

**Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați  
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane  
Domeniul de doctorat: Management**



# **REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT**

## **Managementul riscului reputațional în domeniul bancar**

**Doctorand: MANEA CIPRIAN  
Conducător științific: Prof. univ. dr. ALEXANDRU CĂPĂȚÎNĂ**

**Seria E2 Management Nr. 6**

**Galați, Septembrie 2021**

**Universitatea “Dunărea de Jos” din Galați**  
**Școala Doctorală de Științe Socio-Umane**  
**Domeniul de doctorat: Management**



## **REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT**

# **Managementul riscului reputațional in domeniul bancar**

**Doctorand: MANEA CIPRIAN**

**Conducător științific: Prof. univ. dr. ALEXANDRU CĂPĂȚÎNĂ**

<b>Președinte</b>	<b>Prof. univ. dr. Adrian Micu</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Conducător de doctorat</b>	<b>Prof. univ. dr. Alexandru Căpățînă</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
<b>Referenți oficiali</b>	<b>Prof. univ. dr. Răzvan Cătălin Dobrea</b> Academia de Studii Economice din București <b>Prof. univ. dr. Alin Marius Andrieș</b> Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași <b>Prof. univ. dr. Nicoleta Cristache</b> Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI**

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE**

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE**

Seria U 1: **Filologie- Engleză**

Seria U 2: **Filologie- Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

**Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII**

Seria C: **Chimie**

**Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE**

Seria M: **Medicină**

## Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat

Introducere .....	5
<b>Capitolul 1.</b> Considerații teoretice privind reputația în domeniul bancar.....	6
<b>Capitolul 2.</b> Riscul reputațional în domeniul bancar.....	11
<b>Capitolul 3.</b> Diverse perspective ale managementului riscului reputațional in domeniul bancar .....	15
<b>Capitolul 4.</b> Studiu corelațional privind percepția clienților asupra reputației bancare .....	18
<b>Capitolul 5.</b> Studiu configurațional asupra reputației bancare in contextul unei crize – o abordare prin intermediul analizei calitativ-comparative.....	21
<b>Capitolul 6.</b> Cercetare calitativă privind percepția unor experți din sectorul bancar asupra reputației instituțiilor din acest domeniu – o abordare de tip storytelling.....	26
<b>Capitolul 7.</b> Percepția asupra reputației bancare în contextul pandemiei COVID-19 .....	30
<b>Capitolul 8.</b> Proiectarea și realizarea unei platforme online de anticipare a apariției riscurilor reputaționale în sectorul bancar.....	32
<b>Capitolul 9.</b> Concluzii finale, contribuții personale, implicații manageriale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare .....	36
<b>Bibliografie</b> .....	38

## INTRODUCERE

« Durează 20 de ani pentru a-ți construi reputația și 5 minute pentru a o distruge. »

Warren Buffett

Ce se poate face în cele 5 minute pentru a nu distruge tot ce ai construit în 20 de ani ? Există o rețetă aplicabilă universal ? Care sunt riscurile și factorii de atenuare a acestora ? Te poți pregăti pentru a face față efectelor negative ? Există un management al riscului reputațional ? Dacă ai suficiente rezerve financiare, poți contracara efectele ? Cine sunt actorii cheie în acest proces ? Poate fi cuantificat impactul direct al unui eveniment de risc reputațional ?

Acestea sunt întrebările la care voi încerca să răspund pe parcursul tezei de doctorat. Voi studia într-o etapă de început literatura de specialitate pentru a realiza o analiză a stadiului cercetărilor în domeniu și la ce concluzii s-a ajuns până în prezent. Voi încerca ulterior să înțeleg dacă analizele empirice realizate de alți cercetători sunt utile și dacă concluziile pot avea efecte pentru a fi aplicabile în prezent, sau realitatea actuală este diferită, imprevizibilă, iar rețetele din trecut nu pot avea efecte pozitive pentru că mediul de desfășurare a evenimentelor este diferit.

Voi prezenta ulterior propriile studii de cercetare pentru a identifica prin cazuri concrete, care sunt cauzele apariției riscurilor reputaționale, care sunt efectele directe și indirecte și în special care sunt măsurile care pot fi luate pentru a limita pierderile și pentru a înțelege dacă există soluții pentru a transforma riscurile în oportunități. Pentru aceste studii, punctul de plecare îl reprezintă pe de o parte modele aplicate în trecut, dar adaptate la situația actuală și filtrate prin experiența și percepția specialiștilor în domeniu. Analiza rezultatelor a fost realizată prin metode științifice consacrate (cantitative, calitative și calitativ-comparative), pentru ca rezultatele să fie validate științific și pentru a fi utile mediului academic, dar și mediului de afaceri. Studiile au fost efectuate de altfel pe categorii de respondenți, în special la nivelul specialiștilor din domeniul Compliance care gestionează în mod formal riscul reputațional din bănci, Managementului de nivel superior care are competența de a pune în aplicare măsuri de strategie, dar și la nivelul clienților, printr-un studiu cantitativ, pentru a observa punctul de vedere al consumatorilor, care de fapt validează prin achiziția produselor bancare toate activitățile factorilor de decizie din bănci.

Scopul final al acestei teze de doctorat îl reprezintă identificarea unui model conceptual de anticipare și identificare a apariției riscurilor reputaționale.

## Capitolul 1

### Considerații teoretice privind reputația în domeniul bancar

Reputația este un avantaj competitiv pentru orice companie al cărei model de afacere se bazează pe încredere. Băncile joacă un rol activ în dezvoltarea economică și socială a țărilor. Aceasta se datorează faptului că au capacitatea de a selecta proiecte de investiții și de consum, de a gestiona riscurile, de a decide cine are acces la capital și ce tipuri de activități trebuie finanțate.

Riscul de reputație a fost subiectul unei atenții deosebite atât în literatura academică cât și în presa financiară, dar totuși încă sunt multe aspecte de cercetat în acest domeniu. Este esențial să fie identificate metode științifice de prevenire a apariției riscurilor reputaționale, strategii de aplicat în cazul identificării acestora și rolul managementului în acest proces. Din toată literatura de specialitate parcursă, segmentul cel mai puțin dezvoltat se referă la cuantificarea clară a pierderilor generate de riscul de reputație (Honey, 2017).

Reputația poate fi definită drept opinia publicului față de o persoană, un grup de oameni sau o organizație. Este mai mult o evaluare socială decât o evaluare tehnică. Aceasta reprezintă un factor important în multe domenii, cum ar fi educația, afacerile, comunitățile online și statutul social. Într-un context de afaceri, reputația ajută la determinarea valorii excedentare a firmei (Walter, 2013).

Nu am identificat o abordare uniformă a „reputației” în literatura de specialitate pe care am studiat-o până acum. Abordarea specialiștilor pleacă de la un nivel macro, care consideră reputația ca o resursă, până la un nivel micro, care consideră reputația ca o viziune socială a companiei (Fombrun et al., 2014).

În sectorul bancar, reputația este adesea tratată în același mod ca o „marcă”, adică o imobilizare necorporală care poate fi afectată de greșeli operaționale sau comportament strategic inadecvat.

Plecând de la rezultatele cercetărilor care au studiat domeniul riscului reputațional, precum și de la propriile observații practice, definiția termenului „reputație”, care se concentrează pe crearea unui potențial de succes și prevenirea eșecului, poate fi sintetizată astfel: reputația unei bănci ține de competența, integritatea și încrederea acesteia, care rezultă din percepția grupului de părți interesate: clienți, acționari, creditorii externi, angajați, parteneri de afaceri, comunități financiare, concurenți, agenții de rating, analiști și administratori de fonduri, autorități guvernamentale și de reglementare, grupuri de interese, mediu social, etc.

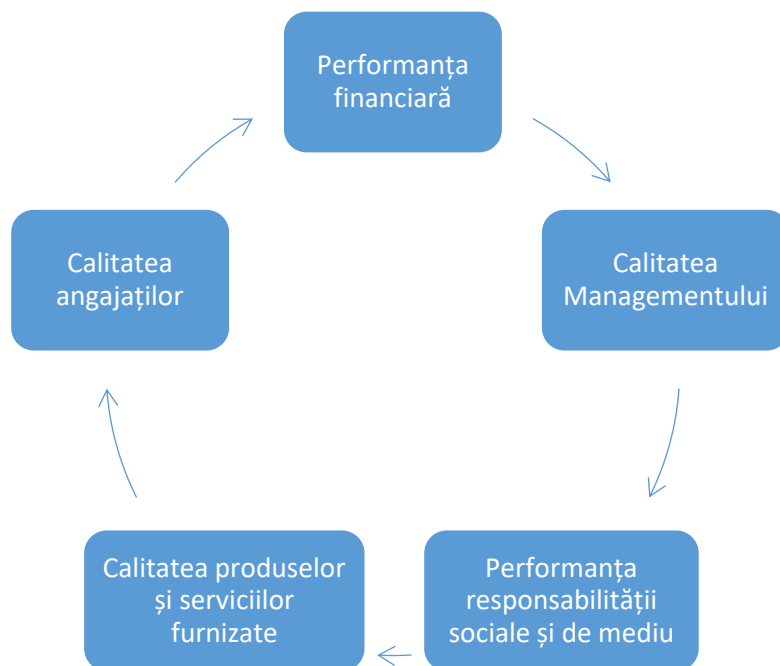
În acest context, gestionarea activă a reputației poate contribui semnificativ la protejarea și creșterea valorii de piață a unei bănci, prin identificarea riscurilor de reputație, prevenirea și limitarea pierderilor de reputație și pregătirea măsurilor pentru generarea unui câștig de reputație în același timp. Managementul reputației poate fi definit ca un proces de definire, identificare, evaluare și control al riscurilor reputației (Schaarschmidt, 2016).

Există o corelație strânsă între reputația unei bănci și credibilitatea acesteia. Credibilitatea este legată direct de performanță – care este percepută ca fiind convingerea că banca își va atinge obiectivele strategice și/sau operaționale. În general, se pare că reputația derivă din credibilitatea pe care stakeholderii o manifestă față de o instituție bancară. O bancă cu reputație favorabilă este, prin urmare, o bancă credibilă (Eskenazi, 2015).

Reputația reprezintă un factor decisiv pentru obținerea de profit pentru o bancă, iar riscul reputației reprezintă o abatere negativă sau pozitivă față de reputația așteptată. Acest concept de reputație așteptată are ca punct de plecare imaginea publică a băncii în ceea ce privește competența, integritatea și încrederea, care rezultă din percepția părților interesate (Susanto et al., 2013).

În literatura de specialitate am identificat mai multe teorii economice cu privire la elementele care compun reputația. Deoarece costurile asociate cu angajamentele în campanii de responsabilitate socială care au ca scop creșterea reputației, pot reduce performanțele financiare pe termen scurt ale unei organizații, acestea par să fie împotriva intereselor acționarilor de a maximiza valoarea firmei. Cu toate acestea, în literatura dedicată responsabilității sociale corporative (CSR), se pretinde că de stabilirea unei bune reputații poate beneficia performanța financiară a unei firme pe termen lung. Unele studii au examinat cum și când reputația directorilor executivi are un efect de potențare a inovării, considerând calitatea managementului ca un mecanism de mediere a acestei relații. În plus, presiunile părților interesate influențează relația dintre reputația directorilor executivi și calitatea managementului (Konadu et al., 2020). O altă cercetare explorează semnificația relativă a patru atribute ale reputației corporative: reputația generală, calitatea produselor și serviciilor oferite clienților, responsabilitatea socială și inovația (Lee and Roh, 2012). Relația dintre reputația unei firme și angajații săi este de o importanță maximă, întrucât angajații modelează activ percepțiile părților interesate despre firmă. În special în industria serviciilor bancare, angajații contribuie la formarea reputației corporative prin calitatea interacțiunilor lor cu clienții.

Am sintetizat în Figura 1.1 cinci elemente principale ale reputației.

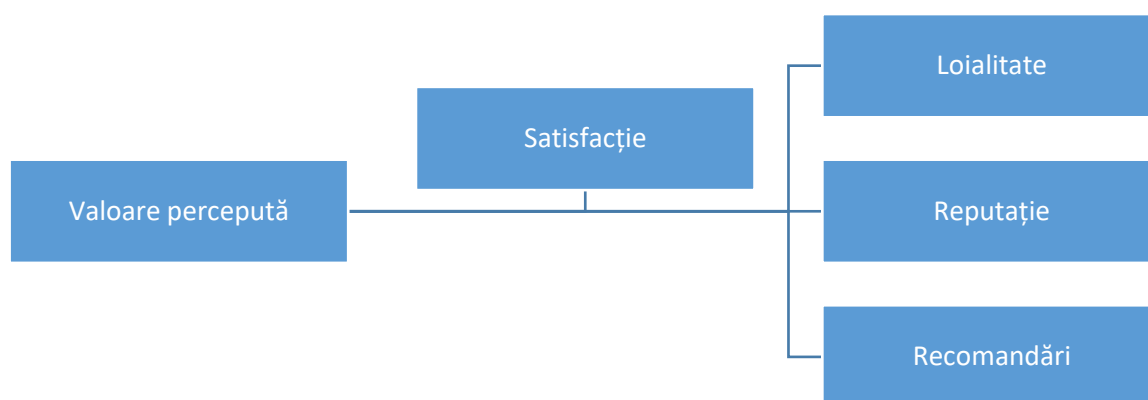


**Figura 1.1. Elemente ale reputației**

*Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate*

Toate aceste elemente generează în viziunea publicului țintă o valoare pozitivă percepută, care determină un efect direct asupra satisfacției, loialității, a recomandărilor și per ansamblu asupra reputației.

Figura 1.2 exemplifică traseul relațiilor de dependență dintre satisfacția clienților, loialitate, reputație și recomandări.



**Figura 1.2. Legături între elemente ale reputației**

*Sursa: contribuție personală, pe baza referințelor din literatura de specialitate*



Sunt create astfel mai multe legături între elementele prezentate în Figura 1.2 :

- Valoarea pozitivă percepută de clienți are legătură directă cu nivelul de satisfacție
- Satisfacția are un efect pozitiv direct asupra loialității
- Satisfacția are un efect pozitiv direct asupra reputației
- Satisfacția are un efect pozitiv prin recomandări.

Reputația unei bănci este afectată de deciziile de afaceri, cu implicații directe asupra performanțelor, pe care le generează factorii de decizie. Din literatura de specialitate, am sintetizat factorii care determină reputația bancară.

- ❖ **Performanța financiară.** Acționari, investitori, creditori și multe alte părți interesate, iau în calcul în primul rând performanța financiară atunci când evaluează reputația unei bănci. Deși au existat mai multe studii empirice privind reputația corporativă și riscul reputației, acestea se concentrează în principal pe o singură relație, fie relația dintre evenimentele dăunătoare reputației și performanța financiară, fie între reputația corporativă și efectele financiare (Gatzert, 2015).
- ❖ **Calitate.** Decizia băncilor de a adera la standarde de calitate este importantă pentru îmbunătățirea reputației sale. Deși se realizează un număr din ce în ce mai mare de studii în domeniul gestiunii serviciilor bancare, nu a fost creat un model conceptual care să evidențieze interdependențele între standardele de calitate ale serviciilor bancare și reputația bancară (Wang et al., 2003).
- ❖ **Inovație.** Băncile care se diferențiază de concurență prin procese inovatoare și produse unice, de nișă, tind să aibă o recunoaștere puternică a brandului și să își sporească reputația. Studiile realizate până în prezent s-au concentrat pe determinarea dacă predispoziția managerilor băncilor de a se angaja în inițiative CSR explică nivelul de inovație, performanță, reputație și succes competitiv al firmelor lor pe piață. S-a constatat că generarea de inovație și obținerea unor performanțe remarcabile sunt factori determinanți ai reputației sporite a băncilor.
- ❖ **Etica și integritatea.** Băncile cu politici etice coerente sunt de încredere, în opinia părților interesate. Variabila care măsoară experiența clienților serviciilor bancare din perspectiva eticii este mai elocventă în comparație cu emoția și atitudinea pentru marea majoritate a clienților băncilor, ceea ce permite concluzia că principiile de etică sunt cele mai valoroase resurse ale unei bănci în consolidarea reputației lor.
- ❖ **Răspunsul la criză.** Părțile interesate monitorizează îndeaproape modul în care o bancă răspunde unor situații dificile. Orice acțiune în timpul unei crize poate afecta în cele din urmă reputația băncii. Evenimentele de risc pot provoca daune semnificative reputației și legitimității unei bănci. Din perspectiva teoriei legitimității, există patru strategii pentru a restabili reputația și a repara legitimitatea ca răspuns

la un eveniment de risc. Raportul anual este folosit de banci pentru comunicarea acestor strategii părților interesate și, prin urmare, argumentele care explică strategiile implementate pot fi considerate ca un mijloc de gestionare a riscului reputațional.

- ❖ **Siguranța.** Politicile de asigurare a siguranței sunt priorități strategice de top pentru bănci, în vederea construirii de încredere și a generării de valoare. Asigurarea siguranței reprezintă unul dintre antecedentele reputației băncii în ceea ce privește tiparele de evitare a incertitudinii clienților, care este variabila culturală cea mai strâns legată în literatură de deciziile bancare ale clienților. Diferențele culturale în ceea ce privește evitarea incertitudinii ar trebui utilizate cu prudență atunci când se stabilesc ghiduri de afaceri pentru managerii din bănci.
- ❖ **Responsabilitatea socială .** Promovarea activă a programelor de responsabilitate socială și protecție a mediului, contribuie la crearea unei reputații gen "plasă de siguranță" care reduce riscul. Angajamentul unei bănci față de practicile CSR îmbunătățește reputația, precum și predictibilitatea fluxului de numerar.
- ❖ **Securitate.** O infrastructură puternică pentru apararea împotriva atacurilor fizice și amenințărilor la adresa securității digitale, ajută la evitarea încălcărilor de securitate care ar putea prejudicia reputația unei bănci. În ciuda faptului că băncile din țările emergente au integrat elemente de securitate, comportamentul utilizatorilor provoacă în continuare vulnerabilități de securitate, care pot dăuna reputației bancare.

## **Capitolul 2**

### **Riscul reputațional în domeniul bancar**

Riscul reputațional reprezintă riscul actual sau viitor de afectare negativă a profiturilor și capitalului determinat de percepția nefavorabilă asupra imaginii de către clienți, contrapartide, acționari, investitori sau autorități de supraveghere (Power et al., 2009).

Riscul reputațional are în vedere posibilitatea apariției de pierderi financiare importante la nivelul instituției de credit ca urmare a deteriorării percepției publicului larg despre capacitatea băncii de a-și îndeplini adecvat funcțiile. Adesea, riscul reputațional este asociat riscului de lichiditate. Informații negative (fie că sunt adevărate sau nu) despre o instituție de credit, pot declanșa un val de retrageri în masă a depozitelor, cu efecte nocive semnificative asupra echilibrului financiar la nivelul entității respective (Ferreira et al., 2019).

Riscul reputațional este un risc colateral în sensul că este generat de o politică sau de incapacitatea reală a băncii (în particular risc de neconformitate, risc operațional sau de fraudă) sau presupusă (zvonuri). Este deopotrivă și un risc mediatic : reputația este adesea rezultatul unei percepții intangibile, media și comunicarea afectând considerabil riscul de reputație. Este un risc dificil de cuantificat și controlat din momentul în care s-a concretizat.

Riscul de reputație rămâne unul dintre cele mai evazive riscuri din cauza dificultății de măsurare precum și a lipsei de înțelegere a mecanismelor care generează acest risc.

Sursa riscului de reputație este potențialul publicității negative în ceea ce privește practicile de afaceri și performanța, indiferent dacă sunt sau nu adevărate, dar care vor putea determina o scădere a bazei de clienți, litigii costisitoare, sau reduceri de venituri.

În general, un risc de reputație este orice risc care poate deteriora imaginea organizațiilor bancare în ochii terților. Adesea, daunele aduse reputației unei bănci sunt intangibile și pot apărea treptat. Cu toate acestea, există dovezi clare că piețele de acțiuni sunt cele care reacționează primele la consecințele riscurilor reputaționale (Perry and De Fontnouvelle, 2005).

Chiar dacă această teorie este arhicunoscută – reacția burselor, chiar dacă există strategii și departamente specializate la nivelul instituțiilor, vom prezenta într-un capitol ulterior cum se petrec în realitate lucrurile - un eveniment petrecut în perioada mai-iunie 2018, cu impact asupra valorii la bursă a acțiunilor unei bănci, urmare a apariției unui astfel de eveniment.

O concluzie preliminară este că un management eficient al riscului reputațional, cel puțin în stadiul actual, poate cel mult să limiteze pierderile generate, fără însă a putea calcula științific impactul financiar.

Conceptualizarile reputației variază de la o perspectivă care consideră că reputația este o resursa din punct de vedere sociologic la o perspectivă care vede reputația ca rezultat al construirii sociale a unei imagini pentru care s-au alocat resurse semnificative.

Principalele caracteristici ale riscului reputațional pot fi sintetizate astfel (Soana, 2016):

- ❖ Este un risc “difuz” – poate să apară pornind de la un eveniment intern sau extern cu impact direct sau indirect asupra băncii;
- ❖ Este un risc “derivat”, în sensul că acesta provine dintr-o acțiune sau o eroare reală (risc de conformitate, operațional, financiar sau strategic), sau presupusă (zvon);
- ❖ Este un risc dificil de cuantificat a priori și efectele sale sunt greu de controlat odată materializat.

Din punctul de vedere al specialiștilor în domeniul Compliance, calea de urmat este spre un comportament prudent. Aceasta este calea pe care o urmărește cu mare atenție și BNR prin Direcția de Supraveghere.

Procesul de identificare a riscurilor reputaționale în domeniul bancar poate fi considerat un fenomen dinamic care, în principiu, se dezvoltă în funcție de schimbările în factorii de reputație și de așteptările grupurilor de părți interesate. Sondajele online adresate angajaților și clienților reprezintă factori cheie în cadrul evaluării riscurilor reputaționale bancare. Aceste instrumente au fost deja utilizate în mod regulat de ceva timp de către băncile mari. Sondajele sunt calibrate în așa fel încât, prin evaluările pozitive și negative furnizate de grupurile de părți interesate, să își asume responsabilitatea atenuării riscurilor reputaționale (Zaby & Pohl, 2019).

Riscurile reputaționale în domeniul bancar pot fi identificate astfel :

➤ **la nivel intern, prin următoarele modalități :**

- ❖ Control exercitat de structurile de control intern, conformitate sau audit;
- ❖ Controale, analize efectuate de alte organe interne de control permanent sau de administrare a riscurilor;
- ❖ Misiuni de control periodic;
- ❖ Analiza reclamațiilor: sesizările clienților și cazurile de fraudă internă sau externă;
- ❖ Exercițarea activităților curente de către personalul băncii și exercițarea dreptului de alertă.

➤ **la nivel extern, prin următoarele modalități :**

- ❖ Misiuni periodice de supraveghere și control efectuate de organele de reglementare/supraveghere (BNR, ASF, ONPSB etc.) sau în cadrul unor misiuni punctuale (verificarea reclamațiilor, anchete efectuate de organe de cercetare penală).

Chiar dacă este unanim acceptată ideea că managementul riscului reputațional este un atribut al conducerii băncilor, mai există și alți actori care joacă un rol important în acest proces :

- Departamentul Risc
- Conformitatea
- Departamentul de comunicare.

Considerăm că zona de management, riscul și comunicarea au roluri cheie; departamentul de comunicare se asigură că sunt folosite canalele și metodele adecvate pentru ca mesajul să fie adus la cunoștința părților interesate.

Măsurarea și gestionarea riscului reputațional au generat numeroase opinii diferite cu privire la modul cel mai eficient în ceea ce privește evaluarea acestuia. Tehnicile eficiente de evaluare sunt importante pentru cercetătorii care încearcă să examineze rolul riscului reputațional ca antecedent, criteriu sau variabilă de moderare în diferite contexte. Modelele utilizate în trecut pentru a măsura riscul reputațional includ, dar nu se limitează la, măsuri de clasificare, coeficienți reputaționali și indici de identitate reputațională.

În cele din urmă, modul cel mai eficient de a gestiona implicațiile reputaționale ale riscurilor la care sunt expuse băncile, constă în utilizarea unei abordări bazate pe două direcții (Young and Hasler, 2010):

- Impactul reputațional al evenimentelor de risc este cel mai bine gestionat printr-un cadru normativ cuprinzător și bine înțeles, susținut de comunicări clare.
- Impactul reputațional al percepțiilor greșite și al asimetriilor de informații este cel mai bine redus prin comunicări integrate și eficiente.

Studiile realizate până în prezent în domeniul managementului riscurilor reputaționale în sectorul bancar, au ignorat identificarea unor configurații de condiții antecedente pentru analiza interdependenței dintre cauzele care duc la pierderea reputației băncilor (sanțiuni aplicate de organisme internaționale și naționale, comunicarea netransparentă a rezultatelor financiare, lipsa mecanismelor de avertizare timpurie a apariției riscurilor reputaționale și efectele directe ale unor eventuale pierderi financiare asupra reputației) și performanța acestora.

Valoarea capitalului reputațional în sectorul bancar este dată de:

- reputația cumulată a băncii, inclusiv imaginea ei etică auto-promovată;
- performanța economică - cota de piață, rentabilitatea și creșterea economică;
- interfața părților interesate - acționari, angajați, clienți și furnizori;
- interfața juridică - litigii civile și penale, inclusiv acțiuni de executare.

În consecință, simptomele apropiate ale potențialelor pierderi de capital reputațional, includ:

- pierderea de clienți și pierderea cotei de piață;
- pierderea investitorilor și creșterea costului capitalului;
- pierderea de talente și a angajaților cheie;
- creșterea costurilor de achiziție.

Pierderile de reputație se vor reflecta în venituri operaționale reduse, pe măsură ce clienții vor migra către competitori, creșterea costurilor necesare pentru funcționarea curentă, inclusiv costul de oportunitate – toate acestea fiind necesare pentru menținerea reputației.

## Capitolul 3

### **Diverse perspective ale managementului riscului reputațional in domeniul bancar**

Riscul de reputație este de obicei consecința proceselor de gestionare, mai degrabă decât a evenimentelor distincte și prin urmare, necesită abordări de control al riscurilor, fiind astfel diferit de riscul operațional (Walter, 2008). Conform acestei definiții, ar putea să apară un eveniment sensibil la reputație care declanșează un declin monetar identificabil în valoarea de piață a băncii și în capitalizarea bursieră. După ce scădem din aceasta valoare a pierderii capitalizării bursiere, diferența dintre veniturile estimate și veniturile realizate, la care adaugăm costurile legate de amenzi și alte penalități, costurile litigiilor civile, rezultatul poate reprezenta impactul asupra reputației băncii.

Băncile mari, cele care sunt etaloane pe piață, tind să sufere pierderi de reputație mai semnificative decât băncile mici care au o cotă de piață mai mică – acest aspect fiind rezultatul analizelor pierderilor de reputație asociate cu evenimente identice. Unul dintre exemplele la care ne referim în acest context, este impactul generat de aplicarea unor sancțiuni generate de nerespectarea embargourilor internaționale la care vom face referire în subcapitolul următor.

Riscul reputațional apare în momentul în care evenimentul produs a afectat sau este posibil să afecteze imaginea băncii.

Cvasi-pierderea apare atunci când evenimentul de risc operațional produs nu a generat o pierdere, însă a existat un potențial ridicat de a înregistra o pierdere. Evitarea pierderii a fost posibilă datorită unor conjuncturi favorabile. Pierderea care a fost evitată datorită descoperirii la timp a unei tentative de fraudă, prin rigurozitatea controalelor efectuate nu este o cvasi-pierdere, intrucat riscul nu a fost evitat din întâmplare, ci printr-o bună funcționare a dispozitivului de control intern.

În urma analizelor studiilor bazate pe analiza riscului reputațional din perspectiva pierderilor operaționale, am remarcat că există totuși numai progrese minore în cuantificarea riscului de reputație. Se abordează doar indirect această problemă, examinând impactul reputațional al pierderilor operaționale. Mai exact, măsurăm pierderile reputaționale prin examinarea reacției prețului acțiunilor unei bănci la anunțarea unei pierderi operaționale importante. Procentajul pierderilor se calculează ca pierderi de capitalizare bursiera față de perioada anterioară apariției evenimentului de risc operațional (Chavez-Demoulin et al., 2006).

Din această perspectivă, orice scădere a valorii de piață a băncii, care depășește valoarea pierderii operaționale anunțate este interpretată ca o pierdere de reputație.

Soluțiile pentru diminuarea sau limitarea acestor riscuri se aplică punctual, dar sunt anumite situații care au caracter general; unele dintre acestea se referă la implementarea unor indicatori cheie care să ajute la identificarea expunerilor la risc înainte ca acestea să se concretizeze în pierderi. În general, principalele obiective ale acestora sunt :

- de a acționa ca indicatori de avertizare timpurie prin identificarea problemelor care cauzează apariția evenimentelor de risc operațional și anume creșterea probabilității de apariție și / sau a impactului, cu condiția ca un eveniment să fi avut loc și care să indice expunerea la risc probabilă;
- de a întreprinde acțiuni de gestionare a riscului înainte ca pierderile reale să apară;
- de a consolida utilitatea și înțelegerea altor componente în cadrul riscului operațional.

Este reponsabilitatea fiecărui angajat din domeniul bancar de a respecta codurile interne ce guvernează lupta împotriva corupției și traficului de influență, care descriu diversele tipuri de conduită ce pot constitui fapte de corupție, precum și procedurile interne (de exemplu cele referitoare la cadouri, mese de afaceri sau deplasări externe, diverse acțiuni de sponsorizare etc.).

Respectarea regulilor interne permite :

- angajaților - să evite implicarea într-o faptă de corupție și mai generalizat, orice situație sau conduită care poate pune sub semnul întrebării independența și integritatea acestora;
- partenerilor - să garanteze integritatea prin implementarea unor măsuri corespunzătoare de protecție;
- băncii - să asigure faptul că nu sunt utilizate conturile de către clienți în scopul spălării veniturilor rezultate în urma unei fapte de corupție.

Modul în care un client existent sau potențial percepe reputația unei bănci în mediul online, este extrem de important pentru succesul acesteia. O percepție favorabilă asupra reputației online determină o ușurintă în atragerea de noi clienți, pentru vânzarea de produse și pentru creșterea profitabilității. Pe de altă parte, dacă a fost creată o imagine negativă, devine foarte greu pentru o bancă să își dezvolte afacerea.

Mediul online a cunoscut un avânt semnificativ în ultima perioadă. Informațiile, atât pozitive cât și negative, se pot propaga cu o viteză uimitoare în mediul online. O imagine negativă creată în presă, în special în online, legată de produsele bancare, angajați, clienți, comportament pe piață, are efecte imediate asupra performanțelor financiare. Este extrem de important ca o bancă să recapete controlul asupra reputației și să gestioneze cu acuratețe fiecare detaliu ce poate schimba optica prin care o percep clienții.



Din păcate, băncile nu au întotdeauna controlul absolut asupra reputației în mediul online. Clienții din trecut și potențialii clienți sunt liberi să-și dezvolte propriile opinii despre serviciile, produsele sau maniera în care o bancă își promovează activitatea și să le împărtășească prietenilor și familiei. Dar, deși o bancă nu poate controla în totalitate părerile distribuite în mediul online de potențiali competitori sau clienți nemulțumiți, va putea gestiona reputația cu ajutorul specialiștilor în digital marketing.

Gestionarea reputației va permite băncilor să monitorizeze ceea ce se menționează în mediul online în legătură cu imaginea lor și să urmărească modul în care aceasta este percepută de părțile interesate și să efectueze modificările necesare pentru a încerca să contureze o imagine pozitivă.

Băncile activează într-un domeniu în care reputația online este esențială. Deoarece oamenii sunt deosebit de protectori în privința banilor sau a investițiilor, ei vor să știe că banii lor vor fi în siguranță la instituția unde decid să facă un depozit sau o investiție. Dacă există recenzii slabe sau chiar speculații privind furtul sau comportamentul neetic, acesta ar putea avea consecințe grave asupra instituției bancare.

Întrucât sistemele bancare sunt predispuse la intențiile hackerilor, clienții își pierd încrederea în gradul de protecție pe care aceste instituții îl pot aloca finanțelor lor. În acest caz, gestionarea reputației online poate împiedica o părere negativă să devină virală. Dacă se gestionează corect imaginea și activitățile din mediul online cu caracter de promovare, poate fi oprită încă de la început o acțiune nefavorabilă înainte de a se materializa și a conduce la o adevărată criză de imagine pentru o bancă.

## Capitolul 4

### Studiu corelațional privind percepția clienților asupra reputației bancare

Percepția clienților este diferită și are întotdeauna atât motive subiective, cât și motive obiective cu privire la reputația bancară și la criteriile pentru care clienții aleg banca cu care lucrează. Punctul de plecare pentru cercetarea cantitativă a fost reprezentat de întocmirea unui chestionar, intitulat „Contextul actual – percepția asupra reputației bancare în anul 2020”. După ce am analizat opiniile specialiștilor din domeniul bancar, în mod firesc ne-am îndreptat atenția către cei cărora li se adresează toate demersurile în domeniul clienții.

Am creat astfel un chestionar online pe care l-am promovat pe diverse platforme (Whatsapp, Facebook, LinkedIn) și am solicitat completarea de către toate persoanele care dețin minim un cont curent deschis la o bancă din România, prin accesarea link-ului: <https://forms.gle/5HTY7NpziE5AYQyV8>.

Acest studiu se bazează pe date primare colectate în luna noiembrie 2020 și se bazează pe proiectarea și administrarea online a chestionarului prezentat în Anexa 2.

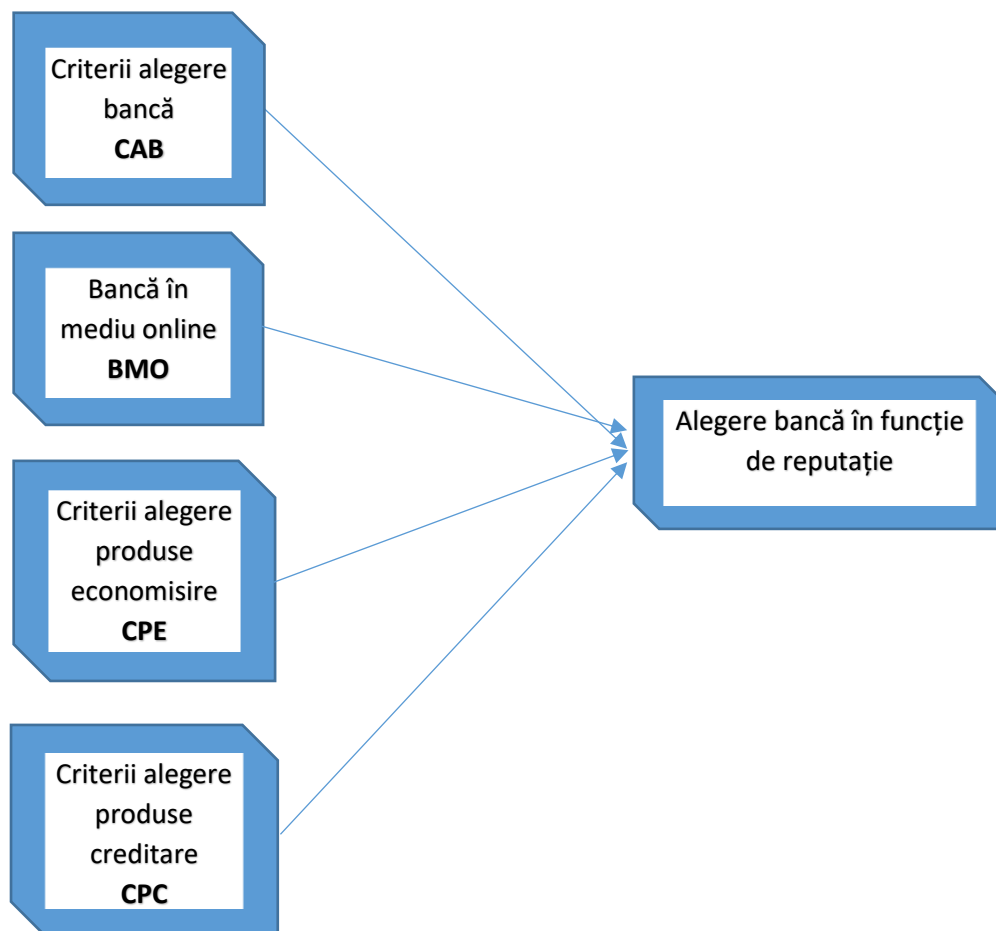


Figura 4.1. Model conceptual de cercetare

Au fost obținute 230 de răspunsuri la acest chestionar și consider relevante răspunsurile obținute, având în vedere dispersia lor, atât în funcție de sexul respondenților, de grupele de vârstă, dar și de domiciliul din mediul rural sau urban.

Rezultatele studiului cantitativ privind percepția clienților asupra performanței bancare reflectă următoarele aspecte:

- cei mai mulți respondenți consideră că alegerea băncii nu este dată de proximitatea domiciliului și a locului de muncă sau că mai impactează și alți factori acest aspect;
- pentru marea masă de clienți, se pare că performanța bursieră nu este un criteriu esențial, mai ales că nu există vreun risc de pierdere al fondurilor existente (toate băncile având acord de garantare a depozitelor pentru sume de până la 100.000 euro / client) și tranzacțiile se realizează fără diferențe mari între conturi; în plus, nu toate băncile sunt cotate la bursă;
- se confirmă faptul că angajații încă reprezintă un factor esențial în alegerea băncii cu care lucrează un client. În continuare, managementul băncilor ar trebui să întărească ideea prin care angajații reprezintă cel mai important activ și este necesar să acorde o atenție deosebită menținerii, formării și motivării acestora;
- alegerea băncilor poate fi dată de angajați, dar nu este necesar ca aceștia să fie contactați la sediul băncilor, ci se poate opta și pentru comunicare la distanță;
- evoluția tranzacțiilor efectuate prin canale de bancă la distanță a cunoscut o dinamică spectaculoasă în ultima perioadă și apare ca o progresie geometrică tendința de modificare a opțiunii clienților de a efectua astfel de operațiuni. O analiză detaliată a tipologiei de clientelă ce preferă online banking, ne arată un avantaj considerabil în special în cazul clientelei tinere;
- odată ce au început să experimenteze mediul online, clienții au înțeles că băncile depun eforturi considerabile pentru a oferi siguranța tranzacțiilor prin aplicațiile oferite. Astfel, plecând de la identificarea clienților în aplicație prin metode inovative (scanare retină, amprentă etc.), până la instrumente software sofisticate – toate acestea ne arată că viitorul capătă contur pe acest culoar – acela al derulării în mediul online a tranzacțiilor cu banca;
- clienții susțin că preferă produsele de economisire clasice în locul fondurilor de investiții; în general, clienții preferă variante investiționale sigure, chiar dacă oferă un randament inferior, în locul variantelor cu un posibil randament superior, dar nesigure și mai ales negarantate;

- reputația bancară are un rol major în momentul deciziei de alegere a clienților, care își încredințează practic siguranța ducerii la îndeplinire a planurilor personale sau ale familiilor;
- percepția clienților că un credit cu o dobândă redusă, sau o promoție prin care dobânda este redusă într-o perioadă delimitată de timp, poate determina falsa ipoteză că acel credit este și cel mai avantajos;
- nivelul de educație financiară a clientelei este unul redus, fiind necesari mai mulți pași care trebuie parcurși.

Rezultatele testării ipotezelor sunt prezentate în tabelul de mai jos:

<b>Ipoteza</b>	<b>Nivel semnificație asimptotică asociat testului Chi-Square</b>	<b>Pearson R</b>	<b>Validare</b>
Criteriile de alegere a unei bănci influențează percepția pozitivă a clienților asupra reputației acesteia.	0.00002	0.239	<b>DA</b>
Relația cu Banca în mediul online influențează percepția pozitivă a clienților asupra reputației acesteia.	0.159	0.136	<b>NU</b>
Criteriile de alegere a produselor de economisire influențează percepția pozitivă a clienților asupra reputației acesteia.	0.070	0.152	<b>NU</b>
Criteriile de alegere a produselor de creditare influențează percepția pozitivă a clienților asupra reputației acesteia.	0.00042	0.348	<b>DA</b>

Ca o concluzie preliminară, băncile acționează proactiv pentru a-și conserva sau chiar îmbunătăți reputația, care îi va determina pe clienți să le rămână alături. Odată creată această legătură prin care clienții devin efectiv dependenți de banca lor prin cardurile deținute, încasarea veniturilor, opțiunile de overdraft, emitere cecuri, debitări automate pentru plăți facturieri sau alte tipuri de plăți programate, încasări de la parteneri prin intermediul contului deja furnizat, toate acestea reprezintă pârgii prin care băncile înțeleg că mutarea clienților la o altă bancă se poate face doar în cazul unui eveniment reputațional major, altfel costul mutării – atât financiar, dar mai ales de timp și obișnuință – va fi atât de mare încât clienții vor face foarte greu acest pas.

## Capitolul 5

### Studiu configurațional asupra reputației bancare în contextul unei crize – o abordare prin intermediul analizei calitativ-comparative

Scopul acestui studiu este acela de a elabora o abordare eficientă de gestionare a riscurilor reputaționale în băncile din România. Este un studiu care dezvoltă o abordare holistică pentru măsurarea și gestionarea riscului de reputație, scopul final fiind acela de a fi implementat de bănci în practică. Accentul principal va fi pus pe dezvoltarea unui model bazat pe indicatori pentru evaluarea reputației.

Am folosit o metodă hibridă de cercetare – analiza calitativ-comparativă (QCA), prin prisma exemplilor analizate în cadrul cercetărilor din literatura de specialitate; această metodă este utilă pentru tratarea ipotezelor cauzale complexe în termeni de condiții necesare și suficiente sub constrângerea unui număr mediu de cazuri sau răspunsuri validate.

Am creat un astfel un chestionar, care a fost transmis spre completare doar angajaților Departamentelor de Conformitate, din 12 bănci din România. A fost transmis acestor specialiști din domeniu, pentru că riscul reputațional este gestionat în mod formal la nivelul bancar la nivelul acestui departament, iar angajații acestora sunt cei mai în măsură să își exprime puncte de vedere competente cu privire la acest subiect. Au fost validate 40 de răspunsuri complete, suficiente pentru analiza lor prin metoda fsQCA.

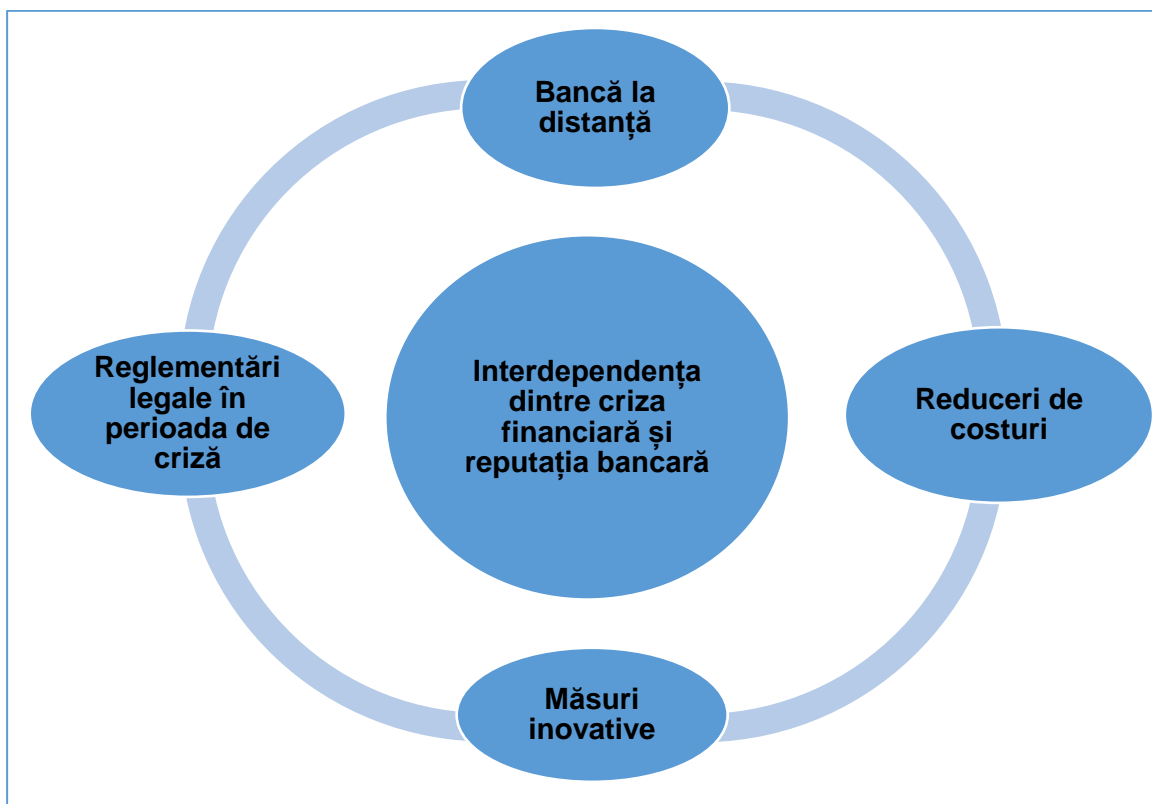
Chestionarul a fost creat pe platforma Survio și a fost transmis în mod direct contactelor din platforma LinkedIn, angajați în Conformitate, dar a fost transmis și pe un grup profesional, care cuprinde doar Ofițeri de Conformitate. Adresa web la care poate fi consultat chestionarul este: <https://www.survio.com/survey/d/D1T7E3X6I8L9W2F8I>

Chestionarul a avut 17 întrebări, grupate în trei categorii :

- cinci întrebări cu un sigur răspuns posibil, cu tematică specifică managementului riscului reputațional pentru bănci în perioada de criză, la care respondenții au putut alege la teme propuse, doar una dintre variantele: dezacord total, dezacord, neutru, acord și acord total. Rezultatele au fost prelucrate cu ajutorul software-ului fsQCA în vederea adaptării rezultatelor și modelului de anticipare, la perioada actuală, în care se prefigurează o criză financiară, cu impact asupra sistemului bancar, dar și a economiei în general;
- patru întrebări deschise, în care fiecare respondent a împărtășit propria viziune cu privire la teme propuse dezbaterii. Rezultatele au fost prelucrate cu ajutorul software-ului Nvivo și a avut ca scop principal identificarea unui model de anticipare a riscului reputațional;

- opt întrebări cu răspunsuri predefinite, cu posibilitatea alegerii de răspunsuri multiple. Rezultatele au fost prelucrate individual pentru a înțelege contextul prezent al percepției asupra reputației din punctul de vedere al celor care analizează și iau decizii.

Acest studiu explorează modul în care **configurațiile cauzale ale condițiilor antecedente** asociate modelului cercetării (aplicații de bancă la distanță, reglementări legale specifice în perioade de criză, reduceri de costuri specifice perioadelor de criză și măsurile inovative aplicate în această perioadă) au un impact semnificativ asupra **rezultatului așteptat**: interdependența dintre criza financiară și reputația bancară. Modelul conceptual de cercetare (Figura 5.1) reflectă rezultatul așteptat ca o funcție liniară a cărei argumente sunt cele patru condiții antecedente.



**Figura 5.1 Model conceptual de cercetare**

Sursa: contribuție proprie

Modelul conceptual de cercetare se focalizează pe ipoteza că relațiile dintre condițiile antecedente utilizate în acest studiu sunt asimetrice, deoarece cauzele apariției riscurilor sunt diverse. Prin urmare, combinații alternative de condiții cauzale pot duce la rezultat.

Am transformat valorile pentru condițiile cauzale (ebanking, reglementările legale pe timp de criză – legal regulations, tăierile de costuri - costcut și posibilele măsuri inovative

aplicabile - innovmeasures) și rezultatul (interdependența dintre perioadele de criză financiară și reputația bancară - negativeeffects) în punctaje ale mulțimii vagi stabilite de la 0 (categoric nu) la 1.00 (categoric da).

Tabelul 5.1.1. reflectă etalonarea condițiilor cauzale și a rezultatului, luând în considerare valorile lor din scala specifică de evaluare.

Tabel 5.1. Calibrarea scalelor de măsurare

Punctul scalei	Valoarea mulțimii vagi	Calitatea de membru
Complet de acord /Foarte probabil	1	Acord complet
De acord /Probabil	0.75	Mai degrabă în acord, decât în dezacord
Nu aprob nici dezaproab/ Posibil	0.5	undeva la mijloc (nici de acord, nici dezacord)
Nu sunt de acord / Probabil nu	0.25	Mai mult dezacord, decât acord
Dezaproab complet / Categoric nu	0	Dezacord complet

Sursa: fsQCA software, adaptare după Ragin, C. C. [124]

Studiul configurațional din această teză doctorală caută să identifice răspunsul la întrebarea: „Este afectată reputația băncilor în perioada de criză financiară?” prin intermediul metodologiei fsQCA, investigând opiniile persoanelor direct implicate, respectiv 40 de experți în compliance din 12 bănci de top.

Tabelul 5.2 reflectă modul de inserare prescurtată a celor patru condiții antecedente și a rezultatului așteptat în software-ul fsQCA.

Tabel 5.2 – Etichetarea celor patru condiții antecedente și a rezultatului așteptat

<b>Condiții antecedente</b>	reputația bancară este afectată în contextul noilor aplicații de bancă la distanță	ebanking
	reglementările legale aplicate în perioada de criză afectează și reputația băncilor sau doar profitabilitatea acestora	reglegale
	reducerile de costuri pe care băncile le aplică în perioadele de crize economice le afectează reputația	reducericost
	perioadele de crize economice, reprezintă pentru bănci, mai mult un risc decât o oportunitate de creștere a reputației	risc reputatie
<b>Rezultat așteptat</b>	efecte negative asupra reputației în perioada de criză	efectenegative

Sursa: contribuție proprie a autorului

Algoritmul Quine-McCluskey oferă trei soluții complexe ce reflectă combinațiile de condiții antecedente ce influențează rezultatul: interdependența dintre criza financiară și reputația bancară. Toate aceste combinații (prezentate în Tabel 5.3) denotă relația de suficiență în cadrul modelului configurațional.

Tabel 5.3 - Soluția complexă oferită de algoritmul Quine-McCluskey pentru eșantionul de 40 de cazuri asociate modelului configurațional

Soluția complexă	Acoperire brută	Acoperire unică	Consistența
<i>reducericost*riscreputație</i>	0.75	0.16	0.96
<i>ebanking*reglegale*riscreputație</i>	0.59	0.02	1
<i>~ebanking*~reducericost*~riscreputație</i> <i>*~reglegale</i>	0.29	0.06	0.88
Scorul de acoperire a soluției: 0.86			
Scorul de consistență a soluției: 0.92			

Sursa: fsQCA software output

Simbolul „~” asociat unei condiții antecedente denotă un impact scăzut în cadrul rețelei cauzale, în timp ce lipsa sa ilustrează un impact ridicat asupra rezultatului așteptat.

Prima configurație cauzală oferită de algoritmul Quine-McCluskey scoate în evidență un impact ridicat al asocierii dintre condițiile antecedente *reducericost și riscreputație asupra rezultatului* (interdependența dintre criza financiară și reputația bancară), cu un scor de consistență de 0.96 și un scor de acoperire brută de 0.75. Chiar dacă scorul de consistență nu este maxim (1) ca în cazul celei de-a doua combinații cauzale, scorul de acoperire cel mai ridicat dintre cele trei configurații plasează această combinație cauzală pe prima poziție din punct de vedere al impactului asupra rezultatului, întrucât scorul de acoperire reflectă măsura în care soluția explică rezultatul.

A doua configurație propusă de algoritmul Quine-McCluskey reprezintă o combinație între un impact ridicat al condițiilor antecedente *ebanking, reglegale și riscreputație asupra rezultatului*. Această combinație, deși oferă valoarea maximă a scorului de consistență, este plasată pe poziția secundă din cauza scorului de acoperire mai scăzut (0.59) față de prima combinație cauzală.

Cea de-a treia configurație generată de algoritmul Quine-McCluskey presupune o combinație dintre un impact scăzut al tuturor celor patru condiții antecedente (*ebanking, reducericost, riscreputație și reglegale*) asupra rezultatului. Deși scorul de consistență este



ridicat (0.88), configurația se caracterizează printr-un scor de acoperire a cazurilor mult mai scăzut (0.29) decât în cele două configurații prezentate anterior.

În eșantionul selectat de 40 de cazuri, principiul echifinalității este îndeplinit întrucât 3 configurații cauzale conduc la un rezultatul așteptat: interdependența dintre criza financiară și reputația bancară.

Analiza condițiilor necesare ilustrează dimensiunea efectului unei configurații în natură să constrângă efectele sale asupra rezultatului, arătând în ce măsură o condiție cauzală este un impediment pentru obținerea rezultatului. Astfel, au fost testate pentru eșantionul de 40 de cazuri cele mai reprezentative combinații cauzale din perspectiva analizei de necesitate. (Tabel 5.4).

Tabel 5.4 - Condiții necesare pentru îndeplinirea rezultatului

Condițiile testate	Consistența	Acoperirea
<i>ebanking+reducercost+risc reputație+reglegale</i>	1	0.83
<i>ebanking+risc reputatie+reglegale</i>	0.98	0.87
<i>ebanking+ reducercost+risc reputatie</i>	0.97	0.84

Sursa: output fsQCA

Pentru eșantionul de analiză, combinația cu cea mai mare consistență (1) este reprezentată de cea dintre toate cele patru condiții anterecedente, însă această combinație are cel mai mic scor de acoperire (0.83) în raport cu celelalte două combinații. Astfel, remarcăm că se păstrează același context ca în cazul analizei de suficiență, în sensul că nu putem identifica o rețetă cauzală care să le surclaseze pe celelalte atât prin scorul de consistență cât și cel de necesitate.

Reputația unei bănci este afectată de deciziile de afaceri și de performanța generată de factorii de decizie. Implicațiile manageriale ale acestui studiu sunt multiple. În primul rând, din perspectiva performanței financiare, acționarii, investitorii, creditorii și multe alte părți interesate iau în considerare în primul rând performanța financiară atunci când evaluează reputația unei bănci.

## Capitolul 6

### **Cercetare calitativă privind percepția unor experți din sectorul bancar asupra reputației instituțiilor din acest domeniu – o abordare de tip storytelling**

Metodologia folosită pentru această etapă a fost storytelling, fiind investigate cele 4 subiecte propuse spre dezbateri:

- Care este departamentul din bancă ce gestionează riscurile reputaționale?
- Care sunt cele mai bune metode de prevenire a apariției riscurilor reputaționale?
- Care este cel mai important factor care poate declanșa un risc reputațional?
- Care sunt cele mai bune măsuri de contracarare a apariției riscurilor reputaționale?

Analiza datelor a fost unul dintre pașii cei mai importanți în procesul de cercetare calitativă, iar în cazul acestei cercetări am folosit analiza conținutului clasic, similar cu analiza comparativă. Codificarea este o altă tehnică interpretativă care organizează datele și oferă mijloace pentru a introduce interpretările ei în câteva metode cantitative.

Cei 40 de respondenți au un grad superior de cunoștințe și expertiză în sectorul bancar; aceștia au răspuns punctual la cele 4 întrebări, împărtășind din experiența lor profesională. Așa cum am detaliat și în capitolele anterioare, respondenții lucrează la 12 dintre băncile de top din România și toți sunt angajați ca Ofițeri de Conformitate sau Directori / Șefi de serviciu în cadrul departamentelor de Conformitate din centralele acestor Bănci.

Prima *întrebare deschisă* investighează cărui departament din banca îi este alocată responsabilitatea riscului reputațional.

Cele mai multe răspunsuri, așa cum era și firesc au întreprins atenția către Departamentul de **Conformitate**, fiind cel care, în mod formal asigură gestionarea managementului riscurilor reputaționale. Avantajul preluării informațiilor de la cele mai importante bănci din sistem, este acela că se analizează modelele aplicabile și care ne arată și alte exemple de departamente implicate. În mod formal, este evident că responsabilitatea riscului reputațional este a **managementului de nivel superior** al băncii, angajații din Conformitate fiind aceia care analizează datele, prezintă propunerile sau aplică strategiile de management a riscurilor. În același timp, departamentul de **Comunicare** asigură relația cu mass-media, se ocupă de toate comunicatele oficiale ale băncii și pune în practică modul de transmitere către public a obiectivelor și informațiilor strategice.

Riscul reputațional al băncii este în responsabilitatea fiecărui angajat. Gestionarea acestor riscuri este responsabilitatea Departamentului Conformitate. Există o diferență între cine este responsabil pentru reputație – și aici este rolul fiecărui angajat al băncii, prin activitatea curentă, specifică – și cine gestionează riscul reputațional în mod formal – unde responsabilitatea tuturor acțiunilor și a strategiei revine Departamentului Conformitate.

A *doua întrebare deschisă* urmărește să identifice principalele măsuri de prevenire a apariției riscurilor reputaționale, respondenților cerându-li-se să propună trei astfel de măsuri. Au fost extrem de multe răspunsuri oferite, foarte diverse, pentru că zona de prevenție reprezintă activitatea care trebuie permanent consolidată la nivel bancar. Fără activități de prevenție, în cazul unor evenimente negative, capacitatea de reacție este mult

îngreunată și riscurile pot determina efecte foarte grave. Pregătirea personalului în recunoașterea riscurilor reputaționale este tot o latură a zonei de prevenție. Dincolo de sisteme informatice care pot transmite alerte sau pot semnala anomalii și riscuri, toți salariații băncii trebuie să fie pregătiți în a recunoaște și a alerta imediat eventualele riscuri reputaționale.

Cea de-a *treia întrebare* deschisă vizează cei mai importanți factori care pot declanșa apariția unui risc reputațional pentru o bancă. Performanța financiară slabă – este important de înțeles dacă o bancă are o profitabilitate scăzută pentru că au crescut într-o anumită perioadă cheltuielile (datorită unor investiții semnificative, implementării unor sisteme informatice etc.), ce vor avea impact pozitiv în perioada următoare sau au scăzut veniturile, pentru că banca a devenit neatractivă. O altă zonă care afectează performanța financiară, este cea a creditelor neperformante, care afectează profitabilitatea. Oricare dintre aceste cauze, determină o scădere a încrederii clienților, diminuează interesul acestora pentru produsele băncii, iar efectul de domino se repercutează imediat în reputație. În același timp, pierderile financiare – ori cele provenite din sancțiuni, ori cele provenite din fraude, pierderi din exploatare etc. - afectează încrederea în bancă și îi afectează reputația.

Cea de-a *patra întrebare deschisă* își propune să identifice percepțiile respondenților asupra unor măsuri ce pot fi aplicate de bănci pentru contracararea efectelor negative ale riscurilor reputaționale. Clienții sunt cei mai importanți actori în gestionarea riscului de reputație. Alte părți cheie interesate, includ autoritățile de reglementare, angajații și investitorii. Dar într-o lume din ce în ce mai influențată de social media și de comunicări globale online, gestionarea așteptărilor și percepțiilor clienților este esențială pentru reputația favorabilă a instituțiilor bancare.

Software-ul NVivo permite crearea unei imagini de ansamblu asupra proceselor de prelucrare a cuvintelor, în care primează cele de minim 7 caractere, cel mai des folosite de ofițerii de conformitate care au răspuns la chestionar.

În Figura 6.1 este prezentat norul de cuvinte în care au fost ilustrate substantivele cel mai des utilizate : « conformitate », « comunicare », « management », « reputație », « responsabil », « personal », « control », « riscuri », « procese », « imagine » și care arată elementele de esență cu privire la reputația bancară.

Norii de cuvinte (cunoscuți și sub denumirea de colaj de cuvinte sau nori de etichete) sunt reprezentări vizuale ale cuvintelor care conferă o importanță mai mare cuvintelor care apar mai frecvent. Figura 6.1 ilustrează norul de cuvinte asociat răspunsurilor la cele 4 întrebări deschise discutate anterior.

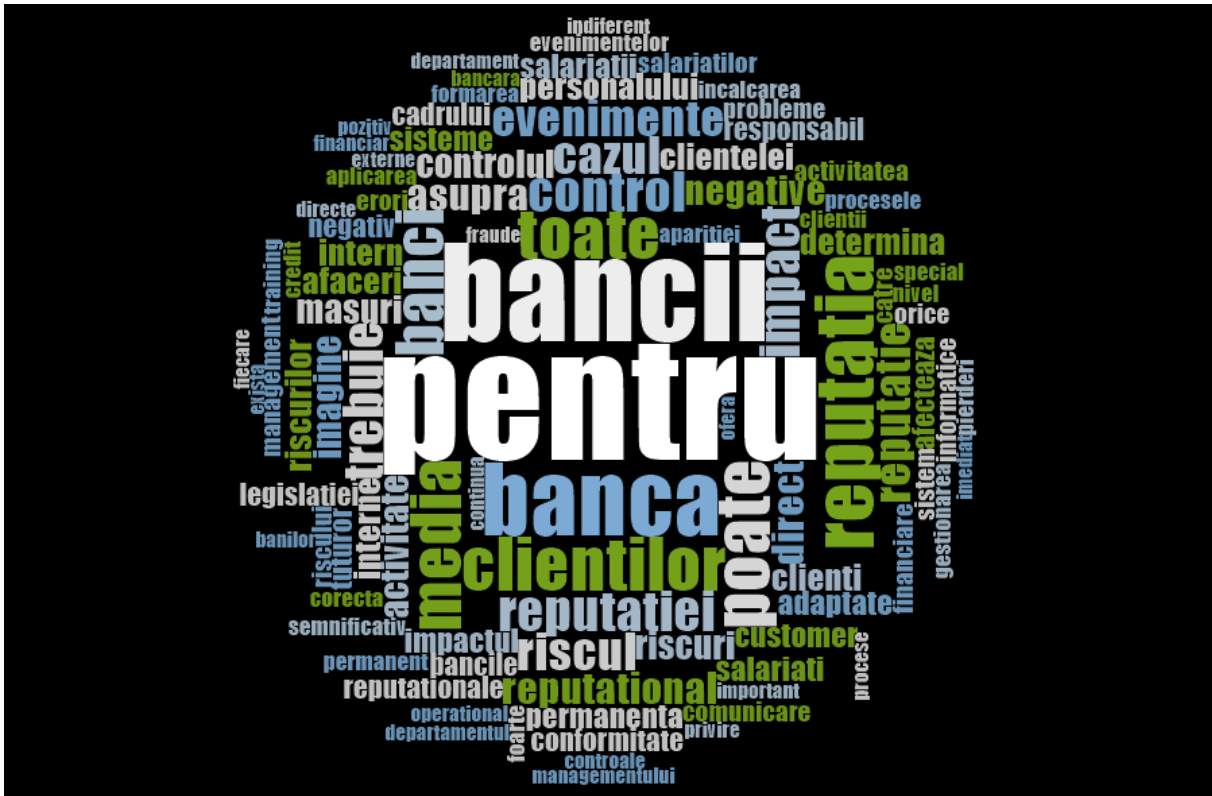


Figura 6.1. Norul de cuvinte asociat studiului calitativ

Sursa: captură de imagine din software-ul NVivo 12, prelucrare personală

Interogarea după cuvântul cheie CONFORMITATE, scoate în evidență faptul că departamentul din bănci care se ocupă cu gestionarea riscurilor reputaționale este Departamentul de Conformitate.

Interogarea după cuvântul cheie COMUNICARE, arată că este necesară o transparență media și o strategie coerentă prin care deciziile strategice, esențiale, activitatea desfășurată și politicile organizaționale, se comunică în mod corect publicului larg, părților interesate, clienților, prospecților, investitorilor.

Interogarea după cuvântul REPUTAȚIE, determină un angrenaj complex care sintetizează rolul departamentelor enumerate anterior, strategia aplicabilă și scopul organizațional al oricărei entități bancare. Sunt utilizate noțiuni relaționate cum ar fi notorietate, domino cu repercursiuni imediate, evenimente, risc, responsabilitate, management, etc., managementul riscului reputațional fiind de fapt consecința acțiunilor nefavorabile care au afectat credibilitatea băncii.

Interogarea după cuvântul RISC, cu orientare directă pe RISC REPUTAȚIONAL, sintetizează într-o formă grafică extrem de utilă, cauzele care determină pierderea reputației, riscurile care sunt de fapt consecința situațiilor care au dus la posibile pierderi, având o consecință pe risc reputațional, care poate fi gestionat angrenând departamentele

enumerare anterior și aplicând strategii care sunt atent cântărite și eventual planificate anterior.

Cercetarea calitativă a implicat o examinare observațională a experiențelor trăite și împărtășite de specialiștii din Conformitate din sistemul bancar din România. Unii dintre ei au fost puși în fața unor situații complexe, complicate, alții au gestionat doar situații mai simple legate de gestiunea riscurilor reputaționale.

## **Capitolul 7**

### **Percepția asupra reputației bancare în contextul pandemiei COVID-19**

Metodologia a implicat formularea a 8 întrebări, la care răspunsurile au fost predefinite, în unele situații fiind posibilă bifarea unui singur răspuns, în altele fiind posibilă alegerea de răspunsuri multiple, sau alegerea tuturor răspunsurilor prezentate.

Astfel, această componentă a chestionarului este cea care răspunde cel mai bine nevoii de bază: identificarea contextului actual în privința reputației bancare, cu scopul de a fi identificați factorii care să determine crearea unui model de anticipare și prevenire a apariției riscurilor reputaționale.

Rezultatele acestui studiu sunt sintetizate în cele ce urmează:

- opinia specialiștilor a fost că în ultimii 10 ani, evaluarea riscurilor reputaționale s-a dezvoltat, ceea ce arată preocuparea băncilor pentru a se orienta asupra acestui risc, ce a devenit din ce în ce mai important. Asumarea excesivă a riscurilor, practicile ineficiente de gestionare a riscurilor și creșterea riscurilor reputaționale, pot avea un impact negativ asupra capacității băncilor de a atrage depozite și investiții;
- dezbaterile legate de riscul reputațional au ca punct de plecare un risc operațional, care a determinat pierderea de reputație. Considerăm că riscul operațional este cel care stă la baza unui risc reputațional; diferența majoră este că riscul operațional este cuantificabil, se poate delimita clar impactul acestuia, pe când impactul riscului reputațional este greu de cuantificat;
- riscul reputațional este mai important decât riscul operațional;
- riscul reputațional este mai important decât riscul de credit;
- mijloacele de control importante pentru gestionarea riscului de reputație sunt: mecanismele de alertare imediată a managementului și a departamentului de conformitate, acțiunile de formare și sensibilizare a personalului, procedurile eficiente KYC (Know your customer) și instrumentele de filtrare și stabilire a profilului clienților;
- cei mai importanți factori care duc la apariția riscurilor reputaționale sunt: satisfacția clienților și respectarea cerințelor legislative și reglementare;
- măsurile aplicate de bănci pentru a identifica riscurile reputaționale în practică sunt: monitorizare media și procese de evaluare a calității;
- mecanismele de prevenire reprezintă elementul cheie al gestionării riscurilor reputaționale.

Răspunsurile oferite de specialiști sunt extrem de utile pentru obiectivul final al acestei cercetări doctorale – acela de a oferi „materia primă” care să ducă la elementele principale ale aplicației ce poate identifica metode de prevenire a apariției riscurilor reputaționale.

Prin intermediul datelor primite, se elimină elementele imprevizibile, cele care dacă sunt monitorizate atent, pot duce la semnale de alarmă care pot fi gestionate corespunzător.

Limitările acestui studiu sunt cele aferente posibilităților de răspuns doar din lista oferită (pentru cele 4 întrebări unde există posibilitatea unor răspunsuri multiple), această situație limitând eventuale răspunsuri punctuale interesante sau de excepție. Totuși, chestionarul a fost conceput după mult timp petrecut în analiza studiilor deja efectuate, în urma interviurilor cu specialiști în domeniu și deja fuseseră cristalizate ideile principale care au putut determina o imagine de ansamblu.

## **Capitolul 8**

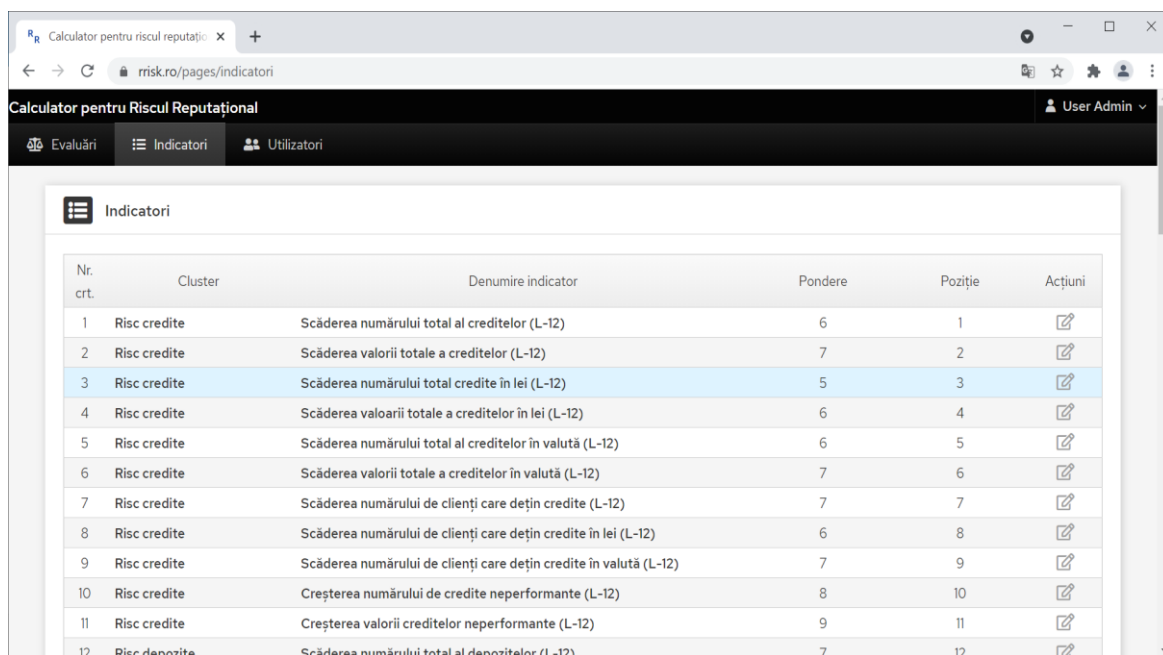
### **Proiectarea și realizarea unei platforme online de anticipare a apariției riscurilor reputaționale în sectorul bancar**

În această etapă a cercetării ne-am focalizat pe identificarea și proiectarea unui model de anticipare a apariției riscurilor reputaționale, prin identificarea factorilor relevanți

ai riscului reputației pentru bănci, accentul fiind pus pe dezvoltarea unui model bazat pe indicatori pentru evaluarea reputației.

În acest sens, am proiectat și dezvoltat platforma online [www.rrisk.ro](http://www.rrisk.ro), care integrează un model operațional ce permite anticiparea apariției riscurilor reputaționale într-o bancă.

Indicatorii au fost atent analizați și din perspectiva anticipării modelului de business ce va fi utilizat la nivel global în zona bancară, prin analiza topicurilor dezvoltate în proiectele naționale și internaționale la care am participat. Cel mai important impact în determinarea elementelor de calcul l-au reprezentat studiile realizate, amintite până acum, rezultatele obținute și valorile rezultate.



The screenshot shows a web browser window with the URL [rrisk.ro/pages/indicatori](http://rrisk.ro/pages/indicatori). The application title is 'Calculatoare pentru Riscul Reputațional' and the user is 'User Admin'. The main content area is titled 'Indicatori' and contains a table with 12 rows. The table columns are: Nr. crt., Cluster, Denumire indicator, Pondere, Poziție, and Acțiuni. The table data is as follows:

Nr. crt.	Cluster	Denumire indicator	Pondere	Poziție	Acțiuni
1	Risc credite	Scăderea numărului total al creditelor (L-12)	6	1	
2	Risc credite	Scăderea valorii totale a creditelor (L-12)	7	2	
3	Risc credite	Scăderea numărului total credite în lei (L-12)	5	3	
4	Risc credite	Scăderea valorii totale a creditelor în lei (L-12)	6	4	
5	Risc credite	Scăderea numărului total al creditelor în valută (L-12)	6	5	
6	Risc credite	Scăderea valorii totale a creditelor în valută (L-12)	7	6	
7	Risc credite	Scăderea numărului de clienți care dețin credite (L-12)	7	7	
8	Risc credite	Scăderea numărului de clienți care dețin credite în lei (L-12)	6	8	
9	Risc credite	Scăderea numărului de clienți care dețin credite în valută (L-12)	7	9	
10	Risc credite	Creșterea numărului de credite neperformante (L-12)	8	10	
11	Risc credite	Creșterea valorii creditelor neperformante (L-12)	9	11	
12	Risc depozite	Scăderea numărului total al depozitelor (L-12)	7	12	

**Figura 8.1. Indicatori definiți în aplicație pe [www.rrisk.ro](http://www.rrisk.ro)**

Sursa: captură de ecran platformă [www.rrisk.ro](http://www.rrisk.ro)

Sinteza realizată s-a materializat în :

- Clustere : sunt 13 clustere, care reflectă categorii de riscuri;
- Indicatori : fiecare cluster are de la 1 până la 11 indicatori; indicatorii au fost extrași din cercetările efectuate;
- Valoare indicator: fiecărui indicator i-a fost alocată o valoare de la 1 la 10, unde 1 reprezintă impact redus și 10 reprezintă impact foarte ridicat, nivelul valorii fiind dat de mixul de elemente amintit anterior: cercetare doctorală, opinii ale specialiștilor, dar și propria experiență acumulată în domeniul bancar, în majoritatea ariilor de activitate. În total sunt 60 de indicatori, iar nivelul mediu al factorului de impact este de 6,67.



**Clusterul “Risc Credite”** are 11 indicatori, atent selectați, care pot determina impact pe reputație din perspectiva comercială. Indicatorii de creditare pot aduce notorietate băncilor care au o ofertă bună de creditare sau își pot pierde rapid clienții dacă oferta de credite nu este atractivă, 9 dintre indicatori având valențe comerciale. Ceilalți 2 indicatori țin de o altă zonă de creditare, necomercială, dar cu impact financiar semnificativ, pe segmentul creditelor neperformante.

**Clusterul “Risc Depozite”** reflectă 9 indicatori, în care se îmbină următoarele componente:

- impactul comercial și comunicarea ofertelor,
- impactul de pricing, respectiv rata dobânzii oferită de bancă pentru depozite,
- impactul de reputație – cel mai important, pentru că un risc major de reputație, care să determine retrageri masive de sume din produse de economisire, poate să ducă direct spre faliment o instituție bancară, datorită costurilor colosale pe care le-ar putea avea obținerea de lichidități necesare pentru onorarea rapidă a acestor retrageri.

**Clusterul “risc fonduri de investiții”** se fundamentează pe ideea că fondurile de investiții intră tot în categoria produselor de economisire, dar au fost tratate separat întrucât există diferențe semnificative față de depozite.

**Clusterul “risc clienți”** reflectă doi indicatori: scăderea gradului de echipare mediu pe client și retenția clienților : număr de clienți care și-au închis relația de afaceri cu banca (>5% din sold mediu).

**Clusterul “risc capitalizare bursieră”** nu se aplică pentru toate băncile, deoarece nu toate instituțiile bancare sunt listate la Bursă; sunt cazuri în care banca mamă este înregistrată la Bursa din țara de origine, dar se consideră impact strict pentru băncile din România , filiale sau nu ale unor grupuri financiare internaționale, doar dacă sunt listate la BVB – Bursa de Valori București.

**Clusterul “risc capital uman”** consideră impactul pe efectul pe care îl pot avea salarii asupra tuturor celorlalți indicatori analizați din perspectiva bancară.

**Clusterul “risc tranzacții”** denotă ideea că tipologia tranzacțiilor reprezintă, alături de credite și depozite, principala sursă de venit pentru bănci. Multiple analize efectuate de-a lungul timpului au încercat să ierarhizeze veniturile bancare, în funcție de valoare, pondere, facilitare, siguranță, etc.

**Clusterul “risc servicii de bancă la distanță”** integrează următorii indicatori: scăderea tranzacțiilor efectuate prin canale de bancă la distanță, scădere servicii de internet banking active ale clienților, scădere servicii de mobile banking active ale clienților.

**Clusterul “Risc unități teritoriale și POS-uri”** analizează: scăderea numărului de unități teritoriale, scăderea numărului de POS-uri și scăderea numărului de tranzacții efectuate la POS-uri

**Clusterul “Risc carduri și convenții de plată salarii”** reflectă următorii indicatori: Scăderea numărului de convenții de plată salarii încheiate; Scăderea numărului de clienți care își încasează veniturile din salarii în cont; Scăderea numărului de carduri de debit în lei; Scăderea numărului de carduri de debit în valută și Scăderea numărului de carduri de credit.

**Clusterul “Risc operațional”** ilustrează creșterea numărului de evenimente de risc operațional, creșterea numărului de fraude interne și creșterea numărului de fraude externe.

**Clusterul “risc financiar”** identifică transpunerea tehnică a tuturor acțiunilor din zona comercială, de marketing și de management.

**Clusterul “risc media”** are un singur indicator: Articole media negative, dar din punct de vedere reputațional este extrem de important.

Nivelele de risc au asociate intervale și o denumire care să reflecte nivelul de risc rezultat pentru fiecare bancă în parte; pentru a crea și un efect vizual am alocat și o culoare a semaforului, idee preluată din numeroasele aplicații software cu mecanisme de alertare:

**Tabel 8.1. Nivel de risc alocat pentru punctajul final al fiecărei evaluări**

Punctaj	Nivel de risc	Culoare
[0 -50]	Risc scăzut	verde
[51-150]	Risc mediu scăzut	galben
[151-251]	Risc mediu ridicat	portocaliu
[251-400]	Risc ridicat	roșu

Am realizat patru simulări de scenarii:

#### **1. A Bank – scor 47, nivel de risc scăzut**

Din punct de vedere al riscului reputațional, evaluarea este “verde” și în aceste condiții, situația este în regulă.

#### **2. B Bank – scor 148, nivel de risc mediu scăzut**

Din punct de vedere al riscului reputațional, evaluarea este “galbenă” și în aceste condiții, situația este în regulă. Putem defini această evaluare la nivelul **Validat**, iar caracteristicile principale ale acestui nivel sunt următoarele:

- Riscurile reputaționale sunt gestionate în mod adecvat
- Deși sistemul de governanță, risc și control intern este eficient în general, au fost identificate câteva deficiențe sau neajunsuri în proceduri, procese sau controale cheie

- Unele acțiuni corective necesită monitorizare de către departamentele responsabile

### **3. C Bank – scor 151, nivel de risc mediu ridicat**

Din punct de vedere al riscului reputațional, evaluarea este “portocalie” și în aceste condiții, situația este de alertă. Putem defini această evaluare la nivelul **Necesită îmbunătățiri**, iar caracteristicile principale ale acestui nivel sunt următoarele:

- Riscurile reputaționale nu sunt suficient evaluate sau gestionate;
- Au fost identificate slăbiciuni semnificative sau deficiențe în diferite componente ale guvernantei, managementului riscului și controalelor sau procedurilor, cauzând o slăbiciune generală a managementului riscului reputațional;
- Banca evaluată trebuie să monitorizeze îndeaproape acțiunile identificate pentru a corecta situația.

### **4. D Bank – scor 258, nivel de risc ridicat**

Din punct de vedere al riscului reputațional, evaluarea este “roșie” și în aceste condiții, situația este critică. Putem defini această evaluare la nivelul **Nesatisfactor**, iar caracteristicile principale ale acestui nivel sunt următoarele:

- Riscurile reputaționale sunt majore și nu sunt gestionate corect; activitatea este în pericol;
- Au fost identificate deficiențe grave în guvernanță, gestionarea riscurilor și sistemul intern, care pot avea impact grav, inclusiv asupra riscului de intrare în insolvență, lichidare, faliment;
- Planurile de acțiune corective sunt necesare cât mai repede posibil.

Evaluarea conștientizării riscurilor reflectă opinia cu referire la modul în care riscurile semnificative sunt identificate, evaluate și gestionate în cadrul băncii evaluate. Este nevoie de implicarea tuturor departamentelor implicate și a managerilor acestora în gestionarea riscurilor și contribuția acestora la promovarea unor strategii în conformitate cu evaluarea reputațională efectuată.

## **Capitolul 9**

### **Concluzii finale, contribuții personale, implicații manageriale, limite ale cercetărilor și direcții ulterioare de cercetare**

Sistemul bancar este într-o continuă mișcare și transformare, iar măsurile trebuie adaptate cadrului de desfășurare a activității și contextului în care se derulează evenimentele care pot conduce la apariția acestor riscuri. Reputația este determinată nu numai de performanță, ci și de percepția externă a publicului și a părților interesate. Prin

urmare, trebuie depuse eforturi pentru îmbunătățirea înțelegerii externe și reducerea asimetriei de informații între o bancă și părțile interesate: cu cât asimetria este mai mare, cu atât este mai relevant rolul pe care reputația îl joacă în succesul activității derulate.

Principalul avantaj al modelului integrat pe platforma [www.rrisk.ro](http://www.rrisk.ro) este acela că are aplicabilitate imediată. Un alt avantaj este acela că modelul poate fi recalibrat în funcție de realitățile pieței bancare de la fiecare moment, pentru că se poate modifica ponderea indicatorilor în funcție de evoluția pieței, a percepției consumatorilor sau a contextului determinat de evoluția sistemului bancar. Sistemul are și un caracter vizionar, pentru că include foarte multe elemente de impact pentru derularea operațiunilor bancare în mediul online și ține cont de perspectivele relaționării clienților cu mediul bancar în special prin intermediul deviceurilor, în detrimentul deplasărilor frecvente la bancă și a interacțiunii directe cu un angajat al băncii. Pentru ca cercetarea din această teză de doctorat a avut impact și în zona de activitate bancară în contextul pandemiei Covid 19, se poate observa cu ușurință că s-a creat un nou trend, care fiind determinat de distanțări sociale, cu perspective de menținere a unor măsuri de restricție pe termen mai lung, creează premisele unei avansări accelerate în domeniul tehnologiei.

Analizele de profunzime efectuate în cadrul perioadei de cercetare doctorală, au adus contribuții atât la nivel teoretic, prin aprofundarea cercetărilor deja efectuate, dar și prin dezvoltări ale unor direcții noi de cercetare, determinând implicații manageriale desprinse din datele analizate.

În cadrul studiului cantitativ, s-a putut demonstra că băncile acționează proactiv pentru a-și conserva sau chiar îmbunătăți reputația, care îi va determina pe clienți să rămână loiali. Obiectivul este unul strategic și vizează o relație pe termen lung, chiar de dependență, având în vedere faptul că toate produsele deținute (conturi, carduri, opțiuni de overdraft, de plăți programate, debitare directă, achitare automată facturi etc.) determină o interconectare la care clienții vor lua decizia mutării către un competitor doar în cazul unui eveniment reputațional major. În sens contrar, costul mutării – atât financiar, dar mai ales de timp și obișnuință – va fi atât de mare, încât clienții vor face foarte greu acest pas.

Atât în etapa de cercetare bazată pe storytelling cât și în cea cu răspunsuri predefinite – ambele adresate specialiștilor în domeniu – a rezultat o idee principală, definită în mod concret prin conceptul că cel mai important aspect al managementului riscului reputațional în domeniul bancar este acela de anticipare a apariției, pentru a se putea lua măsuri înainte de manifestarea acestuia. Tocmai de aceea, software-ul conceput și integrat în platforma online răspunde exact nevoii identificate în toți anii de cercetare, aceea de a fi creată o aplicație în care să fie introduse date clare, cuantificabile și măsurabile, care să determine dacă o bancă poate fi expusă sau nu riscurilor reputaționale. Pe tot parcursul cercetării am observat că dacă riscul reputațional este declanșat, singura opțiune este de

a limita pagubele produse, iar impactul este greu atât de controlat, dar și de cuantificat. Iată că, dacă se identifică nivelul de expunere la risc reputațional pentru o bancă, prin încadrarea în unul dintre cele 4 paliere, se poate acționa preventiv și se poate ajunge măcar la limitări de efecte, dacă nu la anularea apariției efectelor determinate de riscuri.

Provocarea următoarei etape, după ce platforma online [www.rrisk.ro](http://www.rrisk.ro) va fi utilizată în mod concret în bănci și eventual recalibrată în funcție de anumiți indicatori care vor suferi variații mai mari, este aceea de a identifica un set de măsuri standard, aplicabil pentru fiecare palier corespunzător nivelului de risc al băncii evaluate și care va putea fi înglobat în preconizările finale ale misiunilor de audit care au evaluat, măsurat și anticipat riscul la nivel general al băncii și riscul reputațional în particular.

#### **Bibliografie :**

1. de la Cuesta González, M. (2006). Responsabilidad social del sector bancario: su contribución a un desarrollo más sostenible. *Papeles de economía española*, (108), 173-189.
2. Honey, G. (2017). *A short guide to reputation risk*. Routledge.
3. Walter, I. (2013). The value of reputational capital and risk in banking and finance. *International Journal of Banking, Accounting and Finance*, 5(1-2), 205-219.
4. Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT press.
5. Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 05.

6. Scott, S. V., & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: Toward reputable action. *Organization Science*, 16(3), 308-322.
7. Little, P. L., & Little, B. L. (2000). Do perceptions of corporate social responsibility contribute to explaining differences in corporate price-earnings ratios? A research note. *Corporate Reputation Review*, 3(2), 137-142.
8. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
9. Louisot, J. P. (2004). Managing intangible asset risks: reputation and strategic redeployment planning. *Risk Management*, 6(3), 35-50.
10. Cintamür, İ. G., & Yüksel, C. A. (2018). Measuring customer based corporate reputation in banking industry: Developing and validating an alternative scale. *International Journal of Bank Marketing*.
11. Ramos, C. M., & Casado-Molina, A. M. (2021). Online corporate reputation: A panel data approach and a reputation index proposal applied to the banking sector. *Journal of Business Research*, 122, 121-130.
12. Schaarschmidt, M. (2016). Frontline employees' participation in service innovation implementation: The role of perceived external reputation. *European Management Journal*, 34(5), 540-549.
13. Eskenazi, M. (2015). Reputation and Credibility for Central Banks: A Brief Literature Review, documento interno del Banco Central Europeo.
14. Susanto, A., Lee, H., Zo, H., & Ciganek, A. P. (2013). User acceptance of Internet banking in Indonesia: initial trust formation. *Information Development*, 29(4), 309-322.
15. Decker, S., & Sale, C. (2009). An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession. In *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility* (pp. 135-156). Springer, Berlin, Heidelberg.
16. Morris, N., & Vines, D. (Eds.). (2014). *Capital failure: Rebuilding trust in financial services*. OUP Oxford.
17. Miklaszewska, E., & Kil, K. (2017). Reputational risk in banking: important to whom?. In *The business of banking* (pp. 109-129). Palgrave Macmillan, Cham.
18. Ogrizek, M. (2002). The effect of corporate social responsibility on the branding of financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 6(3), 215-228.
19. Holland, J. (2010). Banks, knowledge and crisis: a case of knowledge and learning failure. *Journal of Financial Regulation and Compliance*.

20. Wang, Y., & Berens, G. (2015). The impact of four types of corporate social performance on reputation and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 337-359.
21. Konadu, R., Owusu-Agyei, S., Lartey, T. A., Danso, A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2020). CEOs' reputation, quality management and environmental innovation: The roles of stakeholder pressure and resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2310-2323.
22. Lee, J., & Roh, J. J. (2012). Revisiting corporate reputation and firm performance link. *Benchmarking: An International Journal*.
23. Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
24. Bontis, N., Booker, L. D., & Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management decision*.
25. Frey, R. V., Bayón, T., & Totzek, D. (2013). How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service Research*, 16(4), 503-517.
26. Cui, J., Jo, H., & Na, H. (2018). Does corporate social responsibility affect information asymmetry?. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549-572.
27. Doan, N. T., Hoang, D. P., & Pham, A. H. T. (2020). Media reputation: a source of banks' financial performance. *International Journal of Bank Marketing*.
28. Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485-499.
29. Wang, Y., Lo, H. P., & Hui, Y. V. (2003). The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality: An International Journal*.
30. Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Castuera-Díaz, Á. M. (2019). Corporate social responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability*, 11(20), 5614.
31. Linsley, P., & Kajuter, P. (2008). Restoring reputation and repairing legitimacy: A case study of impression management in response to a major risk event at Allied Irish Banks plc. *International Journal of Financial Services Management*, 3(1), 65-82.

32. Ruiz, B., & García, J. A. (2019). Modelling customer-based bank reputation: the moderating role of uncertainty avoidance. *International Journal of Bank Marketing*.
33. García-Sánchez, I. M., & García-Meca, E. (2017). CSR engagement and earnings quality in banks. The moderating role of institutional factors. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 145-158.
34. Alghazo, J. M., Kazmi, Z., & Latif, G. (2017). Cyber security analysis of internet banking in emerging countries: User and bank perspectives. In 2017 4th IEEE international conference on engineering technologies and applied sciences (ICETAS) (pp. 1-6). IEEE.
35. Steinhoff, C., & Sprengel, R. (2014). Governance as the Starting Point for a Reputational Risk-Management Process. *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Risk Books Incisive Media Investments Ltd, London.
36. Michie, R. C. Conclusion: Retrospect, Hindsight, and Foresight. In *Banks, Exchanges, and Regulators* (pp. 601-609). Oxford University Press.
37. Axelson, U., & Bond, P. (2009, February). Investment banking careers. In EFA 2009 Bergen Meetings Paper, available at SSRN, <http://ssrn.com/abstract/1343600> (Vol. 1343600).
38. Laurens, F. (2012). Reputational risk: A crisis of confidence in banking. *Reputational risk in banking*, Swiss Management Centre (SMC) University, 1-15.
39. Giles, C. (2012, July 14). The bank that roared. *Financial Times*, 5.
40. Marshall, A. G. (2012). The Global Banking 'Super-Entity' Drug Cartel: The "Free Market" of Finance Capital. *The Economist*.
41. Fiordelisi, F. (2009). *Mergers and acquisitions in European banking*. Springer.
42. Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104.
43. Docherty, A., & Viort, F. (2014). *Better Banking: understanding and addressing the failures in risk management, governance and regulation*. John Wiley & Sons.
44. Power, M., Scheytt, T., Soim, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization studies*, 30(2-3), 301-324.
45. Ferreira, S. J., Redda, E., & Dunga, S. H. (2019). A structural equation model of reputational risk in South Africa. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1625739.
46. Portes, R. (2018). *Interconnectedness: mapping the shadow banking system*.
47. Fiordelisi, F., Soana, M. G., & Schwizer, P. (2013). The determinants of reputational risk in the banking sector. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1359-1371.
48. Perry, J., & De Fontnouvelle, P. (2005). Measuring reputational risk: The market reaction to operational loss announcements. Available at SSRN 861364.



49. Soana, G. (2016). Reputational risk. *Doing Banking in Italy: Governance, Risk, Accounting and Auditing issues*, 128.
50. Smith, R. C., & Walter, I. (2006). *Governing the modern corporation: Capital markets, corporate control, and economic performance*. Oxford University Press.
51. Zyglidopoulos, S. C. (2003). The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 70-81.
52. Vyas, V., & Raitani, S. (2014). Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. *International Journal of Bank Marketing*.
53. Zaby, S., & Pohl, M. (2019). The management of reputational risks in banks: Findings from Germany and Switzerland. *Sage Open*, 9(3), 2158244019861479.
54. Swanepoel, E., Van Vuuren, G., Lotriet, R., & Esterhuysen, J. (2017). Assessing reputational risk: a four point matrix. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 10(2), 313-337.
55. Kaiser, T. (2014). Reputational Risk Management across the World: A Survey of Current Practices. *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, 185-203.
56. Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226.
57. Moschella, M., & Pinto, L. (2019). Central banks' communication as reputation management: How the Fed talks under uncertainty. *Public Administration*, 97(3), 513-529.
58. Young, G., & Hasler, D. S. (2010). Managing reputational risks. *Strategic finance*, 92(5)
59. Maghyereh, A. I., & Awartani, B. (2014). Bank distress prediction: Empirical evidence from the Gulf Cooperation Council countries. *Research in International Business and Finance*, 30, 126-147.
60. Chortareas, G. E., Girardone, C., & Ventouri, A. (2011). Financial frictions, bank efficiency and risk: evidence from the Eurozone. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 259-287.
61. Masood, O., & Fry, J. (2012). Risk management and Basel-Accord-implementation in Pakistan. *Journal of financial regulation and compliance*.
62. Tandellin, E., Kaaro, H., Mahadwartha, P. A., & Supriyatna, S. (2007). Corporate governance, risk management and bank performance: Does type of ownership matter. *EADN individual research grant project*, 34, 115-118.

63. Rayner, J. (2004). *Managing reputational risk: Curbing threats, leveraging opportunities* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
64. Smith, R. C., & Walter, I. (1997). Risks and rewards in emerging market investments. *Journal of Applied Corporate Finance*, 10(3), 8-17.
65. Galliers, R., & Leidner, D. E. (2014). *Strategic information management: challenges and strategies in managing information systems*. Routledge.
66. McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 37(5), 1480-1495.
67. Pelster, M., & Hofmann, A. (2018). About the fear of reputational loss: Social trading and the disposition effect. *Journal of Banking & Finance*, 94, 75-88.
68. Rajendran, M. (2012). Operational Risks involved in Banking Industries. *Amity Global Business Review*, 7.
69. Forcadell, F. J., & Aracil, E. (2017). European banks' reputation for corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 1-14.
70. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).
71. Ruiz, B., García, J. A., & Revilla, A. J. (2016). Antecedents and consequences of bank reputation: a comparison of the United Kingdom and Spain. *International Marketing Review*.
72. Walter, I. (2008). Reputational risk and conflicts of interest in banking and finance: the evidence so far. In *Variations in Economic Analysis* (pp. 75-97). Springer, New York, NY.
73. Eckert, C., & Gatzert, N. (2017). Modeling operational risk incorporating reputation risk: An integrated analysis for financial firms. *Insurance: Mathematics and Economics*, 72, 122-137.
74. Chernobai, A. S., Rachev, S. T., & Fabozzi, F. J. (2008). *Operational risk: a guide to Basel II capital requirements, models, and analysis* (Vol. 180). John Wiley & Sons.
75. Cummins, J. D., Lewis, C. M., & Wei, R. (2006). The market value impact of operational loss events for US banks and insurers. *Journal of Banking & Finance*, 30(10), 2605-2634.
76. Verhezen, P. (2015). Winning the "Hearts and Minds" of Stakeholders. In *The Vulnerability of Corporate Reputation: Leadership for Sustainable Long-Term Value* (pp. 16-41). Palgrave Pivot, London.

77. Gillet, R., Hübner, G., & Plunus, S. (2010). Operational risk and reputation in the financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 34(1), 224-235.
78. Kelliher, P. O. J., Acharyya, M., Couper, A., Maguire, E., Nicholas, P., Pang, N., ... & Tegg, P. (2020). Operational risk dependencies. *British Actuarial Journal*, 25.
79. Özkul, F. U., & Pamukçu, A. (2012). Fraud detection and forensic accounting. In *Emerging fraud* (pp. 19-41). Springer, Berlin, Heidelberg.
80. Menezes, A., & Pinto, P. (2016). Banking Frauds and Ways to Prevent Them. *International Journal of Current Research and Modern Education (IJCRME)*, ISSN (Online), 2455-5428.
81. Chavez-Demoulin, V., Embrechts, P., & Nešlehová, J. (2006). Quantitative models for operational risk: extremes, dependence and aggregation. *Journal of Banking & Finance*, 30(10), 2635-2658.
82. Crockett, A., Harris, T., Mishkin, F. S., & White, E. N. (2003). Conflicts of Interest in the Financial Services Industry: What should we do about them? (No. 5). Centre for Economic Policy Research.
83. Balan C. (2010). Soluționarea alternativă a litigiilor prin mediere, în domeniul serviciilor bancare din România, *Amfiteatru Economic*, 12(28), 502-516.
84. Pasiouras, F., Tanna, S., & Gaganis, C. (2011). What drives acquisitions in the EU banking industry? The role of bank regulation and supervision framework, bank specific and market specific factors. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 20(2), 29-77.
85. Hartarska, V. (2009). The impact of outside control in microfinance. *Managerial Finance*.
86. Nier, E., & Baumann, U. (2006). Market discipline, disclosure and moral hazard in banking. *Journal of financial intermediation*, 15(3), 332-361.
87. Kam, H. J., Mattson, T., & Goel, S. (2020). A cross industry study of institutional pressures on organizational effort to raise information security awareness. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1241-1264.
88. Kroszner, R. S., & Strahan, P. E. (2001). Bankers on boards: monitoring, conflicts of interest, and lender liability. *Journal of financial Economics*, 62(3), 415-452.
89. Freixas, X., Lóránth, G., & Morrison, A. D. (2007). Regulating financial conglomerates. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 479-514.
90. Glantz, M., & Mun, J. (2003). *Managing Bank Risk: An Introduction to Broad-Base Credit Engineering*. academic press.
91. Mocetti, S., Pagnini, M., & Sette, E. (2017). Information technology and banking organization. *Journal of Financial Services Research*, 51(3), 313-338.

92. Mbelli, T. M., & Dwolatzky, B. (2016, June). Cyber security, a threat to cyber banking in South Africa: An approach to network and application security. In 2016 IEEE 3rd International Conference on Cyber Security and Cloud Computing (CSCloud) (pp. 1-6). IEEE.
93. Casolaro, L., & Gobbi, G. (2007). Information technology and productivity changes in the banking industry. *Economic Notes*, 36(1), 43-76.
94. Solanki, V. S. (2012). Risks in e-banking and their management. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9), 164-178.
95. Khan, H. F. (2017). E-banking: Benefits and issues. *American Research Journal of Business and Management*, 3(1), 1-7.
96. French, A. M. (2012). A case study on E-Banking security—When security becomes too sophisticated for the user to access their information. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), 1-14.
97. Baskerville, R., Spagnoletti, P., & Kim, J. (2014). Incident-centered information security: Managing a strategic balance between prevention and response. *Information & management*, 51(1), 138-151.
98. Asenova, D., & Beck, M. (2003). The UK financial sector and risk management in PFI projects: a survey. *Public Money and Management*, 23(3), 195-202.
99. Roșioru, N. D. (2015). Reglementarea și supravegherea bancară. *Revista Univers Strategic*, 6(23), 162-169.
100. Ramachandran, A., & Chidambaram, V. (2012). A review of customer satisfaction towards service quality of banking sector. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 20(2), 71-79.
101. Fetiniuc, V., & Luchian, I. (2014). Banking ethics: main conceptions and problems. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 91-102.
102. Andrieș, A. M., Nistor, S., & Sprincean, N. (2020). The impact of central bank transparency on systemic risk—Evidence from Central and Eastern Europe. *Research in International Business and Finance*, 51, 100921.
103. Liu, X. (2016). A literature review on the definition of corruption and factors affecting the risk of corruption. *Open Journal of Social Sciences*, 4(6), 171-177.
104. Toader, T., Onofrei, M., Popescu, A. I., & Andrieș, A. M. (2018). Corruption and banking stability: Evidence from emerging economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(3), 591-617.
105. Goel, R. K., & Hasan, I. (2011). Economy-wide corruption and bad loans in banking: international evidence. *Applied Financial Economics*, 21(7), 455-461.

106. Teichmann, F. M. J. (2017). Twelve methods of money laundering. *Journal of money laundering control*.
107. Thuiner, S. (2015). *Banking Culture*. In *Banks of the Future* (pp. 63-78). Springer, Cham.
108. Ivanov, K. S. (2007). The limits of a global campaign against corruption. In *Corruption and development* (pp. 28-45). Palgrave Macmillan, London.
109. Cunningham, L. F., Gerlach, J., & Harper, M. D. (2005). Perceived risk and e-banking services: An analysis from the perspective of the consumer. *Journal of Financial services marketing*, 10(2), 165-178.
110. Barbuta-Misu, N., & Stroe, R. (2011). Managementul riscului în activitățile de e-banking. *Quality-Access to Success*, 12(5).
111. Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalfú, M. (2007). The role of security, privacy, usability and reputation in the development of online banking. *Online Information Review*.
112. Yap, K. B., Wong, D. H., Loh, C., & Bak, R. (2010). Offline and online banking—where to draw the line when building trust in e-banking?. *International Journal of Bank Marketing*.
113. Mukherjee, A., & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking. *International journal of bank marketing*.
114. Huang, L. K. (2017). A cultural model of online banking adoption: Long-term orientation perspective. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 29(1), 1-22.
115. Bradley, L., & Stewart, K. (2003). The diffusion of online banking. *Journal of Marketing Management*, 19(9-10), 1087-1109.
116. Shergill, G. S., & Li, B. (2005). Internet Banking—An empirical investigation of a trust and loyalty model for New Zealand banks. *Journal of Internet commerce*, 4(4), 101-118.
117. Wong, D. H., Loh, C., Yap, K. B., & Bak, R. (2009). To trust or not to trust: The consumers dilemma with e-banking. *Journal of Internet Business*, (6), 1-27.
118. Salehnia, M., Saki, M., Eshaghi, A., & Salehnia, N. (2014, April). A Model of E-Loyalty and Word-Of-Mouth based on e-trust in E-banking services (Case Study: Mellat Bank). In *8th International Conference on e-Commerce in Developing Countries: With Focus on e-Trust* (pp. 1-7). IEEE.
119. Vatanasombut, B., Igbaria, M., Stylianou, A. C., & Rodgers, W. (2008). Information systems continuance intention of web-based applications customers: The case of online banking. *Information & management*, 45(7), 419-428.

120. Jebarajakirthy, C., & Shankar, A. (2021). Impact of online convenience on mobile banking adoption intention: A moderated mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102323.
121. Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative sociology*, 9(3), 397-418.
122. Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
123. Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of management journal*, 54(2), 393-420.
124. Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkely and Los Angeles, USA: University of California Press
125. Pappas, I. O., Kourouthanassis, P. E., Giannakos, M. N., & Chrissikopoulos, V. (2016). Explaining online shopping behavior with fsQCA: The role of cognitive and affective perceptions. *Journal of Business Research*, 69(2), 794-803