

**UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA” SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE**

ION IVAȘCU

TEZĂ DE DOCTORAT

Strategia și politica de dezvoltare a

CEC Bank

în mediul rural

**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC,
*Prof. univ. dr. D.H.C. Dan POPESCU***

CUPRINS

INTRODUCERE	4
PARTEA I	
SISTEMUL BANCAR ROMÂNESC	12
CAPITOLUL 1	
SISTEMUL BANCAR VĂZUT PRIN PRISMA ECHILIBRULUI ÎNTRE STRATEGII ȘI POLITICI	12
1.1. Strategia concurențială	12
1.1.1. Metoda clasică de elaborare	12
1.1.2. Analiza structurală a sectoarelor de activitate	14
1.1.3. Strategiile concurențiale generale	17
1.2. Strategii și politici bancare	22
1.2.1. Planificarea strategică bancară	23
1.2.2. Instrumentele diagnosticului strategic în bancă	25
1.2.3. Tipuri de strategii	27
1.2.4. Politica de marketing a băncii	29
1.3. Formularea unei strategii de succes în sistemul bancar	46
1.3.1. Înțelegerea strategiei	50
1.3.2. Analiza caracteristicilor băncii	55
1.3.3. Planificarea strategiei	59
1.3.4. Implementarea strategiei	65
CAPITOLUL 2	
TENDINȚE ÎN DEZVOLTAREA SISTEMULUI BANCAR ROMÂNESC ACTUAL	71
2.1. Etape în dezvoltarea sistemului bancar pe teritoriul românesc înainte de 1990	71
2.2. Evoluția sistemului bancar românesc după 1990	78
2.3. Sistemul bancar românesc în contextul crizei actuale	87
2.3.1. Evoluții structurale	87
2.3.2. Evoluții la nivelul bilanțului agregat al instituțiilor de credit	91
2.3.3. Adecvarea capitalului	96
2.3.4. Creditele și riscul de credit	106
2.3.5. Riscul de lichiditate	118
2.3.6. Riscul de piață	120
2.3.7. Profitabilitate și eficiență	123
2.4. Rolul Băncii Naționale a României	127
2.5. Creditele – o permanentă provocare	141

PARTEA a II-a	
STRATEGIA ȘI POLITICA DE DEZVOLTARE A CEC BANK ÎN MEDIUL RURAL	144
CAPITOLUL 3	
ÎNCEPUTURILE C.E.C. CA BANCĂ DE RETAIL	144
3.1. Schimbarea strategiei băncii	145
CAPITOLUL 4	
RETAIL BANKING ÎN SISTEMUL BANCAR ROMÂNESC	148
4.1. Mediul bancar specific retail banking-ului	148
4.1.1. Conceptul de retail banking	148
4.1.2. Factori de influență specifici mediului bancar de retail	149
4.2. Produsele și serviciile bancare de retail	155
4.2.1. Noțiunea de produs și serviciu bancar de retail	155
4.2.2. Caracteristicile produselor și serviciilor bancare de retail	157
4.2.3. Tipurile de produse și servicii bancare de retail	160
4.3. Tendințe și perspective în activitatea bancară de retail	185
4.3.1. Principalele tendințe în activitatea bancară de retail	185
4.3.2. Dereglementare – reglementare	186
4.3.3. Internaționalizarea bancară	189
4.3.4. Inovația tehnologică	191
4.3.5. Universalizarea și specializarea	193
4.3.6. Comportamentul corporatist	194
4.3.7. Trecerea unor state de la economia centralizată la cea de piață	194
4.3.8. Euro și integrarea europeană	195
4.3.9. Schimbările din comportamentul clienților de retail banking și relația bancă - client	197
4.3.10. Noi provocări în managementul băncilor de retail	199
CAPITOLUL 5	
STRATEGIA ȘI POLITICA DE DEZVOLTARE A CEC BANK ÎN MEDIUL RURAL	202
5.1. Înființarea Casei de Economii și Consemnațiuni. Consolidarea acesteia bazată pe strategia de dezvoltare, cu precădere în mediul rural	202
5.2. Strategia și politica de transformare a Casei de Economii și Consemnațiuni într-o bancă universală, cu o componentă importantă de retail, în principal în mediul rural	213
5.2.1. Dezvoltarea Casei de Economii și Consemnațiuni în perioada 1990 – 2004	213
5.2.2. Dezvoltarea băncii după anul 2005	229
CAPITOLUL 6	
STUDIUL DE CAZ. EVOLUȚII ALE CEC BANK - SUCURSALA ARGHEȘ	263

CONCLUZII	299
LISTA FIGURILOR	305
LISTA TABELELOR	306
LISTA GRAFICELOR	307
BIBLIOGRAFIE	308

INTRODUCERE

Am considerat subiectul abordat în teză, respectiv **„Strategia și politica de dezvoltare a CEC Bank în mediul rural”**, drept unul de importanță majoră, având în vedere rolul pe care l-a avut și îl are această instituție în evoluția economică a României.

În decembrie 1989, revoluția din România a dus la prăbușirea regimului Ceaușescu și la angajarea țării în tranziția postcomunistă spre un sistem politic democratic bazat pe economia de piață. Daniel Dăianu sintetizează în felul următor **situația țării la startul tranziției**:

„La sfârșitul anilor '80, economia românească, țara, oamenii ofereau un tablou dezolant. După mai mult de patru decenii de industrializare forțată, competitivitatea economiei se afla la nivelul cel mai scăzut în cadrul „ligii comuniste”, dezechilibrele dintre sectoare și penuria erau în creștere, suferința oamenilor era inimaginabilă; România era cu mult în urma țărilor vecine în ceea ce privește premisele instituționale necesare pentru tranziția postcomunistă, pregătirea psihologică a populației pentru schimbări sociale și baza socială a reformelor către economia de piață.”¹

Un factor crucial pentru relansarea economică a României după anul 1990 a fost decizia din 1999 a Uniunii Europene de a accepta cererea de aderare a României și de a începe negocierile de aderare. România solicitase aderarea la Uniunea Europeană încă din iunie 1995, după ce toate forțele politice parlamentare semnaseră Declarația de la Snagov, prin care își asumau obiectivul aderării și o strategie comună în vederea atingerii acestui obiectiv. Într-o primă fază, Comisia Europeană și statele membre au considerat această cerere oarecum prematură, și au plasat România într-un grup de țări postcomuniste care nu urmau să adere la Uniune decât într-un al doilea val, într-un viitor încă neprecizat.

Având în vedere slaba pregătire a României până la acea dată, s-a conturat destul de repede ideea că România și Bulgaria vor face parte din a doua etapă, dar guvernul Isărescu împreună cu Comisia Europeană prezidată de Romano Prodi au stabilit ca obiectiv comun finalizarea cu succes a procesului de aderare într-un orizont relativ scurt de timp, până la 1 ianuarie 2007. Era o perspectivă clară, un semnal pozitiv pentru potențialii investitori și totodată un stimulent

¹ Dăianu, Daniel, Transformarea ca proces real: de la comandă la piață, Editura I.R.L.I., București, 1999

puternic pentru ca guvernauții români să aplice reformele necesare pentru concretizarea aderării.

De altfel, constrângerile legate de nevoia de a încheia în prealabil cele 31 de capitole ale procesului de negociere a aderării au fost un element fundamental pentru structurarea politicilor economice din anii 2000-2006. Într-un fel, **imperativul negocierilor de aderare** a ținut loc și de strategie economică, deși România a trebuit, tocmai pentru a răspunde cerințelor UE, să elaboreze o Strategie pe termen mediu în 2000². Deși se poate argumenta că această strategie reprezenta mai degrabă un catalog de dorințe decât o selecție riguroasă a priorităților și că acțiunile ulterioare au fost mai degrabă pragmatice decât conforme Strategiei, trebuie remarcat faptul că guvernul condus de Mugur Isărescu (1999-2000), deși considerat în primul rând unul de gestiune curentă a afacerilor în perspectiva alegerilor programate în noiembrie 2000, a reușit să restabilească încrederea factorilor economici și să reșeze România pe calea creșterii economice, după un deceniu marcat de recesiune și de reforme necesare, dar aplicate insuficient de coerent. Totodată, și guvernele ulterioare, au continuat politicile inițiate de Mugur Isărescu, acordând prioritate absolută finalizării cu succes a negocierilor și a procedurilor de aderare. În consecință, indiferent de preferințele și opțiunile intime ale unuia sau altuia dintre factorii politici, România a trebuit să se adapteze la exigențele Uniunii Europene, cu efecte benefice asupra funcționării societății și asupra performanței economice.

Perioada de preaderare a fost astfel una de reforme politice și economice și de creștere economică susținută. Relansarea economică a fost facilitată de conjunctura externă relativ favorabilă, de investițiile străine directe și de politicile guvernamentale axate pe imperativul obținerii calificativului „economie funcțională de piață” din partea organismelor financiare internaționale și a Comisiei Europene. Pentru aceasta a fost aplicată o politică financiară prudentă pe latura cheltuielilor, care a îngăduit reducerea semnificativă a deficitului bugetar (de la 4% din PIB în anul 2000 la 1,2% din PIB în 2004) și a inflației (de la 45,7% anual în 2000 la 11,9% în 2004 și 6,56% în 2006). Dezinflația și măsurile adoptate de Banca Națională pentru consolidarea și supravegherea prudențială a sistemului bancar au contribuit la crearea unui cadru mult mai predictabil pentru afaceri. Pe de altă parte, guvernul a continuat energic procesul de privatizare, care a afectat nu numai marile întreprinderi industriale (de exemplu, combinatul Sidex Galați, vândut în 2001 marelui concern indiano-britanic Mittal Steel), ci și fostele regii autonome și serviciile de distribuție din sectorul energetic (astfel, în 2004 a fost perfectată preluarea Petrom de către concernul austriac OMV, în 2005 Distrigaz Sud a fost preluat de Gaz de France, Distrigaz Nord de către E.ON Ruhrgas, Electrica Moldova de către E.ON Energie, iar Electrica Banat

² Murgescu, Bogdan, Romania și Europa - Acumularea decalajelor economice (1500 – 2010), Editura Polirom, București, 2010

și Electrica Dobrogea de către grupul italian ENEL, care în 2008 a preluat și Electrica Muntenia Sud). Privatizări importante au fost realizate și în sectorul bancar, cum ar fi cea a Băncii Agricole, preluată în 2001 de Raiffeisen Zentralbank, și mai ales cea a Băncii Comerciale Române, unde în decembrie 2005 un pachet majoritar de 62% din acțiuni a fost cumpărat contra unei sume record de 3,75 miliarde de euro de către grupul austriac Erste Bank.

Perioada de preaderare a fost caracterizată și de **relansarea viguroasă a producției interne**. Investițiile străine directe, mai ales atunci când au fost realizate de mari companii internaționale, au fost însoțite de un transfer de tehnologie și de know-how, care a condus la eficientizarea activității economice. Productivitatea muncii a crescut semnificativ în economia românească, marcând astfel o recuperare parțială a decalajului față de media Uniunii Europene, de la 28,2% din media EU 25 în anul 2000 la 38,8% în 2006. O mare parte a acestei creșteri s-a datorat dinamicii productivității muncii din industrie, care în 2006 era de 1,54 ori mai mare decât în 2000. În multe întreprinderi industriale preluate de mari companii internaționale au fost realizate nu numai îmbunătățiri la nivelul strict al producției, ci și la cel al desfacerii, inclusiv pe piețele externe. Exemplul cel mai spectaculos al dinamicii producției industriale după 2000 este probabil cel al **Dacia-Renault**. Curând, după preluarea Uzinelor Dacia în 1999, Louis Schweitzer, la acea dată director general al grupului Renault a anunțat planul de a realiza în România un automobil modern, sigur și mai ales ieftin, destinat în primul rând consumatorilor din economiile emergente. După aproape cinci ani de proiectare, timp în care la Mioveni s-au produs doar versiuni îmbunătățite ale mai vechilor modele Dacia 1300 și Dacia Nova (Dacia SuperNova și Dacia Solenza), modelul Dacia Logan a fost prezentat la 2 iunie 2004 la Paris și a început să fie vândut masiv începând din 1 septembrie 2004. Succesul a fost spectaculos. Deși obiectivul de preț anunțat inițial („Dacia de 5.000 euro”) nu a fost atins, prețul de vânzare pornind de la circa 5.800 euro, la care se adăugau dotările suplimentare, Dacia Logan i-a câștigat pe consumatori atât prin prețul mai mic decât al majorității automobilelor similare, cât și prin siguranță și fiabilitate; pe de altă parte, deși a inclus tehnologii de ultimă oră ale grupului Renault - Nissan, Dacia Logan a fost special adaptată pentru condițiile dificile din țările în curs de dezvoltare.

Criza economică mondială s-a făcut simțită în România din a doua jumătate a anului 2008. O parte din criză a fost importată, îndeosebi prin reducerea cererii externe, ca și prin reticențele și posibilitățile mai reduse ale investitorilor străini, o altă parte s-a datorat derapajelor interne. Cum deficitul contului curent al balanței de plăți externe atinsese 13,5% din PIB în 2007 și 12,3% în 2008, datoria externă a sectorului privat sărise la 45,6% din PIB, iar deficitul bugetar crescuse considerabil în termeni absoluți și se anunța amenințător pe viitor prin scăderea previzibilă a veniturilor din cauza reducerii

activității într-o parte a economiei reale, precum și prin angajamentele asumate anterior de creștere a pensiilor și salariilor, guvernul a constatat că marjele sale de manevră sunt extrem de limitate și a decis că trebuie să acționeze mai întâi pentru reducerea deficitului extern atât în sectorul public, cât și în sectorul privat, pentru evitarea unei posibile crize a ratei de schimb (din septembrie 2008 și până în ianuarie 2009, leul a pierdut circa 20% din valoare în raport cu principalele valute externe), și pentru evitarea unei crize financiare majore. Un acord de împrumut și asistență încheiat la 24 martie 2009 cu Fondul Monetar Internațional, cu Comisia Europeană, cu Banca Mondială și cu Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD), în virtutea căruia România primea posibilitatea să acceseze credite de 19,95 miliarde de euro, a oferit nu numai o garanție pentru evitarea unui blocaj financiar, dar și un plus de credibilitate în raport cu piețele interne și internaționale și un set de constrângeri pentru a trece la ajustarea de fond a economiei românești. Politica financiară restrictivă a condus la reducerea spectaculoasă a deficitului de cont curent, dar a contribuit și la contractia economiei, astfel încât produsul intern brut a scăzut în 2009 cu circa 7%, ceea ce este una dintre scăderile cele mai severe din Uniunea Europeană.³

La începutul anului 2010, dar mai ales în anul 2011, la nivel mondial încep să se contureze **perspectivele ieșirii din criză**. Principalele economii din Uniunea Europeană au început deja să crească, fără a fi recuperat încă scăderea din 2008-2009. Aceasta înseamnă că cererea externă să devină un factor de antrenare pentru economia românească. De altfel, exporturile României au rezistat relativ bine în 2009, scăzând cu doar 6,4 miliarde de euro, și au început să crească din nou în ultimele luni ale acestui an și au fost principalul motor al economiei românești în 2010. Guvernul României condus de Emil Boc, a reușit să implementeze mai multe reforme (reforma pensiilor, reforma salariilor bugetarilor, reforma legilor care reglementează relațiile de muncă, reforma ajutoarelor sociale) care au dus la diminuarea deficitului bugetar și au creat premisele pentru stabilitate economică a țării. Criza a prilejuit reșezarea ofertei românești de export, ramurile producătoare de bunuri cu valoare adăugată ridicată (automobile, medicamente, echipamente energetice etc.) devansând industria petrolieră și siderurgia.

Evoluția CEC Bank a fost una marcată de la înființare până în prezent, de diferite etape, unele mai ușoare, altele mai dificile, dar permanent ancorate și în strânsă relație cu destinele acestei țări și națiuni.

În studiul efectuat pentru elaborarea tezei am întreprins o vastă documentare, urmărind dezvoltarea instituției ca parte componentă a sistemului bancar românesc, de la înființare și până la momentul actualei crize economice,

³ Murgescu, Bogdan, Romania și Europa - Acumularea decalajelor economice (1500 – 2010), Editura Polirom, București, 2010

și strategiile adoptate în evoluția acesteia ca bancă de retail cu accentuată reprezentare în mediul rural.

Am prezentat drumul parcurs de instituție, drum presărat cu evenimente și personalități marcante, cu realizări importante.

Necesitățile sociale ale timpurilor au făcut posibilă apariția și dezvoltarea funcțiilor distincte ale acestei instituții și, ca efect, poziționarea unităților teritoriale la nivelul întregii țări, prin motivații sociale și politice. Acest aspect a reprezentat și reprezintă un punct forte al acestei instituții.

Diversificarea serviciilor bancare de la apariția primelor manifestări bancare până în prezent a avut ca principal scop împlinirea nevoilor și a exigențelor tuturor potențialilor clienți. Principalele obiective au fost facilitarea accesului la servicii utile și rapide și, desigur, creșterea profitului.

Dezvoltarea și diversificarea serviciilor și activităților bancare a fost un proces continuu care s-a intensificat în ultimul deceniu printr-o preocupare permanentă de creare a unui sistem funcțional, capabil să satisfacă cerințele tuturor celor implicați.

Având în vedere existența a 147 de ani ai instituției, trebuie să amintim cele mai importante personalități care au avut o influență marcantă în dezvoltarea băncii: Alexandru Ioan Cuza, Nicolae Rosetti Bălănescu, Ion Brătianu, Dimitrie Sturza, Menelas Ghermani, Ion Ghica, Victor Slăvescu, Costache Bălcescu, Alexandru Tomoroveanu, Constantin Chirițescu, Mugur Isărescu.

Domeniul de cercetare a tezei este economic cu reverberații în domeniul bancar.

Scopul lucrării a fost acela de a demonstra rolul pe care îl are această instituție în evoluția economică a României, rol datorat, în mare parte, prezenței băncii, încă de la înființare, în mediul rural.

Obiectivele principale ale cercetării sunt:

- analiza strategiilor și politicilor uzitate în economie;
- analiza fenomenului bancar și reflectarea lui în teoriile economice;
- analiza apariției și a rolului Casei de Economii și Consemnațiuni C.E.C. S.A.;
- analiza dezvoltării băncilor de retail;
- monitorizarea dezvoltării CEC Bank în cadrul sistemului bancar românesc;

-
- urmărirea activității băncii în mediul rural.

Suportul informațional al acestei lucrări este constituit din lucrările fundamentale în domeniu, diferite studii ale economiștilor publicate în literatura de specialitate, rapoarte ale Băncii Naționale a României, Băncii Mondiale, Băncii Europene de Reconstrucție și Dezvoltare, informații statistice furnizate de Institutul Național de Statistică, fondul arhivistic al CEC Bank etc.

Capitolul 1: Sistemul bancar văzut prin prisma echilibrului între strategii și politici

În primul capitol analizez sistemul bancar prin prisma echilibrului între strategii și politici.

Subcapitolul 1.1. tratează, la modul general, strategia concurențială, având în vedere metoda de elaborare și contextul în care este aceasta elaborată, analiza sectoarelor de activitate, forțele care influențează concurența dintr-un sector de activitate și abordările strategice generale, analizate comparativ.

În subcapitolul 1.2. analizez strategiile folosite în sistemul bancar, modul în care managerii băncii își determină obiectivele și elaborează o strategie pe termen scurt sau lung, precum și modul în care pot realiza această strategie, tipurile de strategii cunoscute în practica bancară.

În subcapitolul 1.3. formulez etapele care trebuie parcurse pentru formularea unei strategii de succes în sistemul bancar, începând cu înțelegerea strategiei, care presupune înțelegerea clară a obiectivelor și a priorităților, cât și a rezultatelor potențiale, urmată de analiza caracteristicilor băncii (factorii care influențează performanța, clienții, concurența), planificarea strategică și, în final, implementarea strategiei, având ca ultimă etapă monitorizarea performanței.

Ca și *concluzii parțiale* ale primului capitol putem formula:

1. Elaborarea unei strategii concurențiale este echivalentă cu găsirea unei formule pentru modul în care banca va concura, își va stabili obiectivele și își va formula politicile prin care să-și îndeplinească aceste obiective.
2. Strategia concurențială este o combinație de scopuri (obiective) și mijloace (politici) prin care firma încearcă să-și atingă aceste scopuri - Porter, M., Strategie concurențială, Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață, Editura Teora, București, 2001.
3. Esența elaborării strategiei concurențiale constă în raportarea băncii la mediul în care își desfășoară activitatea. Toate cele cinci forțe concurențiale – intrarea pe piață, existența bunurilor substituente, puterea de negociere a cumpărătorilor, puterea de negociere a furnizorilor și rivalitatea dintre concurenții existenți – reflectă complexitatea concurenței dintr-un sector de activitate, influențează intensitatea concurenței și

rentabilitatea dintr-un sector de activitate, iar forțele cele mai puternice vor deveni esențiale pentru elaborarea strategiei.

4. Se poate spune că strategia concurențială este ansamblul acțiunilor ofensive și defensive prin care o bancă își poate crea o poziție care poate fi apărată, astfel încât să facă față cu succes celor cinci forțe concurențiale și să obțină câștiguri cât mai mari din investițiile efectuate.
5. Activitatea băncilor se convine a fi riguros reglementată și bine coordonată de Banca Centrală (BNR) care, în calitatea ei de bancă a băncilor, trebuie să fie capabilă, prin folosirea tehnicilor și metodelor proprii, specifice, să acorde un ajutor calificat fiecărei bănci în parte.
6. Politica de marketing a unei bănci, ca a oricărei firme, comportă patru aspecte esențiale: produs, preț, promovare (comunicație), distribuție (comercializare).
7. Brandul-construirea unei imagini a băncii constă și într-o comunicare cât mai bună cu clienții.

În prezent, mai mult ca oricând, având în vedere escaladarea concurenței acerbe din domeniul bancar, se face simțită nevoia răspunsului la următoarea întrebare: *Ce anume diferențiază o bancă cu rezultate de nivel mediu de o alta cu rezultate excepționale?*

Nu cred că răspunsul se poate da cu exactitate, ca urmare a complexității activității bancare și a conexiunilor economice aferente. Totuși, putem să intuim o serie de răspunsuri bazate atât pe experiența acumulată de către cei mai buni performeri în domeniu – care au reușit să se desprindă clar, prin rezultate, de instituțiile cu indicatori medii pentru sectorul în care activează, cât și pe informațiile acumulate din lucrările elaborate de nume sonore în domeniul managementului bancar (Reinhold Leichtfuss, Andy Bruce).

Echipa de management a unei bănci joacă rolul extrem de important în aducerea și menținerea unei bănci la cele mai înalte niveluri de performanță. Nu de puține ori, președinții băncilor de prim rang sunt considerați vizionari. Cu cât viziunea este mai bine ancorată în realitate și transpusă exact în practică, cu atât viitorul va putea certifica, prin rezultate, corectitudinea deciziilor luate. Contribuția deosebită adusă valorii unei bănci sau “sclipirea de geniu” ce diferențiază actorii în piața financiar – bancară o constituie, pentru început, *stabilirea clară a direcției strategice de urmat* - Nicolae Dănilă, Retail Banking, Editura Expert, București, 2004.

O strategie este o declarație de intenție prin care se definesc obiectivele de atins pe termen mediu sau lung. Înțelegerea procesului complex implicat și a modalităților prin care se pot evita eșecurile constituie unul dintre punctele centrale pe care se bazează planificarea unei strategii de succes.

Implementarea unei strategii constituie o etapă extrem de dificilă dacă nu este realizată conform unui plan strategic. Aplicarea unor modificări asupra unor procese ce evoluează în mod curent, în prezent, în scopul perfecționării sau modificării acestora, constituie o sarcină critică. Modificările ce vor surveni și ale căror rezultate își vor face simțită prezența abia peste un anumit interval de timp nu trebuie să afecteze dramatic activitatea curentă. Rezistența crescută a instituției la asemenea modificări poate fi imunizată printr-un plan strategic de implementare, bine gândit și respectat metodic.

O bancă care se respectă nu-și poate permite luxul tatonărilor, al încercărilor, adică al acțiunilor fără un plan elaborat, deoarece resursele irosite au costuri ridicate. O planificare strategică ne permite să evităm erorile, pierderile și întârzierile, iar eforturile făcute vor deveni eficiente. În acest context, planificarea strategică reprezintă prima funcție a managementului bancar. Văzută ca o succesiune de activități, planificarea strategică se desfășoară în ordinea stabilită de procesul managerial.

Capitolul 2: Tendințe în dezvoltarea sistemului bancar românesc actual

În capitolul 2 studiez tendințele în dezvoltarea sistemului bancar românesc actual.

În subcapitolul 2.1. am urmărit drumul parcurs în dezvoltarea sistemului bancar pe teritoriul românesc înainte de 1990, începând cu primele activități cu caracter bancar, în sensul modern al termenului, desfășurate în țările românești, înființarea în 1864 a Casei de Depuneri și Consemnațiuni, prima instituție românească de credit, înființarea, în 1880, a Băncii Naționale a României, înființarea altor bănci și instituții de credit și evoluția activității bancare până în anul 1990.

În subcapitolul 2.2. analizez evoluția sistemului bancar după 1990, subliniind faptul că reformarea economiei românești după 1990 a vizat și sistemul bancar românesc, având în vedere rolul major pe care acesta îl are în dezvoltarea economiei.

Subcapitolul 2.3. prezintă sistemul bancar românesc în contextul crizei actuale, cu analiza evoluțiilor structurale, a evoluțiilor la nivelul bilanțului agregat al instituțiilor de credit, a adecvării capitalului, a riscurilor de credit, de lichiditate și de piață.

Subcapitolul 2.4. prezintă rolul Băncii Naționale a României și principalele atribuții ale băncii centrale.

Subcapitolul 2.5. redă o abordare a creditului ca parte a arsenalului de instrumente economice.

Ca și *concluzii parțiale* ale celui de al doilea capitol putem formula:

1. Începuturile activităților cu caracter bancar în sensul modern al termenului au fost precedate în țările românești de prezența, inerentă perioadei de dezvoltare a feudalismului și mai apoi de apariție a relațiilor economice de tip capitalist, a zarafilor, a căror principală ocupație era, într-o primă etapă, aceea de cumpărări și vânzări de monede în scopul obținerii de câștiguri.
2. Dezvoltarea capitalului românesc autohton a impus necesitatea înființării unei instituții bancare care să reprezinte interesele tinerei economii industriale naționale. Înființarea în 1864 a Casei de Depuneri și Consemnațiuni, prima instituție românească de credit, a fost concretizarea acestor îndelungate demersuri ale clasei capitaliste în formare pe teritoriul României, ale cărei interese economice și financiare erau în acea perioadă congruente cu interesele naționale de obținere a independenței față de marile puteri (în special Imperiul Otoman care-și păstra suzeranitatea asupra țărilor române).
3. Perioada interbelică se caracterizează printr-un avânt fără precedent al economiei românești, dezvoltarea relațiilor de tip capitalist impunând, de asemenea, cristalizarea structurală a sistemului bancar românesc.
4. După criza din anii “30”, revirimentul economiei românești s-a manifestat și în domeniul bancar.
5. Activitatea bancară în perioada de după 1944 și până în 1990 a cunoscut un puternic recul. Funcțiile sistemului bancar în domeniul comercial erau din ce în ce mai reduse, rolul acestuia fiind în primul rând de finanțator-intermediar între puterea hipercentralizată de la București și entitățile din diversele ramuri ale economiei și, de asemenea, de organism de control și supervizare a circulației monetare în economie.
6. Reformarea economiei românești după 1989 a vizat și sistemul bancar național, având în vedere rolul pe care acesta îl are în cadrul economiei.
7. Sectorul bancar s-a remarcat, până către sfârșitul anului 2008, printr-o extindere agresivă, prin creșterea numărului de unități bancare, dar și prin intrarea pe piață a unor noi instituții de credit. În perioada 2005 – 2008 băncile și-au extins rețelele cu aproximativ 3.000 de unități.
8. Pe fondul efectelor crizei economice asupra activității de creditare, instituțiile de credit și-au diminuat numărul de salariați cu 2.068 persoane și cu 265 numărul de unități față de perioada similară a anului anterior. Din perspectiva numărului de unități teritoriale la 100.000 de locuitori, sistemul bancar din România continuă să se situeze sub media europeană.

Banca Națională a României este banca centrală a României, instituție publică independentă, având ca obiectiv fundamental asigurarea și menținerea

stabilității prețurilor. În acest sens, aceasta veghează la bunul mers al sistemului bancar românesc, în condiții de siguranță și acționează, inclusiv prin pârgھیile deținute, în sensul asigurării unei piețe financiar-bancare profitabile, pe baze sănătoase.

În contextul crizei financiare, al dezechilibrului pe maturități dintre credite și resursele de finanțare și implicit al dependenței de sursele externe, asigurarea lichidității sistemului bancar din România a depins într-o măsură însemnată de încrederea deponenților interni și a investitorilor străini în bănci și de dorința lor de a reînnoi finanțările ajunse la scadență. Raportul credite/depozite pentru sectorul neguvernamental s-a îmbunătățit, coborând de la un nivel maxim de 137,3% (noiembrie 2008) la 119% (martie 2010), cu o tendință ulterioară de creștere, explicată în parte de procesul de reducere a economiilor la nivelul companiilor în contextul constrângerilor de lichiditate.

Riscul de lichiditate s-a atenuat față de perioada similară a anului trecut, în condițiile angajamentului băncilor-mamă ale principalelor nouă instituții de credit cu capital străin de a-și menține expunerea la nivel de grup față de România - Declarația băncilor participante la reuniunea de la Viena, 26 martie 2009, reconfirmată la întâlnirile de la Bruxelles din 19 mai 2009, respectiv 18 noiembrie 2009.

Stabilizarea indicatorilor de adecvare a capitalului într-o zonă confortabilă a fost favorizată și de contracția activității de creditare, care s-a manifestat începând cu ultimul trimestru al anului 2008. Ca atare, nivelul de capitalizare va trebui revăzut permanent, odată cu relansarea creditării. Din această perspectivă, precum și datorită incertitudinilor încă manifestate în privința relansării economice și a celor legate de calitatea portofoliilor, menținerea și în perioada următoare a capitalizării în marje relativ importante peste nivelul minim reglementat (8%) va consolida în continuare încrederea în sectorul bancar.

Exercițiul de testare la stres derulat de BNR în luna iulie 2010 a inclus instituțiile de credit persoane juridice române și a avut în vedere un orizont de doi ani (2010-2011). Construcția acestui scenariu a pornit de la proiecțiile recente privind cadrul macroeconomic național, avându-se în vedere o corelare a șocurilor considerate cu cele aplicate în cadrul exercițiului desfășurat la nivel european în 2010 (coordonat de CEBS, în colaborare cu Comisia Europeană și autoritățile de supraveghere naționale). Exercițiul s-a derulat însă independent de cel european.

S-a anticipat că profitabilitatea sistemului bancar va rămâne sub presiune în cursul anului 2011, în special datorită nevoilor crescânde de provizionare, expresie a continuării posibile a deteriorării calității activelor, în condițiile reducerii apetitului de risc al băncilor și al continuării ajustărilor economice pe fondul unei recesiuni persistente.

Plasamentele instituțiilor de credit au fost direcționate spre piața internă, preponderent sub forma titlurilor de stat; în paralel, după o tendință de contracție a creditului acordat sectorului neguvernamental în cea mai mare parte a perioadei analizate, începând cu luna iunie a anului 2010 s-a înregistrat o creștere reală a acestuia. Prelungirea incertitudinilor pe piața financiară internațională, precum și reacția strategică corectivă a băncilor, ar putea accentua mutațiile din structura bilanțului sectorului bancar românesc.

Capitolul 3: Începuturile C.E.C. ca bancă de retail

Capitolul 3 face o trecere în revistă a începuturilor C.E.C. ca bancă de retail.

În subcapitolul 3.1. am urmărit drumul parcurs de către C.E.C BANK în domeniul schimbării strategiei băncii. În contextul realității de pe piața bancară românească a anului 2003, restructurarea și dezvoltarea instituțională a Casei de Economii și Consemnațiuni a reprezentat principalul obiectiv strategic și, totodată, singura modalitate prin care aceasta putea face față concurenței crescânde exercitate de celelalte bănci.

Ca și *concluzii parțiale* ale capitolului 3 putem formula:

1. Se menționează ca **alternativă strategică transformarea C.E.C. într-o bancă de retail**, care să efectueze întreaga gamă de operațiuni bancare pentru populație, IMM-uri și administrații publice centrale și locale, în condiții de profitabilitate.
2. Dacă în perioada 1998 - 2000, marile bănci europene încercau să se orienteze către structuri cât mai complexe de entități financiar bancare, menite să asigure o acoperire totală a necesităților clienților, treptat acestea au ajuns la concluzia, certificată de practică, ce relevă necesitatea concentrării asupra activității de bază cu cel mai înalt grad de performanță și, implicit, profitabilitate.
3. Din punct de vedere economic, activitatea de retail a dovedit că în cadrul strategiilor menite să asigure acționarilor venituri consistente în condiții de risc redus, acest tip de activitate ocupă una din principalele poziții.
4. Potențialul impresionant de creștere a utilizării serviciilor și produselor bancare pe fondul unui grad relativ scăzut de intermediere financiară va conduce la intensificarea concurenței în sistemul bancar românesc pentru acapararea cotelor de piață, ceea ce va determina ajustări sau chiar noi strategii bancare de abordare a clientelei.
5. Strategia de afaceri a avut în vedere creșterea volumului de afaceri al băncii, concomitent cu îmbunătățirea și echilibrarea structurii plasamentelor C.E.C., în special prin sporirea volumului activității de creditare în condiții de maximă prudențialitate.

Obiectivele și planurile de acțiune stabilite de conducerea băncii au asigurat poziționarea irevocabilă a C.E.C. pe drumul dezvoltării sale instituționale, **al transformării sale reale într-o bancă de retail competitivă**, cu un rol important în sistemul bancar și în economia României.

Capitolul 4: Retail banking în sistemul bancar românesc

Capitolul 4 prezintă retail banking-ul în sistemul bancar românesc.

În subcapitolul 4.1. prezint mediul bancar specific retail banking-ului, cu explicarea conceptului de retail banking și analiza factorilor de influență specifici mediului bancar de retail, respectiv rata dobânzii, cursul de schimb, inflația, mișcările de capital extern, politica fiscală, deciziile băncii centrale, creditul public, caracteristicile demografice, utilizarea tehnologiei.

Subcapitolul 4.2. este o prezentare a produselor și serviciilor bancare de retail, cu sublinierea caracteristicilor acestor produse și servicii.

Subcapitolul 4.3. analizează tendințele și perspectivele în activitatea bancară de retail, vizându-se mai multe aspecte, printre care: procesul de dereglementare – reglementare, implementarea inovațiilor tehnologice, internaționalizarea operațiunilor bancare, integrarea europeană.

Ca și *concluzii parțiale* ale capitolului 4 putem formula:

1. În ultima perioadă, băncile acordă din ce în ce mai multă importanță segmentării clientelei, ceea ce a condus și la o reconsiderare a noțiunii de retail banking. Astfel, prin *retail banking* se consideră *activitatea bancară întreprinsă cu populația*. Tot mai multe bănci își dezvoltă în structura funcțională *departamente specializate* pe profesii liberale, întreprinderi mici și mijlocii, datorită creșterii luptei de concurență și dezvoltării acestor tipuri de afaceri.
2. Produsele bancare sunt imateriale - nu fac obiectul uzurii fizice sau morale, având un proces de „îmbătrânire” foarte lent - Cezar Basno, Nicolae Dardac, Produse, costuri și performanțe bancare, Editura Economică, București, 2000. Astfel, întâlnim în ofertele băncilor anumite produse bancare care își au originea în antichitatea, cum ar fi: depozitele, creditele etc.
3. Serviciile bancare reprezintă componente însoțitoare ale produselor generate de operațiunile pe care banca le realizează în contul clienților sau ansambluri de operațiuni nefurnizoare de produse bancare, destinate satisfacerii unor cerințe neutre sau complementare produselor bancare, situația patrimonială a băncii nefiind, în mod obligatoriu, afectată imediat de oferta serviciilor.
4. Produsele și serviciile bancare destinate segmentului de retail sunt condiționate de reglementările bancare și fiscale. Adesea introducerea de noi

produse și servicii bancare este efectuată ca urmare a efectelor legislației în vigoare.

5. Principalele tipuri de produse și servicii bancare de economisire sunt: conturi curente, depozite bancare la termen, conturi de economii, certificate de depozit, carnete (librete) de economii, alte produse financiare de economisire.

6. Înclinația spre creditare, în medie, prezintă diferite manifestări pe parcursul vieții unui individ. Spre deosebire de economisire, unde, de obicei, pentru deschiderea unui depozit nu există limită de vârstă, în cazul contractării unui credit există unele restricții.

7. În ceea ce privește operațiunile de plăți menționez că acestea presupun cel puțin trei actori: plătitorul, banca și beneficiarul. Desigur, plătitorul și beneficiarul pot avea conturi deschise la bănci diferite care au relații de corespondent. Dacă cele două bănci nu au conturi de corespondent deschise una la cealaltă, numărul de actori poate fi și mai mare, prin interpunerea de alte bănci în circuit, care prin relațiile de corespondent fac legătura între băncile plătitorului și beneficiarului.

8. Diminuarea restricțiilor privind intrarea pe piață și căutarea de noi oportunități a condus la pătrunderea băncilor pe teritoriul altor state, implicând apariția unui puternic proces de internaționalizare bancară. Acest lucru a determinat apariția de instituții noi, privatizarea băncilor deținute de stat, fuziuni și achiziții, creșterea prezenței băncilor străine în peisajele bancare naționale.

9. Societatea actuală este într-o continuă schimbare care vizează și comportamentul clienților de retail banking. Asistăm la o creștere a gradului de educație în domeniul financiar, a nivelului de trai, dar, în același timp, și la o diversificare a nevoilor. Clienții de retail devin din ce în ce mai sofisticăți.

10. Conceptul de supermarket financiar se va dezvolta tot mai mult, băncile oferind o gamă tot mai extinsă de produse și servicii financiare.

11. Băncile de retail, prin specificul lor, necesită un personal numeros care să vină în întâmpinarea clienților, de aceea sunt din ce în ce mai mult preocupate de managementul resurselor umane. Astfel, se consideră că personalul trebuie să fie cât mai bine pregătit și motivat.

Preocupări în reglementarea la nivel global a activității bancare au început încă din 1988, o dată cu ratificarea Acordului privind Cerințele de Capital (Basel I) de către Comitetul de supraveghere de la Basel. Noul acord de la Basel (Basel II) revizuieste cadrul existent, obiectivul principal fiind asigurarea unui cadru mai flexibil pentru stabilirea cerințelor de capital, adecvat profilului de risc al instituțiilor de credit.

Marea provocare pentru bănci rămâne în continuare preocuparea în implementarea și utilizarea optimă a tehnologiei înalte în activitatea bancară. Noile descoperiri tehnologice pun într-o continuă competiție băncile. Schimbările și

upgradările de echipamente și software, abordarea de noi canale de distribuire, schimbările de sisteme de management al riscurilor, recrutarea și instruirea angajaților rămân preocupări permanente pentru bănci.

Derularea de operațiuni bancare universale se poate realiza prin intermediul băncilor comerciale sau prin formare de grupuri bancare cu subsidiare specializate.

O dată cu dezvoltarea celorlalte piețe financiare se manifestă și o serie de schimbări în comportamentul corporatist. Astfel, companiile pot atrage fonduri prin emisiunea de titluri (acțiuni, obligațiuni etc.) cu costuri mai reduse decât dacă s-ar împrumuta de la bănci. Acest lucru duce la o diminuare a intermedierei bancare, companiile solvabile îndreptându-se către surse alternative de finanțare.

Clienții de retail devin din ce în ce mai sensibili la imaginea băncii. Crearea unei reputații și a unei identități proprii de marcă va conduce la dobândirea unei loialități mai puternice a clienților. O marcă puternică are o deosebită importanță pentru atragerea clienților, diferențierea competitorilor și câștigarea încrederii.

Datorită concurenței, băncile vor căuta explorarea și a altor piețe de desfacere. Prin noi piețe înțelegem nu doar intrarea pe un nou areal geografic, la nivel național sau internațional, ci și noi categorii de clienți, noi canale de distribuție, noi produse sau concepte de a construi servicii financiare.

Progresul tehnologic a condus la o mai bună gestionare a riscurilor tradiționale, cum ar fi cel de credit și cel de trezorerie. În schimb, acest progres tehnologic, coroborat cu inovația financiară, poate produce la rândul lor manifestarea și dezvoltarea de noi riscuri în activitatea bancară.

Băncile de retail apelează tot mai mult la outsourcing și offshoring. Outsourcing-ul reprezintă practica prin care sunt transferate sau împărtășite o serie de funcții dintr-o organizație. Offshoring-ul se referă la relocarea unei afaceri dintr-o țară în alta. Aceste practici duc la eficientizarea operațiunilor bancare, prin reducerea costurilor, îmbunătățirea calității produselor și serviciilor oferite clienților, economii de scală.

Criza financiară internațională ar putea duce la o reierahizare în ceea ce privește relațiile dintre angajați, manageri și acționari. Așa cum am precizat, va fi o mai mare preocupare pentru pregătirea angajaților și asigurarea unui cadru de muncă mult mai motivant pentru aceștia, plecările de la o bancă la alta fiind mai puține în contextul în care conducerea băncilor va dori să-și „recupereze” investițiile în resursele umane.

Capitolul 5: Strategia și politica de dezvoltare a CEC Bank în mediul rural

Capitolul 5 abordează evoluția CEC Bank de-a lungul existenței sale, punctând cele mai importante momente. Sunt prezentate înființarea Casei de Economii și Consemnațiuni și etapele parcurse în dezvoltarea sa, precum și reformele care au condus la transformarea dintr-o bancă de economii într-o bancă modernă universală, cu o componentă importantă pe zona de retail.

Ca și *concluzii parțiale* ale capitolului 5 putem formula:

1. Originile Casei de Economii și Consemnațiuni se regăsesc în eforturile elitelor politice și economice din timpul domnitorului Alexandru Ioan Cuza de a pune ordine în finanțele publice ale tânărului stat român, rezultat în Unirea din 1859.
2. Idei deosebit de interesante cu privire la casele de economie a expus marele fruntaș revoluționar Nicolae Bălcescu. În lucrarea sa « Reforma socială la români », apărută în 1850, la Paris, Bălcescu cerea ca o dată cu împrumutarea țăranilor să se creeze case de economie, care să îndeplinească, în același timp, rolul unor bănci sătești, pentru țărani.
3. Primul produs de retail al băncii datează din 1880 - *libretul de economii*, în care erau trecute depunerile și restituirile în lei ale clientului.
4. Din anul 1876, Cassa de Depuneri și Consemnațiuni începe să acorde particularilor împrumuturi garantate cu efecte publice, ceea ce însemna că banca putea să achiziționeze titluri emise de statul român, pe care le plasa clienților săi. Aceștia, la rândul lor, puteau să le constituie ca și garanție pentru creditele pe care le contractau, pe termen scurt.
5. Imediat după unificarea celor două instituții, au fost înființate numeroase unități proprii, care au jucat un rol important în activitatea de atragere a economiilor bănești ale populației.
6. Putem spune că, până în anul 1990, singura bancă de economii și unica instituție de credit cu atribuții legate de atragerea disponibilităților bănești ale populației a fost Casa de Economii și Consemnațiuni.
7. După 1990, prima încercare de extindere a serviciilor bancare și de pregătire a condițiilor pentru obținerea statutului de bancă universală, a constituit-o adoptarea legii nr. 66/1996, prin care C.E.C. devine societate bancară pe acțiuni, cu acționar unic statul român, având capitalul social subscris și vărsat integral, de 1497 miliarde lei vechi.
8. În anul 2002 a apărut Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 61 pentru modificarea art. 2 din Legea nr. 66/1996, publicată în „Monitorul Oficial al României”, partea I, nr. 377 din 4 iunie 2002 și aprobată prin Legea nr. 589, publicată în „Monitorul Oficial al României”, partea I, nr.828 din 18

noiembrie 2002, prin care se extinde gama serviciilor bancare oferite clienților.

9. Dezvoltarea activităților băncii a avut ca efect imediat modificarea structurii organizatorice. Au fost înființate compartimente noi, care au ca obiect de activitate operațiuni valutare, plăți electronice prin card, creditare persoane juridice etc. Totodată, s-a dezvoltat activitatea de informatică și telecomunicații.
10. Casa de Economii și Consemnațiuni a început activitatea de creditare a persoanelor juridice în aprilie 1999, prin acordarea de credite în baza programului KFW, iar în ultimul trimestru al anului 2002 a acordat întreprinderilor mici și mijlocii credite din resurse proprii și în baza programului PHARE. De asemenea, la sfârșitul anului 2002 a început și creditarea autorităților administrației publice locale.
11. La începutul anului 2007, acționarul a venit cu o nouă strategie prin care și-a propus ca principală țintă să „eficientizeze” banca. Pentru implementarea noii strategii este numit un nou președinte, în persoana domnului Radu Grațian Ghețea, un reputat bancher cu o carieră de 35 ani, din care ultimii 13 la Alpha Bank.
12. În anul 2010, banca a reușit să realizeze echilibrarea portofoliilor de credite acordate persoanelor fizice și persoanelor juridice. Această echilibrare s-a realizat pe fondul creșterii activității de creditare a persoanelor juridice cu un procent de 14,3%, ajungându-se ca soldul de credite PJ să fie de 4,8 miliarde lei la sfârșitul anului 2010.

În anul 2010, performanțele CEC Bank au fost apreciate atât de instituțiile de presă cât și de organismele din sfera financiar bancară, banca primind mai multe premii și distincții :

1. Gala „Bancheri de Top”, organizată de trustul de presă FinMedia - CEC Bank a primit două premii, pentru **cea mai bună dinamică a activelor unei bănci din eșalonul 1-10 și pentru cel mai bun raport credite/depozite.**

2. Gala Decernării Premiilor UE BERD pentru Excelență în Eficiență Energetică - CEC Bank a primit „**Premiul pentru implicare în finanțarea proiectelor sustenabile în eficiență energetică**”

3. A XIV-a ediție a „Financial Leaders' Hall of Fame 2010“ - CEC Bank a primit **premiul “Best Banking Strategy”**, banca fiind recunoscută drept cea mai activă și inovativă bancă în finanțarea proiectelor de accesare a instrumentelor structurale.

4. **Biroul Fonduri Europene CEC Bank a fost desemnat cel mai bun produs bancar în 2010**, în cadrul celei de-a XV-a ediție a Galei Premiilor

Revistei "Piața Financiară".

5. Gala ANEIR 2010, **Marele Trofeu și Premiul pentru cea mai dinamică bancă în perioada de criză au fost acordate CEC Bank**, care și-a triplat operațiunile valutare și creditele acordate agenților economici în perioada de criză.

6. CEC Bank se regăsește și în **Topul primelor 100 de bănci din regiunea Europei de SE**, potrivit unui clasament dat publicității de SEE News. De asemenea, Ziarul Financiar plasează **CEC Bank în Top 100 – 2010 Cele mai valoroase companii**.

Pregătirea profesională a urmărit, cu prioritate, perfecționarea salariaților instituției în activități specifice băncilor comerciale, în vederea adaptării în cel mai scurt timp a personalului la strategia de dezvoltare a Casei de Economii și Consemnațiuni.

În anul 2011, conducerea băncii și-a propus ca acesta să devină pentru bancă *„Anul calității în toată activitatea CEC Bank!”*

În acest context, acționarul (Statul Român) a fost de acord cu actualizarea misiunii băncii pentru perioada următoare și anume:

„CEC Bank trebuie să fie o bancă comercială universală, competitivă, care să ofere clienților produse și servicii diverse și de calitate, urmărind cu precădere finanțarea IMM-urilor, agriculturii, administrațiilor publice locale, precum și a acelor proiecte bancabile care, prin natura lor, contribuie la dezvoltarea economică, crearea și menținerea locurilor de muncă.

Banca va fi un element activ în sprijinirea clienților pentru accesarea fondurilor europene. O atenție deosebită va fi acordată în continuare relației cu populația României.”

Capitolul 6: Studiu de caz. Evoluții ale CEC Bank – Sucursala Argeș

Capitolul 6 analizează activitatea Sucursalei Argeș în perioada 2003 – 2010, studiindu-se prioritar modalitatea de implementare la nivelul acestei unități operative a strategiilor de dezvoltare a băncii.

Ca și *concluzii parțiale* ale capitolului 6 putem formula:

1. Începând cu luna aprilie 2003 am fost numit director al Sucursalei Județene Argeș, în urma câștigării concursului organizat de Centrala Băncii. Împreună cu colegii din conducerea sucursalei am creionat modul de implementare a strategiei băncii, care urmărea **transformarea acesteia dintr-o bancă de economii într-o bancă de retail cu o rețea vastă, care oferea produse și servicii bancare persoanelor fizice, I.M.M.-urilor și administrațiilor publice locale, în condiții de profitabilitate.**
2. Am considerat ca implementarea cu succes a acestei strategii nu se poate realiza fără *implicarea directă a conducerii executive* a sucursalei județene C.E.C. Argeș, deoarece era nevoie de inițierea de modificări ale proceselor bancare existente, ale structurii organizaționale, precum și monitorizarea aplicării în practică a acestora.
3. Un alt element la care am ținut foarte mult este netolerarea mediocrității și întotdeauna mi-am stabilit obiective îndrăznețe. Aceste obiective se pot realiza dacă toată organizația – de la administratorul de cont la director – aplică cu consecvență în fiecare zi sarcinile stabilite pentru realizarea acestora, în condițiile unei remunerări corespunzătoare a salariaților.
4. În cadrul Conferinței Internaționale, desfășurată la București între 02 - 04 decembrie 2004, organizată de Casa de Economii și Consemnațiuni și Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation (SBFIC), am fost invitat să prezint o prelegere, privind măsurile implementate la nivelul sucursalei, prin care am arătat evoluția acesteia în perioada 2003-2004, punând accent pe prezentarea de soluții inovative de restructurare a băncii în scopul creșterii profitabilității și ținând cont de eventualele riscuri care s-ar putea produce.
5. Un moment dificil a fost implementarea noii organigrame a sucursalei în decembrie 2003, care prevedea comasarea mai multor activități, desființarea turei de lucru de după-amiază și informatizarea unor operațiuni bancare. Noile măsuri au condus la concedierea a cca 100 persoane, ce s-a realizat în acord cu legislația în vigoare.
6. În anul 2005 am luat noi măsuri care au determinat creșterea activității de creditare, ca principal motor în obținerea indicatorilor bugetați:
 - țintirea segmentului de clientelă aflat în zona rurală și a orașelor mici, cu maxim 50.000 locuitori, prin constituirea unei baze cu clienții arondați fiecărei unități bancare. Aceste liste au fost constituite în baza informațiilor primite de la primării (lista cu societățile comerciale care activau în zonă, lista persoanelor care plăteau impozite, lista persoanelor cărora li s-a eliberat autorizație de construcție);
 - implementarea unui sistem de vânzare activă, imprimând mobilitate maximă a personalului din vânzări;

-
- parteneriate încheiate cu principalele societăți comerciale care comercializau bunuri de consum îndelungat (mobilă, electrocasnice, materiale de construcții, etc), precum și cu dealerii de autoturisme;
 - motivarea personalului încadrat pe posturile de consilier de vânzări (nou apărute în organigrama băncii) în funcție de planul realizat;
 - vânzarea încrucișată a produselor și serviciilor din portofoliul CEC a condus la o promovare rentabilă a pachetelor de produse PF și PJ;
 - promovarea creditelor în valută în mediul rural, în baza surselor de finanțare de la BERD;
 - planul de vânzare a creditelor a fost repartizat în funcție de potențialul fiecărei agenții din mediul rural și urban, astfel că, fiecare salariat din vânzare avea misiunea să încheie contracte de credite în număr minim de 5 pe săptămână;
 - administratorii de cont din mediul rural, care până la momentul respectiv erau specializați să vândă numai produse de pasiv, au fost pregătiți de colegii lor din sucursală, cu experiență în activitatea de creditare, să poată oferi informații despre oferta de creditare a băncii. Principala misiune a acestor salariați era ca, în momentul în care un client dorea informații despre un credit de nevoi personale să i le poată oferi, să-i prezinte documentele solicitate de bancă pentru contractarea creditului, să-l sprijine în completarea documentației, deci îi pregătea clientului dosarul de credit. Astfel, clientul din mediu rural nu mai era obligat să facă zeci de kilometri până la cea mai apropiată sucursală orășenească. Dosarele erau aduse la compartimentele de creditare din cele două unități care aveau competență să acorde credite, respectiv Pitești și Câmpulung;
 - cunoașterea în permanență a țintelor de vânzare de către personalul din activitatea de vânzare;
 - analiza săptămânală a realizărilor din vânzare;
 - separarea spațiilor de servire a clienților PF și PJ în cadrul unităților. În ianuarie 2006, a fost implementată noua organigramă a sucursalei județene Argeș. Această nouă organigramă mi-a permis să implementez o structură de personal, care era orientată spre vânzarea de produse și nu spre înregistrarea de operațiuni, așa cum era până la acel moment.

Creșterea din anul 2007 s-a menținut și în anul 2008. Odată cu începerea procesului de rebranding, în luna mai 2008, prin care Casa de Economii și Consemnațiuni dispărea din peisajul bancar și apare CEC Bank, *ghișeul CEC-ului* devine o filială bancară modernă.

În anul 2009, am reușit să continuăm activitatea de creditare a persoanelor juridice, înregistrând o creștere a soldului cu cca 35 mil. lei, pe fondul accentuării crizei financiare, în timp ce soldul creditelor acordate

persoanelor fizice a înregistrat o scădere de 15,6 mil. lei. În aceeași perioadă, sursele atrase au crescut cu 17%, înregistrând un sold de cca 400 mil.lei.

Principala preocupare a sucursalei, în această perioadă, a fost creditarea IMM-urilor, a operatorilor agricoli și a APL-urilor, care aveau contracte semnate pentru accesarea fondurilor europene. Au fost finanțate un număr de 36 proiecte în valoare de 30 milioane lei.

CONCLUZII

Teza pune în evidență că CEC Bank a fost prima bancă comercială care a avut o strategie de dezvoltare în mediul rural, fiind considerată „*Banca de casă a românilor*” . În legea de înființare, din 24 noiembrie 1864, aprobată de domnitorul Alexandru Ioan Cuza, se preciza că scopul Cassei de Depuneri și Consemnațiuni era, potrivit legii, *acela „de a provoca, a păstra, a face producătoare și a strânge economiile și ale celor mai neînsemnate deținute de țărani și muncitori”.*

În marea majoritate a timpului, banca a creat produse care să sprijine activitatea de economisire a populației cu venituri mici (ex. libretul de economii), dar s-a implicat activ și în activitatea de creditare a comunelor și județelor.

După anul 1990, prin cele 878 de agenții pe care le deținea în mediul rural, banca a devenit o prezență activă în satul românesc și nu numai. Pe lângă produsele de economisire consacrate, după anul 2002, au fost dezvoltate mai multe produse de creditare, pentru fiecare categorie de interese (familie, comunitate, agricultori, întreprinzători, etc), ce au contribuit la creșterea bunăstării acestora.

Teza menționează că produsele de investiții pentru construcția de locuințe sau pentru modernizarea lor, pentru cumpărarea bunurilor de folosință îndelungată au devenit foarte accesate de clienții băncii din mediul rural, deoarece banca a reușit să cuantifice toate veniturile pe care le realiza familia din activitățile specifice desfășurate în mediul rural.

În ceea ce privește persoanele juridice, banca a participat la modernizarea parcului de utilaje agricole deținute de aceștia, construcția și modernizarea de ferme agricole, construcția și modernizarea de sere, construcția și extinderea de pensiuni agroturistice etc.

Autoritățile locale au fost sprijinite de bancă pentru accesarea de fonduri de preaderare de la Uniunea Europeană (Program Sapard) și structurale , inclusiv

prin asigurare de consultanță financiară gratuită, care au avut ca obiect modernizarea infrastructurii rurale, introducerea sistemelor de apă potabilă și a celor de canalizare, construirea de stații de epurare.

În acest moment, banca este implicată în absorbția fondurilor europene, care au ca destinație satul românesc (cca 11 miliarde de euro). Având în vedere numărul important de proiecte în derulare cu aceste fonduri, în care CEC Bank este implicată ca finanțator, banca a fost desemnată, de către mediul de afaceri, ca fiind cea mai dinamică din piața financiar – bancară românească.

CEC Bank acordă tot sprijinul fermierilor, care solicită finanțare pentru desfășurarea activităților din domeniul agriculturii. În acest scop, banca a dezvoltat parteneriate cu diverse instituții, ministere, fonduri de garantare, asociații, producători de utilaje agricole sau alte organizații implicate în sprijinirea agricultorilor. Astfel, în anul 2010, banca a acordat un număr de peste 12.000 credite noi, în valoare de cca 1,7 miliarde lei, numai pentru acest tip de proiecte. În următoarea perioadă, prin lansarea conceptului de birou de fonduri europene, banca vizează în principal creșterea atât a numărului, cât și a volumului creditelor pentru cofinanțarea proiectelor cu finanțare europeană, pentru segmentele deja tradiționale, precum agricultura și autoritățile publice locale.

Rezultatele cercetării realizate pe parcursul tezei de doctorat, exprimate prin latura practică, bazată pe performanțele profesionale, oferă posibilitatea formulării următoarelor aspecte cu caracter de noutate :

- **am realizat analiza evoluției activității bancare a CEC Bank, în mediul rural;**
- **am realizat în anul 2003 un sistem de garantare și o procedură de lucru pentru creditarea autorităților locale care accesau fonduri de pre-aderare de la Uniunea Europeană în cadrul programului SAPARD.**
- **am realizat extinderea activității de creditare a persoanelor fizice în agențiile băncii din mediul rural, începând cu anul 2004, prin emiterea unor proceduri de lucru în acest domeniu, care ulterior au fost preluate la nivel de banca prin modificarea normelor de lucru;**
- **am creat modelul organigramei unei unități teritoriale, pornind de la necesitățile agenției respective și a potențialului său de piață, respectând normele de conformitate bancară;**

-
- **am realizat un model de realocare a salariaților din back-office în front-office ;**
 - **am realizat extinderea activității de creditare a persoanelor juridice în agențiile băncii din mediul rural, începând cu anul 2006, prin emiterea unor proceduri de lucru în acest domeniu, care ulterior au fost preluate la nivel de banca prin modificarea normelor de lucru;**
 - **am realizat un model de restructurare a activității de back-office a sucursalei județene, bazată pe analiza fiecărei activități în parte, precum și a implicațiilor economice și financiare ulterioare ;**
 - **am creat sistemul de lucru « twin », pentru agențiile cu un singur salariat, din mediul rural, pentru diminuarea riscului operațional ;**

Perspectivile bancherilor pentru orizontul 2015 arată radical diferit față de scenariul de creștere rapidă, centrată pe retail, la care subscriau cu toții în 2004.

Acum numitorul comun sunt așteptările pentru o reglementare mai dură a industriei bancare, prin care ar trebui să se evite derapaje de tipul celor care au condus la criza financiară din 2008. Cu siguranță însă regulile mai stricte vor însemna ritmuri mai lente de creștere.

Pe de altă parte, consolidarea relației client-bancă și îmbunătățirea calității serviciilor oferite rămân încă obiective de bifat.

„Schimbările ce se întrevăd a avea loc la nivelul instituțiilor de reglementare și de monitorizare a riscului cu introducerea micro și macro prudențialității, precum și la nivelul implementării politicii monetare la nivel european ne îndreptățesc să prevedem deschiderea drumului către liniarizarea modelului de banking, cu alte cuvinte către un comportament neutru, mai puțin prociclic care să nu accentueze ciclurile economice”, spune Sergiu Oprescu, președintele executiv al Alpha Bank. Cu o penetrare a industriei bancare românești la mai puțin de jumătate din media statelor din zona euro, industria bancară are încă potențial de creștere, chiar dacă nimeni nu se mai așteaptă să vadă dublările de la an la an din perioada de boom.

Deși atât băncile, cât și populația sau companiile vor continua să fie prudente, cred că până la nivelul anului 2015 este aproape o certitudine revenirea la creșterea creditului cu rate anuale de două cifre. Consider că ritmuri anuale de creștere de 15%-30% sunt plauzibile, însă repetarea salturilor de 70% sau 100% din anii trecuți este aproape imposibil de întrevăzut.

Dezvoltarea pieței bancare în a doua parte a deceniului trecut a depășit în multe aspecte chiar și cele mai optimiste așteptări.

Așa cum anticipau bancherii, retailul a fost motorul dezvoltării industriei din 2004 și până în 2008. Dimensiunile operațiunilor de retail au ajuns atât de importante încât jucătorii care nu au reușit să țină pasul au pierdut teren pe piață. Dacă în 2004 băncile mari de corporatate – HVB, ING, Citi sau RBS (pe atunci ABN Amro) aveau loc în topul celor mai mari zece jucători din sistem după active, acum vârful ierarhiei este dominat autoritar de băncile de retail. ING a reușit să se replieze și s-a transformat într-o bancă universală, fiind gata să atingă borna de un milion de clienți, iar astfel și-a protejat în ultimii ani poziția a zecea. HVB a fuzionat între timp cu Banca Țiriac și UniCredit, cele trei entități contopite formând de asemenea o bancă cu operațiuni universale. Citi și RBS au pierdut însă teren, coborând între jucătorii din eșalonul al doilea.

Ceea ce se prefigura în 2008 – faptul că CEC Bank poate să aspire la una din primele poziții în clasamentul celor mai bune 10 bănci din România, s-a și întâmplat până la sfârșitul anului 2010. Astfel banca a urcat de pe locul 9 la decembrie 2006 pe locul 4 la decembrie 2010, majorându-și cota de piață cu două puncte procentuale, până la 6,35%. Marea majoritate a analiștilor financiari au declarat că perioada 2009 - 2010 a fost cea mai prolifică pentru CEC Bank deoarece a reușit să pătrundă în elita bancară a țării, devansând bănci consacrate cum ar fi : BancPost (deținuta de grupul elen EFG Eurobank), Banca Transilvania (deținuta de BERD, Bank of Cyprus și un grup de antreprenori români), UniCredit Țiriac Bank (controlată de grupul italian UniCredit), etc.

Principala întrebare la care bancherii trebuie să răspundă acum este care vor fi segmentele de piață care vor putea să crească în anii următori. Răspunsurile sunt însă divergente.

Dl. Radu Grațian Ghețea, președintele CEC Bank, spunea că “în perioada următoare CEC Bank va viza în principal creșterea numărului și volumului creditelor pentru cofinanțarea proiectelor cu finanțare europeană, implicarea activă în programele de dezvoltare ale României, precum și consolidarea poziției băncii pe segmentele de piață deja tradiționale, precum agricultura, IMM, administrații și autorități publice locale (AAPL), precum și a acelor proiecte bancabile care, prin natura lor, contribuie la dezvoltarea economică, crearea și menținerea locurilor de muncă .”

„Neîndoielnic retailul va fi motorul de dezvoltare și creștere a industriei serviciilor financiare”, spune Negrițoiu.

El vede însă o serie de pași care trebuie făcuți pentru a restabili relația dintre bancă și clienți.

„Clienții resimt din ce în ce mai mult nevoia simplificării experienței lor cu banca. Nu înseamnă că ne vom îndrepta către produse și servicii mai simple, ci faptul că pe întreg ciclul de viață al relației interacțiunea clientului cu banca va fi una mai facilă”, apreciază șeful ING.

Cu venituri diminuate de criză și încrederea de a consuma serios zdruncinată, populația nu poate să fie motorul creșterii în perioada imediat următoare. În schimb companiile vor fi cele care vor veni acum cu proiecte de investiții pentru care vor căuta finanțări.

„În viitor, creditarea producției ar putea fi motorul creșterii sectorului bancar. Serviciile ar putea reprezenta și ele o destinație a fondurilor. Retailul nu va mai fi, probabil motorul principal de creștere din cauză că nu mai există capacitate semnificativă de absorbție a fondurilor”, spune Mihai Bogza, președintele Consiliului de Administrație al Bancpost.

Numărul agențiilor bancare a crescut mai mult decât se anticipa, depășind la momentul de vârf borna de 6.500 de unități. În paralel s-au dezvoltat însă și canalele de bancă la distanță, iar în ultimii ani băncile au încercat să direcționeze clienții spre această alternativă inclusiv prin diferențierea comisioanelor.

„În România sistemul bancar este prea tânăr pentru a asista la abandonarea rapidă a rețelei de unități. Contactul personal face parte din efortul de fidelizare a clientelei și este esențial în promovarea produselor noi”, consideră Bogza.

Marele pariu care nu s-a adeverit a fost concentrarea pieței prin fuziuni și achiziții. În 2010 erau funcționale 42 de bănci, cu una mai mult decât în 2004, în condițiile în care toată lumea a găsit loc pe o piață aflată în creștere rapidă. Numărul băncilor locale este relativ constant de la sfârșitul anilor '90. Cu toate acestea, tema fuziunilor și achizițiilor apare constant în discursul bancherilor, chiar și acum.

Chiar dacă se așteaptă la reglementări mai dure, bancherii nu exclud definitiv ipoteza unei noi crize.

„Deși s-a reluat creșterea economică, problemele fundamentale care au generat criza-injecții de lichiditate fără precedent-ar putea să atragă o criză a datoriilor publice în statele dezvoltate în următorii doi-trei ani și în cele emergente în următorii patru-cinci ani pe măsură ce și acestea din urmă vor acumula datorie”, spune Negrițoiu..

În acest context economic mi-am propus realizarea la nivelul sucursalei CEC Bank Argeș a următoarelor obiective:

- creșterea numărului și volumului creditelor pentru proiecte cu cofinanțare din fonduri europene;
- consolidarea poziției băncii pe segmentele tradiționale (agricultură, IMM și APL);
- finanțarea de proiecte bancabile propuse de clienții corporate;
- identificarea de noi forme de sprijinire a clienților care se confruntă cu probleme cauzate de criza economică;
- securizarea creditelor care vor fi acordate în conformitate cu politicile băncii;
- pregătirea salariaților pentru finanțarea proiectelor de investiții pe zona corporate;
- creșterea eficienței și competitivității unităților CEC Bank din Argeș.

BIBLIOGRAFIE

A. Cărți și publicații:

1. **Alexandrescu, Ioan**, Economia României în primii ani postbelici (1945-1947), Editura științifică și Enciclopedică, București, 1986;
2. **Ansoff, I., Mc. Donnell, E.**, Implanting Strategic Management, second edition, Prentice Hall, New Jersey, 1990;

-
3. **Anuarul statistic al României** (1990-2010);
 4. **Arvanitis, A. & Gregory, J.**, The Complete Guide to Pricing Hedging and Risk Management, Editura Risk Books, London, 2004;
 5. **Axenciuc, Victor**, Introducere în istoria economică a României, epoca modernă, Editura Fundației „României de Măine”, București, 1997;
 6. **Banca Mondială** – Raport Global Development Finance 2008-2010;
 7. **Banca Mondială**, Transition – The First Ten Years-Analysis and Lessons for Eastern Europe and Former Soviet Union, Washington, 2002;
 8. **Banca Centrală Europeană**, Financial FDI to the EU accession countries, Directorate General International and European Relations, Frankfurt am Main, 2004;
 9. **Basno, Cezar, Dardac, Nicolae**, Produse, costuri și performanțe bancare, Editura Economică, București, 2000
 10. **Bădulescu, Daniel**, Globalizarea și băncile, Editura Economică, București, 2007;
 11. **Bălcescu, Nicolaie**, Opere, E.S.P.L.A, București, 1952;
 12. **Băicoianu, Constantin**, Istoria politicii noastre monetare și a Bancii Naționale, vol.I-VI, București, 1932-1939;
 13. **Bărdoi, Caius**, Politica de plasamente a Caselor de Economii, Editura „Cartea Românească”, București, 1934;
 14. **Beju, D.**, Politici monetare, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2006;
 15. **Berea, A., Berca, O.**, Orientări în activitatea bancară contemporană, Editura Expert, București, 1999;
 16. **Berea, A.**, Strategie bancară, Editura Expert, București, 2001;
 17. **Berea, A., Paul**, Modernizarea sistemului bancar, Editura Expert, București, 2003;
 18. **Berger Allen and Udell Gregory** -, „Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance”, The Journal of Business 2003;
 19. **Berger N.Allen, Molyneux Philip, Wilson O. S. John-** The Oxford Handbook of Banking –The theory of banking, Oxford University Press 2010;
 20. **Berger, Allen N.**, The profit-structure relationship in Banking – tests of marketpower and efficient structure hypotheses, Journal of Money, Credit and Banking 27, 2005;
 21. **Bessis, J.**, Risk Management in Banking, John Wiley & Sons, Ltd. Chichester, 2005;

-
22. **Bichi Cristian**, Basel II, versiune finală, Piața Financiară, iulie-august 2004
 23. **Birn, R.**, The effective Use Market Research. A Guide for Management, Kogar Page, London, 1995;
 24. **Bhatia, M.**, Credit Risk Management & Basel II, An Implementation Guide, Risk Books, London, 2006;
 25. **BNR** – Buletine lunare;
 26. **BNR**, Fundația Culturală Magazin Istoric, Asociația Română a Băncilor, Primul deceniu al reformei bancare din România, vol. I-II, București, 2002;
 27. **Bogdan, I.**, Tratat de Management Financiar – Bancar, Editura Economică, București, 2002, pag.651;
 28. **Bogdan, I.**, Tratat de Management Financiar – Bancar, Editura Economică, pag. 651, București, 2002;
 29. **Bossone, B.**, What makes Banks Special? A study on Banking, Finance, and economic development, World Bank, 2000;
 30. **Boulescu M.-** Administrarea de către instituțiile de credit a riscului de credit și a riscului de țară / Finanțe Banci Asigurări. – Nr. 7 - August 2005;
 31. **Boyd, John H. and Gianni De Nicoló:** "The Theory of Bank Risk – Taking and Competition Revisited," Journal of Finance, 2005;
 32. **Brătianu, Gheorghe I.**, Sfatul Domnesc și Adunarea Stărilor în Principatele Române, Editura Enciclopedică, București, 1995;
 33. **Bruce, Andy, Langdon, Ken, Strategic Thinking**, DorlingKindersley Ltd., 2000
 34. **Caonette, J. B., Altman, E. L., Narayanan, P. & Nimmo, R.**, Managing Credit Risk, The Great Challenge for the Global Financial Markets. Second Edition, John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey, 2008;
 35. **Casa de depuneri și Consemnațiuni**, Centenarul Casei de Economii și Consemnațiuni, Editura Științifică, București, 1964;
 36. **Casa de depuneri și Consemnațiuni**, Istoricul Casei de Depuneri și Consemnațiuni (1864 – 1940), București, 1940;
 37. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Raport Anual 2002, București, 2003;
 38. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Raport Anual 2003, București, 2004;
 39. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Raport Anual 2004, București, 2005;
 40. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Raport Anual 2005 - 2007, București; 2004;

-
41. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Strategia de Afaceri 2002 – 2005, București, 2002;
 42. **Casa de Economii și Consemnațiuni**, Strategia de Afaceri 2007 – 2011, București, 2008;
 43. **Căpraru, Bogdan**, Retail banking, Editura C.H. Beck, Bucuresti, 2009;
 44. **Căpraru, Bogdan**, Activitatea bancara - Sisteme, operațiuni și practici, Editura C.H. Beck, Bucuresti, 2009;
 45. **Cetină, Iuliana, Odobescu, Emanuel**, Strategii de marketing bancar, Editura Economică, București, 2007
 46. **Cinteză, N.**, Direcția Supraveghere Bancara BNR – Criza financiara – motiv de schimbări?, BNR, Mai2010;
 47. **Clarke, Liz**: Managementul schimbării. Ghid practic privind producerea, menținerea și controlul schimbării, într-o firmă sau organizație, Editura Teora, Bucuresti, 2002;
 48. **Clement, P.**, - „The term „macroprudencial,, origins and evolution,, - BIS Quartely Review, March 2010;
 49. **Coman Alexandru, Wasserman Jules, Sabin Aurel**, Economiile bănești ale populației și rolul Casei de Economii și Consemnațiuni, Editura de Stat, București, 1955;
 50. **Constantinescu, N. N.**, Acumularea primitivă a capitalului în România, Editura Academiei Române, București, 1991;
 51. **Cornescu, V.**, Economie, Editura C. H. Beck, București, 2008;
 52. **Corrigan, E.**, Are Banks Special, Federal Reserve Bank, Annual Report, essay, 1982;
 53. **Cosmovici, Constantin**, Istoricul Cassei de depuneri, București 1936;
 54. **Dardac, N., Barbu, T.**, Monedă, Bănci și Politici Monetare, Editura Didactică și Pedagogică, R.A., București, 2006;
 55. **David Ricardo**, Opere alese. Editura Academiei, București, vol.2, 1962;
 56. **Dăianu, Daniel**, Transformarea ca proces real: de la comandă la piață, Editura I.R.L.I., București, 1999
 57. **Dăianu, D.**, Pariul României. Economia noastră: reformă și integrare, Editura Compania, București, 2004;
 58. **Dăianu, D.**, Încotro se îndreaptă țările poscomuniste? Curente economice în pragul secolului, Editura Polirom, Iași, 2000;
 59. **Dănilă, N.**, Retail banking, Editura Expert, Bucuresti, 2004;
 60. **Dănilă, N., ș.a.**, Managementul lichidității bancare, Editura Economică, București, 2002;
 61. **Dedu, V.**, Gestiune bancară, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1996;

-
62. **Dedu, V.**, Gestione și audit bancar, Editura Economică, București, 2008;
 63. **Diamond, D. And R. Rajan.**, ‘‘Money in a Theory of banking,’’ September 2002, The American Economic Review, Volume 96, Number 1, March 2006;
 64. **Dicționarul complet al economiei de piață**, Redacția „Buletinul Economic”, București, 2000;
 65. **Dilley Deborah**, Esentials of Banking, John Wiley&Sons Inc., 2008
 66. **Dinu, M.**, ș.a., Economia României, Editura Economică, București, 2003;
 67. **Dinu, M.**, Economia contemporană, Ce este tranziția?, Editura Economică, București, 2000;
 68. **Dinu, M.**, ș.a - „Economia României – O viziune asupra tranziției postcomuniste”, Editura Economică, București, 2005;
 69. **Diogenes Laertios**, - Despre viețile și doctrinele filozofilor, Editura Polirom, Iași, 1997, pag.106;
 70. **Dobrescu, E.**, Tranziția în România, Abordări econometrice, Editura Economică, București, 2002;
 71. **Dobrotă, N.**, Dicționar de economie, Editura Economică, București, 1999 ;
 72. **Dobrovici, Gheorghe M.**, Istoricul dezvoltării economice și financiare a României și împrumuturile contractate (1823-1933), Editura Tipografiei „Universul”, București, 1934;
 73. **Dornbusch Rudiger, Stanley Fisher**. Macroeconomia, Editura Sedona, Timisoara, 2000;
 74. **Druica Elena**, Risc și afaceri, Editura Ch. Beck, București, 2006;
 75. **Dumitrescu S., Bal A.**, - Economia mondiala, Editura Economica, București, 1997,
 76. **Economic Forecats** Spring 2006, European Comission, Bruxelles, 2006;
 77. **Eugenia Vasilescu** (coord.) Circulația bănească și creditul, Editura Didactică și Pedagogică, 1999;
 78. **Evanoff, Douglas D. and Philip R. Israilevich**, „Productive Efficiency in Banking,” Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives 15 (No.4, July), 2000;
 79. **Fama, E.**, Banking and the Theory of Finance, Journal of Monetary Economics, Vol.6, January 1999;
 80. **Filip Gheorghe**, Finanțe, Editura Junimea, Iași, 2002
 81. **Fota D., Băcescu M.**, Criza economică din România anului 2009. Editura Universitară, 2009;

-
82. **Frois Gilbert Abraham**, *Economia politică*, București, Editura Humanitas, 1998,
 83. **Frost, S. M.**, *The Bank Analyst's Handbook Money, risk and conjuring tricks*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, England, 2004;
 84. **Georgescu, Florin** *Sistemul bancar în România-prezent și perspective*, Forumul Bancar Român, București, 10 noiembrie 2009;
 85. **Gilbert, R. Alton**, *Banking market structure and competition*, *Journal of Money, Credit and Banking* 16, pp.617-660, 2004;
 86. **Glăvan, B.**, *Împotriva curentului-Însemnări despre criza financiară actuală*, Editura Universul Juridic, București, 2009;
 87. **Glosar Bancar al Marii Britanii;**
 88. **Goldenberg, Lawrence G., and Anoop Rai**, *The structure-performance relationship for European Banking*, *Journal of Banking and Finance* 20, pp. 745-771, 2006;
 89. **Gordy, Michael** „A risk factor model foundation for rating based bank capital rules, *Journal of Financial Intermediation* 12 (3) 2003;
 90. **Grosu, T., Socol, C.**, *Economia României. Bătălia pentru tendință. Integrarea în Uniunea Europeană*, Editura Economică, 2003;
 91. **Hannan, T. H., and A. N. Berger:** „The Rigidity of Prices: Evidence from the Banking Industry,” *American Economic Review*, 81(4), 2001;
 92. **Hauswald, R. Marquez** „Information Technology and Financial Services Competition,” *The Review of Financial Studies*, Vol. 16, No.3, 2003;
 93. **Heffernan, Shelagh** *Modern Banking*; John Wiley & sons, Chichester, 2005;
 94. **Helt, D., ș.a.**, *Global Transformation: Politics, Economics and Culture*, Polity Press, Cambridge, 1999;
 95. **Hillier, T.**, „Market share matters”, *Marketing Business*, May, 2000;
 96. **Hoanță, N.**, *Bani și bănci*, Editura Economică, București, 2001;
 97. **Holstrom, B., and J. Tirole (1993):** „Market Liquidity and Performance Monitoring”, *Journal of Political Economy*, 101 (4), 2003;
 98. **Horcher, K. A.**, *Essential of Financial Risk Management*, John Wiley & Sons, Ltd., New Jersey, 2005;
 99. **Hughes, Joseph P. and Loretta J. Mester**, „Evidence on the Objectives of Bank Managers,” *Bank Structure and Competition*, Federal Reserve Bank of Chicago (May), 2001;

-
100. **Iancu, A., -**, „Instituții, drepturi de proprietate, privatizare și postprivatizare”, în „Un proiect deschis - Evaluarea stării economiei naționale-Raport 1999 – Academia Română, Grupul de reflecție ESEN, coordonator – acad. Tudorel Postolache, București, 1999
 101. **Ignat Ion, Pohoanță Ion, Lutac Ghe.**, Economie politică, ediția a II a, Editura Economică, București, 2002 ;
 102. **Institutul Național de Statistică și Studii Economice**, București, Rapoarte 2006-2009;
 103. **Ion Ionescu de la Brad**, Creditul rural, 1869;
 104. **Ionescu, L.**, Evoluția sistemului bancar românesc, Editura IBR, București, 1997,
 105. **Ionescu, C.**, Introducere în istoria gândirii economice din România, Editura Economică, București, 2003;
 106. **Isarescu, Mugur**, Reflecții economice – politici ale Băncii Naționale a României, Editura Expert, București, 2006;
 107. **Isărescu, Mugur**, România: Răspunsul politicii economice la criza globală, BNR, Mai 2010;
 108. **Isărescu, Mugur**, Înființarea sistemului monetar național și crearea BNR – două reforme fundamentale ale modernității românești, Simpozionul de Istorie și Civilizație Bancară „Cristian Popișteanu”, București, 2010;
 109. **Ivașcu, Ion**, Evoluția Sucursalei Județene C.E.C. Pitești în perioada 2003 - 2004, Conferința internațională de specialitate, Casa de Economii și Consemnațiuni S.A. și Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, București, 3-4 decembrie 2004;
 110. **Ivașcu, Ion**, Reorganizarea activității de back-office în sucursala Pitești, Conferința de specialitate, Casa de Economii și Consemnațiuni, București, 27-29 octombrie 2006;
 111. **Kalman R. E., Arbib M. A.**, Teoria sistemelor dinamice, Editura Tehnică, București, 1975;
 112. **Kareken, J.**, Insurance of Financial Stability, The Search of Financial Stability, The Past Fifty Years Conference, Federal Reserve Bank of San Francisco, June 1985, pag.53-78;
 113. **Keynes, J. M.** Teoria generală a ocupării, a dobânzii și a banilor, Editura Publică, București, 2008;
 114. **Kirițescu, C.**, Monedă. Mică enciclopedie, editura Științifică și Enciclopedică, București, 1982;
 115. **Kirițescu, Costin C.**, Idei contemporane în acțiune, Colecția Biblioteca Băncii Naționale, Editura Enciclopedică, București 1996;
 116. **Kirițescu, Costin C.**, Sistemul bănesc al leului și precursorii lui, vol. II-III, Editura Enciclopedică, București, 1997;

-
117. **Krugman, P.**, Întoarcerea economiei declinului și criza din 2008, Editura Publică, București, 2009;
 118. **Laven.L & Valencia F.**, - „Systemic Banking Crises: A New Database” – IMF Working Paper, November 2008;
 119. **Leichtfuss, Reinhold**, Achieving excellence in retail banking, John Wiley & Sons Ltd., 2003
 120. **Madgearu, Virgil N.**, Evoluția economiei românești după războiul mondial, Editura Științifică, București, 1995;
 121. **Manolescu Gh.**, - Management bancar, București, 2001;
 122. **Marco da Rin and Thomas Hellman** „Banks as Catalysts for industrialization”, Journal of Financial Intermediation, 2003;
 123. **Marquez, R.**, „Competition, Adverse Selection, and Information Dispersion in the Banking Industry,” The Review of Financial Studies, 2002, Vol. 15, No. 3;
 124. **Matutes, C. and X. Vives:** „Imperfect Competition, Risk Taking, and Competition in Banking,” European Economic Review, 44 (1), 2000;
 125. **McGraw-Hill**, The theory and application of asset and liability management, McGraw-Hill, New York, 2000;
 126. **Mc. Kinsey**, Strategic Management, Prentice Hall, New Jersey, 1984;
 127. **Mester, L. J.:** „Why Are Credit Card Rates Sticky?”, “Economic Theory, 4(4), 2008;
 128. **Mester, Loretta J.**, „A Study of Bank Efficiency Taking into Account Risk- Preferences , “Journal of Banking and Finance 20(No.6, July), 2006;
 129. **Mester, Loretta J.**, “ Efficient Production Of Financial Services: Scale and Scope Economies,” Federal Reserve Bank of Philadelphia, Business Review (January/February), 2007;
 130. **Miller, Roger LeRoy** - Modern money and Banking; Pulsinelli, Robert W.; McGraw – Hill, New York, 1999;
 131. **Milton, F.**, A theory of the Consumption Function, Princeton University Press, 1957;
 132. **Modeling in Banking Regulation**, Palgrav Macmillian, New York, 2006;
 133. **Modigliani Franco, Brumberg Richard, Ando Alberta**, Universitatea Pennsylvania – Ciclul de viață, economiile individuale și bogăția națiunilor, American Economic Review;
 134. **Moga, Ilie**, Strategii și politici bancare, Editura Universității “Lucian Blaga”, Sibiu, 2009;
 135. **Mureșan, M., (coordonator)**, Economia Românească de la tradiționalism la postmodernism – Studii, Editura Economică, București, 2004;

-
136. **Murgescu, Bogdan**, Romania și Europa - Acumularea decalajelor economice (1500 – 2010), Editura Polirom, București, 2010;
 137. **Negoțiu, Călin**, CEC Bank - Prezență activă în politica economică românească, Conferința Economică Internațională – a 17^o ediție, Universitatea Lucian Blaga, Facultatea de Științe Economice, Sibiu, 13 -14 Mai 2008;
 138. **Odobescu. Emanuel**, Titluri de valoare românești (1900 – 1950), Bucuresti, 2000;
 139. **Oprean, C., ș. a.**, Metode și tehnici ale cunoașterii științifice, Editura Universității “ Lucian Blaga” , Sibiu, 2006
 140. **Oprescu, Gh.**, Matematici aplicate în economie, Editura Independența Economică, Brăila, 1999;
 141. **Pearce, J.A., and Robinson, R.B.**, Formulation and Implementation Competitive Strategy, third edition, Irwin, Homewood, Illinois, 1988;
 142. **Petersen, M. A., and R. G. Rajan:** „The Effect of Credit Market Competition on Lending Relationships”, Quaterly Journal of Economics, 2001;
 143. **Petria, Nicolae**, Monedă – credit, bănci și burse, Editura Alma Mater, Sibiu, 2006;
 144. **Pintea, Alexandru, Gheorghe Rușcanu**, Bancile în economia românească, Editura Economică, București, 1995;
 145. **Pond, Keith**, Retail Banking, Global Professional Publishing Ltd., London, 2007
 146. **Popescu, Dan**, Economia ca spațiu deschis: în ochiul ciclonului, Editura Continent, Sibiu, 2002;
 147. **Popescu, Dan**, Cataclismele economice care zguduie lumea, Editura Continent, Sibiu, 2010;
 148. **Popa, Ion**, Management strategic, Editura Economică, București, 2004;
 149. **Porter, M.**, Strategie concurențială – Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață, Editura Teora, București, 2001;
 150. **Porter, M.**, Despre concurență, Editura Meteor Business, București, 2008;
 151. **Postolache, T.**, (coordonator) - „Economia României – secolul XX – Noua tranziție la economia de piață; premise istorice și perspective”, Editura Academiei Române, București, 1991;
 152. **Raportul Comisiei europene privind România 1998 – 2003**, București, 2004;

-
153. **Raportul pentru anul 2010 al Centrului pentru Studiul Inovației Financiare (CSFI) în asociere cu PricewaterhouseCoopers (PwC), 2010;**
 154. **Rațiu – Suciu C., Modelarea și simularea proceselor economice, București, Editura Didactica și Pedagogică, București, 1999;**
 155. **Reichheld, F. F., The Loyalty Effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000;**
 156. **Reinhart M. Carmen, Rogoff S. Kenneth – The Aftermath of Financial Crises, „International Aspects of Financial Market Imperfections” American Economic Association, January 3, 2009;**
 157. **Reinhart M. Carmen, Rogoff S. Kenneth – „This time is different”, Princeton University Press, 2009;**
 158. **Resti, A. & Sironi, A., Risk Management and Shareholder’s Value in Banking, John Wiley & Sons, Chichester, 2007;**
 159. **Riordan, M. H.: „Competition and Bank Performance: A Theoretical Perspective”, in Capital Markets and Financial Intermediation, ed. by C. Mayer, and X. Vives, pp. 328 – 343. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2003;**
 160. **Robins, S., Fundamentals on Management: Essential Concept and Applications, Prentice-Hall, New Jersey, 1997;**
 161. **Rotaru, C., Sistemul bancar românesc și integrarea europeană, Editura Expert, București, 2000;**
 162. **Rotaru, C., Managementul performanței bancare, Editura Expert, București, 2001;**
 163. **Roxin, Luminița: Gestiunea riscurilor bancare, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1997;**
 164. **Saunders, A., Financial Institutions Management a Modern Perspective, McGraw-Hill, Chicago, 2002;**
 165. **Senholz, F. Hans, Capital and Interest, vol. 2: Positive Theory of Capital, Libertarian Press, South Holland, Ill., 1999;**
 166. **Sharpin, A., Strategic Management, Mc. Graw – Hill, Book Company, New York, 1985;**
 167. **Shaffer, S., „The Winner’s Curse in Banking” Journal of Financial Intermediation, 7(4), 1999;**
 168. **Slăvescu, Victor, Finanțele României sub Cuza-Vodă, vol. I-III, Editura Fundației Culturale Magazin Istoric, București, 2003;**
 169. **Slăvescu, Victor, Istoricul Băncii Naționale a României (1880-1924), București, 1925;**
 170. **Slăvescu, Victor, Organizația de credit a României, București, 1922;**

-
171. **Slăvescu, Victor**, Viața și opera economistului Enric Winterhalder, Editura Fundației Culturale Magazin Istoric, București, 2002;
 172. **Sneyd R. Michael**, International Banking and Finance, Prentice Hall, 1992;
 173. **Socol Mihaela, Negoțiu Călin**, Continuitate și discontinuitate în sistemul bancar Românesc – Noi abordări, Conferința Economică Internațională, Universitatea Lucian Blaga, Facultatea de Științe Economice, Sibiu, 8-9 Mai 2003;
 174. **Stanciu, George**, Agoniseala la români, Editura „Cartea Românească”, București, 1940;
 175. **Tirole, J.**, - Illiquidity and all its friends „BIS Working Papers No 303, March 2010;
 176. **Tobin, J.**, Commercial Banks as Creators of Money, Banking and Monetary Studies, Homewood, IL, Working paper no. 159, 2003;
 177. **Trenca, I.**, Tehnica Bancară, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca, 2004;
 178. **Trenca, I.**, *Metode și tehnici bancare - principii, reglementări, experiențe*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj Napoca, 2004;
 179. **Turculescu, V.**, Noțiuni generale cu privire la organizarea Caselor de Economii și a Serviciilor de Cecuri Poștale din străinătate și România, CEC, București 1944, colecția CEC Bank;
 180. **Uyemura, Dennis G.**, Financial risk management in banking, Uyemura; Deventer, Donald, 2006;
 181. **Vasilescu, E.**, (coord.) .Circulația bănească și creditul, Editura Didactică și Pedagogică, 1980, p.194;
 182. **Văcărel, I.**, Politici fiscale și bugetare în România – 1990 – 2000, Editura Expert, București, 2001;
 183. **World Development Report**, World Bank, 2006 – 2009;
 184. **World Economic Outlook: The Global Economy After September 11**, Special Issue: Update of the October 2001 Forecast, Fondul Monetar Internațional, 2001;
 185. **World Investment Report 1999**, Foreign Direct Investment and the Challenge of Development, UNCTAD;
 186. **Zane, Gheorghe**, Economia de schimb în Principatele Române, Editura Casa Școalelor, București, 1930;
 187. **Zane, Gheorghe**, Studii, Editura Eminescu, București, 1980

B. Documente și acte normative:

-
188. Decret Nr. 371 – 1958, privind organizarea și funcționarea casei de Economii și Consemnațiuni a Republicii Populare Române, Statutul Casei de Economii și Consemnațiuni a Republicii Populare Române, publicat în Buletinul Oficial Nr. 32 din 19 august 1958;
 189. Legea nr. 31 / 1990;
 190. Legea Bancară nr. 33 / 1991;
 191. Legea Bancară nr. 58 / 1998;
 192. Legea nr. 34 / 1991, Legea nr. 101/1998, cu modificările ulterioare;
 193. OUG nr. 99 / 2006, Legea nr. 227/2007;
 194. Hotărârea C.C. al PCR, din 22-23 martie 1978 cu privire la perfecționarea conducerii și planificării economico-financiare, revista economică, nr. 13, 1978 cu privire la perfecționarea conducerii și planificării economico-financiare, Revista Economică, nr. 13, 1978, p.5;
 195. Legea nr. 31 din 16.11.1990, privind societățile comerciale, republicată în M.Of. nr. 1066;
 196. Norma BNR nr. 6 din 12.06.1995, privind autorizarea societăților bancare, publicata în M.Of. partea I, nr. 128 din 27.06.1995;
 197. Legea nr. 66 din 03 Iulie 1996 privind reorganizarea CEC din România în societate bancară pe acțiuni, MO nr. 28 din 26.01.1999;
 198. Legea nr. 83 din 21 Mai 1997 pentru privatizarea societăților comerciale la care statul este acționar, cu modificările ulterioare;
 199. Legea nr. 83 din 21.05.1997, privind privatizarea băncilor comerciale la care statul este acționar, publicată în M.Of. nr. 98 din 23.05.1997 privind privatizarea băncilor comerciale la care statul este acționar, cu modificările ulterioare;
 200. Legea nr. 58 (r1) din 05.03.1998, privind activitatea bancară, modificată prin Legea nr. 485 din 18.11.2003, publicată în M.Of. nr. 876 din 10.12.2003, pentru modificarea și completarea Legii bancare nr. 58/1998, republicată în M.Of. nr. 78 din 24.01.2005;
 201. Ordinul nr. 425/14.02.2008, Ministerul Economiei și Finanțelor MO 164 / 04.03.2008, privind aprobarea Statutului Casei de Economii și Consemnațiuni CEC – S.A.;
 202. Modificarea Ordinului nr. 425 / 14.02.2008 emis de către Ministerul Economiei și Finanțelor 535 / 16.07.2008, Modificarea capitalului social al băncii subscris și vărsat care este de 719.200.000 lei;

-
203. Modificarea Ordinului nr. 425 / 14.02.2008 de către Ministerul Economiei și Finanțelor 767 / 14.11.2008, Modificare statut CEC Bank S.A.;
 204. Modificarea Ordinului nr. 425 / 14.02.2008 emis de către Ministerul Economiei și Finanțelor 517 / 208.07.2009, Modificarea capitalului social al băncii subscris și vărsat care este de 949.285.000 lei;
 205. Modificarea Ordinului nr. 1312 / 25.04.2008, Ministerul Economiei și finanțelor, 347 / 06.05.2008, privind modificarea Ordinului nr. 425 / 14.02.2008, ordin care statuează schimbarea imaginii și a denumirii CEC Bank S.A. și statutul;
 206. Legea pentru modificarea și completarea Legii Finanțelor nr. 9 / 1972 – Legea Finanțelor – publicată în Buletinul Oficial al R.S.R., nr. 59 / 1979, art. 233, p. 25;

C. Pagini de Internet și publicații electronice:

207. <http://mfinanțe.ro/>
208. <http://wbi.worldbank.org/wbi/>
209. <http://www.banknews.ro/>
210. <http://www.bis.org/>
211. <http://www.bnro.ro/>
212. <http://www.cec.ro/>
213. <http://www.drudgereport.com/>
214. <http://www.ebrd.com/pages/homepage.shtml/>
215. <http://www.economist.com/>
216. <http://www.fairINvestment.co.uk/bank-Banking-glossary-110.html/>
217. <http://www.financiarul.ro/>
218. <http://ft.com/home/uk>
219. <http://www.ifc.org/>
220. <http://www.zf.ro/>
221. www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap1/
222. www.en.wikipedia.org/

D. Fonduri arhivistice:

223. Fondul arhivistic CEC (1864 – 1970), Arhivele Naționale ale României – Direcția Arhive Naționale Centrale;

-
224. Fondul arhivistic CEC (1970 – 1990), Arhiva Casei de Economii și Consemnațiuni, Sediul Central.

LISTA FIGURILOR

Figura 1.1.	Roata strategiei concurențiale	13
Figura 1.2.	Contextul în care este elaborată strategia concurențială	14
Figura 1.3.	Forțele care influențează concurența dintr-un sector de activitate	15
Figura 1.4.	Cele trei strategii generale	20
Figura 2.1.	Mecanismul de transmisie a politicii monetare	131
Figura 5.1.	Evoluția principalelor elemente bilanțiere	238
Figura 5.2.	Creșterea creditelor față de 31.12.2007	239
Figura 5.3.	Creșterea depozitelor față de 31.12.2007	239
Figura 5.4.	Evoluția principalilor indicatori de pondere	240
Figura 5.5.	Portofoliul de credite	241
Figura 5.6.	Credite PJ noi acordate în perioada 01.01.2010 – 31.12.2010	248
Figura 5.7.	Credite PJ noi acordate pentru agricultură în perioada 01.01.2010 – 31.12.2010	248
Figura 5.8.	Evoluția principalelor elemente bilanțiere	249
Figura 5.9.	Evoluția cotei de piață - active, credite și depozite	253
Figura 5.10.	Evoluția indicatorilor bancari specifici	253
Figura 5.11.	Evoluția structurii depozitelor – pe categorii de clienți	254
Figura 5.12.	Creștere sold depozite clientelă nebancaară versus 31.12.2007	255
Figura 5.13.	Evoluția structurii creditelor (brut) – pe categorii de clienți	255
Figura 5.14.	Structură sold credite	256
Figura 5.15.	Utilizări din credite, altele decât PF	257
Figura 5.16.	Creștere sold credite clientelă nebancaară versus 31.12.2007	257
Figura 5.17.	Structura portofoliului de credite la 31.12.2010 în funcție de tipul activității	258

LISTA GRAFICELOR

Graficul 2.1.	Cota de piață a instituțiilor de credit în funcție de structura acționariatului la 30 iunie 2010	88
Graficul 2.2.	Structura capitalului social al instituțiilor de credit în funcție de țara de origine la 30 iunie 2010	88

Graficul 2.3.	Numărul de unități teritoriale la 100.000 locuitori	89
Graficul 2.4.	Gradul de intermediere (comparație internațională)	90
Graficul 2.5.	Gradul de concentrare a sistemului bancar românesc	90
Graficul 6.1.	Evoluția soldului surselor atrase în perioada 2002 - 2010	297
Graficul 6.2.	Evoluția soldului creditelor în perioada 2002 - 2010	297

LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1.	Numărul societăților bancare românești în perioada 1990 - 1991	82
Tabelul 2.2.	Structura activelor, creditelor și depozitelor principalelor bănci comerciale românești	82
Tabelul 2.3.	Indicatori structurali ai sistemului bancar românesc	87
Tabelul 2.4.	Structura activelor instituțiilor de credit care operează în România	93
Tabelul 2.5.	Structura pasivelor instituțiilor de credit care operează în România	95
Tabelul 2.6.	Evoluția fondurilor proprii și a indicatorilor de adecvare a capitalului	99
Tabelul 5.1.	Evoluția numărului de personal în perioada 1990 - 2004	219
Tabelul 5.2.	Evoluția soldului surselor atrase de la clientele nebancaară	225
Tabelul 5.3.	Evoluția soldului creditelor acordate persoanelor fizice	226
Tabelul 5.4.	Evoluția soldului creditelor acordate persoanelor fizice	227
Tabelul 5.5.	Rezultatele financiare realizate în perioada 1990 - 2004	228
Tabelul 5.6.	Topul băncilor după active (31.12.2010)	250
Tabelul 5.7.	Contul de profit și pierdere	259
Tabelul 5.8.	Indicatori 2007 - 2010	260
Tabelul 6.1.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2002	265
Tabelul 6.2.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2003	268

Tabelul 6.3.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2004	270
Tabelul 6.4.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2005	277
Tabelul 6.5.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2006	283
Tabelul 6.6.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2007	286
Tabelul 6.7.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2008	289
Tabelul 6.8.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2009	292
Tabelul 6.9.	Situația soldului surselor atrase și a creditelor la 31.12.2010	294