

MOTIVAȚII ȘI OBSTACOLE ÎN MANAGEMENTUL CALITĂȚII SERVICIILOR BANCARE

Prof.univ.dr.ing. Nicolae George DRĂGULĂNESCU*
Dr.ec Magdalena DRĂGULĂNESCU**

Universitatea Politehnica din București, Romania*
Facultatea de Management Financiar, Institutul Bancar din România, București, Romania**
nicudrag@artelecom.net*, magdadrag@yahoo.com**

Abstract

In this article, we use the results of a larger study (included in a defended doctoral thesis) made in order to investigate the influence of Acquis communautaire and banking practices in developed countries on the practices of commercial banks operating in Romania, in order to increase the level of quality of their retail banking services. The results suggest that the optimal level of a bank's service quality depends critically on the competitive structure of the market in which the bank operates, the degree of demand interaction between banks, and the ease of imitation of competitors' service quality innovations. We find that banks in low demand interaction markets will adopt different strategies, inducing each bank to develop its own "unique" brand of quality. It is not necessarily the case that the leading banks will lead in quality improvements. This may partially explain why some of the largest banks do not have the highest levels of retail banking service quality.

1. INTRODUCERE

Dacă, până de curând, aproape toate băncile din România își orientaseră oferta de produse și servicii de preferință doar spre anumite categorii de clienți persoane juridice – de regulă marile societăți multinaționale și naționale, cu cifre de afaceri importante - lăsând nesatisfăcute sau, pur și simplu, chiar ignorate nevoile, cerințele și așteptările unor largi categorii de clienți potențiali (de exemplu IMM-urile și, mai ales, persoanele fizice), în prezent asistăm la o abordare tot mai dinamică, uneori chiar agresivă, și a acestor categorii de clienți.

Doar o zecime din băncile operând în România au reușit până în prezent să implementeze și să certifice un sistem de management al calității. Acestea au aflat astfel că principiile, metodele și instrumentele managementului calității pot fi aplicate cu succes și în băncile noastre (conform practicilor băncilor din străinătate) și că managementul calității poate fi un redutabil mijloc de-a face față concurenței tot mai dure de pe piața bancară.

Succesul este posibil doar dacă cerințele, nevoile și așteptările clienților sunt nu numai integral cunoscute, inclusiv în dinamica lor, ci și anticipate, în scopul obținerii și menținerii unui grad de satisfacție maxim, cu scopul final de a fideliza clientul. Evaluarea măsurii în

care satisfacerea acestora determină satisfacția clientului este esențială....

2. BANCA ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

Funcția esențială a unei bănci constă în furnizarea de servicii de depozitare a valorilor și acordarea de credite. Astăzi, băncile sunt considerate a fi atât instituții financiare, cât și instituții de credit, întrucât ele oferă atât servicii bancare cât și alte servicii financiare.

Pentru a putea funcționa, orice bancă are nevoie de o autorizație emisă de banca centrală națională sau de autoritatea națională de supraveghere financiară. În baza autorizației, băncile au dreptul să ofere produse și servicii bancare, cu respectarea prevederilor legale în materie dar și a regulilor de prudență bancară.

2.1. Clasificarea băncilor

- *Bănci centrale* – având rolul de a emite bancnote și monede, de a implementa politica monetară, de a autoriza și supraveghea activitatea tuturor băncilor din sistemul bancar național (de exemplu: Banca Națională a României, www.bnro.ro; Banque de France, www.banque-france.fr, etc.)

- *Bănci de investiții* – având atât rolul de a garanta vânzarea acțiunilor și obligațiunilor cât și pe cel de a acorda consultanță în privința fuziunilor (de exemplu : Goldman Sachs în SUA, www.gs.com; Nomura Securities în Japonia, www.nomura.co.jp, etc.)
 - *Bănci specializate în finanțarea comerțului* – bănci al căror obiect de activitate constă, în mod tradițional, doar în furnizarea de fonduri de finanțare a comerțului. În prezent, aceste bănci asigură asemenea fonduri și sub alte forme decât creditele clasice (de exemplu : Merchant Bank în SUA, www.mbv.com; EXIMBANK - Romania, www.eximbank.ro)
 - *Bănci de economii* – care, în mod tradițional, aveau ca obiect de activitate atragerea de depozite și acordarea de credite ipotecare (de exemplu : Caisse d'Épargne în Franța, www.caisse-epargne.fr; Casa de Economii și Consemnațiuni în România, www.ccc-sa.ro, etc.). În prezent, băncile de economii oferă o gamă variată de produse și servicii bancare și nu se mai deosebesc fundamental de celelalte bănci.
 - *Bănci "off-shore"* – care sunt situate în state cu jurisdicții considerate a fi „paradisuri fiscale”, de regulă și „bănci private” (de exemplu: băncile situate în Elveția, Andorra, Insulele Virgine, Insulele Cayman, etc.).
 - *Bănci comerciale* – care, spre deosebire de băncile de investiții, își axează oferta, în cea mai mare parte, pe servicii pentru marile organizații (de exemplu : ING Bank - Olanda, www.ingbank.nl ; Deutsche Bank - Germania, www.deutsche-bank.de, etc.).
 - *Bănci de retail* – ai căror clienți sunt exclusiv persoanele fizice (de exemplu : Volksbank în Austria, www.volksbank.co.at și în România, www.volksbankromania.ro, etc.).
 - *Bănci universale* – având mai multe obiecte de activitate dintre cele menționate mai sus (de exemplu : în România - BCR, www.bcr.ro; BRD, www.brd.ro; Raiffeisen Bank, www.raiffeisen.ro; etc.).
 - *Bănci private* – care gestionează activele unor persoane, fizice sau juridice, foarte bogate (de exemplu: Union Bank of Switzerland, www.ubs.com);
- la 30, 60, 90, 120, 180, 270 și 360 zile, existând posibilitatea capitalizării dobânzii), certificate de depozit : disponibile în diverse combinații de sume în monedă națională și pe diferite perioade de scadență
- *Produse de creditare*: credite în monedă națională și valută pentru (necesități de producție, linii de credite, proiecte de investiții, export, descoperit de cont, etc.), factoring, forfetare
 - *Garanții bancare* (emitere de garanții bancare și consultanță pentru diverse operațiuni în monedă națională și valută, emitere de garanții bancare pentru operațiunile de leasing, emitere/ notificare a acreditivelor stand-by, emitere de rapoarte pentru clienți, etc.)
 - *Carduri de debit/ credit* (în lei/ valută)
 - *Operațiuni valutare* (plăți/ încasări în numerar, schimburi valutare, operațiuni de comerț exterior, incasso documentar, ordine comerciale de plată, emiterea și confirmarea acreditivelor, avalizarea cambiiilor, remiterea spre încasare a cecurilor comerciale, acceptarea și vânzarea cecurilor de călătorie, etc.)
 - *Servicii diverse*: cumpărarea - vânzarea de valută contra monedei naționale sau a altei monede; consultanță pentru evaluarea firmelor (pentru privatizare, fuziune, lichidare, mărire de capital, etc.), evaluarea activelor (elaborarea de planuri de afaceri, elaborarea de studii de fezabilitate, analizarea oportunităților de investiții, efectuarea de analize financiare, finanțarea proiectelor, realizarea de tranzacții pe piața extrabursieră, etc.), utilizarea unor instrumente de plată fără numerar , tranzații valutare (operațiuni pe piața monetară internă și internațională, tranzații valutare - spot sau la termen - pe piața internă și internațională, tranzații valutare cu opțiuni pe piața internațională), servicii bancare legate de emisiuni de titluri financiare, managementul portofoliului de obligațiuni, casete de valori.

2.2. Produse și servicii bancare oferite clienților persoane juridice

- *Produse de bază*: conturi curente (în monedă națională sau valută)
- *Produse de economisire*: conturi pentru depozite la termen în lei și valută (cu scadență

2.3. Produse și servicii bancare oferite clienților persoane fizice

- *Conturi curente* (în monedă națională sau valută)
- *Produse de economisire*: conturi pentru depozite la termen (în monedă națională și valută, cu scadență la 30, 60, 90, 120, 180, 270 și 360 zile, dobânda fiind plătită la

scadență sau lunar), certificate de depozit (disponibile în diverse combinații de sume)

- *Credite în lei/ valută* (pentru construcții de locuințe, case de vacanță, cumpărarea de apartamente, cumpărarea de mașini, cumpărarea de teren pentru construirea de locuințe, cumpărarea de bunuri de larg consum)
- *Carduri de debit/ credit* (în lei/ valută) ;
- *Tranzacții valutare* (operațiuni pe piața monetară internă și internațională, tranzacții valutare cu opțiuni pe piața internațională, plăți și încasări în numerar, schimburi valutare, acceptarea și vânzarea cecurilor de călătorie, etc.)
- *Servicii diverse* (emisiuni de titluri financiare, casete de valori, etc.)

3. FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ COMPORTAMENTUL DE CUMPĂRARE AL CLIENȚILOR

3.1. La persoane fizice

- *Factorii culturali* – asociați credințelor de bază, eticii, moralei, limbajului, tendințelor artistice, fidelității, valorilor personale și tradițiilor, etc.;
- *Factorii sociali* – asociați cu grupurile de influență (denumite de specialiștii în marketing și grupuri de referință) care au o anumită experiență și ascendență asupra celor din jur ;
- *Factorii personali* – asociați vârstei, ocupației, etapei din viață, schimbărilor în stilul de viață, etc. ;
- *Factorii economici* – asociați veniturilor disponibile, economiilor, atitudinii clienților privind cheltuirea-economisirea, etc. ;
- *Factorii psihologici* – asociați necesităților psihologice ale unei persoane și influențați de motivație și percepție.

3.2. La persoane juridice

- Mărimea firmei ;
- Sectorul economic (sau domeniul) în care își desfășoară activitatea ;
- Stilul de conducere/ management ;
- Poziția factorului de decizie al firmei ;
- Poziția financiară și comercială a firmei ;
- Statutul firmei ;
- Vârsta persoanelor din echipa de conducere și profesionalismul lor ;
- Tipul acționarilor și aspirațiile lor ;
- Dorințele firmei ;
- Amplasarea geografică a firmei ;
- Conjunctura economică de moment

În plus, pentru clienții persoane juridice, băncile ar trebui să aibă în vedere și următoarele aspecte esențiale :

- Necesitățile persoanelor juridice sunt, de regulă, mult mai complexe decât cele ale persoanelor fizice și, de aceea, sunt mult mai dificil de satisfăcut
- Anumiți clienți persoane juridice necesită un mod special de tratament
- Relațiile de succes cu clienții persoane juridice pot fi dificil de construit și costisitor de întreținut

4. STRUCTURA SISTEMULUI BANCAR DIN ROMÂNIA ȘI CALITATEA PRODUSELOR/ SERVICIILOR SALE

La mijlocul anului 2006, sistemul bancar din România era format din: Banca Națională a României, 30 de bănci comerciale românești, 7 sucursale ale unor bănci străine

4.1. Structura sistemului bancar din România

A. Bănci cu capital românesc (9)

- bănci cu capital majoritar public : CEC , Eximbank
- bănci cu capital majoritar privat : Banca Comercială Română, Banca Transilvania, Romexterra, Banca Comercială Carpatica, Mindbank, Banca Daewoo România, Libra Bank

B. *Bănci cu capital majoritar străin (21)*: Banca Română pentru Dezvoltare, Raiffeisen Bank România, ABN Amro Bank România, Banc Post, Alpha Bank România, Banca Comercială „Ion Țiriac”, Citibank România, Unicredit România, Volksbank România, Piraeus Bank România, Banca Românească, Finnansbank România, OTP Bank, Sao Paolo IMI Bank România, Eurom Bank, Banca de Microfinanțare PROCREDIT, Egnatia Bank România, Emporiki Bank România, Romanian International Bank, Raiffeisen Banca pentru Locuințe, Porsche Bank

C. *Sucursale ale unor bănci străine (7)*: ING Bank N.V., Amsterdam, Banca Italo-Romana SpA Italia, Treviso, National Bank of Greece S.A., Anglo-Romanian Bank Ltd., Garanti Bank International N.V., Blom Bank Egzpt, Banca di Roma SpA Italia,

4.2. Cerințele, nevoile și așteptările clienților

Teoretic, pentru ca un client să se decidă să achiziționeze un anumit produs/ serviciu bancar, de la o anumită bancă, el ar trebui să fie atras *simultan* de :

- *nivelul dobânzilor* (cât mai mari - la conturi curente sau cât mai mici - la credite), *tarifelor, taxelor, comisioanelor, spezelor*, etc. (cât mai mici)

- *calitatea serviciului*, în sine, inclusiv calitatea primirii clientului în bancă (cât mai ridicată)

- *durata obținerii produsului/ serviciului* respectiv (cât mai redusă)...

Practic, conform cercetărilor efectuate [1], clienții persoane fizice din România - acolo unde și atunci când sunt informați corect și la timp - sunt atrași în principal de nivelul dobânzilor, tarifelor, taxelor, comisioanelor, spezelor dar și de... proximitatea sediului băncii (față de domiciliu). Aspectele privind *calitatea și durata obținerii produsului/ serviciului bancar* încep însă să fie tot mai frecvent și intens conștientizate și în România de clienții persoane fizice și de reprezentanții clienților persoane juridice.

Valoarea adăugată pentru client într-o bancă include, în principal, următoarele elemente componente esențiale (fiecare având una sau mai multe caracteristici cu indicatori specifici și valori țintă adecvate, pentru fiecare din ele acționând anumite structuri din cadrul fiecărei bănci):

- *Diversitatea ofertei de produse/ servicii bancare* – cât mai mare

- *Adecvarea ofertei reale la oferta promisă* – cât mai ridicată

- *Accesibilitatea băncii* - cât mai mare

- *Condițiile de comercializare a produselor/ serviciilor bancare* – cât mai bune

- *Costurile de achiziție a produselor/ serviciilor bancare* – cât mai scăzute

- *Valoarea dobânzilor* - cât mai mari la depozite și cât mai mici la credite

- *Duratele necesare pentru achiziționarea produselor/ serviciilor bancare* de către clienți – cât mai reduse

- *Atitudinea personalului* – cât mai “orientată client”

- *Comportamentul personalului* – cât mai “orientat client”

- *Securitatea produselor și a băncii* – cât mai ridicate

- *Condițiile de asigurare a confidențialității datelor* – cât mai bune

4.3. Percepția clienților privind produsele și serviciile bancare oferite în România

Multe produse și servicii bancare oferite pe piața românească au devenit în ultimii ani mai atractive, mai diverse și mai accesibile. Astfel, unele bănci au reușit să atragă și să mențină cât mai mulți clienți, sporindu-și

continuu performanțele financiare esențiale (cifră de afaceri, segment de piață, profit, etc.).

Dar, conform cercetărilor întreprinse de autori, anumite categorii de clienți ai băncilor din România - în special IMM-urile și persoanele fizice - reproșează managerilor și angajaților din bănci anumite inadecvări (deci o anumită NONCALITATE) ale produselor și serviciilor oferite de bănci față de cerințele, nevoile și așteptările lor. A se vedea și opiniile exprimate pe situl www.ghiseulbancar.ro.

4.3.1 Principalele nemulțumiri ale IMM-urilordin România

- Birocrația bancară excesivă (impusă mai ales de legi și reglementări precum și de organizarea “orientată furnizor”) - generatoare de consum inutil de timp, bani și nervi
- Costurile excesiv de ridicate ale creditelor (prin dobânzi prea mari, numeroase comisioane - de analiză, de acordare, de administrare, de risc, etc. - și alte taxe, prea puțin transparente). *Raportul dintre dobânzile la credite și dobânzile la depozite este în România de ordinul 4...6, comparativ cu numai 2..3 în statele membre ale UE.*
- Caracteristicile garanțiilor solicitate (ipotecă, gaj, cecuri în alb, depozite colaterale, scrisori de garanție bancară, cesiunea de creanțe, etc.) – mai ales cerința ca valoarea garanțiilor să depășească valoarea creditului acordat
- Durata prea redusă a perioadei de rambursare acceptată (1-5 ani față de 5-15 ani în statele membre ale UE)

Consecințele acestor situații reale sunt importante:

- IMM-urile au avut și mai au acces dificil - uneori foarte dificil sau chiar imposibil - la credite, astfel încât producția autohtonă de bunuri și servicii nu se poate dezvolta în mod adecvat.
- Conform unor studii efectuate de bancheri, doar cca. 10% din IMM-urile din România sunt “bancabile” și își pot permite să acceseze un credit.

4.3.2 Principalele nemulțumiri ale clienților persoane fizice din România

- Actuala ofertă de produse și servicii bancare nu ține seama de TOATE nevoile, cerințele și așteptările clienților. De exemplu, chiar prin modul de comunicare cu clienții potențiali și reali (prin intermediul publicațiilor, web-siturilor, afișajelor electronice, angajaților) datele și informațiile astfel transmise nu sunt

decât parțial veridice, accesibile și utile. Alt exemplu: actualele oferte de credite și de servicii de plăți se suprapun doar parțial cu cerințele, așteptărilor și nevoile clienților. Băncile ar trebui să fie conștiente că flexibilitatea, varietatea și originalitatea ofertelor lor sunt doar câteva dintre avantajele care atrag clienții persoane fizice și îi pot fideliza.

- Modul de colectare a reacțiilor/ propunerilor clienților și modul de soluționare a sugestiilor/ reclamațiilor clienților sunt în general departe de cerințelor și așteptărilor clienților
- În tot mai multe cazuri, clienții își aleg banca datorită în primul rând caracteristicilor relației stabilite cu angajații și managerii acesteia. Dar, din păcate, mulți clienți persoane fizice nu sunt satisfăcuți de atitudinea, comportamentul, politețea, solitudinea și/ sau amabilitatea personalului de la ghișee și, mai ales, de durata mare de așteptare la ghișee pentru soluționarea solicitărilor lor.
- În România nu se practică plata prin cec poștal (pentru persoane fizice)
- Programul de lucru cu publicul, sistemul de orientare a clienților în interiorul băncii și funcționalitatea ghișeeleor constituie alte obiecte ale nemulțumirilor clienților. Clienții consideră că este absolut normal ca banca să aibă un program de lucru cu publicul cât mai extins, un sistem de orientare interioară eficient și un confort adecvat.

Se constată deci existența unor fracturi serioase între <calitatea așteptată> de client - conform nevoilor/ cerințelor acestuia - și <calitatea percepută> de client, ca urmare a achiziționării unui produs/ serviciu bancar. Cauzele acestei situații sunt multiple dar cea mai importantă constă în *interesul precar manifestat de cele mai multe bănci față de clienții persoane fizice (<retail banking>) și concentrarea lor asupra anumitor clienți persoane juridice (<corporate banking>) – clienți care aduc, de regulă, profituri mari și rapide.*

5. PRINCIPALELE MOTIVAȚII ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII SERVICIILOR BANCARE

Domeniul managementului calității serviciilor bancare este relativ tânăr (s-a născut prin anii '80 ai secolului al XX-lea), dar cercetările în domeniu dovedesc predominanța preocupărilor susținute pentru îmbunătățirea continuă, mai ales în cadrul sistemelor bancare din statele dezvoltate. De exemplu băncile nord-americe și vest-europene au depus și depun eforturi considerabile pentru a cunoaște cât mai bine și a

satisface cât mai mult nevoile, așteptările și cerințele clienților lor (inclusiv prin evaluarea sistematică a gradului de satisfacție a acestora).

Perspectiva bancară a managementului calității este extrem de interesantă, având în vedere specificul serviciilor dar și dinamismul cererii și ofertei de produse/ servicii bancare, precum și accentuarea continuă a concurenței în domeniu. Creșterea numărului de bănci a dus la dezvoltarea concurenței și la conștientizarea aspectelor referitoare la calitatea serviciilor bancare oferite pe piață (astfel încât să se ia în considerare și <calitatea percepută de client>, nu numai <calitatea dorită/ realizată de bancă>).

Conștientizarea problemelor calității de către bănci a dus la apariția *standardelor* aplicabile în domeniu. Stabilirea și elaborarea standardelor împreună cu *sistemul de măsurare a performanței* sunt elementele esențiale ale unui program al calității. Necesitatea unor asemenea acțiuni apare, în principal, atunci când concurența se accentuează astfel încât băncile fie își stabilesc singure propriile standarde, fie beneficiază de sprijinul unor instituții specializate.

O dată cu elaborarea standardelor, au fost concepute sau „împrumutate” din industrie, diferite *metode și instrumente de asigurare a calității*. Acestea au fost îmbunătățite continuu în decursul timpului, astfel încât să poată răspunde cât mai bine cerințelor specifice ale industriei bancare. Aceste metode și instrumente reprezintă mijloace importante, utile și eficiente disponibile acelor bănci care vor și știu să le utilizeze în folosul lor și al clienților lor.

Acolo unde se constată că apare o anumită neconformitate pentru soluționarea căreia - prin acțiuni corective și preventive - instrumentele actuale nu sunt eficiente sau suficiente, se pot defini noi instrumente permițând soluționarea problemei și adoptarea de măsuri corective și preventive simultan eficiente și eficace.

Simpla existență a standardelor în bănci este însă insuficientă întrucât este mult mai important să se efectueze permanent evaluări ale percepției clienților asupra calității produselor și serviciilor furnizate și să se măsoare gradul de satisfacere a cerințelor și așteptărilor clienților.

Introducerea și menținerea sub control ale proceselor în interiorul organizației și comparațiile permanente cu cei mai buni din domeniu (<benchmarking>), urmate de adoptarea anumitor măsuri adecvate sunt de natură să determine atingerea obiectivelor stabilite în domeniul calității. În cele din

urmă,obiectivele, strategiile și politicile specifice unei bănci determină natura demersului calității în banca respectivă.

Piața unică europeană creează noi probleme, atât industriei produselor și serviciilor bancare și sistemului de protejare a consumatorilor, cât și organismelor implicate în armonizarea standardelor și legislației în domeniu, totul pe fondul accentuării concurenței. Preocupările Uniunii Europene pentru armonizarea directivelor în domeniul liberei circulații a capitalurilor și a serviciilor urmăresc identificarea și eliminarea barierelor existente până în anul 2010.

Percepția clienților băncilor poate fi considerabil îmbunătățită printr-un marketing eficient și prin preocupări importante și susținute pentru îmbunătățirea continuă a calității, prin satisfacerea nevoilor, cerințelor și așteptărilor clienților. Clientul trebuie să se simtă important și să dorească să rămână la o anumită bancă. Pentru orice bancă este mult mai costisitor să atragă noi clienți, decât să-i păstreze pe cei existenți astfel încât băncile ar trebui să se străduiască să-și fidelizeze clienții prin orice mijloc legal posibil.

6. OBSTACOLE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII SERVICIILOR BANCARE ÎN ROMÂNIA

Băncile est-europene s-au confruntat - și încă se mai confruntă - cu probleme specifice de cu totul altă natură (restructurarea bilanțului, recapitalizare, privatizare, schimbarea mentalităților, etc.). În consecință, pentru marea lor majoritate, implementarea unui sistem de management al calității încă nu este o prioritate.

În România există actualmente *doar 4 bănci* care au implementat și certificat un sistem de management al calității în conformitate cu binecunoscutele standarde internaționale ale familiei ISO 9000:

- Banca Națională a României (doar Direcția Servicii Informatice) – certificată în anul 2000 de SRAC
- Citi Bank Romania (subsidiara CitiBank USA) - certificată în anul 2001 de AFAQ
- Banca Comercială Română - certificată în anul 2002 de Moody International (BCR a câștigat în anul 2005 Premiul Român pentru Calitate < „J.M.Juran >)
- Banca EXIMBANK - certificată în anul 2005 de SIMTEX OC

Celelalte bănci operând în țara noastră nu par să fie încă receptive la avantajele și, deci, necesitatea

implementării și certificării unui sistem de management al calității atât timp cât nu există o reglementare (normă) a BNR sau chiar o lege care să le oblige la așa ceva! Obstacolele existente sunt de natură *teoretică, culturală și umană* (incluzând anumite mentalități, atitudini și comportamente contra-productive, dar și rezistența la schimbare)...

7. PERSPECTIVE ALE SISTEMULUI BANCAR DIN ROMÂNIA

În condițiile înțetirii fără precedent a concurenței între băncile comerciale, apar și se agravează și în România atât problema menținerii clientelei existente cât și cea a obținerii de noi clienți, în paralel cu necesitatea realizării unui anumit nivel al cifrei de afaceri, a eficienței și a profitului activităților bancare. Singura cale posibilă de soluționare simultană și eficientă a tuturor acestor probleme constă în *generarea/ creșterea încrederii acestor clienți potențiali sau reali* - fie ei persoane fizice sau persoane juridice - în calitatea produselor/ serviciilor și proceselor unei anumite bănci.

În plus, se constată că, datorită creșterii continue a exigențelor clienților, este tot mai puțin credibilă - și, deci, tot mai ineficace și ineficientă - publicitatea realizată pe alte considerente decât rezultatele unor evaluări multicriteriale, competente, obiective și transparente privind calitatea produselor/ serviciilor și a proceselor bancare. În aceste circumstanțe devine tot mai importantă *valoarea adăugată pentru client* (creată simultan cu cea destinată altor parteneri de interese), în cadrul diferitelor procese și compartimente ale unei bănci. De remarcat că ponderile valorilor adăugate pentru fiecare partener de interese ar trebui să fie stabilite în mod echitabil (inclusiv prin negociere), fiind permanent evaluate și respectate. Neglijarea sau favorizarea unui partener - în detrimentul altora - constituie un comportament contraproductiv ce dăunează evoluției afacerilor pe termen mediu-lung.

Odată cu încheierea procesului de privatizare în sistemul bancar românesc, vor avea loc achiziții, fuziuni și ieșiri de pe piață ale unor bănci. Jucătorii importanți se vor reduce la băncile mari, competitive, cu rețele naționale bine dezvoltate și susținute de parteneri strategici.

Având în vedere cele de mai sus, ar fi de dorit ca și băncile să-și orienteze într-un viitor apropiat tot mai mult activitatea *către client*. În plus, ținând seama de tendința manifestată de tot mai mulți clienți și conform căreia aceștia doresc pachete de servicii financiare

complete, vor fi tot mai numeroase băncile care vor oferi servicii integrate.

Concurența, în special pentru acapararea pieței pentru *persoane fizice („retail banking”)* - care pune la dispoziția băncilor resurse financiare ieftine - va favoriza dezvoltarea de noi produse și servicii bancare pentru acești clienți. Oferta de produse și servicii bancare pentru *persoane juridice („corporate banking”)* se va diversifica prin produse și servicii specifice (ca: leasing, factoring, forfetare, credit ipotecar, e-banking, mobile-banking, etc.).

BIBLIOGRAFIE

- [1] DRĂGULĂNESCU Magdalena : “*Contribuții privind asigurarea calității serviciilor bancare în România*”, teză de doctorat, Academia de Studii Economice, iunie 2006
- [2] DRĂGULĂNESCU Nicolae, DRĂGULĂNESCU Magdalena – *Managementul calității serviciilor*, Ed.AGIR, București, 2004