



UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

- REZUMAT -

MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR ÎN DOMENIUL BANCAR

Conducător științific:

Prof.univ.dr. Liviu ILIEȘ

Doctorand:

Alina Crenguta PRECUP

(MATIȘ)

CLUJ NAPOCA 2014

1. Introducere

Vasta și diversificata ofertă de produse și servicii oferite de către bănci clienților, precum și concurența semnificativă dintre bănci apărută datorită liberalizării și diversificării piețelor financiare internaționale, sunt principalii factori care au caracterizat domeniul bancar în ultimul deceniu. Pe de o parte, consecințele acestei situații s-au reflectat în creșterea vulnerabilității băncilor în fața riscurilor, pe de altă parte, ele au generat un efect pozitiv în întreaga economie a unei țări conducând la dezvoltarea investițiilor dar și la creșterea nivelului de trai. Datorită acestor multiple provocări cu efecte benefice asupra clienților persoane fizice și juridice devine din ce în ce mai importantă **inovarea permanentă a tehnicilor și instrumentelor de management al vânzărilor**. Din punctul nostru de vedere, considerăm că este esențial un management eficient al acestora. Doar o cunoaștere aprofundată și o analiză pertinentă a noilor tendințe în managementul vânzărilor pot oferi instituțiilor bancare opțiuni viabile cu privire la îmbunătățirea vânzărilor, în condițiile obținerii unei profitabilități ridicate și a unei lichidități adecvate, la un nivel rezonabil al riscurilor.

Sistemul bancar reprezintă poate cea mai importantă componentă în cadrul sistemului economic al unei țări. În orice țară dezvoltată, economia nu poate funcționa în condiții de performanță fără existența unui sistem bancar coerent și stabil. În ceea ce privește țara noastră, în ultimul deceniu sistemul bancar românesc s-a confruntat cu o intensificare a concurenței fără precedent, crescând semnificativ numărul băncilor străine care și-au deschis filiale în România. În aceste condiții, băncile românești s-au confruntat cu o concurență acerbă din partea unora dintre cele mai puternice bănci la nivel internațional. Consecințele au fost imediate. Marjele de dobânzi s-au îngustat, iar cea mai mare provocare pentru bănci a constat în competitivitatea bazată pe dobânzi cât mai atractive deoarece clienții au fost tot mai informați și mai dinamici, competitorii mai experimentați, iar schimbările de tehnologie s-au produs foarte rapid.

Pe fondul acestor mutații ce au avut loc în peisajul sistemului bancar românesc, managementul vânzărilor reprezintă o parte esențială a managementului bancar. Trebuie să subliniem și faptul că nu este tocmai ușor de gestionat, datorită constrângerilor impuse băncilor de către organismele

de supraveghere prudentială, iar politicile Băncii Naționale a României aliniate la standardele Uniunii Europene și a Băncii Reglementelor Internaționale nu sunt foarte comode pentru bănci.

Globalizarea sectorului bancar este un proces deosebit de complex care se efectuează atât geografic, prin înființarea unor bănci naționale, regionale, internaționale, dar și cu scopul de a oferi servicii financiare integrate prin înființarea de grupuri financiare internaționale ce cuprind societăți de leasing, de asigurare-reasigurare, fonduri de investiții cu activități pe piața de capital. Fenomenul globalizării domeniului financiar-bancar s-a realizat diferențiat de la o țară la alta, fiind deosebit de pregnant în cazul băncilor americane, japoneze și vest-europene, unde mișcarea capitalului a fost mai puțin restrictivă.

În altă ordine de idei globalizarea activității bancare a vizat trei coordonate: dereglementarea, dezintermedierea și deschiderea. Dereglementarea și-a făcut apariția la începutul anilor '70, ca urmare a necesității de a inova și de a întreprinde prin eliminarea reglementărilor autoritare referitoare la accesul pe piețele de capital. Dereglementarea a condus la dezintermediere, caracterizată prin posibilitatea agenților economici de a accesa fonduri și de a efectua plasamente pe piețele financiare în mod direct, fără intervenția societăților bancare. Deschiderea piețelor reprezintă cea de-a treia coordonată a globalizării și constă în desființarea barierelor existente între piețele naționale. Toate aceste eliminări ale limitelor dintre compartimentele tradiționale ale băncilor comerciale au condus la intensificarea concurenței dintre acestea și la apariția băncilor de investiții. Efectul se rezumă la o preocupare din ce mai pregnantă spre un management cât mai performant al vânzărilor pentru satisfacerea cerințelor clienților.

În prim plan stă un management eficient al relației cu clienții care a dus la promovarea vânzărilor încrucișate pentru asigurarea veniturilor pe termen lung. Într-un mediu caracterizat de concurența băncilor comerciale, clienții au posibilitatea de a selecta băncile cu reputație internațională, pentru soluții de investiții și economisire cât mai diversificate și competitive. Tendințele au trecut la separarea activității retail de corporate, precum și la promovarea comerțului electronic prin internet și telefonie mobilă.

Concomitent cu mutațiile ce au avut loc în sectorul financiar, evoluția rapidă a fluxurilor financiare pe plan internațional a condus la intensificarea activității companiilor cu reprezentanță în mai multe țări, creând astfel o cerere ridicată de servicii bancare de plăți internaționale. Pentru

a putea face fata noilor necesități apărute în comerțul internațional și pentru a presta servicii diversificate companiilor multinaționale, în mod natural băncile comerciale și-au extins infrastructura la nivel internațional. Această oportunitate de a-și extinde activitățile la scară internațională a necesitat, printre altele, perfecționarea personalului prin standarde de etică și profesionalism, totodată devenind esențială respectarea normele și reglementărilor legale, a normelelor deontologice și a normele privind cunoașterea clienței. În aceste condiții, prezența băncilor străine într-o anumită zonă a fost și este influențată în mod direct de amploarea comerțului exterior dintre țări, de dimensiunea sectorului bancar din țara de origine a băncii mamă, de distanța geografică dintre țara de origine și țara țintă vizată, iar în ultimii ani din ce în ce mai mult și mai decisiv de riscul de țară.

Alianțele bancare au anumite avantaje, în special participarea părților din alianță la investițiile de capital, diminuarea costurilor care apar de obicei la extinderea pe noi piețe, precum și resursele necesare pentru a pătrunde pe o piață cu acces dificil. Evoluția extrem de rapidă din domeniul tehnologiei și al telecomunicațiilor a fost un alt factor ce a generat o concurență tot mai intensă între băncile comerciale. În lupta lor de a oferi cele mai competitive produse și servicii clienților a luat naștere o accelerare a activităților în sistemul bancar, pe plan internațional.

Cu toate că băncile și, în general, sistemul financiar își desfășoară activitatea după legi și norme specifice, în esență acestea urmăresc același obiectiv comun: planificarea, organizarea, coordonarea și controlul resurselor în vederea obținerii unor rezultate cât mai bune. Maximizarea profitului la un anumit nivel al lichidității și al riscului asumat, corelată cu menținerea unei clientele stabile reprezintă esența managementului vânzărilor în domeniul bancar.

2. Obiectivele cercetării

Proiectul de cercetare științifică la care ne-am angajat în anul 2011 poate fi apreciat ca fiind unul complex și relevant pentru cunoașterea științifică, dat fiind faptul că se dorește realizarea unei conexiuni între domenii specifice ale economiei, ca domeniu fundamental al cercetării și vieții economice. Astfel, putem afirma că, prezenta cercetare derulată în cadrul proiectului intitulat

Managementul vânzărilor în domeniul bancar reprezintă un demers științific interdisciplinar, abordând sfere ale managementului, finanțelor și ale econometriei.

Un proces de cercetare trebuie să aibă la bază o metodologie de cercetare care să prezinte în mod sintetic, dar concis și cuprinzător, atât efortul întreprins de cercetător, cât și caracterul științific al rezultatelor obținute. Prin metodologia unei cercetări apreciem că este necesară evidențierea obiectivelor cercetării, planului de cercetare, ariei generale de cercetare și a tematicilor abordate, colectarea informațiilor, analiza datelor și elaborarea rapoartelor de cercetare, publicarea rezultatelor obținute, precum și accentuarea oricăror alte elemente definitorii ale cercetării.

Ansamblul elementelor definitorii ale proiectului de cercetare trebuie să fi regăsite într-un **plan de cercetare**. Elementele definitorii ale acestui plan sunt: *identificarea ariei generale de cercetare, selectarea tematicii de cercetare, modalitatea de abordare a cercetării, colectarea informațiilor, analiza datelor și prezentarea rapoartelor de cercetare.*

Am procedat așadar la formularea **obiectivului general** stabilit la nivelul proiectului de cercetare asumat, urmărindu-se dezvoltarea unei abordări aprofundate asupra managementului vânzării în domeniul bancar prin intermediul unei analize care să permită colectarea și valorificarea informației pornind de la abordările teoretice specifice domeniului, experiența practică a instituțiilor de credit la nivel internațional și focalizarea în final pe specificul reformei sistemului bancar românesc cu dezvoltarea unui studiu de caz la nivelul BCR ERSTE. Atingerea obiectivului general se dorește a fi realizată prin urmărirea unor **obiective operaționale** după cum urmează:

- dezvoltarea unei sinteze asupra abordărilor teoretice din sfera managementului vânzărilor;
- analiza strategiilor privind managementul vânzărilor ce au fost implementate de către marile bănci internaționale;
- fundamentarea reorganizării sistemului bancar românesc în contextul perfecționării managementului vânzării;
- analiza impactului unei astfel de reorganizări asupra satisfacției clienților și volumului vânzărilor.

3. Metodologia cercetării

Exprimarea **modalității de abordare** a cercetării presupune selectarea și specificarea modalităților de abordare și implementare a demersului științific propus, având în vedere atât aria generală de cercetare, cât și tematica formulată. Tipologia cercetării și metodele de cercetare utilizate fac parte integrantă a modului de abordare a cercetării.

Referitor la **tipologia cercetării** abordate putem afirma că avem de-a face, în situația de față, pe de o parte cu o cercetare de tip calitativ, iar pe de altă parte cu o cercetare de tip cantitativ. Având în vedere structura obiectivelor formulate putem afirma că cercetarea de tip calitativ este preponderentă în prima parte a lucrării, iar cea de tip cantitativ este preponderentă în ultima parte.

Pe parcursul demersului științific întreprins au fost utilizate o serie de metode de cercetare (culegerea de informații; prelucrarea informațiilor; interpretarea datelor cercetării) în strânsă corelație cu tehnicile (studiul referințelor bibliografice; căutarea informațiilor on-line pe internet; selectarea și sintetizarea informațiilor disponibile; realizarea de corelații între date; aport personal), procedeele (lecturarea documentelor disponibile; realizarea de tabele și scheme sintetice; utilizarea motoarelor de căutare pe internet), necesare unei cercetări de acest tip.

Colectarea datelor reprezintă o acțiune sau parte a planului de cercetare esențială datorită rolului pe care datele disponibile îl au în atingerea obiectivelor propuse. Pentru o colectare eficientă a informațiilor și datelor am apelat la toate sursele de documentare și informare . precum și la identificarea de alte surse potențiale. În vederea dezvoltării studiului de caz ne-am propus implementarea unui **chestionar** menit de asemenea să faciliteze colectarea datelor din perspectiva clienților instituției de credit considerate pentru analiză. Chestionarul va fi proiectat diferențiat pentru a facilita culegerea informațiilor atât în cazul clienților persoane juridice cât și a celor persoane fizice. Baza de informații și datele importante au fost sortate, aranjate și analizate în funcție de obiectivele specifice propuse. Pentru prezentul proiect de cercetare metodele de analiză și prelucrare a datelor sunt: reprezentarea grafică, tabelele sintetice, schemele reprezentative etc.

Prezenta cercetare a apărut ca o urmare firească a concluziilor desprinse drept urmare a unui proces de observație participativă realizat la nivelul unei entități bancare din România, în contextul derulării unei activități practice continue, pe parcursul unei succesiuni de ani, caracterizați printr-o amplitudine semnificativă a activității economice efective. Mai mult de atât, acest studiu contribuie la dezvoltarea cercetărilor care au drept obiectiv major analiza comportamentului entităților bancare și a clienților acestora, în contextul unor perturbații semnificative ale mediului economic.

Principalele perturbații la care ne referim și pe care le avem în vedere de-a lungul întregului demers de cercetare pe care îl întreprindem sunt reorganizarea la nivelul unei entități economice și respectiv, criza financiară care poate să afecteze la un moment dat un mediu economic.

Ipoteza majoră pe care ne propunem să o testăm prin studiul realizat este: *comportamentul clienților în orizontul de timp post reorganizare al unei entități bancare este asociat cu poziția lor financiară, respectiv cu parteneriatul activ pe care îl au cu entitatea bancară.*

Comportamentul clienților este analizat prin intermediul a două dimensiuni distincte și anume, satisfacția și percepția clienților, respectiv evoluția vânzărilor. Testarea ipotezelor astfel formulate se realizează prin intermediul unui instrumentar de cercetare, care face obiectul următoarelor paragrafe.

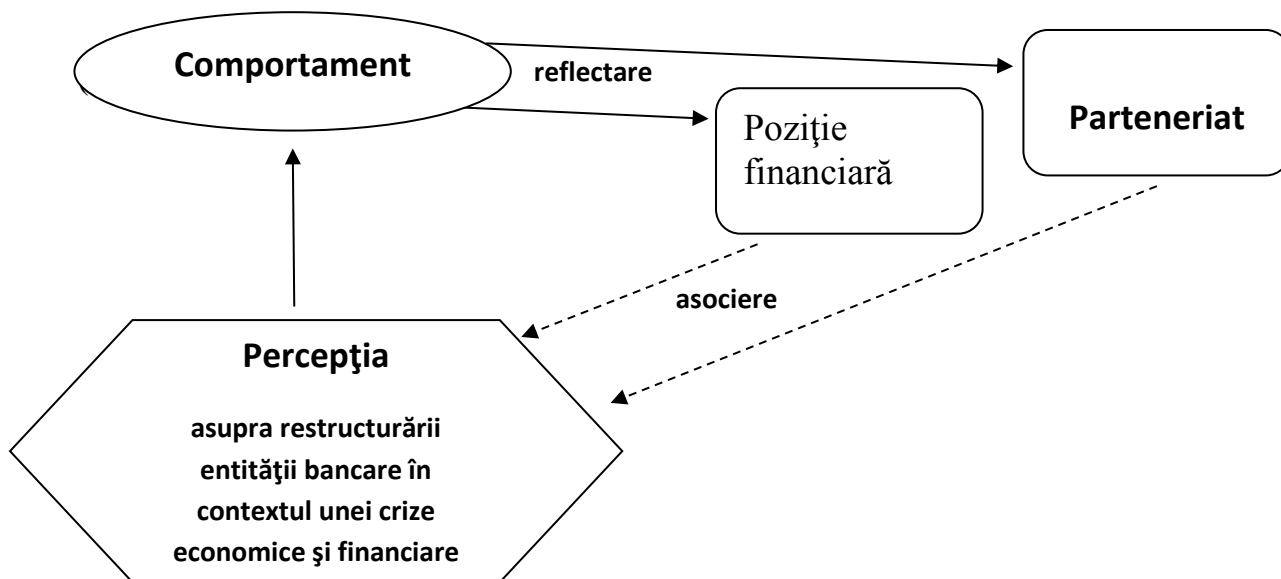
Mergând mai departe, putem sublinia faptul că principalul instrument de cercetare utilizat este chestionarul, iar modalitatea de administrare este cea directă, prin interacțiune inter-personală cu subiecții intervievați, care în fapt reprezintă un eșantion selectat aleatoriu din clientela entității bancare. Unul dintre elementele distinctive ale utilizării acestui instrument este reprezentat de modul de construcție a chestionarului. Astfel, în realizarea sa am pornit de la dezvoltarea unui set de întrebări organizate în cadrul unor secțiuni distincte, destinate clienților persoane juridice sau altfel spus, clienților care sunt în fapt societăți comerciale. Pentru a observa și analiza comportamentul clienților din perspective diferite, dar și pentru a avea parte de crearea unei tipologii comportamentale a întregii clientele sub raport structural, am recurs la construirea unui nou chestionar adresat clienților persoane fizice. Obiectivul urmărit este crearea unei posibile baze de comparație a celor două categorii distincte de clientelă a unei entități bancare.

Chestionarul principal aplicat entităților persoane juridice este alcătuit din patru componente distincte, cu o parte introductivă, având rolul de a prezenta pe scurt cercetarea efectuată. O descriere succintă a componentelor, respectiv, principalele problematici analizate se prezintă astfel:

- (1) Partea A: *Elemente definitorii privind entitatea analizată* care cuprinde patru elemente distincte, având rolul de a oferi atât cercetătorului cât și utilizatorilor ulteriori ai rezultatelor obținute, o imagine clară asupra eșantionului de entități cuprinse în analiza efectuată.
- (2) Partea B: *Parteneriatul derulat BCR Erste* are în vedere în fapt dimensiunea valorică și practică a activității existente între entitatea bancară și clientul său, în mod concret, entitatea economică. Datele solicitate entităților participante la aplicarea chestionarului vizează cu precădere produsele și serviciile bancare de care entitatea economică beneficiază, fiind exprimate din perspectivă cantitativă (numeric sau valoric).
- (3) Partea C: *Aspecte legate de reorganizarea BCR Erste* este orientată spre ansamblul elementelor considerate de entitatea bancară ca fiind definitorii pentru procesul de restructurare pe care l-a parcurs, cu precădere în perioada premergătoare orizontului de timp caracteristic cercetării noastre;
- (4) Partea D: *Aspecte legate de criza economico-financiară* cuprinde elemente distincte, care au drept obiectiv o dimensionare a percepției pe care entitățile economice cuprinse în eșantion o au asupra crizei economice și financiare.

Mergând mai departe, dacă privim problematicile care fac parte din structura chestionarului suntem în măsură să detaliem obiectivul major al cercetării noastre. Astfel, avem de-a face cu o dublă relație determinată de elementul comun și anume, comportamentul clienților entității bancare. Modalitățile de a defini și caracteriza un anumit comportament al unui anumit client inclus într-un eșantion bine definit sunt multiple. Însă din perspectiva obiectivului nostru de cercetare, un mod adecvat de a defini comportamentul clienților este prin intermediul unui ansamblu de elemente caracteristice poziției financiare a entității economice (clientul), respectiv, prin intermediul parteneriatului existent între cele două entități.

Reprezentarea grafică a algoritmului metodologic



Comportamentul clienților entității bancare poate fi privit ca un rezultat al *percepției* acestora asupra reorganizării entității bancare, în contextul unei crize economice și financiare. Cea de-a doua perspectivă din care privim comportamentul clienților entității bancare este reprezentată de *reflectarea* în termeni economici și financiari a comportamentului. Această reflectare este la rândul ei captată prin intermediul unui set de indicatori intrinseci și extrinseci ai entității economice, în calitate sa de client al entității bancare. Indicatorii intrinseci considerați în prezenta cercetare ca fiind elocvenți pentru a reflecta un comportament anume fac obiectul primei părți a chestionarului, iar cei extrinseci, în relație cu entitatea bancară, sunt parte integrantă a celei de-a doua secțiuni a chestionarului.

Un element determinant al acestei cercetari este reprezentat de modul de formare a eșantionului de entități analizate. Astfel, trebuie menționat faptul că implementarea chestionarului la nivelul entităților economice s-a desfășurat într-o succesiune de faze distincte. Prima dintre acestea a fost invitarea tuturor entităților economice care se numără printre clienții Centrului de Afaceri Corporate din Cluj Napoca, drept parte integrantă a BCR Erste Cluj. Următoarea fază de lucru în implementarea chestionarului a fost cea a analizei și prelucrării răspunsurilor furnizate de

entitățile respondente. Datorită existenței unor chestionare incomplet completate, mai ales în cadrul secțiunilor C și D, precum și a lipsei unor informații din secțiunile A sau B, respectiv exprimarea neadecvată a unor informații am recurs la eliminarea din eșantion a răspunsurilor oferite de entitățile economice respective.

Prelucrarea datelor obținute prin intermediul răspunsurilor oferite de către entitățile economice la întrebările formulate are două dimensiuni distincte **analiza univariată**, având un caracter descriptiv al elementelor cuprinse în cadrul studiului nostru, considerate în mod real drept variabile și **dezvoltarea unui model regresional**, a cărui obiectiv major este dimensionarea gradului de asociere dintre ceea ce am denumit anterior *percepție asupra reorganizării și reflectarea comportamentului la nivelul entităților economice incluse în eșantion*.

Din analiza și prelucrarea chestionarelor se observă faptul că entitățile cuprinse în eșantion sunt localizate din perspectiva geografică a sediului social în aria economică a municipiului Cluj-Napoca, iar marea majoritate a acestora își desfășoară activități în domeniul producției și a comerțului.

Pornind de la chestionarul dezvoltat și adresat entităților economice, am recurs la constituirea unui instrument de cercetare particularizat către clientela entității bancare formată din persoane fizice. Structurarea chestionarului nou creat urmează aceeași abordare ca și cel precedent, însă este orientat cu precădere spre componentele denumite *percepție asupra restructurării entității bancare*.

Obiectivul major al cercetării noastre, în raport cu persoanele fizice care au calitatea de clienți ai entității bancare este enunțat astfel: *stabilirea gradului de corelație dintre elementele care determină în mod conjugat comportamentul clienților unui entități bancare*. Printre aceste elemente se regăsesc următoarele:

- (1) percepția de ansamblu a respondenților în raport cu entitatea bancară. În această problematică sunt vizate o serie de caracteristici sau atribute ale băncii, precum: experiența, tradiția, prestigiul, raportul calitate-preț, operativitatea decontărilor, respectiv accesibilitatea creditelor;

- (2) aprecierea clienților cu privire la produsele oferite de entitatea bancară. De această dată, am pus în evidență oferta entității bancare în materie de servicii, respectiv produsele concrete oferite, cerându-se respondenților să construiască o ierarhie a acestora, în funcție de gradul de utilizare a lor;
- (3) produsele bancare oferite sunt completate în cadrul cercetării de față de aprecierea clienților asupra serviciilor oferite. Respondenților li se solicită să acorde un calificativ plasat pe o scară Likert cu 5 trepte, în funcție de gradul de mulțumire în raport cu serviciile oferite de bancă, însă considerând situația existentă după finalizarea procesului de restructurare.

Acest instrument de cercetare a fost administrat în mod direct respondenților, care sunt în fapt clienți ai entității bancare, persoane fizice.

4. Concluzii finale și contribuții personale

Ca orice demers științific prezenta lucrare se finalizează cu o secțiune dedicată sintetizării ideilor contribuțiilor și rezultatelor obținute pe parcursul studiilor.

Prezenta cercetare a apărut ca urmare firească a concluziilor unui proces de observație participativă realizat la nivelul unei entități bancare din România, în contextul derulării unei activități practice continue, pe parcursul unor succesiuni de ani, caracterizați printr-o amplitudine semnificativă a activității economice efective. Mai mult de atât, acest studiu contribuie la dezvoltarea cercetărilor care au drept obiectiv major analiza comportamentului entităților bancare și a clienților acestora, în contextul unor perturbații semnificative ale mediului economic ,reorganizarea la nivelul unei entități bancare și respectiv criza economică care poate să afecteze la un moment dat mediul economic.

Contributii teoretice

Cercetarea teoretică, a cuprins un studiu aprofundat al literaturii de specialitate. Sursele bibliografice cuprind informații privind performanțele sectorului bancar, impactul crizei economice asupra eficienței băncilor, managementul vânzărilor, managementul relațiilor cu clienții, managementul schimbării etc.

Cercetarea teoretică în domeniul vânzărilor și-a propus dezvoltarea unei abordări aprofundate asupra managementului vânzării în domeniul bancar prin intermediul unei analize care să permită colectarea și valorificarea informației pornind de la abordările teoretice specifice domeniului, experiența practică a instituțiilor de credit la nivel internațional și focalizarea în final pe specificul reformei sistemului bancar românesc cu dezvoltarea unui studiu de caz la nivelul BCR- ERSTE.

Studiul principal a constatat în faptul că **doar o îmbunătățire a managementului vânzărilor poate asigura succesul pe termen lung a instituțiilor bancare și stabilitatea acestora**. Scopul cercetării vizează găsirea unor soluții de îmbunătățire a vânzărilor prin atragerea de noi clienți și fidelizarea celor existenți. **Aspectul inovativ** pe care ni l-am propus să îl aducem prin intermediul cercetării doctorale a constatat în căutarea de **soluții pentru optimizarea managementului vânzărilor în sistemul bancar românesc**.

În acest context, un rol esențial le revine liniilor de afaceri retail și corporate, care ar trebui să fie orientate înspre vânzarea prin rețele de distribuție separate, dezvoltarea de produse, segmentarea clienților și managementul individual al vânzărilor. Segmentele retail și corporate trebuie să fie separate, acest lucru ducând la obținerea unui grad mare de specializare și la o eficientizare a proceselor de vânzare.

Totodată am subliniat importanța implementării CRM-ului avansat în băncile din România și am menționat factorii cheie pentru succesul unei astfel de implementări:

- crearea cadrului general în întreaga organizație, pentru implementarea CRM-ului cu succes;

- crearea bazei de date care să permită performanță și calitate, prin calcularea indicatorilor (profit pe manager de relații, profit pe client, profit pe produs; rata de menținere și atragere de clienți etc.)

- îmbunătățirea proceselor de business, prin gestionarea consecventă și proactivă a proiectului, pentru reușita strategiei băncii;

- succesul Managementului Schimbării, atât din punct de vedere al tehnologiilor utilizate, cât și al resurselor umane.

Demersul științific vine să analizeze, interpreteze și delimiteze comportamentul clienților, atât persoane fizice, cât și juridice în contextul post reorganizare. Drept urmare, ipoteza majoră pe care ne-am propus să o testăm prin studiul realizat a fost : **comportamentul clienților în orizontul de timp post reorganizare al unei entități bancare este asociat cu poziția lor financiară, respectiv cu parteneriatul activ pe care îl au cu entitatea bancară.**

Contribuții practice

În condițiile creșterii concurenței dintre băncile comerciale , supraviețuirea și evoluția acestei piețe în România este posibilă doar atunci când sunt depuse eforturi, inclusiv financiare, suficiente pentru a crea produse și servicii de calitate superioară care să poată satisface pe deplin clienții și să-i fidelizeze. Calitatea nu reprezintă doar un element de diferențiere în privința competitivității ci și o modalitate de modificare a prețului cu care produsul intră pe piață.

Pentru a îndeplini adecvat cerințele clientului în contextul unei concurențe puternice și a procesului de integrare în UE, băncile comerciale românești trebuie să implementeze un sistem de management care să îmbine deopotrivă calitatea, creativitatea și inovarea.

Managementul calității totale este un instrument important care nu poate totuși să creeze valori la infinit, dacă nu este dublat de strategii inovative și de avangardă.

Factorul determinant care a condus la necesitatea implementării de sisteme moderne de management al clientelei a fost concurența bancară, nevoia de fidelizare a clienților și orientarea către client. Diversificarea și specializarea activității bancare, concurența din ce în ce mai prezentă, noile aplicații informatice, sunt factori ce au determinat băncile din România să implementeze sisteme performante de management al relațiilor cu clienții (CRM).

Realizarea unui management eficient la nivelul forțelor de vânzare implică planificarea, coordonarea și controlul activităților desfășurate de către acestea, respectiv, organizarea, recrutarea, formarea, motivarea, monitorizarea și evaluarea performanțelor membrilor organizațiilor bancare .

Customer Relationship Management are o importanță esențială pentru realizarea politicilor și strategiilor acționarilor bănci. Băncile comerciale trebuie să se adapteze la cerințele băncilor-mamă din punct de vedere al tehnologiilor și a pregătirii resurselor umane. Diversificarea produselor, serviciilor și aplicațiilor informatice a permis în timp specializarea activității bancare și implicit apariția unor noi categorii de bănci. Evoluția sistemului bancar din România a condus de asemenea la accentuarea concurenței, care depinde de tipul de operațiuni derulate, de categoriile de clienți și de calitatea serviciilor oferite.

În același timp considerăm că factorul determinant care a condus la necesitatea implementării de sisteme moderne de management al clientelei a fost concurența bancară, nevoia de fidelizare a clienților și orientarea către client. Diversificarea și specializarea activității bancare, concurența din ce în ce mai prezentă, noile aplicații informatice, sunt factori ce au determinat băncile din România să implementeze sisteme performante de management al relațiilor cu clienții (CRM).

Implementarea Customer Relationship Management avansat are efecte considerabile și profunde în activitatea băncii, determinând schimbări de strategii, structuri organizatorice, procese, sisteme informatice. Băncile care doresc să implementeze sistemul CRM avansat trebuie să îndeplinească următoarele cerințe:

- regândirea și elaborarea unei noi strategii bancare orientată către client;
- implicarea tuturor factorilor de conducere pentru coordonarea și realizarea proiectului;

- implementarea aplicațiilor informatice și a unor structuri organizatorice și de proces ;
- programe de training în vederea conștientizării salariaților de noul model de management și gestionarea rezistenței la schimbare a acestora.

Considerăm că sistemele CRM sunt cele mai eficiente, având în vedere componenta tehnologică care se bazează pe aplicații analitice de profitabilitate, campanii de marketing, procese de vânzare, ce prelucrează informații și date preluate din baze de date unice. Sistemul CRM poate fi definit ca un proces de adaptare continuă la cerințele pieței, îmbunătățirea deciziilor de marketing, optimizarea procesului de vânzare, având ca scop principal cunoașterea clienței și implicit, satisfacerea acesteia prin promovarea de produse și servicii adecvate profilului de activitate și rentabilității pe produs.

Putem identifica trei arii de acțiune a sistemelor CRM, respectiv:

- creșterea gradului de fidelizare a clienților prin furnizarea de informații despre durata ciclului de viață al fiecărui client, produsele și profitabilitatea obținută;
- facilitarea proceselor prin legarea operațiunilor de front office cu cele de back office în timp real;
- previziuni și scenarii despre comportamentul clienților, profitabilitatea băncii și nevoia de noi produse și servicii.

Obiectivul principale ale sistemului CRM este creșterea bazei de clienți, a profitului pe client, optimizarea canalelor de distribuție, utilizarea în deciziile băncii a diferitelor tipuri de profitabilități calculate (profitabilitate pe client, sucursală, canal de distribuție), gestionarea informatică a campaniilor de marketing.

Având în vedere cadrul de reglementare actual al sistemului bancar, evoluția concurenței, stadiul actual al implementării sistemelor CRM la nivel internațional, evoluția sistemului informatic, băncile din România trebuie să regândească și să se adapteze în permanență la cerințele clienților, să implementeze cele mai noi modele de calcul al profitabilității, să utilizeze canalele de distribuție care generează creșterea profitabilității pe clienți și să folosească eficient

resursele umane prin implementarea unor noi structuri organizatorice, care să permită o specializare a acestora.

Implementarea sistemului permite o reducere a costurilor totale de management a clientelei, prin reducerea timpului de vânzare, orientarea forțelor de vânzare către clienții ce aduc valoare adăugată mai mare băncii, realizarea de campanii de marketing mai bine organizate , realizarea de vânzări încrucișate, centralizarea datelor despre clienți în baze de date unice.

Implementarea permite administrarea proactivă a clientului prin fidelizarea acestuia, îmbunătățirea și integrarea eficientă a canalelor de distribuție; creșterea ratei de satisfacție a clientului și menținerea sub control a riscurilor asociate categoriilor de clienți. De asemenea, putem concluziona necesitatea reproiectării proceselor de afaceri din centrele de vânzare, ceea ce a contribuit la creșterea performanței managementului vânzării printr-o planificare și previziune corespunzătoare a vânzărilor.

Implementarea sistemului CRM avansat permite băncilor comerciale o transformare din bănci percepute ca centre de operațiuni în bănci orientate spre servicii eficiente, prin canale alternative de vânzare și consultanță oferită clienților.

Având în vedere cele prezentate concluzionăm că Customer Relationship Management avansat are efecte considerabile și profunde asupra întregului sistem bancar oferind baze de date pentru menținerea unui sistem economic sănătos cu o gestionare responsabilă a riscurilor evitând intrarea în sistem de fonduri ilicite și depistarea din timp a incapacităților de plată .

Propuneri

În vederea realizării unui management performant al vanzarilor în relația cu clienții, este necesară modificarea și extinderea strategiei BCR prin stabilirea de obiective bine definite la toate nivelurile din bancă, ce trebuie realizate, urmărite și evaluate de managementul clientelei .

Actualizarea în permanență a aplicațiilor informatice din platforma CRM, în baza celor mai bune practici existente la nivel internațional și a cerințelor organismelor internaționale cu privire la cunoașterea clientelei .

Integrarea continuă a datelor și informațiilor din canalele de distribuție, pentru a permite forțelor de vânzare orientarea clienților către canalele de distribuție cele mai avantajoase, în achiziționarea de produse și servicii bancare și profitabile pentru bancă și client.

Personalizarea relației cu clientul prin dezvoltarea componentei umane, respectiv manageri de relații retail, corporate și private banking dedicați clienților care să asigure comportamente de loialitate, confidențialitate și consiliere. În acest sens, considerăm că este necesar elaborarea unor ghiduri de comportament și pregătire la nivelul standardelor de grup.

Realizarea unor segmentări a clientelei, nu numai în funcție de cifrele de afaceri și număr de salariați, ci și în funcție de complexitatea activităților, determinată de venitul existent, raportat la cel potențial.

Actualizarea în permanență a proceselor de business, la noile tehnologii utilizate, la bazele de date create, și categoriile de clienți segmentați, în funcție de complexitatea activităților.

Obiectivul managementul clientelei trebuie să fie strategia economică la toate nivelurilor funcționale de vânzare, prin promovarea, extinderea, integrarea și optimizarea platformei CRM.

Trebuie dezvoltate și încurajate ideile critice, cu referire la îmbunătățirea platformei CRM, în scopul îndeplinirii misiunii BCR Erste de a deveni o bancă centrată pe client.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Alt, R., Puschmann, T. (2012), The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry, *Electronic Markets*, vol. 22, nr. 4, pp. 203-215
2. Anand, K. S., Paç, M. F., Veeraraghavan, S. (2011), Quality–Speed Conundrum: Trade-offs in Customer-Intensive Services, *Management Science*, vol. 57, nr. 1, pp. 40-56
3. Andries, A. M., Ursu, S.G. (2012), Financial crisis and bank efficiency: an empirical study of European banks, Working paper, Preliminary draft March 15.
4. Andries, A. M., Ursu, S.G. (2012), Financial crisis and banking performance: evidence from Central and Eastern European countries, Working paper.
5. Andries, M. A., Capraru, B. (2012), Convergence of Bank Efficiency in Emerging Markets: The Central and Eastern European Countries' Experience Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2135506> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2135506>
6. Andries, M. A., Capraru, B. (2012), Impact of banking competition on financial stability across European countries, Working paper.
7. Andries, M. A., Caprar, B. (2012), The Nexus between Competition and Efficiency: The European Banking Industries Experience. Available at SSRN: <http://ssrn.com/> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2145601>
8. Anosike, U. P., Eid, R. (2011), Integrating internal customer orientation, internal service quality and customer orientation in the banking sector: an empirical study, *The Service Industries Journal*, vol. 31, nr. 14, pp. 2487-2505
9. Askool, S., Nakata, K. (2011), A conceptual model for acceptance of social CRM system based on a scoping study, *AI&Society*, vol. 26, nr. 3, pp. 205-220
10. Bauer, J., Schmitt, P., Morwitz, V., Winer, R. (2012), Managerial decision making in customer management: adaptive, fast and frugal?, *Journal of the Academy of Marketing Science*.
11. Bloemer, J.M., Lemmink, J.G. (1992), The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty, *Journal of Marketing Management*, Vol. 8, pp. 351-64.

12. Blundell-Wignall,A., Slovik,P. (2010), A Market Perspective on the European Sovereign Debt and Banking Crisis, OECD Journal: Financial Market Trends, Vol. No. 2, p. 1-28.
13. Bogza,Mihai ,(2004)The Romanian banking system catching up on Europe. Forum Invest Economic Summit, London, Document electronic accesat Internet <http://bnr.ro>.
14. Bonaci,C.G.,**Matiș,A C.**,(2012), The accounting standard setting process: research note on an Emerging country's perspective , Journal of International Management Studies, volume 12, issue 2, ISSN 1930-6105
15. Bonaci,C.G.,**Matiș,A.C.**,(2012), Documenting the interest for strategies in hedging currency risk: from theory to practice, Journal of Economic Management, vol.17, issue 4, ISSN 2029-9338 (online), ISSN 1822-6515 (CD-ROM);
16. Bonaci,C.G.,**Matiș,A.C.**,(2012), Hedging of currency risks from accounting perspective Proceedings of the International Scientific Conference, Factors of Business Prosperity in the Local and Global Environment Rijen, ISBN 978-80-245-1893-0;
17. Brush,T. H., Dangol, R. și O Brien, J. P. (2012), Costumer capabilities, switching costs and bank performance, Strategic Management Journal, vol. 33, nr. 13, pp. 1499-1515
18. CRM as Critical Business Enabler and Driver of Customer Lifetime Review, BCR,(2012)
19. Campbell,D.,Frei,F., (2004). The persistence of customer profitability: empirical evidence and implications from a financial services firm. Journal of Service Research, 7 (2), 107-123.
20. Campbell,D., Frei,F. (2010), Cost structure, costumer profitability and retention implications of self-service distribution channels: evidence from costumer behaviour in an online banking channel, Management Science, vol. 56, nr. 1, pp. 4-24
21. Castelli,A., Dwyer,G. P., Hasan,I. (2012), Bank Relationships and Firms' Financial Performance: The Italian Experience, European Financial Management, vol. 18, nr. 1, pp. 28-67
22. Chatain,O. (2011), Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships, Strategic Management Journal, vol. 32, nr. 1, pp. 76-102
23. Chirca,Valentin Titus,(2006) Managementul relației cu clienții în sistemul bancar din România, Ed. Economica, București.
24. Colgate,M. (1999). Customer satisfaction and loyalty: how New Zealand banks need to improve. University of Auckland Business Review, 1 (1), 36-48.

25. Coyles,S – Gokey,T. C. (2002), Customer retention is not enough, in The McKinsey Quarterly, n.2
26. Customer think guide to real CRM putting customers at the heart of your business profitably,(2003). Editat de Customerthink Corporation.
27. Dănilă,Nicolae.,Berea Au,rel Octavian,(2000) Managementul bancar, fundamente și orientari, Editura economică, București.
28. Datamonitor (2010) Customer Segmentation in Singaporean Private Banking Survey.
29. Day,G., (1969). A two-dimensional concept of brand loyalty, Journal of Advertising Research, 9 (1), 29-35.
30. Deloitte (2011), IFRS 9 Impairment Survey 2011. A changing landscape, p. 1 – 28.
31. Deloitte (2012), Second Global IFRS Banking Survey. A changing landscape, p. 1 – 40.
32. Demirag,I. (2012), Regulatory regime change in Turkish banks: Reactive or proactive?, Accounting Forum, Vol. 36, p. 62– 80.
33. Desmond,John(2005) Head of Sector Specialists Unit, Bank of Ireland. Segmenting and Understanding the Client Base. Suport de curs prezentat în cadrul seminarului "Business banking and financial services conference" organizat la Londra .
34. Dick,A. ,Basu,K.,(1994). Customer loyalty: towards an integrated framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (2), 99-113.
35. Dimitrio, K., Koutouvalas, George J. Siomkos, John Mylonakis(2005): Perceived service quality management and loyalty in public versus private banks operations: some empirical evidence in International Journal of Services and Operations Management - Vol. 1, pp. 101 – 122.
36. Dobrin,Octavian Cosmin ,(2008),Influența flexibilității asupra diversității și schimbării organizaționale ,Economia seria Management nr.1.
37. Fernández-Sabiote,E., Román,S. (2012), Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context, Electronic Commerce Research and Applications, vol. 11, nr. 1, pp. 36-48
38. Finnegan,D. J., Wilcocks,L. (2007),Implementing CRM from technology to knowledge, ed. John Willey&Sons
39. Gale,B.T.(1994) Managing Customer Value., Creating Quality and Service That Customer Can See, The Free Press, New York.

40. Griffin,J.(2002), Customer loyalty. How to earn it how to keep it, Jossey-Bass, San Francisco.
41. Hoffmann,A., Birnbrich, C. (2012), The impact of fraud prevention on bank-customer relationships: An empirical investigation in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 30, pp.390 – 407
42. Howcroft,B., Hewer,P., Durkin, M. (2003), Banker – costumer interactions in financial services, *Journal of Marketing Management. Special Issue: Effective Marketing Management in Financial Services Context*, vol. 19, nr. 9-10, pp. 1001-1020
43. Hubert,K.,(2005),*Total Performance Scorecard :Fundamente Editura Didactica si Petagogica ,Bucuresti.*
44. Ilieş,L.(2003) *Managementul calităţii totale ,Editura Dacia Cluj –Napoca*
45. Jim,Blythe (2010):*Managementul vinzarilor si al clientilor cheie ,Editura Codecs .*
46. Kanoa,M., Uchidab,H., Udellc,G. F., Watanabed,W. (2011), Information verifiability, bank organization, bank competition and bank–borrower relationships, *Journal of Banking & Finance*, vol. 35, vol. 4, pp. 935-954
47. Klein,P., Saidenberg,M.,R., (2010). Organizational structure and the diversification discount: evidence from commercial banking, *The Journal of Industrial Economics*, vol. LVIII, nr. 1.
48. Koutovalas,D.K.,Siomkos,G.J.,Mylonakis,J.,(2005).Perceive service quality management and loyalty in public versus private banks operations: some empirical evidence, *International Journal of Service and Operational Management*, vol I, nr. 2, pp.101-122
49. KPMG International, (2012). *Optimizing banking operating models. From strategy to implementation*, p. 4.
50. Kumar,V. ,Shah, D.,(2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80 (4), 317-330.
51. Kumar,V. ,Reinartz,W. (2012), *Implementing the CRM Strategy, Costumer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools*, pp. 55-85
52. Kumar,V. şi Reinartz, W. (2012), *Strategic customer relationship management today, Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools*, pp. 3-20

53. Liberati,C.,Mariani,P. (2012), Banking customer satisfaction evaluation: a three-way factor perspective, *Advances in Data Analysis and Classification*, vol. 6, nr. 4, pp. 323-336
54. Lin,T.T., Lee,C.C., Lin,H.C. (2012), Analysis of customer profit contribution for banks with the concept of marketing mix strategy between 4Cs and 5Ps, *Service Business*
55. Liu,H., Molyneux,P., Wilson, J.O.S. (2012), Competition and Stability in European Banking: A Regional Analysis, The Manchester School, previous version as Working paper, SSRN http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1670744
56. Liu,H.-Y.,(2007). Development of a framework for customer relationship management (CRM) in the banking industry, *International Journal of management*, 24(1)
57. Mäenpää, I. (2012), Drivers of cross-sectoral cross-buying behaviour among business customers, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 30, nr. 3, pp.193 – 217
58. **Matiș,A.C.**,Matiș,C.D.,(2013) Integration of Customer Relationship Management (CRM) In BCR ERSTE, *Journal of Theoretic and Applied Economics*, nr. 12
59. Matiș,E.A. (2009), Managementul performanței și riscului în băncile comerciale din România, Casa Cărții de Știință Publishing House, Cluj-Napoca.
60. Matis,E.A.Management bancar (2010)Casa Cărții de Știință Cluj-Napoca
61. Matis,E.A.,Mutu,S.,**Matis,A.**,(2011) Produse și servicii bancare ,Editura Risoprint, Cluj-Napoca
62. Maude,D. – Molineux,Ph(1996).: Private banking maximising performance in a competitive market, Euromoney Publications, Great Britain
63. Meadown,M. , Dibb,S. (2012), Progress in customer relationship management adoption: a cross-sector study, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 20, nr. 4, pp. 323-344
64. Mulhern,F. (1999). Customer profitability analysis: measurement, concentration, and research directions? *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1), 25-40.
65. National Bank of Romania,(2003). Economic update banking system and investment climate, Document electronic accesat Internet <http://bnr.ro>
66. Nili,A., Keramati,A. (2011), Investigating the Correlation between Customer Retention Programs of CRM and Customer Retention in E-Banking Context, *Digital Enterprise and Information Systems*, vol. 194, pp. 527-536

67. Nistor,L.R.,Munteanu,P.V.,(2013),Managementul proiectelor europene ,Editura Eikon,Cluj-Napoca .
68. Nucu,A.E. (2011), The Challenges of Basel III for Romanian Banking System, Theoretical and Applied Economics, Vol. XVIII , No. 12(565), pp. 59-70.
69. Ogwueleka,F. N., Misra,S., Colomo-Palacios,R. și Fernandez,L. (2012), Neural network and classification approach in identifying customer behavior in the banking sector: A case study of an international bank, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries
70. Omarini,A. (2004), Loyalty programs in retail banking, Sda Bocconi – Research Division, Working Paper Series, n.125/, December.
71. Peel,J., (2002). CRM: Redefining customer relationship management, Woburn MA: Digital Press
72. Persson,A. (2011), The management of costumer relationships as assets in the retail banking sector, Journal of Strategic Marketing, vol. 19, nr. 1, pp. 105-119
73. Popa,I.,Nicolescu,O.,Nicolescu,C.,(2013),Starea de sănătate a managementului din Romania ,Editura Pro Universitaria, București .
74. Prichard,M., Havitz,M. , Howard, D., (1999). Analysing the commitment-loyalty link in service contexts. Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (3), 333-348.
75. Puschmann,T., Alt,R. (2012), The rise of the costumer-oriented banking – electronic markets are paving the way for change in the financial industry, Electronic Markets, vol. 22, nr. 4, pp. 203-215
76. Raport Anual BNR 2009
77. Raport Anual BNR 2011
78. Reichheld,F., (1993). Loyalty-based management. Harvard Business Review, 71 (3) 64-71.
79. Reinartz, W.,Kumar,V., (2002). The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, 80 (7), 86-94.
80. Reinartz,W., Kumar,V.(2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. Journal of Marketing, 67 (1), 77-99.

81. Reinartz,W. ,Kumar,V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64 (4) 17-35.
82. Reinartz,W., Krafft,M.,Hoyer,W.,(2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41 (3), 293-305.
83. Rigby,D., K., Ledingham,D., (2004). CRM done right, *Harvard Business Review*
84. Rodriguez,M. și Honeycutt,E., (2011), Costumer relationship Management (CRM)'s impact on B to B sales professional's collaboration and sales performance, *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 18, nr. 4, pp. 335-356.
85. Rose,P., Hudgins,S., (2008). "Bank management and financial services", ed. McGraw-Hill, ediția a 7-a.
86. Rotaru,Constantin(2000) *Sistemul Bancar Românesc și Integrarea Europeană*, Editura Expert, București.
87. Samuel,C.Certo ,(2006),*Modern management* ,Editura Teora, Bucuresti,
88. SAS white paper. *Customer Relationship Management în Banking. Key Challenges Facing Banking Executives*. Editat de SAS Institute Inc.
89. Schweidel,D. A., Bradlow,E. T. , Fader, P. S., (2011), *Portfolio Dynamics for Customers of a Multi-Service Provider*, *Management Science*, vol. 57, nr. 3, pp. 471-486
90. Singha,S., Murthib,B.P.S., Steffesc,E. (2013), Developing a measure of risk adjusted revenue (RAR) in credit cards market: Implications for customer relationship management, *European Journal of Operational Research*, vol. 224, nr. 2, pp. 425-434
91. Song,X. și Chen,L. (2012), The study of customer relationship management of commercial bank based on customer lifetime value, *Advances in Computer, Communication, Control and Automation*, vol. 121, pp. 791-798.
92. Svend,E.(1997) *International Private Banking*, Zurich, Verlag Paul Haupt.
93. Swinney,R. (2011), Selling to strategic consumers when product value is uncertain: the value of matching supply and demand, *Management Science*, vol. 57, nr. 10, pp. 1737 – 1751
94. Uncles,M.D., Dowling, G.R., Hammond,K.(2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 294-316.

95. Verhoef,C. P., Lemon,N. K. (2013), Succesful costumer value management: key lessons and emerging trens, *European Management Journal*, vol. 31, nr. 1, pp. 1-15
96. What is CRM?(2005).Document electronic accesat Internet sursa: <http://crmtutorial.com/CRM/CRM.aspxref=aw>
97. Winer,R., Morwitz,V., Schmitt,P., Bauer,J. (2012), Managerial decision making in costumer management: adaptive, fast and frugal?, *Journal of the Academy of Marketing Science*
98. Wu,Y. (2012), The study of costumer relationship management of commercial bank based on costumer lifetime value, *Advances in Computer, Communication, Control and Automation*, vol. 121, pp. 791-798
99. Zavareha,F. B., Md Ariffa, M. S., Jusoha, A., Zakuana, N., Baharia, A. Z. și Ashourianb, M. (2012), E-Service Quality Dimensions and Their Effects on E-Customer Satisfaction in Internet Banking Services, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 40, pp. 441-445
100. Zeithaml,V.,(2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1), 67-85.
101. Zeithaml,V., Rust,R. ,Lemon,K.(2001). The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43 (4), 118-142.
102. Zentes,J., Morschett,D., Schramm-Klein,H.(2012), Customer relationship management, *Strategic Retail Management. Text and International Cases*, pp. 297-317.

