

Dan Costin Nițescu

Banking

7 piloni fundamentali pentru afacerile bancare

Prefață de academician Mugur Isărescu

Colecția
Monedă și bănci

Editura ASE
București
2026



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Copyright © 2026, Editura ASE

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

Editura ASE

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 010374

www.ase.ro

www.editura.ase.ro

editura@ase.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

NIȚESCU, DAN COSTIN

Banking : 7 piloni fundamentali pentru afacerile bancare /

Dan Costin Nițescu ; pref. de academician Mugur Isărescu. –

București : Editura ASE, 2026

Conține bibliografie

ISBN 978-606-34-0594-5

336

Editura ASE

Redactor și copertă: Simona Bușoi

Tehnoredactor: Claudia-Marinela Dumitru

Autorii noștri își asumă întreaga responsabilitate pentru ideile exprimate, pentru originalitatea materialului și pentru sursele bibliografice menționate.

Cuprins

Prefață.....	7
Introducere	9
1. Guvernanța și organizarea activității bancare	13
1.1 Guvernanța corporativă în activitatea bancară.....	14
1.2 Schimbare/transformare – aspecte-cheie din perspectiva organizării activității bancare	18
1.3 Capital uman, reglementări, tehnologie – mix strategic pentru activitatea bancară	21
1.4 Guvernanța – inițiator valorizator, nu „consecință” a surprizelor inovatoare.....	25
2. Managementul riscurilor în activitatea bancară	34
2.1 Cadrul de gestionare a riscurilor în activitatea bancară.....	35
2.2 Tipologia riscurilor	39
2.3 Modele și bună practică în managementul riscurilor	62
2.4 Convergențe sinergice pentru gestionarea riscurilor – control intern-audit intern –management de risc	66
2.5 Sunt profilaxia și prevenția cel puțin la fel de importante ca administrarea efectivă?	73
3. Managementul relațiilor cu clienții.....	77
3.1 Componenta strategică a relaționării cu clientela bancară	78
3.2 Integrarea sinergică a sistemelor (Social) Customer Relationship Management (SCRM) în arhitectura bancară	81
3.3 Managementul mixului de marketing la nivelul organizațiilor bancare	84
3.4 Convingere strategică? Relații digitale și relații tradiționale cu clienții bancari.....	112
3.5 Responsabilitate, Compasiune, Înțelegere, Educare – Valoare adăugată, pentru bănci și pentru clienți	114

4. Managementul relațiilor cu părțile relevante/ stakeholderii.**Relații strategice și parteneriate 117**

4.1 Contextul transformator și ingredientele
pentru administrarea unei noi arhitecturi relaționale 118

4.2 Managementul relațiilor cu autoritățile de reglementare
și supraveghere (autoritatea de reglementare,
supraveghere și rezoluție) 124

4.3 Managementul parteneriatelor cu instituțiile statului –
componentă strategică a activității bancare 128

5. Administrarea dezvoltării produselor și serviciilor bancare 139

5.1 Organizarea activității bancare în funcție de liniile
principale de afaceri 140

5.2 Tipologia organizațiilor bancare – diversitate
de instrumente, rol și funcțiuni 142

5.3 Produse și servicii bancare și segmente de clientelă
în contextul digitalizării și ecologizării sistemelor financiare 145

5.4 Sistemul plăților interbancare – componentă-cheie
a ecosistemului financiar-bancar 154

6. Asigurarea continuității afacerilor bancare. Reziliența organizațională 161

6.1 Băncile centrale – pilon strategic pentru afacerile
bancare sustenabile 162

6.2 Tendințe privind repoziționarea organizațiilor bancare 166

6.3 Comunicarea și tehnologia, componente de bază
ale afacerilor bancare sustenabile 168

6.4 Conversația cu economia și societatea 176

6.5 Dezvoltarea capabilităților și capacităților de reacție 183

6.6 Reziliența organizațiilor bancare – mix de capital uman
și tehnologic 192

7. Responsabilitatea și farmecul de a fi bancher 201**Bibliografie 213**

Peisajul bancar contemporan se află într-un punct de inflexiune în care se regăsesc, laolaltă, convergența dintre intermedierea financiară tradițională și evoluțiile tehnologice, adaptarea reglementărilor la noul mediu economic și așteptările societății privind responsabilitatea financiară. Conform autorului, această convergență a reșezat pilonii pe care se sprijină construcția bancară, impunând o reevaluare in extenso a elementelor structurale care guvernează practica bancară.

„Banking – 7 piloni fundamentali pentru afacerile bancare” reprezintă rezultatul unor eforturi academice susținute, al experienței practice și al unei reflecții profunde a autorului asupra rolului complex, inclusiv cu amprentă socială, pe care băncile îl au în secolul XXI. Lucrarea oferă o perspectivă nouă, încearcă să definească acest cadru strategic în care activează băncile, alături de oportunitățile în structurarea și reșezarea avantajelor competitive ale acestora, cu accent pe reziliența umană și organizațională.

Criza financiară globală din 2008 a expus decisiv vulnerabilitățile sistemelor bancare din întreaga lume și a invitat la o reconsiderare profundă a fundamentelor bancare. Crizele succesive care au urmat au accelerat curentul schimbării. Conform autorului, apariția concurenților din domeniul FinTech, BigTech, alături de proliferarea bankingului digital și accentuarea presiunii din partea factorilor geopolitici au provocat băncile să se re poziționeze în ecosistemul financiar.

Cei șapte piloni prezentați în această lucrare nu sunt, în opinia autorului, doar categorii operaționale, ci fundații interconectate pe care trebuie reconstruită organizația bancară modernă de succes. Acești piloni recunosc că organizația bancară modernă urmărește responsabilități extinse, de la contribuția în gestionarea stabilității financiare, la facilitarea progresului economic și menținerea încrederii sociale.

Bankingul contemporan, spune autorul, necesită înțelegerea holistică a modului în care guvernanța, managementul riscurilor, relațiile cu clienții, implicarea părților interesate, dezvoltarea produselor și serviciilor, reziliența organizațională și responsabilitatea de a fi bancher interacționează sinergic pentru a construi organizații capabile să reziste într-un mediu în care vântul suflă tot mai tare, din toate părțile.

Profesorul Dan Costin Nițescu, autorul acestei lucrări, mi-a fost student și îmi este colaborator apropiat de peste 15 ani. Dan Costin a acumulat și îmbină, cu pricepere, 10 ani de experiență bancară comercială cu experiența de bancher central, alături de o îndelungată carieră la catedră, în cadrul Facultății de Finanțe, Asigurări, Bănci și Burse de Valori a Academiei de Studii Economice din București. Aceste unghiuri se regăsesc, împletite armonios, în cadrul lucrării.

Recomand cartea studenților, cercetătorilor, bancherilor, reprezentanților autorităților care vor să cunoască aspecte teoretico-conceptuale și bune practici și să întrevadă tendințele de viitor. Lucrarea este scrisă cu echilibru și măsură, ideile sunt atent culese și ancorate în vremurile acestea și în perspectivele ce vor veni.

*Academician Mugur Isărescu,
Guvernatorul Băncii Naționale a României*

Introducere

Organizațiile bancare ocupă o poziție strategică în ecosistemul financiar global, servind simultan drept gardian al stabilității financiare, sistem circulator al comerțului și facilitator al dezvoltării economice. Acest rol multidimensional s-a transformat semnificativ începând cu secolul XXI, impulsionat de schimbarea dorințelor și așteptărilor societății, evoluția reglementărilor, progresul tehnologic și „salba” de crize care s-au succedat în acești ani. Complexitatea operațiunilor bancare moderne necesită o înțelegere cuprinzătoare a tuturor elementelor interconectate care alcătuiesc practica bancară eficientă.

Conceptul de „șapte piloni”, asimilat magiei cifrei 7, provine din recunoașterea faptului că succesul bancar necesită competențe excelente în multiple dimensiuni interdependente. Acești piloni reprezintă elementele de sprijin cu care organizațiile bancare moderne își gestionează operațiunile și construiesc strategiile și cultura organizațională. Fiecare pilon, deși diferit ca obiectiv și cerințe de ceilalți, contribuie la o construcție armonioasă, care permite bancherilor să navigheze prin turbulențele și oportunitățile peisajului financiar.

Primul pilon, *guvernanța și organizarea activităților bancare*, este întâiul element structural pentru toate operațiunile bancare. Guvernanța eficientă transcende simpla conformare a cerințelor de reglementare pentru a include crearea de culturi organizaționale care promovează etica bancară, capacitatea de adaptare și gândirea strategică. Cadrul de guvernanță trebuie să abordeze interacțiunea complexă dintre capitalul uman, cel tehnologic și constrângerile de reglementare, plasând instituția bancară în poziția de anticipare și de a răspunde proactiv la oportunitățile și provocările emergente.

Managementul riscurilor, al doilea pilon, este o condiție *sine qua non* pentru afacerile bancare. Natura acestei activități implică în mod inerent asumarea și gestionarea diverselor fațete ale riscului, de la cel de credit, la cel reputațional. Managementul modern al riscurilor depășește indicatorii tradiționali cantitativi și cuprinde cadre extinse care integrează identificarea, evaluarea, atenuarea și monitorizarea riscurilor la toate nivelurile organizației.

Cel de-al treilea pilon evidențiază importanța *relațiilor cu clienții*, recunoscând că menirea băncilor este aceea de a avea grijă de economiile clienților și de a servi, cu pricepere, nevoile financiare ale comunităților. Dorințele în schimbare ale acestora, determinate de avansul tehnologic și de evoluțiile demografice, au transformat profund natura relațiilor bancare. Pentru a menține relațiile cu clienții, băncile au nevoie de o înțelegere sofisticată a comportamentului, preferințelor și nevoilor acestora, pe lângă servicii personalizate cu valoare adăugată pe mai multe canale și puncte de contact. În era inteligenței artificiale și a inovațiilor FinTech/BigTech, canalul de relaționare necesită eforturi suplimentare din partea organizațiilor bancare pentru a atrage și menține noile generații în legături valoroase, de lungă durată.

Gestionarea relațiilor cu părțile interesate constituie al patrulea pilon și evidențiază complexitatea rețelelor de conexiuni în care operează băncile, mult dincolo de cele cu clienții. Aceste relații sunt esențiale și cuprind autoritățile de reglementare, acționarii, angajații, precum și alte instituții financiare. Gestionarea strategică a acestora influențează semnificativ capacitatea organizației bancare de a opera eficient, de a atrage resursele necesare și de a menține activă licența socială de operare.

Al cincilea pilon este reprezentat de *dezvoltarea produselor și serviciilor bancare*, avantajul competitiv al băncilor, care necesită adaptare și inovare permanentă pentru a răspunde prompt nevoilor pieței.

Acest pilon se referă nu numai la dezvoltarea de noi produse și servicii, ci și la optimizarea celor existente și la integrarea noilor tehnologii.

Asigurarea rezilienței bancare constituie al șaselea pilon, abordând importanța critică a stabilității organizaționale și a adaptabilității în fața provocărilor diverse, interne și externe. Acest lucru include planificarea continuității activității, capacitățile de gestionare a crizelor, reziliența tehnologică și dezvoltarea unor culturi organizaționale care se pot adapta și prospera în condiții în schimbare.

Ultimul pilon este reprezentat de *responsabilitatea și onoarea de a fi banker*, semnalând rolul unic al profesionistului bancar, atât față de organizație, cât și față de societate. Acest pilon examinează dimensiunile etice ale practicii bancare, importanța pregătirii continue, a integrității profesionale, precum și rolul social de importanță deosebită pe care organizațiile bancare îl joacă în preservarea economiilor, promovarea stabilității și progresului economic.

Acomodarea celor șapte piloni creează un cadru avansat pentru înțelegerea și gestionarea activităților bancare moderne. Banca este o construcție „vie”, în care fiecare pilon se întărește și depinde de ceilalți, creând efecte sinergice prin care este sporită eficacitatea organizațională. Excelența bancară nu (mai) poate fi obținută doar prin concentrare exclusivă asupra indicatorilor sau funcțiilor individuale, ci necesită o abordare holistică prin care să se obțină echilibrul între diverse obiective și interese, fără a pierde din vedere crearea de valoare adăugată pentru comunitate.

Capitolele următoare explorează fiecare pilon în parte, oferind atât perspective teoretice, cât și bune practici bancare. Analiza recunoaște natura dinamică a mediului bancar și necesitatea adaptării și dezvoltării continue. Cadrul prezentat este conceput pentru a fi suficient de robust încât să ofere îndrumări durabile, fiind totodată suficient de flexibil pentru adaptare la evoluția continuă a practicii bancare.

Această lucrare este menită să servească mai multe categorii de public, de la profesioniști bancari, la studenți dornici să exploreze complexitatea intermedierei financiare pe drumul lor spre o carieră în domeniul bancar. Cadrul celor șapte piloni oferă un limbaj comun și o structură conceptuală integrată pentru înțelegerea naturii multidimensionale a excelenței bancare și a provocărilor succesive și interconectate cu care se confruntă organizațiile bancare.

Călătoria printre acești piloni dezvăluie, dincolo de complexitatea tehnică a operațiunilor bancare, responsabilitățile profunde pe care le au băncile în calitate de „slujitori” ai binelui public mai larg. Cadrul celor șapte piloni oferă o bază stabilă pentru a naviga în incertitudine, construind în același timp instituții capabile să prospere într-o lume din ce în ce mai complexă și interconectată. Principiile și practicile explorate în această lucrare oferă îndrumări pentru crearea de instituții bancare care să servească nu numai părților interesate, cu obiective imediate, ci să și contribuie la obiectivele mai largi de stabilitate economică, dezvoltare durabilă și bunăstare socială.