere bazată preponderent pe consum la una bazată mai mult pe investiții și exporturi, totodată fiind necesară o ajustare a consumului.

Creșterea medie de 6,1% în perioada menționată este de 3 ori mai mare decât performanța medie a UE care a fost de 2,1% în aceeași perioadă.

În acest context are loc și dezvoltarea sistemului bancar românesc cu o performanță deosebită la nivel ROE, această performanță atrage după sine și un risc aferent dată de conceptul potrivit căruia asumarea unei profitabilități mai mari atrage după sine și un risc mai mare iar asumarea unei profitabilități mai mici atrage după sine și asumarea unui risc mai mic.

Abordarea menționată mai sus poate fi una simplistă însă analiza presupune luarea în considerare a faptului că perioada 2000 – 2008 a însemnat o perioadă de schimbare radicală a sistemului bancar românesc având în vedere cel puțin următoarele aspecte:

- dezvoltarea economică a României a dus la o creștere a procesului de intermediere bancară (deși la un nivel redus față de alte țări ale UE);
- a avut loc o creștere semnificativă a rețelei bancare (creșterea numărului de agenții bancare – ceea ce a presupus o creștere semnificativă a numărului de angajați în sectorul bancar precum și dezvoltarea abilităților de gestiune a unei asemenea rețele bancare);
- procesul de integrare europeană și pașii efectuați până la data aderării a schimbat fundamental baza legislativă a sistemului bancar și rolul băncii centrale.

În acest context în anul 2008 se declanșează și criza mondială, moment în care apare necesitatea rediscutării la nivel mondial a modelului de business al băncilor comerciale în

general și a managementului riscului în particular. Cu atât mai mult această temă rămâne una deschisă în cazul României cu cât se află în plin proces de integrare în UE, iar la nivelul UE discutăm de unele din cele mai performante sisteme bancare din lume, cu cele mai bune practici inclusiv în managementul riscului, printre care putem aminti:

- regândirea structurii organizatorice a departamentelor de credit;
- segmentarea clientelei;
- susținerea unei culturi de risc corecte în cadrul forței de vânzare;
- auditarea externă;
- elaborarea planurilor de business în funcție de tendințele majore la începutul sec.XXI.

Modelele de business al băncilor comerciale sunt influențate nu doar de zona geografică ci și de contextul actual, determinat de:

- criza mondială actuală;
- inovarea tehnologică (atât hard cât și soft). De altfel schimbările semnificative în mediul de afaceri, volatilitatea economică, așteptările în schimbare ale clienților și a personalului, precum și adoptarea de noi tehnologii fac din ce în ce mai dificil pentru bănci în a descoperi alternative tehnologice, de strategie și prioritizare a investițiilor tehnologice;
- globalizare.

Influențele și impactul acestora asupra modelului de business al băncilor comerciale în contextul integrării europene. În lucrare au fost identificate și analizate influențele determinate de:

- contextul istoric și geografic, determinat de poziționarea geografică a României;
- preluarea modelului legislativ european, din perspectiva bancară, într-o perioadă premergătoare procesului de integrare europeană;
- existența la nivel european a unor modele de organizare instituțională financiar-bancară;
- existența unor axe bancare europene (Nord și Vest) cu abordări diferite din punct de vedere al business-ului bancar (abordarea profitabilității din punct de vedere al costurilor pe axa de nord și din punct de vedere al veniturilor pe axa de vest);

- acționariatul și managementul provenind din Europa (cu influențe determinate inclusiv de cultura riscului specifice zonelor din care provin);
- reglementările bancare internaționale și în mod special cele europene (în principiu reglementările Comitetului Basel care, conform studiilor, vor fi preluate la nivel mondial, în timp ce reglementările europene aplicate doar băncilor comerciale din Europa pot conduce la diferențe de competitivitate față de băncile comerciale din alte regiuni ale lumii);

În demersul științific al lucrării au fost propuse câteva puncte de reper:

- ⇒ *clarificarea unor aspecte conceptuale privind integrarea europeană;*
- ⇒ *realizarea unei imagini privind evoluția sistemului bancar din România în perioada postdecembristă și pâna la declanșarea crizei precum stadiul actual al sistemului bancar din România în comparație cu cel european;*
- ⇒ *determinarea influențelor asupra modelului de business bancar în contextul integrării europene și practici utile în acest sens;*
- ⇒ *determinarea tehnicilor și practicilor utile în identificarea și evaluarea riscurilor financiare și nefinanciare;*
- ⇒ *utilitatea modelelor statistice în definirea modelelor performante;*
- ⇒ *identificarea și propunerea unor elemente de bună practică în domeniul financiar-bancar.*

Propuneri desprinse din perspectiva prezentei lucrări:

- ⇒ din punct de vedere al reglementărilor bancare, conform opiniei specialiștilor (Roubini *et al.*, 2010; de Larosière *et al.*, 2009):
 - ➔ **orice noi reglementări trebuie să fie aplicate de la un capăt la altul al sistemului, tuturor instituțiilor nu doar celor care ar ridica un risc seismic, firmelor financiare semnificative sistemic.** O aplicare selectivă a legii ar fi o greșeală întrucât intermedierea financiară se va muta de la instituțiile mai mari și mai reglementate spre instituțiile mai mici și mai puțin reglementate și **diminuarea principiului de autoreglementare**, adică ideea că reglementatorii pot stabili niște principii generale, după care instituțiile financiare pot să găsească

- singure un mod de a se conforma. În plus orice latitudine de interpretare a reglementărilor trebuie să aparțină nu operatorilor de piață ci reglementatorilor;
- posibilitatea de a privi reglementările bancare europene, inclusiv cele ale Autorității Bancare Europene, ca și o **oportunitate** din perspectiva îmbunătățirii structurii bilanțurilor bancare, a adaptării strategiei de business în funcție de resursele disponibile, adaptarea produselor și serviciilor bancare pe segmente de clientelă și în funcție de impactul asupra bilanțului băncii;
 - ⇒ în contextul crizei actuale, aplicarea în practică a unui **model de business HAOTICIST**;
 - ⇒ având în vedere multitudinea și complexitatea factorilor de influență asupra modelului de business al băncilor comerciale, ghidarea viziunii managementului băncii comerciale privind modelul de business aplicat în practică în funcție de principii și valori, printre care putem remarca **dezvoltarea unei afaceri durabile și aplicarea principiilor de guvernare corporativă**;
 - ⇒ în contextul integrării europene:
 - găsirea unor alternative de capitalizare bancară în încercarea de a diminua dependența de resursele provenind de la băncile “mamă”, reducând în acest mod posibilitatea de contagiune dinspre țările cu probleme majore. Una din aceste alternative poate fi determinată de o politică a managementului unei bănci comerciale în direcția unei **profitabilități susținute** (având în vedere și reglementările actuale privind adecvarea capitalurilor existența unui profit de 50 milioane EUR poate crea premisele unor expuneri suplimentare de aproximativ 450 milioane EUR, ceea ce poate conduce la o creștere de business pentru o banca comercială) ;
 - utilizarea unor indicatori de performanță și risc adaptați viziunii managementului, utilizarea ROE sau ROA în determinarea nivelului de performanță. De altfel abaterile medii ale veniturilor și ale ROE, implicând și o analiză a cotelor de piață în funcție de valoarea portofoliului de credit al fiecărei societăți bancare, sunt elemente de bază ale sistemelor EWS utilizate de băncile centrale în sistemele de supraveghere prudentială a sistemelor bancare (Moinescu, 2007);
 - ⇒ din perspectiva managementului riscurilor:

- modificarea proceselor și fluxurilor activității bancare în direcția simplificării și eficientizării, inclusiv standardizarea acestora. Acest lucru poate crea premisele pentru o activitate profitabilă, pentru decizii de management corecte având la bază analize rapide (prin utilizarea sistemelor informatice) determinate de inputuri de calitate având în vedere simplificarea inclusiv a structurilor ierarhice;
- privind riscul de creditare: gestiunea corectă a costului riscurilor prin dezvoltarea unor politici adecvate de recuperare a restanțelor, utilizând inclusiv practicile europene în acest sens, stabilirea unor indicatori de avertizare timpurie adecvați (trendul restanțelor la 30 de zile întârziere la 6 de luni de la acordare; implementarea unor programe informatice care pe baza analizei rulajelor clienților, a analizei diferitelor incidente de plăți să clasifice priorități sau semnale privind “comportamentul clientului”, determinând posibilitatea unor măsuri din timp); efectuarea de analize calitative privind creditele aflate în default pentru determinarea factorilor care au influențat decizia de creditare (posibile prin informatizarea activităților de creditare, introducerea sistemelor de scoring informatic inclusiv pentru segmentul IMM nu doar pentru persoane fizice);
- privind riscul de piață: utilizarea diferitelor scenarii și teste de modificare a ratelor de dobândă și a cursului valutar pentru intervale de timp de 1, 3, 6 luni și adaptarea acestora în funcție de activitatea de zi cu zi și nu doar semestrial; utilizarea metodei VaR pentru determinarea pierderilor zilnice posibile;
- privind riscul lichiditate: atenție deosebită la raportul optim credite/depozite utilizarea acestui raport ca și indicator de avertizare timpurie;
- privind riscul operațional: introducerea unor indicatori de calitate, inclusiv forței de vânzare (erori operaționale, returnări de aplicații de credite, care pot genera întârzieri și pot afecta relația cu clientul; opinia clienților privind calitatea serviciilor – timpi de așteptare, cantitatea și claritatea informațiilor primite, transparența costurilor; activități de mentenanță și protecția clienței, etc.). Atenție sporită acordată aspectelor de fraudă internă și externă: utilizarea unor semnale de avertizare timpurie inclusiv și din această perspectivă (de exemplu **raportul număr de stornări în total operațiuni** poate indica existența unei activități frauduloase, prin efectuarea de operațiuni fictive de depunere numerar,

care va influența soldul de casă și stornarea acestor operațiuni la sfârșitul zilei, prin acest tip de operațiuni putându-se ascunde minusurile de casă); dezvoltarea unor departamente speciale de antifraudă și conformitate la nivelul băncilor comerciale.

Sintetizând propunerile menționate mai sus recomandăm, în finalul lucrării, **trei elemente esențiale** pentru un model de business performant:

- 1) **creșterea susținută a veniturilor și profitului** (prin eficientizarea costurilor, în mod special al costului riscului, utilizarea adecvată a capitalului) având în vedere faptul că cele mai noi abordări de analiză a integrării sunt cele referitoare la convergența profitabilității băncilor (Gropp și Kashyap 2009). De altfel la nivel mondial, unii autori consideră profitabilitatea și capitalizarea băncilor ca un factor nu doar de integrare ci și instrumente care asigură o situație stabilă și sigură (Blejer, 1998);
- 2) **îmbunătățirea continuă a calității bilanțului**, pornind și de la contextul reglementărilor actuale, dar și ca element tehnic de îmbunătățire a performanței;
- 3) **valoarea pentru client**. Conform unor autori (de Bree, 2009) indiferent de perioadă sau situație, o organizație are șapte elemente de bază de care trebuie să țină cont în mod constant, în scopul de a crea valoare pentru clienții săi. Aceste șapte elemente sunt de altfel pârgurile de schimbare. Cele șapte elemente care creează valoare sunt:
 - persoane și competențe;
 - obiectivele de bază și valori;
 - strategie;
 - procese de afaceri;
 - structură/design;
 - sisteme (inclusiv sistemele de recompensare și IT);
 - cultura organizației.

Limitările studiului sunt determinate:

- în primul rând de complexitatea activității financiar-bancare, ceea ce din această perspectivă duce la o limitare a determinării și analizei tuturor factorilor de influență asupra modelului de business al băncilor comerciale;

- de imposibilitatea de a determina un model de business aplicabil tuturor băncilor comerciale, universal valabil. Din această perspectivă un rol important având viziunea și perspectiva managementului asupra business-ului;
- de lipsa datelor statistice, financiar-bancare, specifice unor etape premergătoare integrării europene, ținând cont și de lipsa de transparență a sectorului financiar-bancar din România, specifică etapelor respective (indisponibilitatea unor informații financiar contabile ale băncilor comerciale);
- necesitatea adaptării bunelor practici de la nivel european la specificul de pe piața bancară din România. Este dificil de a analiza procesul invers determinat de influența specificului local asupra practicilor “importate” (de ex. practica insolvenței a mandatului și a concordatului preventiv la nivel european în comparație cu specificul local);

În ceea ce privește **perspectivele cercetării**, referindu-mă doar la două aspecte se deschid numeroase direcții posibile de cercetare și studiu:

- chiar **complexitatea activității** financiar-bancare, cu numeroși factori de influență asupra modelului de business al băncilor comerciale, o serie de factori putând determina cercetări ample diferite de demersul lucrării de față;
- **dinamica actuală a domeniului financiar** cu influențe majore date de contextul actual, de inovarea tehnologică, de fenomenul de globalizare;

Bibliografie (slecție)

Cărți și articole

1. Adam, Klaus, Jappelli, Tulio Menchini, Annamaria, Padula, Mario and Marco Pagano, 2002, *Analyse, compare and apply alternative indicators and monitoring methodologies to measure the evolution of capital market integration in the EU*, Economic Studies on the Internal Market, European Commission, Brussels.
2. Affinito, Massimiliano and Fabio Farabullini, 2009, “*An empirical analysis of national differences in the retail bank interest rates of the euro area*”, International Journal of Central Banking.
3. Allaire, Y., Firșirotu, M., 2011, “*Pledoarie pentru un nou capitalism*“, Ed. Logos, București.
4. Arnone, M., Darbar, S., Gambini, A., 2007, „*Banking Supervision: Quality and Governance*“, IMF Working Paper, WP/07/82.
5. Allen, F., Carletti, E. and Marquez, R., 2009, „*Credit market competition and capital regulation*“, Working Paper No. ECO 2009/08, European University Institute.
6. Barisitz, S., 2007, „*Banking in Central and Eastern Europe 1980-2006 - From Communism to Capitalism*“, Abingdon/New York: Routledge.
7. Barros, P.P., Berglof, E., Fulghieri, P., Gual, J., Mayer, C. and Vives X., 2005, „*Integration of European Banks: The Way Forward*“, London, Center for Economic Research.
8. Bătrâncea, I., Trenca, I., 2008, “*Analiza performanțelor și riscurilor bancare*“, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
9. Beju, D., 2007, “*Banca Națională a României-bancă centrală a țării*“, Casa Cărții de Știință Cluj-Napoca, Cluj-Napoca.
10. Benninga, S. și Wiener, Z., 1998, “*Value at Risk (VaR)*“, Mathematica in Education and Research, Vol.7 No.4.
11. Blaschke, W., Jones, M., Majnoni, G., Martinez Peria, S., 2001, „*Stress Testing of Financial Systems: An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experiences*“, Washington, International Monetary Fund, Working Paper, no. 01/88.
12. Blejer, Mario I., 1998, „*Central Banks and Price Stability: Is a Single Objective Enough?*“, IMF, Journal of Applied Economics, Vol.1, No.1/1998, pag.105-122.
13. Brencea, C., Dăeanu, V., 2001, „*Riscul și performanța creditului bancar în România*“, CNI Coresi, București.
14. Brunnermeier, M., Crockett, A., Goodhart, C.A.E., Persaud, A.D., Shin, H., 2009 “*The Fundamental Principles of Financial Regulation*“, Geneva Report on the World Economy.
15. Casu, B., Girardone, C., 2009, „*Testing the relationship between competition and efficiency in banking: A panel data analysis*“, Economics Letters 105, 134-137.
16. Căpraru, Bogdan, 2010, “*Sistemele bancare între trecut și viitor*“, SOREC, Revista Oeconomica, Issue 04.

17. Chavez-Demoulin, V., Embrechts, P., Neslehova, J., 2006, “*Quantitative models for operational risk: extremes, dependence and aggregation*”, Journal of Banking and Finance 30(10).
18. Chiriță, S., “*Tendențe în dezvoltarea sistemului bancar și gestiunea riscului*”, www.idru.ro (ultima vizualizare Iunie 2012).
19. Cihak, M., 2005, “*Stress testing of banking systems*”, Czech Journal of Economics and Finance, no.55.
20. Codirlaşu, A.I., 2007, “*Managementul riscului de credit conform accord Basel II*”, disponibil la adresa <http://www.dofin.ase.ro/acodirlasu/lect/riskmgdofin/baselii.pdf> (ultima vizualizare Iunie 2012).
21. Cooper, C., 2000, „*How good are banks at managing business risk?*”, Balance Sheet, Volume 8, Issue 1, pp 15-19.
22. **Cordova**, S., 2007, “*The new arhitecture of the Romanian banking system*”, Competitiveness and European Integration, International Conference Babes-Bolyai, Cluj 2007.
23. **Cordova**, S., 2010, „*Poziția de risc în modelul de business bancar – Europa Centrală și de Est. Rolul indicatorilor de performanță*”, Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Economic Sciences (1-2/2010), pag.602-607 (www.ceeol.com).
24. **Cordova**, S., 2010, „*Reconsideration of the risk culture in banking management*”, International Conference GEBA, Iasi, <http://www.feaa.uaic.ro/geba/art2010/10-6-269.doc>.
25. **Cordova**, S., 2011, “*Formarea sistemului bancar românesc în perspectiva integrării europene*”, Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Economic Sciences (1/2011), pag.502-509 (www.ceeol.com).
26. **Cordova**, S., Negrilă, O., 2012, “*Models of institutional organization of financial markets and banking in Europe*”, Conferința Internațională – Zilele Academice Arădene, Ediția nr.XXII, 2012 (în curs de apariție Studia Universitatis "Vasile Goldiș" Arad - Economic Sciences 2012).
27. Crockett, A., 2008, “*Market Liquidity and Finacial Stability*”, Banque de France Financial Stability Review – Special Issue on Liquidity no.11 (February), pag.13-17.
28. Crouhy M., Galai D., Mark R., 2005, “*The Essentials of Risk Management*”, McGraw-Hill.
29. Cummins, J. și Wei, R., 2006, „*Financial sector integration and information spillovers: Effects of operational risk events on US banks and insurers*”, Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
30. Dardac N., Barbu T., 2006, „*Monedă, bănci și politici monetare*”, Editura Didactică și Pedagogică R.A., București.
31. Dardac, N., Moinescu, B., 2006, “*Tehnici de validare a modelelor interne pentru riscul de credit*”, Economie tehnică și aplicată nr.9.
32. Dănilă, N., 2004, “*Retail banking*”, Ed.Expert, București.
33. de Bree, Tony, 2009, “*From dinosaur bank to the bank of the future – how to reinvent yourself fast*”, Efma, no.219.
34. de Larosière, J., Balcerowitz, L., Issing, O., Masera, R., Mc Carthy, C., Nyberg, L., Pérez, J., Ruding, O., 2009, “*The High –Level Group on Financial Supervision in the EU- de Larosiere Report*”, Brussels, <http://ec.europa.eu>.

35. Demirgüç-Kunt, A, and Huizinga, H., 2010, „*Are bank too big to fail or too big to save? International evidence from equity prices and CDS spreads*”, Policy Research Working Paper Series 5360, The World Bank.
36. Făt, Codruța, 2007, „*Finanțe internaționale*”, Casa Cărții de Știință Cluj-Napoca, Cluj-Napoca.
37. Fioderlisi, F., Marquay-Ibanez, D. and Molyneux, P., 2010, „*Efficiency and risk in european banking*“, Working Paper Series no.1211, European Central Bank.
38. Fires, S, and Taci, Anita, 2002, „*Banking Reform and Development in transition economies*”, Working paper no.71, www.ebrd.com (ultima vizualizare Iunie 2012).
39. Funar, Sabina și Luțaș, Mihaela, 2005, „*Guvernanța corporativă – element de convergență în procesul de aderare a României la Uniunea Europeană*”, România în Uniunea Europeană. Potențialul de convergență – Supliment al Revistei de Economie teoretică și aplicată, pag.115.
40. Goodhart, C.A.E., Sunirand, P., Tsomocos, D. P., 2003, „*A Model to Analyse Financial Fragility*”, Oxford Financial Research Centre Working Paper, no. 2003fe.
41. Greuning, H. și Bratanovic, J., 2004, „*Analyzing and Managing Banking Risk, A Framework for Assessing Corporate Governance and Financial Risk*”, Editura Irecson, București.
42. Gropp, Reint and Heider, Florian, 2009, „*The determinants of bank Capital Structure*”, Working Paper Series 1096/September, European Central Bank.
43. Gropp, Reint and Kashyap, Anil, 2009, „*A new metric for banking integration in Europe*”, Working Paper 14735, National Bureau of Economic Research.
44. Grossman, Gene M. and Helpman Elhanan, 1995, „*Trade Wars and Trade Talks*”, Journal of Political Economy 103, pag.675-708.
45. Gual, Jordi, 2004, „*The integration of EU banking markets*”, CEPR Working paper No 4212.
46. Guill, G., 2001, „*Bankers Trust and the Birth of Modern Risk Management*”, The Wharton School University of Pennsylvania.
47. Haldane, A.G., Alessandri, P., 2009, „*Banking on the State*”, Bank of England.
48. Harjes, T., Valckx, N., Tressel, T., Ruiz, E.P., Molagoda, N., Nier, E., 2011, „*Euro area policies*“, IMF Country Report no.11/186.
49. Härle, P., Lüders, E., Papanides, T., Pfetsch, S., Poppensieker, T., Stegemann, U., 2010, „*Basel III and European banking: its impact, how banks might respond, and the challenges of implementation*”, EMEA Banking.
50. Hofstede, Geert, Bollinger, Daniel, 1987, „*Less differences culturelles dans le management, comment chaque pays gere t-il ses hommes*”, Les Editions d'organisation, Paris.
51. Holzer, B., Millo, Y., 2004, „*From risk to second-order Dangers in Financial Markets: unintended consequences of risk management systems*”, Discussion Paper no. 29 November, Center for Analysis of Risk and Regulation.
52. Jones, M., Hilbers, P., Slack, G., 2004, „*Stress Testing Financial Systems: What to Do When the Governor Calls*”, Washington, International Monetary Fund, Working Paper, no. 04/127.
53. Jubin, H., 1999, „*A Short History of Risk Management: 1900 to 2002*”, Risk Management Reports, Vol. 26, No. 12.
54. Kenedy, A., 1982, „*Corporate Cultures*”, Reading: Addison – Wesley.

55. Kirițescu C., Dobrescu E., 1998, „*Băncile – mică enciclopedie*”, Editura Expert București, pag.494.
56. Kirkbright, John, 2009, “*A return to 1950’s banking*”, Efma (g), no.219.
57. Knight, F.H., 1921, “*Risk, Uncertainty and Profit*”, Hart, Schaffner & Marx, Boston.
58. Kokkola, T., 2010, “*Integration of the euro area & European market infrastructure*“, World Bank Global Payments Week, Amsterdam.
59. Kotler, Philip și Caslione, A.John, 2009, “*Management și Marketing în era turbulențelor*”, Editura Publica, București.
60. Köhler, Matthias, 2007, “*M&A control as barrier to EU Banking market integration*”, Centre for European Economic Research (ZEW).
61. Köhler, Matthias, 2009, “*Transparency of Regulation and Cross-Border Bank Mergers*”, International Journal of Central Banking.
62. Kuritzkes, A., and Schuermann, T., 2007, “*What we know, Dont know and Cant know about bank risk: A view from the trenches*”, Princeton University Press.
63. Lensik, R., Hermes, N., 2004, „*The short-term effects of foreign bank entry on domestic bank behaviour: does economic development matter?*”, Journal of Banking and Finance no.28.
64. Levine, R., Zervos, S., 1998, “*Stock markets, banks and economic growth*”, American Economic Review, vol.88, no.3.
65. Markowitz, H., 1952, “*Portfolio selection*”, Journal of Finance 7.
66. Moinescu, B., 2007, „*Sistem de previziune a evenimentelor de deteriorare a ratingului CAAMPL*”, Caiete de Studii nr.23, BNR.
67. Nier, Erlend W., 2009, “*Financial Stability Frameworks and the Role of Central Banks-Lessons from the Crisis*” IMF Working Paper No. 09/70 (Washington: International Monetary Fund).
68. Perez, Daniel., Salas-Fumas, Vincente, and Jesus Saurina, 2005, “*Banking Integration in Europe*” Bank of Spain Working Papers No 0519.
69. Pery, J., de Fontnouvelle, P., 2005, “*Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements*”, Working Paper, Federal Reserve of Boston.
70. Predescu, I., 2005, „*Activitatea bancară între performanță și risc*”, Ed.Expert, București.
71. Repullo, R., 2004, “*Capital requirement, market power, and risk-taking in banking*”, Journal of Financial Intermediation 13, 156-182.
72. Roubini, Nouriel and Mihm Stephen, 2010, “*Economia crizelor, curs-fulger despre viitorul finanțelor*”, Ed.Publica. București.
73. Sorge, Marco, 2004, “*Stress-testing financial systems: an overview of current methodologies*”, BIS Workin Papers no.165.
74. Taleb, Nassim Nicholas, 2010, “*Lebăda Neagră. Impactul foarte puțin probabilului*“, Ed.Curtea Veche, București.
75. Tescher, C., Golder, P., Liebert, T., 2008, “*Bringing back best practice in risk management – bank’s three lines of defense*“, Booz&Company, Germany.
76. Thomas Harjes, Nico Valeckx, Thierry Tressel, Esther Perez Ruiz, Nandaka Molagoda, and Erlend Nier, 2011, „*Euro Area Policies*”, IMF Country Report nr.11/186.
77. Todea, A., 2003, “*Managementul investițiilor pe piața de capital*”, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.

78. Trenca, I., 2004, “*Metode și tehnici bancare – principii, reglementări, experiențe*”, Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca.
79. Tumpel-Gugerell, G., 2009, “*Beyond the turmoil: rules, supervision and infrastructures*”, SPIN Conference Rome, <http://www.ecb.int> (ultima vizualizare 30.03.2012).
80. Viñals, J., Borges, A., and Hagan, S., 2011, “*Lessons from the European Stability Framework Exercise*”, IMF Country Report no.11/186.
81. Walkner, C., Raes, J., 2005, “*Integration and consolidation in EU banking – an unfinished business*”, Economic paper no.226, Brussels: European Commission.
82. Worrell, D., 2004, “*Quantitative Assessment of the Financial Sector: An Integrated Approach*”, IMF Working Paper, 2004, no. 153.

Rapoarte/Studii

83. Basel Committee on Banking Supervision, 2006, “*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*”, www.bis.org (ultima vizualizare Iunie 2012).
84. Basel Committee on Banking Supervision, 2012, “*Progress report on Basel III Implementation*”, www.bis.org (ultima vizualizare Iunie 2012).
85. BNR, 2009, *Raport asupra stabilității financiare 2009*.
86. BNR, 2011, *Raport asupra stabilității financiare 2011*.
87. EBA, 2011, “*Recommendation on the creation and supervisory oversight of temporary capital buffers to restore market confidence*”, (EBA/REC/2011/1), London.
88. ECB, 2010, “*Beyond ROE – How to measure Bank performance?*”, appendix to the Report on EU Banking Structure.
89. EFMA, 2008, “*Central and Eastern European Banking Study 2008*”.
90. EFMA, Roland Berger, 2008, “*Retail banking in Europe – the secret of Success, Study 2008*”.
91. EFMA, Capgemini, UniCredit Group, 2010, “*Small business banking and the crisis: managing development and risk (World retail banking report special edition)*”.
92. EFMA, 2011, “*Risk Outlook Results of the Third European Credit Risk Managers Survey*”.
93. EFMA, Roland Berger, Volksbank, 2011, “*Retail Banking in CEE – Debt collection in times of Crisis*”.
94. FITCH, 2009, “*Fitch ratings CEE Credit analysis*”. *Financial Stability Institute, 2010 FSI Survey on the Implementation of the New Capital Adequacy Framework*”, Occasional Paper no.9, august 2010, www.bis.org (ultima vizualizare 30.03.2012).
95. SGS Banco Popolare, Universita’ Degli Studi Di Padova – Faculta di Economia, 2011, “*Credit Risk and Financial Crisis, from the theory to survival strategy*”, Conference EFMA, Paris, February.