

**ŞCOALA DOCTORALĂ INTERDISCIPLINARĂ**

**Facultatea: ŞTIINŢE ECONOMICE ŞI ADMINISTRAREA AFACERILOR**

**Ec. Elena-Lidia MELNIC**

**Satisfacţia clienţilor şi sustenabilitatea programului de  
calitate a produselor şi serviciilor bancare la principalele  
bănci din Regiunea Centru**

**Customer Satisfaction and the Sustainability of the Quality  
Program of Banking Products and Services at the Main  
Banks in the Center Region**

**REZUMAT / ABSTRACT**

**Conducător ştiinţific**

**Prof.univ.dr. Liliana DUGULEANĂ**

**BRAŞOV, 2018**



D-lui (D-nei) .....

## **COMPONENȚA**

### **Comisiei de doctorat**

Numită prin ordinul Rectorului Universității Transilvania din Braşov  
Nr. 9298 din 09.07.2018

PREȘEDINTE:	Conf. univ. dr. Ioana Bianca CHIȚU
CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:	Prof. univ. dr. Liliana DUGULEANĂ
REFERENȚI:	Prof. univ. dr. CETINĂ Iuliana
	Prof. univ. dr. Ilie ROTARIU
	Conf. univ. dr. Dana BOȘCOR

Data, ora și locul susținerii publice a tezei de doctorat: ....., ora ....., sala .....

Eventualele aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării vor fi transmise electronic, în timp util, pe adresa [melnic.elena.lidia@unitbv.ro](mailto:melnic.elena.lidia@unitbv.ro)

Totodată, vă invităm să luați parte la ședința publică de susținere a tezei de doctorat.

Vă mulțumim.

## CUPRINS (lb. română)

	Pg teză	Pg rezumat
<b>INTRODUCERE</b>	12	10
<b>STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRII ÎN DOMENIU</b>	15	12
<b>CAPITOLUL I</b>		
<b>STRATEGII DE MARKETING BANCAR</b>	19	15
1.1 Mixul de marketing bancar	21	15
1.1.1 Politica de produs-serviciu bancar	21	15
1.1.2 Politica de preţ a serviciilor bancare	23	16
1.1.3 Politica de distribuţie a serviciilor bancare	25	16
1.1.4 Politica de promovare a serviciilor bancare	26	17
1.2 Elemente specifice mixului de marketing în sistemul bancar	28	18
1.2.1 Personalul - factor cheie în cadrul mixului de marketing bancar	28	18
1.2.2 Dovezile fizice (prezenţa, ambientul)	35	19
1.2.3 Procesul	39	20
1.3 Strategii de piaţă în marketingul bancar	41	20
1.4 Cercetări de piaţă privind aplicarea mixului de marketing de către principalele bănci de retail din sistemul românesc: BCR, BT şi BRD	47	
1.4.1 Mixul de produs aplicat de principale bănci din sistemul românesc: BCR, BT şi BRD	48	
1.4.1.1 Tranzacţii curente	51	
1.4.1.2 Internet banking	57	
1.4.1.3 Carduri	58	
1.4.1.4 Credite	59	
1.4.1.5 Economisire şi investiţii	63	
1.4.1.6 Asigurări	65	
1.4.2 Mixul de preţ aplicat de principale bănci din sistemul românesc: BCR, BT şi BRD	65	
1.4.3 Mixul de distribuţie aplicat de principale bănci din sistemul românesc: BCR, BT, BRD	66	
1.4.4 Mixul de promovare aplicat de principale bănci din sistemul românesc: BCR, BT, BRD	67	
<b>CAPITOLUL II</b>		
<b>CALITATEA SERVICIILOR BANCARE - PREMISĂ DE BAZĂ A SATISFACŢIEI CLIENŢILOR</b>	74	21
2.1 Conceptul de calitate a serviciilor bancare oferite clienţilor	75	
2.2 Aşteptările clienţilor - elemente determinante ale calităţii serviciilor bancare	77	21
2.3 Cele şase niveluri ale calităţii serviciilor	79	21
2.4 Tehnici de măsurare a calităţii serviciilor bancare	83	22
2.4.1 Observări directe ale interacţiunilor cu clienţii	84	22
2.4.2 Colectarea feedback-ului clienţilor prin interviuri telefonice / email	85	23
2.4.3 Mystery Shopping	85	23
2.5 Managementul relaţional (CRM) vs. Managementul experienţial (CEM)	87	23
2.6 Importanţa măsurării calităţii serviciilor bancare	89	
2.7 Excelenţa în serviciile bancare româneşti	90	
<b>CAPITOLUL III</b>		
<b>INDICATORI INTERNAŢIONALI DE MĂSURARE A CALITĂŢII SERVICIILOR BANCARE : SCORUL NET PROMOTER (NPS) ŞI INDEXUL DE SATISFACŢIE A CLIENŢILOR (ACSI)</b>	93	24
3.1 Scorul Net Promoter Score (NPS)	93	24
3.2 Indexul de satisfacţie a clienţilor (ACSI)	99	26

3.2.1 Scurt istoric	101	
3.2.2 Benchmarking competitiv de satisfacție a clienților	102	
3.2.3 CSI global	102	
3.3 Analiza măsurării calității serviciilor bancare cu NPS și ACSI	103	26
<b>CAPITOLUL IV</b>		
<b>CERCETĂRI DE MARKETING PENTRU DETERMINAREA GRADULUI DE SATISFACȚIE A CONSUMATORILOR DE SERVICII BANCARE DIN REGIUNEA CENTRU</b>	105	27
4.1 Cercetare calitativă de marketing de tip „mystery calls” realizată la principalele bănci din Regiunea Centru	105	27
4.1.1 Obiectivul și metodologia cercetării calitative de marketing de tip „mystery calls”	106	27
4.1.2 Raportul mystery calls- Regiunea Centru	107	28
4.1.2.1 ING - Analiză județe - Mystery Calls	107	28
4.1.2.2 BCR - Analiza județe - Mystery Calls	109	28
4.1.2.3 Banca Transilvania - Analiză județe - Mystery Calls	111	28
4.1.2.4 BRD Groupe Sociétés Générale - Analiză județe - Mystery Calls	113	28
4.1.3 Concluziile cercetării calitative de marketing	115	29
4.2 Cercetare cantitativă de marketing cu tema „Comportamentul, atitudinile și percepțiile consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru”	116	29
4.2.1 Obiectivele cercetării cantitative	116	29
4.2.2 Ipoteze generale ale cercetării cantitative	118	31
4.2.3 Ipotezele statistice ale cercetării cantitative de marketing	119	31
4.2.4 Elaborarea chestionarului	121	32
4.2.5 Metodologia cercetării	121	33
4.2.6 Stabilirea populației cercetate și a metodei de eșantionare	122	33
4.2.7 Validarea eșantionului	124	33
4.2.8 Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării cantitative de marketing	125	
4.2.8.1 Analiza comportamentului consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru	125	
4.2.8.2 Satisfacția consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru și factorii de influență	130	
A. Analiza corelațiilor dintre personalul instituțiilor bancare și calitatea serviciilor	130	
B. Indicele de calitate al serviciilor bancare	134	
C. Analiza influenței imaginii băncii asupra calității serviciilor bancare	136	
D. Analiza gradului de satisfacție privind modul de soluționare a reclamațiilor făcute	138	
E. Analiza influenței tarifelor practicate asupra calității serviciilor bancare	140	
F. Analiza influenței digitalizării puse la dispoziție de bancă asupra nivelului calității percepute de clienți	141	
4.2.8.3 Promovarea prin recomandare în piață a serviciilor și produselor bancare de către consumatorii de servicii bancare din Regiunea Centru a României	148	
4.2.9 Testarea ipotezelor statistice	157	
A. Aprecierea calității serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcție de genul respondenților	158	
B. Aprecierea calității serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcție de vârstă	160	
C. Aprecierea calității serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcție de starea civilă	162	
D. Aprecierea calității serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcție de veniturile realizate	163	
E. Aprecierea calității serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcție de nivelul de studii	166	

F. Aprecierea calităţii serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcţie de mediul în care locuiesc	167	
G. Aprecierea calităţii serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcţie de judeţul de domiciliu	169	
H. Aprecierea calităţii serviciilor bancare prin indicele de calitate în funcţie de statutul profesional	172	
4.2.10 Concluziile cercetării cantitative de marketing	174	34
<b>CAPITOLUL V</b>		
<b>PROGRAM DE SUSTENABILITATE A CALITĂŢII SERVICIILOR BANCARE</b>	176	35
5.1 Misiune şi roluri	177	35
5.2 Instrumente	178	36
5.2.1. Conceptul întâlnirilor de dimineaţa si seara	178	36
5.2.2. Ghid de observare a interacţiunilor cu clienţii	178	36
5.2.3. Feed-back imediat acordat membrilor echipei	179	36
5.2.4. Fişier de sustenabilitate	180	37
5.3 Acţiuni pentru salariaţi	180	37
5.3.1 Recunoaştere profesională	181	37
5.3.2 Încurajarea unei atmosfere pozitive la birou	181	37
5.3.3 Promovarea momentelor WOW	182	38
5.3.4 Formarea continuă a angajaţilor	183	38
5.4 Acţiuni pentru clienţi	184	38
5.4.1 Realizarea de acţiuni tematice în unităţile bancare cu ocazia unor zile deosebite	184	38
5.4.2 Acţiunea “La mulţi ani!”	184	38
5.5 Tratarea reclamaţiilor	184	39
5.6 Contact Center	186	39
5.7 Segmentarea portofoliilor de clienţi	186	40
5.8 Impactul financiar al programului de sustenabilitate a calităţii serviciilor bancare	188	40
<b>CONCLUZII FINALE. CONTRIBUTII ORIGINALE. DIRECTII VIITOARE DE CERCETARE</b>	190	41
Direcţii viitoare de cercetare	194	44
Contribuţii originale	195	44
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	199	47
<b>ANEXE</b>	208	
Anexa 1 MIXUL DE PREŢ-CARDURI la principalele bănci din România: BCR, BT şi BRD, la data de 31 decembrie 2016	208	
Anexa 2 MIXUL DE PREŢ- CREDITE la principalele bănci din România: BCR, BT şi BRD, la data de 31 decembrie 2016	214	
Anexa 3 MIXUL DE PREŢ- CONTURI DE ECONOMII ŞI DEPOZITE la principalele bănci din România: BCR, BT şi BRD, la data de 31 decembrie 2016	219	
Anexa 4 Ghid de observare a interacţiunilor cu clienţii	222	
Anexa 5 Interviu Telefonice - Evaluarea calităţii serviciilor de către clienţi	223	
Anexa 6 Lista unităţilor bancare, participante la cercetarea de tip Mystery Call	224	
Anexa 6 Chestionar - Mystery Call	226	
Anexa 7 Scorul Mystery Call	229	
Anexa 8 Chestionar cercetare cantitativă de piaţă	232	
Anexa 9 Tipuri de scale folosite în cadrul chestionarului	238	
Anexa 10 Legătura dintre întrebări în cadrul chestionarului	239	



Anexa 11 Stabilirea mărimii eşantionului	240
Anexa 12 Identificarea subiecţilor intervievaţi	241
Anexa 13 Reguli de aur ale interacţiunii cu clienţii	248
Anexa 14 Ținuta de business recomandată pentru femei și pentru bărbați	249
Anexa 15 Ghid de gestionare optimă a reclamațiilor	250
Rezumat/Abstract	50
Curriculum Vitae (lb. Română)	51
Curriculum Vitae (lb. Engleză)	52

## TABLE OF CONTENTS

	Pg teză	Pg rezumat
<b>INTRODUCTION</b>	12	10
<b>THE STATE OF RESEARCH IN THE FIELD</b>	15	12
<b>CHAPTER I</b>		
<b>BANKING MARKETING STRATEGIES</b>	19	15
1.1 Banking Marketing Mix	21	15
1.1.1 Product- Service Banking Policy	21	15
1.1.2 Price Banking Policy	23	16
1.1.3 Distribution Banking Policy	25	16
1.1.4 Promotion Banking Policy	26	17
1.2 Specific Elements of Marketing Mix for Banking	28	18
1.2.1 Personnel- Key Factor in the Banking Marketing Mix	28	18
1.2.2 Physical Evidence (the Presence, the Environment)	35	19
1.2.3 The Process	39	20
1.3 Market Strategies in Banking	41	20
1.4 Market Research on the Marketing Mix for the Retail Main Banks: BCR, BT and BRD	47	
1.4.1 Product Mix for the Retail Main Banks: BCR, BT and BRD	48	
1.4.1.1 Current Operations	51	
1.4.1.2 Internet Banking	57	
1.4.1.3 Cards	58	
1.4.1.4 Loans	59	
1.4.1.5 Savings and Investments	63	
1.4.1.6 Insurances	65	
1.4.2 Price Mix for the Main Retail Banks: BCR, BT and BRD	65	
1.4.3 Distribution Mix for the Main Retail Banks: BCR, BT and BRD	66	
1.4.4 Promotion Mix for the Main Retail Banks: BCR, BT and BRD	67	
<b>CHAPTER II</b>		
<b>THE QUALITY OF BANKING SERVICES- BASIC PREMIUM FOR CUSTOMERS' SATISFACTION</b>	74	21
2.1 The Concept of Banking Quality Services for Customers	75	
2.2 The Expectations of Customers – Fundamental Elements for The Quality of Services	77	21
2.3 The Six Levels of Quality Services	79	21
2.4 Techniques for Measuring Banking Quality Services	83	22
2.4.1 Direct Observations of Customers Experience in Banks	84	22
2.4.2 Customers' Feed-back through Phone Interviews/ Emails	85	23
2.4.3 Mystery Shopping	85	23
2.5 Customer Relationship Management (CRM) vs. Customer Experience Management (CEM)	87	23
2.6 The Importance of Measuring the Quality of Banking Services	89	
2.7 The Excellence of Romanian Banking Services	90	
<b>CHAPTER III</b>		
<b>INTERNATIONAL MEASUREMENTS OF THE QUALITY OF BANKING SERVICES: NET PROMOTER SCORE (NPS) AND THE AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX</b>	93	24
3.1. Net Promoter Score (NPS)	93	24
3.2. American Customer Satisfaction Index (ACSI)	99	26

3.2.1 Short History	101	
3.2.2 Competitive Benchmarking for Customer Satisfaction	102	
3.2.3 Global CSI	102	
3.3 The Analysis of the Banking Quality Services though NPS and ACSI	103	26
<b>CAPITOLUL IV</b>		
<b>MARKETING RESEARCH TO DETERMINE CUSTOMERS' SATISFACTION LEVEL FROM CENTER REGION</b>		
4.1 Mysery Calls- Qualitative Marketing Research on the Main Banks from Center Region	105	27
4.1.1 The Objectives and the Methodology of the Mystery Calls- Qualitative Marketing Research	106	27
4.1.2 The Report on the Center Region Mystery Calls	107	28
4.1.2.1 ING - Mystery Calls- Analysis on the Countys	107	28
4.1.2.2 BCR - Mystery Calls- Analysis on the Countys	109	28
4.1.2.3 Banca Transilvania - Mystery Calls- Analysis on the Countys	111	28
4.1.2.4 BRD Groupe Société Générale-Mystery Calls- Analysis on the Countys	113	28
4.1.3 The Conclusions of the Qualitative Marketing Research	115	29
4.2 Quantitative Marketig Research Entitled „The Behavior, the Attitudes and the Perceptions of the Banking Customers' form the Center Region”	116	29
4.2.1 The Objectives of the Quantitative Research	116	29
4.2.2 General Hypothesis of the Quantitative Research	118	31
4.2.3 Statistical Hypothesis of the Quantitative Marketing Research	119	31
4.2.4 Making the Questionnaire	121	32
4.2.5 The Research Methodology	121	33
4.2.6 Establishment of Population Surveyed and Sampling Method	122	33
4.2.7 Validation of the Sample	124	33
4.2.8 The Analysis of the Marketing Quantitative Research	125	
4.2.8.1 The Analysis of the Behavior of the Banking Customers from Center Region	125	
4.2.8.2 The Banking Customer Satisfaction from Center Region and the Factors of Influence	130	
A. The Correlation between the Banks Employees and the Quality of Services	130	
B. The Baking Services Quality Index	134	
C. The Influence of the Bank Immage on the Quality of the Banking Services	136	
D. The Analysis of the Level of Customer Satisfaction on the Way Compliance are Solved	138	
E. The Influnece of Price on the Quality of Banking Services	140	
F. The Influence of Digitalization on the Quality of Banking Services	141	
4.2.8.3 The Promotion through Recommendation in the Market of the Banking Products and Services by the Consumers from Center Region	148	
4.2.9 Testing the Statistical Hypothesis	157	
A. The Gender Influnece on the Quality Index of Banking Products and Services	158	
B. The Age Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	160	
C. The Civil State Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	162	
D. The Income Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	163	
E. The Education Level Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	166	
F. The environment Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	167	
G. The County Influence on the Quality Index of Banking Products and Services	169	
H. The Professional Status Influnece on the Quality Index of Banking Products and Services	172	
4.2.10 The Conclusions of the Quantitative Marketing Research	174	34



## CHAPTER V

<b>THE SUSTAINABILITY OF THE BANKING QUALITY PROGRAMME</b>	176	35
5.1 Mission and Roles	177	35
5.2 Instrumentes	178	36
5.2.1. The Concept of Morning and Evening Meetings	178	36
5.2.2. Observation Guide of Experience Offered to Customers	178	36
5.2.3. Immediate Feed-back Offered to the Team	179	36
5.2.4. Sustainability Folder	180	37
5.3 Actions for Employees	180	37
5.3.1 Professional Acknowledge	181	37
5.3.2 Possitive Attitude in the Office	181	37
5.3.3 WOW Moments	182	38
5.3.4 Continuous Training for Employees	183	38
5.4 Actions for the Customers	184	38
5.4.1 Special Days organized for the Customers	184	38
5.4.2 „Happy Birthday!” Action for Customers	184	38
5.5 Solving Compliances	184	39
5.6 Contact Center	186	39
5.7 Clients Portfolio	186	40
5.8 Financial Impact of the Sustainability of Quality Services Programme	188	40
<b>FINAL CONCLUSIONS. ORIGINAL CONTRIBUTIONS. FUTURE DIRECTIONS OF RESEARCH</b>	190	41
Future Research Directions	194	44
Original Contributions	195	44
<b>BIBLIOGRAPHY</b>	199	47
<b>ANNEXES</b>	208	
Annex 1 Debit Card- Pricing Marketing Mix on the Main Banks from Romania: BCR, BT and BRD, on the 31st of December 2016	208	
Annex 2 Loans- Pricing Marketing Mix on the Main Banks from Romania: BCR, BT and BRD, on the 31st of December 2016	214	
Annex 3 Savings- Pricing Marketing Mix on the Main Banks from Romania: BCR, BT and BRD, on the 31st of December 2016	219	
Annex 4 Observations Guide of the Experience Offered to Customers	222	
Annex 5 Telephonic Interview – The Evaluation of the Quality of Banking Services	223	
Annex 6 The Bank Units that participated to the Mystery Call Research	224	
Annex 6 Mystery Call Questionnaire	226	
Annex 7 Mystery Call Score	229	
Annex 8 Quantitative Questionnaire	232	
Annex 9 Scales used in the Questionnaire	238	
Annex 10 The Connections between the Questions from Questionnaire	239	
Annex 11 The Sample	240	
Annex 12 The Subjects Interviewed	241	
Annex 13 Golden Rules for Superior Interactions with Customers	248	
Annex 14 Business Outfit Recommended to Women and Men	249	
Annex 15 Guide for Optimal Solving of Compliance	250	
Abstract		50
Curriculum Vitae (Romanian)		51
Curriculum Vitae (English)		52

## INTRODUCERE

Trăim timpuri remarcabile, în care oamenii sunt mai conectați unii cu alții prin intermediul tehnologiei și mai dornici să-și exprime opiniile decât au fost vreodată. Acest fenomen impactează și cel mai reglementat și riguros sistem economic – sistemul bancar. Consumatorii de servicii bancare au acces rapid la recenzii online, pot compara produsele băncilor și pot trece foarte rapid de la un partener de servicii la altul, fiind mai exigenți și mai bine pregătiți ca niciodată să aprecieze o ofertă financiară, cât și serviciul care o însoțește. Digitalizarea le permite consumatorilor să răspândească în mediul on-line, experiențele avute cu banca, propagându-se mult mai rapid atât opiniile favorabile cât și cele negative.

Ca practician în sistemul bancar românesc de peste 10 ani, atenția mi-a fost atrasă de conceptul „customer care” care înseamnă în traducere *grija pentru client*, concept care se conturează și în România și începe să producă transformări de amploare în sistem, modelând comportamente și proceduri.

La nivel mondial, customer care este un reper pentru marile companii, însă în România este în fază incipientă. Principalele bănci din sistemul românesc au pus bazele unor departamente specializate, cu precădere în ultimii trei ani, fără însă de a se putea vorbi de o standardizare în domeniu.

Concurența acerbă pe piața bancară a făcut ca atragerea de noi clienți să nu mai fie axa dominantă, ci se ridică o nouă problema actuală de păstrare și fidelizare a clienților. Customer care crează acea legătură unică cu clientul, prin faptul că banca se îngrijește ca dorințele clientului să fie satisfăcute total, acordându-i atenție maximă și post-vânzare. S-a creat în acest mod, orientarea către client, atât de necesară în zilele noastre.

Având la bază aceste aspecte, s-a considerat oportună realizarea unei lucrări științifice care să surprindă “vocea clientului bancarizat” și modul în care ea poate să fie integrată la nivelul managementului strategic bancar, producând efecte și contribuind la creșterea nivelului calității serviciilor bancare oferite clienței.

În acest scop au fost investigate în lucrarea de față, gap-urile dintre așteptările consumatorilor de servicii bancare privind calitatea serviciilor primite și percepțiile lor privind calitatea primită iar rezultatele au fost transpuse într-un program clar de sustenabilitate a calității serviciilor bancare ce poate fi aplicat în sistemul bancar pentru a îmbunătăți serviciile oferite. În același timp, prin cercetarea de marketing efectuată, se oferă o imagine actuală a nivelului calității serviciilor bancare din Regiunea Centru a țării, dar și o ierarhizare a băncilor conform Scorului Net Promoter, pe care Fred Reicheld l-a introdus în analiza de marketing, pentru prima dată în 1998 și prin intermediul căruia s-au dezvoltat afaceri de renume ca: Dell, Microsoft, American Express, GE Healthcare legând chiar 20% din bonusurile managerilor de scorurile NPS.

Cu toate că există cercetări pe plan mondial în domeniul calității serviciilor bancare, niciuna nu surprinde metodologia Scorului Net Promoter pe piața bancară autohtonă și modul în care poate să contribuie la loializarea clienței bancare și la realizarea indicatorilor de profit.

În vederea realizării acestor obiective s-a folosit o combinație de metodologii de cercetare științifică, după cum urmează:

- ✓ Cercetare teoretică a conceptelor utilizate în literatura de specialitate, dar și în practică;
- ✓ Cercetare descriptivă privind aplicarea mixului de marketing de către principalele bănci din sistemul românesc (BCR, BT și BRD);
- ✓ Cercetare de marketing exploratorie menită să evidențieze diferențele dintre managementul relației cu clientul (CRM) și managementul experienței oferite acestuia (CEM);
- ✓ Cercetare empirică prin observarea directă a interacțiunilor cu clienții în instituțiile bancare;
- ✓ Cercetare calitativă de marketing de tip mystery calls realizată la principalele bănci din Regiunea Centru;
- ✓ Cercetare cantitativă de marketing privind comportamentul, atitudinile și percepțiile consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru.

Exigențele clienților se reflectă bidirecțional: pe de o parte la nivelul ofertelor bancare pe care și le doresc a fi cât mai complete și clare iar pe de altă parte asupra modului de relaționare cu banca.

Din acest motiv, analiza competiției din sistemul bancar românesc actual este făcută atât prin prisma mixului de marketing practicat de către acestea, cât și a valorii calității serviciilor percepute de clienți.

Primul din cele cinci capitole ale lucrării, prezintă stadiul actual al cercetării privind mixul de marketing în servicii, principalele provocări ale adaptării politicilor aferente mixului de marketing în servicii la domeniul bancar, precum și strategiile de piață în marketingul bancar. Tot în cadrul acestui prim capitol sunt analizate politicile de produs-serviciu bancar, preț, distribuție și promovare a serviciilor bancare în cadrul unei cercetări de piață privind aplicarea mixului de marketing de către principalele bănci de retail din sistemul românesc.

Al doilea capitol introduce conceptul de calitate a serviciilor bancare și circumscrie acest concept mixului de marketing arătând evoluția acestuia, importanța măsurării calității serviciilor în sectorul bancar și impactul acesteia asupra profitabilității bancare. Sunt evidențiate așteptările clienților, ca factor determinant al calității serviciilor bancare și care se constituie într-un index de calitate măsurabil de către bănci. În finalul acestui capitol sunt prezentate rezultatele unei cercetări de marketing exploratorii menită să evidențieze diferențele dintre managementul relației cu clientul (CRM) și managementul experienței oferite acestuia (CEM), care relevă că focusul principal la nivel de management bancar și resursele au fost mult timp alocate pentru software-uri CRM, astfel că băncile știu foarte multe despre obiceiurile de cumpărare ale clienților, despre venituri și alte caracteristici folosite pentru a le clasifica, însă știu foarte puțin despre gândurile, emoțiile și stările de spirit din cadrul interacțiunilor clienților cu produsele și serviciile oferite.

În cel de-al treilea capitol este realizată o analiză critică a celor doi indecși internaționali de măsurare a calității serviciilor bancare: Scorul Net Promoter (NPS) și Indexul de satisfacție a clienților (ACSI). Sunt prezentate în cadrul studiului mai multe axe de cercetare NPS ce pot fi dezvoltate a căror rezultate intergrate conduc la obținerea indexului clienților securizați și clasificarea pe diferite tipologii de clienți: loiali, ambivalenți, captivi și migranți. În ceea ce privește metodologia științifică ACSI dezvoltată în Statele Unite, se arată în studiu că poate fi promovată și pentru a crea indici de satisfacție macro și micro, atât de universități cât și de guverne și țări, de promovarea acestui aspect ocupându-se organizațiile CSI.

Al patrulea capitol cuprinde cercetări de marketing calitative și cantitative, privind determinarea gradului de satisfacție a consumatorilor bancari din Regiunea Centru a țării. Cercetarea calitativă de marketing este de tip mystery call și indentifică aspectele semnificative privitoare la tema cercetată, care au fost apoi investigate în cadrul cercetării cantitative.

Pe baza rezultatelor studiilor de marketing desfășurate în Regiunea Centru, privind satisfacția consumatorilor de servicii bancare, în capitolul cinci am elaborat un program de management care să asigure sustenabilitatea calității serviciilor bancare. Acest program se dorește a fi o un ghid de excelență în servicii destinat instituțiilor bancare, în acord cu așteptările exprimate ale clientelei, aducând soluții practice zonelor sensibile relatate de clienți.

Pornind de la analiza strategiilor de marketing bancar, a evoluției mixului de marketing bancar împreună cu abordările moderne la nivelul acestora, a practicilor de marketing relațional și experiențial și ajungând la trasarea problematicii calității serviciilor și la încadrarea definirii și măsurării acesteia în context bancar, teza de doctorat operează cu elemente aflate la confluența dintre marketingul serviciilor, economia serviciilor și managementul bancar.

Teza este, bineînțeles, perfectibilă, aceasta dorindu-se a fi un punct de plecare pentru teoreticienii științei marketingului, dar și pentru practicienii din domeniul bancar.

În final, luând un considerare eforturile și provocările impuse de anvergura temei și a tezei de doctorat, doresc să mulțumesc distinsei doamne prof. univ. dr. Liliana Duguleană și comisiei de îndrumare, fără sprijinul cărora demersul științific nu ar fi fost posibil, precum și conducerii Facultății de Științe Economice și Administrarea Afacerilor și Rectoratului Universității Transilvania din Braşov pentru asigurarea unui cadru academic și organizatoric deosebit.

## STADIUL ACTUAL AL CERCETĂRII ÎN DOMENIU

Un mediu concurențial puternic, coroborat cu exigențe tot mai ridicate din partea clienților au condus la dezvoltarea marketingului financiar-bancar și la diversificarea strategiilor de piață, pentru obținerea unor avantaje durabile de către bănci, în fața competitorilor.

Mult timp inovarea a constituit în rândul băncilor un obiectiv strategic de dezvoltare, fiind o pârghie importantă pentru atragere de noi clienți. Pe o piață matură, însă, așa cum este piața bancară românească, în prezent, orientarea băncilor spre client prinde contur prin preocuparea ce o acordă tot mai mult nivelului calității prestației oferite clienților ce însoțește procesul de achiziție de produse și servicii bancare.

Parasuraman, Zeithaml și Berryau, prin numeroase cercetări, au definit un model general de evaluare a calității serviciilor, iar Fornell (1994) și Reicheld (1998) au conturat doi indecși internaționali de evaluare a calității serviciilor bancare: NPS și ACSI.

În concepția lui Kaufman (2013), considerat a fi o autoritate mondială în domeniul calității superioare a serviciilor, valoarea acționarilor tinde să crească în ritm cu reputația în servicii. Astfel poziționarea serviciilor superioare în cultura organizațională a companiilor în general și a băncilor în cazul analizat, facilitează creșterea prețurilor și a profiturilor.

Pe plan mondial, domeniul calității serviciilor bancare este relativ puțin investigat, iar pe piața bancară autohtonă nici un studiu nu surprinde metodologia Scorului Net Promoter și modul în care poate să contribuie la loializarea clientelei bancare și la realizarea indicatorilor de profit.

Literatura de specialitate, care abordează marketingul bancar, tratează cu precădere apariția și evoluția acestui concept, alături de factorii de influență. (Doyle, 2006). Se reține, ca și rezultat al analizei realizate asupra literaturii de specialitate, tendința generală de teoretizare a marketingului bancar și mai puțin punerea în evidență a părții practice, fapt ce a determinat, ca practician în domeniu, să aduc un plus de valoare pe partea aplicată a conceptului.

Contribuția serviciilor bancare la dezvoltarea economică, face ca tematica să fie de actualitate și interes în contextul „economiei serviciilor”, fiind caracterizată de o dinamică superioară oricărui sector. (Grönroos, 2007)

În 1964, Borden a exprimat pentru prima dată conceptul de mix de marketing, prin combinarea a patru elemente esențiale atingerii obiectivelor de piață, acestea fiind: produsul, prețul, distribuția și promovarea. Ulterior, întreaga teorie economică, de marketing, a fost fundamentată și dezvoltată, pe baza lui.

Mixul de marketing în domeniul bancar este strâns legat de evoluția conceptului de mix de marketing în domeniul serviciilor. De-a lungul timpului, teoreticienii și cercetătorii, au căutat să definească mixul de marketing specific sectorului serviciilor, fie prin adăugarea de noi componente la mixul de marketing tradițional din domeniul produselor, fie prin regândirea lui totală.

În 2006, Constantinides, publică lucrarea «The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing» în care trece în revistă rezultatele studiilor efectuate de diferiți cercetători privind evoluția conceptului mix de marketing în servicii. Branton (1969) și Wilson (1972) fac primele referiri la caracterul intangibil al serviciilor, ceea ce le deosebește semnificativ de produse. O serie de cercetători (Blois, 1974; Bessom și Jackson, 1975; Shostack, 1977), în anii '70, elaborează mai multe cadre conceptuale de abordare a mixului de marketing în servicii, pornind de la particularitățile marketingului în domeniul serviciilor.

Cu timpul, eforturile se concentrează spre dezvoltarea bazei teoretice a marketingului serviciilor, care începe să fie perceput, de sine stătător, în cadrul teoriei de marketing, întrucât, serviciile au devenit o sursă importantă de profit pentru companii, dar și un sector important în cadrul economiilor. Totodată serviciile au fost asociate ca părți esențiale bunurilor fizice, formând conceptul de produs „extins” (Kotler, 2001; Jobber, 2004).

Cele mai reprezentative studii din domeniul mixului de marketing în servicii, precum și elementele de noutate aduse de acestea sunt prezentate în Tabelul 1 (Constantinides, 2006, pp 407-438).

Autori	Argumente	Propuneri (elemente de noutate)
<b>Booms și Bitner (1981)</b>	Recunosc caracterul special al serviciilor și demonstrează importanța factorilor de mediu (Dovezile fizice) în influențarea percepțiilor privind calitatea serviciilor. De asemenea, includ „Participanții” (personalul și clienții) și „Procesul de livrare al serviciului” ca și componente adiționale ale mixului de marketing în plus față de cei „4 P” tradiționali.	Mixul de marketing în servicii include pe lângă cei „4 P” tradiționali și: - Participanții, - Dovezile fizice, - Procesul.
<b>Cowell (1984)</b>	Trei aspecte care justifică revizuirea abordării inițiale: - mixul original a fost creat pentru sectorul producției; - dovezi empirice sugerează faptul că practicienii din domeniul marketingului serviciilor sunt limitați de abordarea tradițională.	Adoptă cadrul propus de Booms și Bitner cu cei „7 P” ai mixului de marketing în servicii.
<b>Brunner (1989)</b>	Afirma că cei „4 P” ai mixului tradiționali trebuie fiecare extinși pentru a include factorii specifici sectorului serviciilor, devenind fiecare un mix în sine.	Propune o structură cu „4 C”: - Conceptul de Mix, - Costurile Mixului, - Canalele de Mix, - Comunicarea Mixului.
<b>Rushton și Carson (1989)</b>	Ajung la concluzia că trăsăturile speciale ale serviciilor fac imposibil controlul procesului de marketing în acest domeniu cu ajutorul instrumentelor tradiționale.	Trebuie dezvoltate noi instrumente și concepte specifice marketingului în sectorul serviciilor.
<b>Fryar (1991)</b>	Studiază segmentarea și diferențierea pe baza poziționării cu succes a serviciilor. Recunosc importanța relației personale cu clientul și a calității serviciilor ca elemente ale mixului de marketing.	Marketingul serviciilor necesită: diferențiere bazată pe segmentare și poziționare, contact direct cu clienții, viziune unică asupra calității.
<b>Heuvel (1993)</b>	Interacțiunea dintre cel care livrează serviciul și client este foarte importantă și are efect direct asupra calității și a percepțiilor consumatorului relativ la aceasta. Componenta produs este compusă din două elemente principale și secundare, ca și componenta „Produs”.	Mixul de marketing în domeniul serviciilor: Personal, Produs, Plasament (Distribuție), Preț, Promovare.
<b>Doyle (1994)</b>	Deși recunoaște că în sectorul serviciilor conținutul celor „4P” tradiționali, este oarecum diferit, acceptă acest cadru. Identifică cele mai mari dificultăți de adaptare a celor „4P” în cazul „Plasamentelor” și „Promovării” și le înlocuiește cu termenii „Comunicare” și „Distribuție”.	Mixul de marketing în domeniul serviciilor: Produs, Preț, Comunicare, Distribuție.
<b>Melewar, Saunders (2000)</b>	Argumentează că Sistemul Identității Vizuale a Companiei este baza diferențierii în sectorul serviciilor.	Un nou „P” trebuie adăugat celor 4 tradiționali și celor 3 specifici: „Publicații”.
<b>English (2000)</b>	Abordarea tradițională de marketing nu a fost niciodată potrivită marketingului serviciilor de sănătate.	Propune un nou cadru de „4 R”: Relevanță, Răspuns, Relații, Rezultate.

Grove și alții (2000)	Marketingul serviciilor poate fi comparat cu o piesă de teatru. Modul în care este prestat serviciul este la fel de important ca și serviciul în sine. Mixul de marketing tradițional nu reușește să cuprindă aspectele speciale și specifice marketingului serviciilor.	Experiența în servicii este compusă din patru elemente teatrale strategice: <i>Actori, Public, Decor și Interpretare, care se adaugă celor 7 identificate de Booms și Bitner.</i>
Beckwith (2001)	Marketingul serviciilor presupune concentrarea pe creșterea satisfacției clientului și respingerea conceptelor învechite de marketing.	Cele 4 aspecte ale mixului de marketing: <i>Preț, Brand, Ambalaj și Relații.</i>

**Tabel 1 Evoluția conceptului de mix de marketing în domeniul serviciilor**

**Sursa: Adaptare după E. Constantinides, E. (2006) „The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing”**

Ca rezultat al analizei literaturii de specialitate detaliate mai sus, toți autorii menționați în Tabelul 1. consideră că abordarea tradițională de tipul „4P”, este plină de neajunsuri și este necesară o abordare distinctă a mixului de marketing ce definește serviciile, datorită caracterului special al marketingului în sectorul serviciilor.

Marketingul serviciilor, conform studiilor amintite, include următoarele elemente specifice:

- ✓ Elementul uman- factor deciziv pentru evaluarea calității serviciilor oferite clienților. Este adesea inclus în studii ca element nou
- ✓ Dovezile fizice care fac serviciile să fie « tangibile » pentru a fi mai ușor de perceput și de evaluat de clientelă.
- ✓ Procesul de livrare (interacțiunea) și „calitatea serviciilor”. Dezvoltarea relațiilor personale cu clienții este un aspect fundamental în prestarea serviciilor, ce nu face parte din cadrul abordărilor tradiționale.

Cadrul propus de Booms și Bitner (1981) este testat de majoritatea studiilor ulterioare și confirmat ca fiind cel mai potrivit, care redă pentru o abordare integrativă a marketingului serviciilor.

Astfel, cei „4 P” tradiționali, care-și au originea în marketingul produselor: Preț, Produs, Plasament (Distribuție) și Promovare, sunt completați de factorii specifici serviciilor: Personal, Prezență și Proces, rezultând, cei « 7 P ». Cei « 7 P » ce caracterizează mixul de marketing al serviciilor, se aplică cu succes și în domeniul bancar, cu mențiunea că serviciile și produsele bancare vin cu specificitatea lor și amprentează cei « 7 P » cu o serie de particularități.

# CAPITOLUL I

## STRATEGII DE MARKETING BANCAR

Băncile depun un efort permanent de adaptare la condițiile impuse de o piață în care se produc schimbări rapide și consumatorii sunt tot mai atenți la calitatea serviciilor primite. Acest lucru, face ca mixul de marketing în domeniul serviciilor să capete valențe specifice în sectorul bancar, ca urmare a adaptării continue a instituțiilor bancare la exigențele pieței.

### 1.1 Mixul de marketing bancar

Fiecare componentă a mixului de marketing bancar aduce provocări specifice pentru definirea strategiilor de marketing ce derivă din însăși specificitatea și complexitatea serviciilor bancare.

#### 1.1.1 *Politica de produs-serviciu bancar*

Prin definiție, produsul/serviciul bancar este obiectul fundamental al oricărei activități de marketing bancar deoarece, prin consumul acestuia, un client obține utilitate și satisfacție. În mod clar un serviciu care nu oferă consumatorului ceea ce dorește la prețul pe care este pregătit să îl plătească, nu va avea șanse de succes pe piață. Deciziile referitoare la produsele oferite în piață și la serviciile pe care le prestează instituțiile bancare sunt deopotrivă strategice și tactice.

De aceea, componenta produs din mixul de marketing bancar comportă atât abordări referitoare la produsele oferite, cât și la considerentele ce țin de caracteristicile individuale ale produselor. În acest context, problematica brandului, devine tot mai importantă. De asemenea, politica de produs abordează concepte precum dezvoltarea de noi produse și servicii noi și impunerea lor pe piață. Extinderea gamei de produse, fie prin inovarea de produse noi, fie prin adaptarea celor existente la cerințele pieței, este tot mai importantă pentru realizarea indicatorilor de profit, de către instituțiile bancare, într-un mediu dinamic și competitiv.

Termenul de servicii bancare este uzitat des pentru a acoperi o gamă largă de tranzacții de la cele pur bancare, până la asigurări, tranzacții bursiere, schimburi valutare, plăți Western Union, etc. Diversitatea foarte mare a serviciilor bancare face ca provocările de marketing să fie unele considerabile.

Variatatea serviciilor bancare este dată de :

- Termene : unele servicii bancare sunt pe termen foarte scurt (plăți facturi), în timp ce altele implică termene lungi (credite imobiliare, conturi de pensii etc.);

- Complexitate : produsele variază, de la un cont bancar clasic, până la achiziția de unități de fond sau plasamente în fonduri de investiții

- Tipologia clienților-consumatorii variază de la clienți individuali cu nevoi simple și grad de înțelegere redus a problematicii financiare, până la clienți corporate, cu nevoi sofisticate și vastă experiență financiar-bancară.

Serviciile reprezintă în mod predominant experiențe, ceea ce conduce la cea mai ușor de identificat caracteristică a acestora, respectiv - intangibilitatea, adică lipsa formei material. Serviciile nu pot fi văzute și nici atinse înainte de cumpărare. Ca o consecință, consumatorul de servicii bancare devine conștient de adevărata lor natură, abia după ce decizia de cumpărare a fost luată. Într-adevăr, se poate spune că serviciile nu există până când clientul nu decide să consume experiența pe care acestea o oferă, rezultând o nouă caracteristică: inseparabilitatea. Serviciile sunt consumate simultan cu produsele și pe cale de consecință ele nu pot fi stocate, ceea ce denotă o altă caracteristică : perisabilitatea. Totodată, consumatorii au nevoi variate, iar consumul de servicii bancare presupune interacțiunea directă dintre consumator și vânzător, ceea ce conduce la raport mare de variabilitate a calității acestora (eterogenitate) față de bunurile fizice.

Definirea serviciilor într-un cadru bazat pe caracteristicile lor de: intangibilitate, inseparabilitate, perisabilitate și eterogenitate (variabilitate) a fost deseori criticat ca fiind depășit. De aceea Lovelock și Gummenson apreciază că cele patru caracteristici de mai sus sunt insuficiente pentru a diferenția serviciile de bunuri. Ei propun o concentrare a atenției spre posesie sau lipsa ei și pe ideea că serviciile implică forme diferite de închiriere a unor bunuri fizice, a unor spații, expertiză, facilități sau rețele.

### 1.1.2 *Politica de preț a serviciilor bancare*

Strategiile de marketing bancar sunt influențate în mod decisiv de tarifele (prețurile) pe care instituțiile bancare le practică pentru gamele de produse și servicii pe care le oferă clienței.

Stabilirea prețurilor pentru produsele și serviciile bancare vine cu multiple provocări, ce au fost analizate de Estelami (2007) și pe care le redau mai jos:

- a) Relațiile dintre consumatori și instituțiile bancare sunt de durată, iar natura și intensitatea lor, va determina reacția consumatorilor de produse și servicii bancare la modificarea politicii de preț practicate de bănci.
- b) Este dificil de apreciat calitatea serviciilor bancare.
- c) Modificarea nevoilor consumatorilor în timp
- d) Stabilirea prețului pentru serviciile bancare în funcție de o varietate de combinații și strategii.
- e) Serviciile bancare sunt adesea multidimensionale.
- f) Variațiile mediului economic.
- g) Datorită complexității planurilor tarifare practicate de bănci, memoria clienților este pusă la grea încercare în a-și aminti valorile agreeate.
- h) Percepții diferite din partea clienței și din partea băncii asupra prețului produselor/ serviciilor bancare.

Clienții resimt o serie de costuri monetare sau non-monetare, adiacente tarifelor practicate de bănci, cum ar fi:

- costuri de oportunitate – timpii de așteptare pentru intrarea în relație cu banca sau pentru efectuarea anumitor tranzacții ulterioare la sediul acesteia;
- costuri tranzacționale - taxe notariale, costuri cu deplasările la sediul băncii etc.;
- costuri psihice - frica de respingere.

Aceste costuri trebuiesc luate în considerare întrucât pot afecta, fie în mod pozitiv sau negativ, prețul perceput de clienți pentru serviciile contractate de la bancă.

### 1.1.3 *Politica de distribuție a serviciilor bancare*

Alegerea strategiilor de marketing în domeniul bancar se face pe baza celor mai bune combinații de canale de distribuție, și a ponderii fiecăruia în cadrul sistemului global de distribuție. În cazul particular al produselor/ serviciilor bancare, alegerea strategiilor de marketing, depinde de mai mulți factori, astfel:

- **Piața:** Piața avută în vedere, precum și caracteristicile acesteia reprezintă punctul de plecare pentru stabilirea viitoarei strategii de distribuție a produselor/ serviciilor bancare. Mărimea și adâncimea pieței sunt factori de influență în alegerea strategiei bancare, alături de metodele folosite de competitori, care pot forța insușita bancară să adopte la rândul ei, anumite canale de distribuție, specifice pieței respective.

- **Cultura financiară a clienților:** Specificul românesc al pieței, ne evidențiază o abordare clasică a distribuției bancare, prin sucursale și agenții, datorată preferinței clienților de a avea un contact direct cu personal din unități. De aceea, trecerea de la formele clasice, tradiționale de distribuție prin sucursale și agenții la cele moderne prin internet banking, mobile banking și zone 24H, se face treptat și în mod echilibrat, ținând cont de profilul psihologic al consumatorilor.



- **Posibilitățile financiare ale clienților.** Nivelul de trai mai redus din țara noastră, compartiv cu țările occidentale are un impact hotărâtor asupra posibilităților de diversificare a canalelor de distribuție la nivelul pieței românești.

- **Posibilitățile financiare ale băncii:** Beneficiile ce rezultă din folosirea unui anumit canal de distribuție sunt analizate de bănci în raport cu costurile de implementare pe care le implică și cu rata de acoperire a pieței. Aceste beneficii au caracter dual, atât pentru client, cât și pentru bancă.

- **Analiza cost-beneficiu.** Beneficiile optării pentru o anumită strategie de distribuție sunt, în mod clasic, privite prin prisma costurilor, cu ajutorul unei analize cost-beneficiu. Trebuie subliniat însă că pot exista și alte orientări în cadrul activității de distribuție, care să ia în calcul beneficii, nu atât de valoare monetară cât mai ales ne-monetară: imagine, încrederea clienților, etc.

#### **1.1.4 Politica de promovare a serviciilor bancare**

Politica de promovare ocupă un rol unic în cadrul mixului de marketing bancar și a strategiilor asociate acestuia, după cum descrie Estelami (2007). Este important să se evidențieze principalii factori care diferențiază procesul de promovare din domeniul bancar de celelalte sectoare. Evaluarea acestor factori este redată mai jos:

- a) **Atributele vagi ale produselor/serviciilor bancare.** Una din provocările promovării serviciilor bancare este faptul că, în general, consumatorii nu înțeleg pe deplin serviciile bancare și nu cuprind toate dimensiunile unui serviciu bancar. De exemplu, consumatorii care se confruntă cu alegerea unui credit imobiliar se concentrează pe costurile aferente finanțării, respectiv pe rata dobânzii, dar nu iau în considerare și cheltuielile adiționale cu înscrierea contractului de ipotecă, penalitățile pentru întârziere sau pentru rambursarea în avans a creditului. Educația financiară limitată a consumatorilor cu privire la opțiunile din piață pot duce la ineficiență și condiții de piață necompetitive - un fenomen denumit de către economiști „eșec al pieței”. Promovarea este una din puținele metode de a depăși această provocare, putând facilita educarea consumatorilor, pentru a înțelege mai bine caracteristicile serviciilor bancare.
- b) **Calitatea serviciilor bancare este intangibilă.** Una din marile provocări cu care se confruntă promovarea produselor/serviciilor bancare este greutatea în cuantificarea calității acestora. Acest fapt este valabil atât pentru consumatorii care au folosit deja un serviciu bancar, cât și pentru cei care apelează pentru prima dată la serviciile unei bănci. Întră în sarcina personalului de front-office să ajute consumatorii să înțeleagă și să aprecieze calitatea serviciilor bancare. Fără publicitate și promovare, anumite aspecte ale calității ar fi, în mare măsură, necunoscute publicului larg.
- c) **Apatia consumatorilor.** De obicei, tranzacțiile efectuate frecvent nu sunt însoțite de un mare entuziasm și interes din partea clienței. De exemplu, implicarea consumatorului în evaluarea unor tranzacții derulate prin contul curent rareori arată o mare emoție din partea sa.
- d) **Abilitatea limitată de a evidenția din punct de vedere vizual, caracteristicile produselor bancare.** Una din provocările unice ale promovării produselor bancare este faptul că acestea nu pot fi întotdeauna comunicate consumatorilor într-un mod similar cu cel în care sunt prezentate bunurile de consum. Dificultatea activității personalului din front-office, responsabil cu promovarea produselor/serviciilor bancare constă în a determina modul de prezentare și comunicare vizuală a acestor produse abstracte și necorporale.
- e) **Gradul ridicat de risc asociat serviciilor financiar-bancare de către consumatori.** Este datorat imposibilității acestora de a testa serviciul înainte de achiziție.
- f) **Reglementările legislative.** Politica de promovare a produselor/ serviciilor bancare se supune reglementărilor în vigoare. Unul din obiectivele principale ale reglementărilor din domeniul serviciilor bancare este de a asigura o informare clară, corectă și completă a clienților. Organismele de reglementare au o puternică influență asupra conținutului reclamei pentru serviciile bancare și posedă

puteri punitive considerabile în a-i sancţiona pe cei care încalcă legile în vigoare. Astfel de restricţii de reglementare sunt mult mai puţin prezente în publicitatea altor forme de servicii sau mărfuri.

- g) **Preţurile variabile.** O altă provocare în publicitatea serviciilor bancare este faptul că preţul de multe ori variază în funcţie de mai mulţi factori, precum: tipologia clienţilor, numărul de tranzacţii, istoricul relaţiei cu banca. De exemplu, ratele dobânzilor percepute la diferite tipuri de credite, pot varia în funcţie de scoring-ul întocmit de bancă. Acest lucru complică procesul de prezentare a preţurilor în cadrul promovării serviciilor bancare, reducând impactul pe care publicitatea acestora îl are asupra consumatorilor.
- h) **Credibilitatea redusă a anumitor surse de informaţii.** Derivă din faptul că, în general, consumatorii serviciilor bancare acordă o încredere mai mare informaţiilor obţinute din cercul de prieteni şi cunoştinţe, care nu pot fi controlate de către bancă şi care se bazează pe experienţele avute de fiecare individ în parte, ceea ce implică un grad ridicat de subiectivism. Din aceste motive, sursele tradiţionale tind să fie desconsiderate şi asociate unui grad redus de credibilitate.

## 1.2 Elemente specifice mixului de marketing în sistemul bancar

Cele patru componente tradiţionale din mixul de marketing, specifice bunurilor materiale au fost preluate în cadrul sectorului serviciilor şi s-a încercat o adaptare a acestora, la specificul domeniului bancar, însă nu pe deplin pentru a surprinde toate eforturile de marketing depuse de aceste instituţii. Drept urmare este necesar, să se investigheze elementele specifice, care sunt definatorii pentru activitatea de marketing din

domeniul bancar. Deşi ele se regăsesc şi în componenţa mixului de marketing din alte sectoare ale serviciilor, în domeniul bancar, aceste componente impactează direct calitatea serviciilor oferite consumatorilor.

### 1.2.1 Personalul - factor cheie în cadrul mixului de marketing bancar

Factorul uman este cea mai importantă resursă de care dispune o instituţie bancară, deoarece clientul percepe banca prin intermediul angajaţilor săi. Aceştia asigură cel mai adesea primul contact al clientului cu banca. De aceea, expertiza lor profesională, alături de atitudinea şi implicarea în tratarea cererilor clienţilor trebuie să fie bine la un nivel ridicat pentru a răspunde nevoilor consumatorilor. Practic, fiecare angajat este un promotor al serviciilor oferite de către bancă. Deoarece personalul joacă un rol cheie în cadrul oricărei organizaţii, acesta are şi un rol extrem de important în crearea unei atitudini favorabile faţă de produsele şi serviciile oferite de banca la care lucrează. Atitudinea şi comportamentul personalului de contact, care prestează serviciul, determină în mod decisiv percepţia de ansamblu a clientului faţă de serviciul prestat, acesta putând rareori să distingă între componenta umană şi cea fizică a acestuia.

Este de notat conceptul apărut în ultimele decenii şi anume acela al marketingului intern, ca orientare a companiei către angajaţi, priviţi ca primii consumatori/beneficiari ai produselor/serviciilor acesteia. La începutul dezvoltării acestui concept se considera că firma trebuie să folosească abordările tradiţionale de marketing, cum ar fi publicitatea, pentru a atrage angajaţii şi a-i determina să se comporte în sensul dorit. Gronross a sugerat că abordarea marketingului intern nu trebuie să se rezume la conceptele tradiţionale de marketing, acesta trebuind tratat ca o filozofie de management. (Gronross, C., 1981). Potrivit acestuia, „conceptul de marketing intern susţine că piaţa internă formată din angajaţii firmei este cel mai bine motivată către prestarea serviciului şi orientarea către client printr-o abordare activă, similară celei de marketing, unde o varietate de activităţi sunt folosite intern în mod activ şi coordonat”. Punctul de plecare în marketingul intern îl constituie angajaţii, priviţi ca o primă piaţă internă pentru organizaţie.

### 1.2.2 Dovezile fizice (prezența, ambientul)

„Ambientul” sau „Dovezile fizice” sau „Prezența” se referă la aspectele tangibile ale serviciilor/produselor bancare, de la ambientul și decorul din interiorul unității bancare până la susținerea documentară a operațiunilor sau materialele de prezentare ale produselor/serviciilor băncii. Elementul comun al acestora este că toate sunt aspecte tangibile, fizice, controlabile ale serviciilor bancare.

În opiniile lui Cetina și Odobescu, arhitectura și ambianța clădirilor, sediilor, sucursalelor și agențiilor băncii pot influența eficiența afacerii bancare prin următoarele: (Cetina, I. și Odobescu, E., 2007, p 62, p 143)

- atrag vizual clienții către instituție;
- comunică imaginea instituției și a serviciilor sale;
- creează un bun echilibru între diferite funcții ale sucursalei;
- permit vânzarea efectivă a serviciilor băncii;
- asigură un climat eficient din punct de vedere ergonomic;
- facilitează o distribuție eficientă și o calitate superioară a serviciilor;
- furnizează un mediu ambiental plăcut, atât pentru consumatori, cât și pentru personalul băncii.

Nevoia de dovezi fizice materiale este, de asemenea, semnificativă și în contextul promovării serviciilor bancare. Problema deosebită cu care se confruntă furnizorii de servicii financiare este faptul că aceștia nu au un produs fizic pentru a-l prezenta consumatorilor. Astfel, dintr-o perspectivă de marketing, componenta de promovare trebuie să încerce să dezvolte un mesaj și o formă de prezentare care să facă serviciul să pară cât mai tangibil. De asemenea, este interesant faptul că cele mai de succes forme de promovare a produselor bancare sunt cele în cadrul cărora se oferă elemente corporale în calitate de cadouri (calculatoare, ceasuri etc.) față de simplele promoții referitoare la preț.

În industria bancară designul interior tinde să urmeze un model comun. Intrările au devenit spații deschise în care sunt amplasate în general ATM-uri sau alte echipamente de self-banking la care se pot realiza diverse operațiuni de rutină (plăți, constituire de depozite, tipărire extrase de cont etc.).

Designul acestora este minimalist și funcțional și inspiră siguranța necesară desfășurării operațiunilor și în afara orelor de program ale băncii, când accesul se face de obicei cu ajutorul unui cititor de carduri aflat la intrare. Partea de recepție, care este primul loc de contact între personalul băncii și clienți, se află, de obicei, imediat după acest hol de intrare și este echipată cu un birou modern, a cărui culoare este aleasă în funcție de elementele de identificare ale băncii respective. Trecerea pentru client este marcată de o schimbare a materialelor din care este formată podeaua, de la placaj ceramic la o suprafață moale, primitoare, gen mochetă în culori calde. De asemenea, și finisajele pereților se transformă din culori albe, impersonale în suprafețe tapetate în culori deschise și cu finisaje superioare, în vreme ce gradul de luminozitate crește, de la cea redusă din holul de intrare (necesară desfășurării în securitate a tranzacțiilor personale) la o lumină intensă, caldă, cu accente domestice. Imediat după recepție se regăsește aria destinată consultanților băncii amenajată cu birouri discrete, informale și cu scaune comode. Clientul trebuie să simtă că i se acordă o atenție personală și i se recunoaște statutul social. Operațiunile cu numerar se desfășoară, de obicei, într-o zonă separată, caracterizată de elemente impersonale, care insuflă în același timp un sentiment de securitate ridicată, cu scopul de a imprima clienților un comportament operativ și eficient.

Zona de back-office a instituției bancare, ascunsă de obicei privirilor clienților obișnuiți este organizată ca un spațiu deschis de lucru, compartimentat cu geamuri clare unde mișcarea personalului este perfect vizibilă.

Deși băncile investesc destul de mult în dovezile fizice esențiale și periferice, iar clienții sunt adeseori involuntar influențați de aceste elemente, tendința din ultimul deceniu este de orientare a băncilor către medii electronice. În cazul unei aplicații online, acestea iau forme intangibile, cum ar fi designul aplicației informatice, ușurința de folosire a acesteia sau gradul de securitate oferit.

### 1.2.3 Procesul

Procesul este definit ca şir al etapelor, de regulă standardizate, prin care serviciul este livrat clientului.

Serviciile pot fi descrise şi prin prisma operaţiunilor implicate în procesul lor de livrare. Acestea pot lua trei forme principale şi anume:

- operaţiuni în linie, preferate atunci când produsul/serviciul oferit de către bancă prezintă un grad înalt de standardizare şi procesul de livrare ia caracteristicile unei rutine (eliberarea de numerar la ATM-urile băncii);
- operaţiuni tip „magazin de locuri de muncă” („job shop”), cel mai des întâlnite în domeniul bancar unde banca furnizează diferite servicii în funcţie de necesităţile fiecărui client, folosind procese de livrare diferite şi uneori personal diferit (acordarea de credite, preluare de depozite, acordarea de scrisori de garanţie, consultanţă de afaceri etc.);
- operaţiuni intermitente, folosite în cazul în care serviciul oferit are un grad redus de repetabilitate şi fiecare livrare a lui presupune un proces în sine (acordarea de consultanţă clienţilor pentru accesarea diferitelor surse de finanţare).

Principala preocupare a băncilor în privinţa procesului este optimizarea eficienţei acestuia fără a sacrifica însă calitatea serviciilor oferite.

### 1.3 Strategii de piaţă în marketingul bancar

Strategiile de piaţă în sectorul bancar oferă posibilitatea concentrării resurselor tot mai limitate ale băncilor spre dezvoltarea de noi segmente de piaţă, spre creşterea vânzărilor şi obţinerea unor avantaje competitive sustenabile pe termen lung. În ultima perioadă, se remarcă în cadrul instituţiilor bancare, atât la nivel internaţional cât şi naţional, o preocupare spre schimbarea şi adaptarea strategiilor de piaţă utilizate în trecut, pentru a face faţă noilor provocări şi tendinţe din mediul bancar.

În elaborarea unei strategii de piaţă orice bancă trebuie să parcurgă o serie de etape care presupun: definirea misiunii băncii, analiza mediului de marketing extern şi intern în care îşi desfăşoară activitatea, stabilirea obiectivelor de marketing specifice în concordanţă cu analiza SWOT la nivelul segmentelor identificate de clienţi, dimensionarea cheltuielilor necesare implementării acestor strategii şi implementarea lor efectivă, conform Figurii 4. (Ennew, C. şi Waite, N., 2007).

În general, este foarte greu pentru o instituţie bancară să deservească toate segmentele de piaţă şi să ofere toate categoriile de servicii; de aceea majoritatea acestora se orientează spre un segment de piaţă şi încearcă să îl deservească cât mai bine.

În ceea ce priveşte tipologia strategiilor de piaţă aplicabile domeniului bancar, aceasta poate lua formele clasice ale modelului Ansoff (matricea produs-piaţă) sau se poate baza pe elemente specifice derivate din analiza pieţei bancare.

În urma studiului de piaţă realizat la principalele bănci din sistem: BCR, BRD şi BT se constată ca politicile de mix de marketing aplicat sunt similare. Avantajul competitiv al inovaţiei este de scurtă durată, întrucât este repede însuşit şi de restul băncilor din sistem. Fiecare bancă cu profil universal, primele bănci din sistemul românesc, oferă produse cu funcţiuni similare şi utilizează aceleaşi canale de distribuţie şi promovare. Principalele diferenţe apar în rândul politicilor de preţ practicate. Trebuie menţionat că deşi, costul joacă un rol esenţial în evaluarea băncilor de către clienţi şi există diferenţe la nivelul produselor şi serviciilor, aşa cum sunt evidenţiate în anexele 1, 2 şi 3, totuşi evaluând costurile globale ale relaţiei unui client cu banca, ce implică atât tranzacţii curente prin conturi cât şi derularea unor contracte de lungă durată, de tipul creditelor sau produselor de economisire, acestea sunt similare de la o bancă la alta. Reducerile la anumite operaţiuni şi servicii se regăsesc în costuri mai ridicate la alte operaţiuni şi servicii.

În aceste condiţii se pune problema, ca pe lângă mixul de marketing, să fie analizat un alt factor de diferenţiere major în piaţă- calitatea serviciilor bancare.

## CAPITOLUL II

# CALITATEA SERVICIILOR BANCARE - PREMISĂ DE BAZĂ A SATISFACŢIEI CLIENŢILOR

Exigenţele clienţilor nu se reflectă doar la nivelul ofertelor bancare pe care şi le doresc a fi cât mai complete şi clare, ci şi asupra modului de relaţionare cu personalul bancar.

Aşteptările sunt tot mai mari şi clienţii vor să lucreze cu instituţii care se arată direct preocupate de proiectele şi obiectivele lor personale, doresc să rezoneze cu uşurinţă şi să aibă un dialog cât mai prietenos şi nu distant, chiar empatic, aş putea spune.

Situaţia din piaţă arată faptul că s-a intensificat semnificativ concurenţa din domeniul serviciilor financiare în ultimii ani. Consumatorii au acces rapid la recenzii online, pot compara produsele şi pot trece foarte rapid de la un partener de servicii la altul, fiind mai exigenţi şi mai pregătiţi ca niciodată să aprecieze oferta de servicii financiare.

### 2.2 Aşteptările clienţilor – elemente determinante ale calităţii serviciilor bancare

Pornind de la ideea că, din punct de vedere conceptual-teoretic, *calitatea serviciului este determinată în funcţie de discrepanţă (gap-ul) între „percepţii” şi „aşteptări”*, Parasuraman, Zeithaml şi Berryau, prin numeroase cercetări, au definit un model general de evaluare a calităţii serviciului.

Iniţial, aceste 10 elemente erau: Acces, Comunicaţie, Competenţă, Amabilitate, Credibilitate, Fiabilitate, Receptivitate, Securitate, Elemente Tangibile, Înţelegerea/Cunoaşterea clientului. Ulterior, pe baza studiilor aprofundate, acestea au fost rafinate, rezultând doar cinci: Elemente Tangibile, Fiabilitate, Receptivitate, Certitudine, Empatie.

În prezent, băncile de succes sunt cele care cultivă cu grijă satisfacţia şi loialitatea clienţilor. În aceste companii multinaţionale, clienţii sunt plasaţi la vârf. Următoarele persoane, în ordinea importanţei, sunt cele din prima linie a companiei, cei care se întâlnesc cu clienţii şi care au ca obiective cunoaşterea şi satisfacerea nevoilor acestora; sub ele, sunt managerii de mijloc a căror slujbă este de a sprijini oamenii din prima linie, astfel încât să poată servi bine clienţii. La baza întregii structuri se află managementul de vârf, al cărui scop este să angajeze şi să susţină managerii de nivel mediu, spre deosebire de organizaţiile tradiţionale cu preşedintele în vârf, cu managementul în mijloc, cu cei din prima linie şi cu clienţii în partea de jos a ierarhiei.

### 2.3 Cele şase niveluri ale calităţii serviciilor

Potrivit lui Ron Kaufman, autoritate mondială în customer service, sunt 6 niveluri ale serviciilor pe care o companie le poate oferi clienţilor externi sau interni, iar diagnosticul obţinut în funcţie de ierarhizarea acestor niveluri, indică ariile în care se pot face şi trebuie aduse îmbunătăţiri.

Nivelul cel mai scăzut din punct de vedere calitativ este cel critic („criminal”), urmat de cel minim („de bază”), previzibil („aşteptat”), „dorit”, „surprinzător” şi „incredibil”, cel din urmă fiind cel mai înalt nivel, a spus Ron Kaufman.

Obiectivul băncilor constă azi în a arăta clientului că el este cel mai important, fiind preocupate, în permanenţă, de a-i depăşi aşteptările. Doar astfel, clientul rămâne fidel.

Mergând mai departe în analiza detaliată a factorilor care contribuie la satisfacţia clienţilor din bănci, compania Daedalus Millward Brown (lider mondial în cercetări media şi de brand equity), într-un studiu de piaţă realizat în România, în 2010, determina, aplicând metode statistice descriptive de analiză multivariată, factorii importanţi şi mai puţin importanţi, care aduc valoare adăugată pentru clienţi în relaţia cu băncile, astfel:

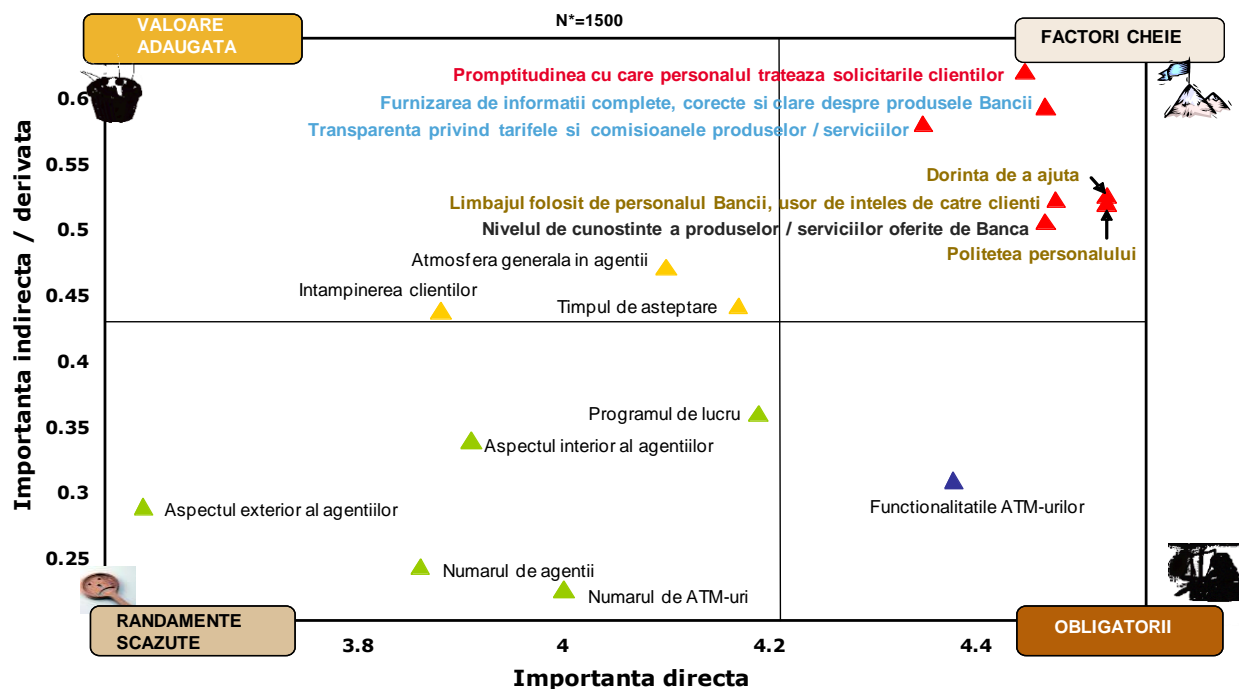


Figura 1 Factorii care contribuie la satisfacția clienților și evaluarea personalului bancar  
Sursa: Adaptare după Daedalus Millward Brown, 2010

Prin urmare, băncile, în misiunea lor de a livra servicii de calitate superioară clienților lor, își definesc un indice calitativ, pe baza factorilor cheie care creează valoare pentru aceștia.

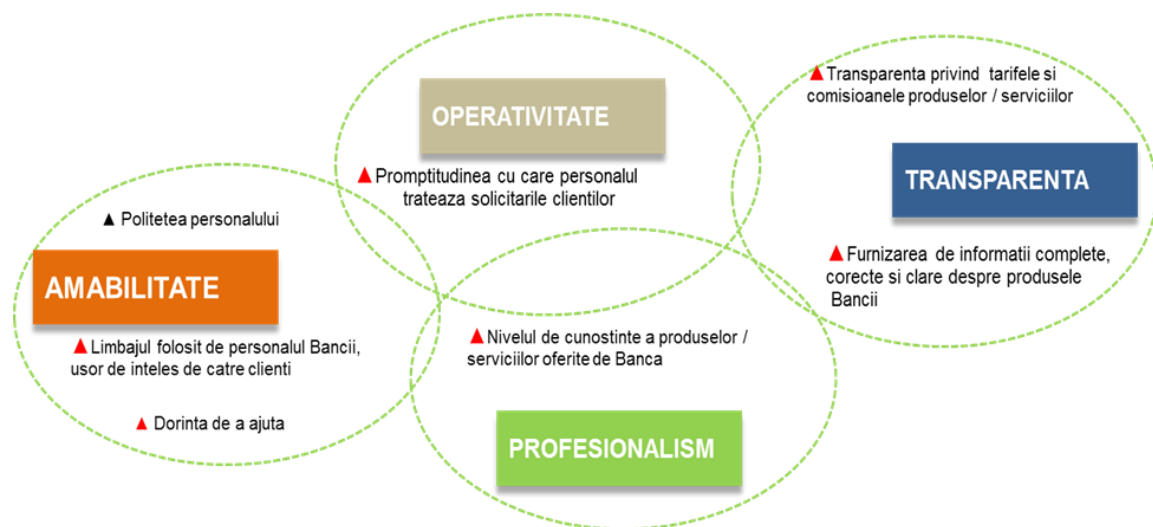


Figura 2 Structura indicelui calitativ al serviciilor bancare

## 2.4 Tehnici de măsurare a calității serviciilor bancare

### 2.4.1 Observări directe ale interacțiunilor cu clienții

Urmărind sustenabilitatea programului de calitate a serviciilor în cadrul băncii, persoanele competente în acest sens, care pot fi managerii direcți ai salariaților, sau cele responsabile cu calitatea serviciilor, vor asista, prin sondaj, la interacțiunile directe cu clienții și vor completa fișa de observare în baza căreia vor oferi feedback salariatului, astfel încât să-l valorizeze pentru aspectele pe care le realizează la un înalt nivel calitativ și să-l îndrume să le corecteze pe cele care încă nu sunt la nivelul de EXCELENȚĂ.

## 2.4.2 Colectarea feedback-ului clienţilor prin interviuri telefonice / email

Dacă în intern, banca acţionează pe linia creşterii nivelului de servicii oferite, printr-un program de observări și feedback direct oferit salariaţilor, în și mai mare măsură contează care este percepţia clienţilor cu privire la nivelul calităţii pe care banca le-o oferă.

Astfel, un rol important revine colectării feedback-ului din partea clienţilor, la scurt timp după efectuarea unei tranzacţii bancare sau achiziţionarea unui produs/serviciu. Recomandarea este ca acest feedback să se colecteze în maxim două zile faţă de momentul interacţiunii cu banca, iar tehnologiile actuale avansate permit băncii să acţioneze în acest sens pe mai multe canale:

- direct în unitate ( corner), unde clientul se loghează pe o staţie de lucru și bifează pe un chestionar disponibil nivelul pe care-l atribuie modului în care a fost deservit în unitate;
- printr-un interviu telefonic;
- prin chestionar transmis pe email.

## 2.4.3 Mystery Shopping

Acest concept, deși dezvoltat la scară largă încă din 1947 în Statele Unite, a intrat pe piaţa autohtonă doar în urmă cu câţiva ani.

Termenul de „Mystery Shopping” reprezintă o cercetare calitativă de marketing, care presupune evaluarea obiectivă de către un „client misterios” (sub acoperire), a serviciilor bancare (amabilitatea, corectitudinea și cunoștințele angajaţilor, pașii de vânzare, produsele oferite, timpul de așteptare, ambianța, etc.), printr-un chestionar completat ulterior sau o descriere narativă, care este în concordanță cu cerințele impuse de client și standardele excelenței în „customer service”.

## 2.5 Managementul relațional (CRM) vs. Managementul experiențial (CEM)

Prin utilizarea unei metode de cercetare exploratorie, se evidențiază că gestionarea experienței clienților (CEM- customer experience management) și managementul relațiilor cu clienții (CRM- customer relationship management) diferă în ceea ce privește subiectul, calendarul, monitorizarea, audiența și scopul.

	CE	CÂND	CUM SE FACE MONITORIZAREA	CUI ÎI FOLOSEȘTE INFORMAȚIA	RELEVANȚA PENTRU PERFORMANȚA VIITOARE
CEM	Oglindește ce gândește clientul despre companie.	Cu ocazia sondajelor de opinie, prin canalele de colectare a feedbackului de la clienți.	Sondaje de opinie, studii țargetate, studii observaționale, „vocea clientului”, studii de satisfacție.	Managementului operațional pentru a îmbunătăți experiențele oferite clienților.	Sunt identificate zonele problemă unde sunt discrepanțe între așteptările clienților și experiențele oferite.
CRM	Oglindește ce știe compania despre client.	După interacțiunea cu clientul	La finalul vânzării prin înregistrări automate în sistemele informatice.	Departamentelor de vânzări, marketing, customer service, pentru a fi mai eficiente în executarea ordinelor primite de la clienți.	Susține vânzarea încrucișată și dezvoltarea de produse viitoare în acord cu nevoile clienților.

Tabel 2 Managementul relațiilor cu clienții vs. Management experiențial

## CAPITOLUL III

# INDICATORI INTERNAȚIONALI DE MĂSURARE A CALITĂȚII SERVICIILOR BANCARE : SCORUL NET PROMOTER (NPS) ȘI INDEXUL DE SATISFAȚIE A CLIENȚILOR (ACSI)

La nivel internațional sunt recunoscuți doi indici de evaluare a satisfacției generale a clienților în ceea ce privește intenția lor de a mai achiziționa produse/servicii în viitor de la aceeași bancă, dorința lor de a recomanda banca altor persoane, precum și în ceea ce privește percepția lor asupra unor atribute sau beneficii legate de satisfacția lor.

Aceste metode sunt Net Promoter Score (NPS) și American Customer Service Index (ACSI).

Prin intermediul organizațiilor globale CSI din întreaga lume, metodologia științifică ACSI este promovată și pentru a crea indici de satisfacție a clienților pentru economiile naționale.

### 3.1. Scorul Net Promoter Score (NPS)

Fred Reicheld, în 1998, a venit cu o abordare diferită în marketing. El a sugerat că doar o singură întrebare a clientului contează cu adevărat: "Cât de probabil este să recomandați acest produs sau serviciu unui prieten sau coleg?"

Reichheld a fost inspirat în parte de experiențele Enterprise Rent-A-Car, atunci când această companie și-a redus studiul privind satisfacția clienților, în 1998, de la 18 întrebări, la două. Prima întrebare trata calitatea experienței de închiriere, iar cealaltă trata probabilitatea de a apela din nou la închirieri de mașini de la firma Enterprise Rent-A-Car. Rezultatul studiului arată că cei care au acordat cele mai bune evaluări experienței lor de închiriere aveau o probabilitate de trei ori mai mare de a închiria din nou, față de cei care au acordat ratingul secund. Firma a constatat, de asemenea, că prin prelucrarea informațiilor colectate de la clienții nemulțumiți, a reușit să-și îmbunătățească serviciile oferite.

Principalele bănci din România au adoptat acest sistem de evaluare din partea clienților, întrucât scorul Net Promoter, este un indicator relevant al nivelului de loialitate al clienților și astfel poate fi apreciată și intenția viitoare de continuare a relației cu banca.

Într-un sondaj tipic Net Promoter Score, care urmează gândirii lui Reichheld, clientul este invitat să răspundă la o singură întrebare: „Cât de probabil este să recomande banca /produsul /serviciul în cercul lui de cunoștințe?”, cu o scală de răspuns între 0 ( deloc probabil ) și 10 ( foarte probabil ). Respondenții sunt astfel împărțiți în trei categorii: promotorii (fanii), neutrii (pasivii) și detractorii (criticii).

Scorul Net Promoter este calculat ca diferența dintre procentul fanilor (cei care acordă notele de 9 și 10) și cel al criticilor (cei care acordă note între 0 și 6). Ponderea respondenților neutrii (care acordă notele de 7 și 8) nu intră în calcul (Kotler Philip, Keller Kevin Lane, 2016).



$$\text{Scorul Net Promoter} = \% \text{ PROMOTORI} - \% \text{ DETRACTORI}$$

Figura 3 Structura NPS

Sursa: Adaptare dupa Fred Reicheld, în 1998



Scorul Net Promoter este astfel indicele care descrie intenția consumatorilor de a recomanda prietenilor sau colegilor o companie sau un produs.

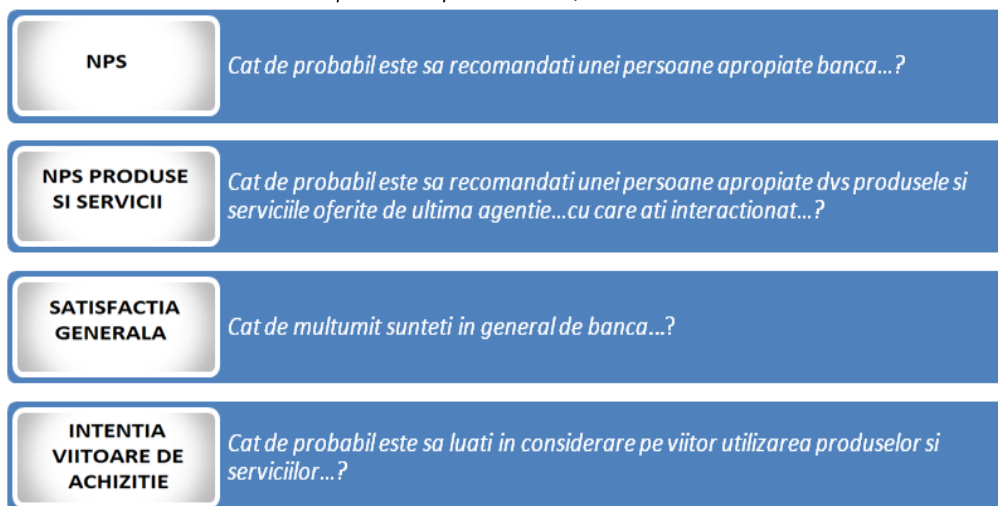
*Promotorii sunt* cumpărătorii loiali și entuziaști, care recomandă brandul și îi alimentează creșterea.

*Pasivii* sunt consumatori satisfăcuți, dar lipsiți de entuziasm față de brand și vulnerabili la ofertele competiției

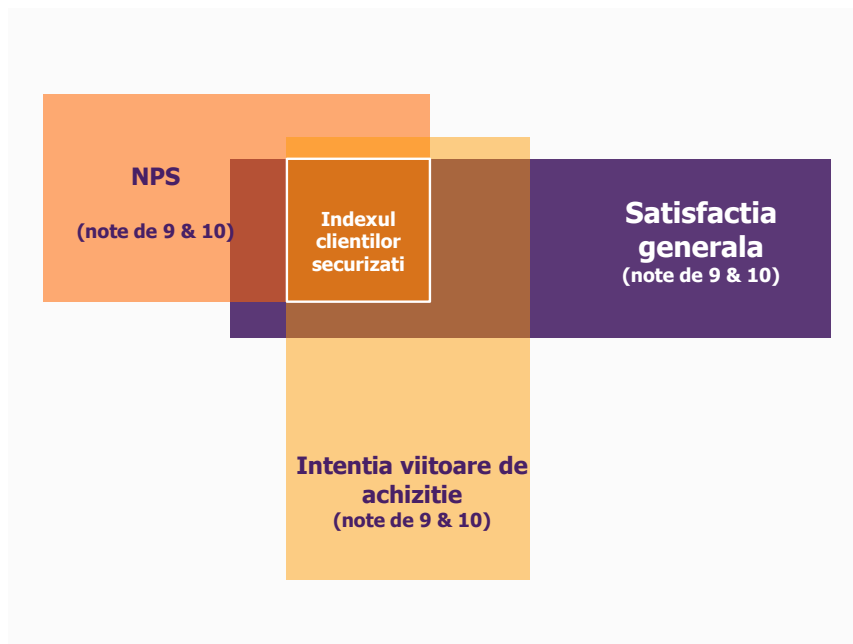
*Detractorii sunt* consumatori nemulțumiți, care pot dăuna brandului și pot afecta creșterea afacerii, prin publicitate negativă (Kotler Philip, Keller Kevin Lane, 2016).

În cadrul unui studiu NPS pot fi dezvoltate mai multe axe de cercetare, care să surpindă pe lângă NPS-ul global și un NPS pe produse și servicii, satisfacția generală a clientelei, precum și intenția viitoare de achiziție de noi produse și servicii de la banca principală cu care colaborează.

În cadrul acestor studii se folosește aceeași scală de apreciere de la 0 la 10.



Prin prelucrarea datelor se obține **Indexul clienților securizați**, reprezentat mai jos, ca rezultat al clienților care au acordat notele de 9 și 10 pentru toate componentele: NPS, Intenția viitoare de achiziție și Satisfacția Generală.



Datele obținute printr-un astfel de studiu conduc la clasificarea clienților pe diferite tipologii, astfel:

- **LOIALI** - clienți cu rata de satisfacție și loialitate ridicată. Sunt clienții cei mai profitabili și stabili
- **AMBIVALENȚI** - clienți cu rata de satisfacție peste medie, dar cu rata de loialitate sub medie. Nu simt atașamentul față de brand și sunt receptivi la ofertele concurenței.
- **CAPTIVI** - clienți cu o rată scăzută a satisfacției, dar cu un nivel peste medie de loialitate. Sunt angajați

pe termen lung față de bancă prin produsele pe care le dețin (ex. credite), dar caută activ alternative în piață. Rata de retenție nu este favorabilă pentru mult timp.

- **MIGRANȚI** – cei mai nemulțumiți clienți și cu loialitatea cea mai scăzută. Au cea mai mare probabilitate de a accepta oferta concurenței și de a propaga o comunicare negativă față de brand în piață.

În România, nu există date publice referitoare la scorurile NPS realizate de băncile din sistem. Totuși principalele bănci, apelează la firme de marketing specializate, precum Exact, GFK, Daedalus, pentru a realiza analize de piață de tip NPS și-si fundamentează deciziile viitoare strategice pe baza rezultatelor prezentate.

### 3.2 Indexul de satisfacție a clienților (ACSI)

Universitatea din Michigan prin Claes Fornell, a dezvoltat Indexul american de satisfacție a clienților (ACSI) pentru a măsura satisfacția percepută a consumatorilor față de diferite firme, industrie, sectoare economice și economii naționale.

Indicele american de satisfacție a clienților (ACSI) colectează datele din sondaj la nivelul fiecărui client, pentru a oferi informații despre întreaga experiență a clienților. Aceste date sunt agregate pentru a produce repere (sau scoruri) privind satisfacția clienților pentru mai mult de 300 de companii majore care furnizează bunuri și servicii consumatorilor din S.U.A., din 43 de industrii și 10 sectoare economice.

Indicele american de satisfacție a clienților, utilizează interviurile clienților ca intrări într-un model econometric cu multivariabile dezvoltat la Universitatea din Michigan, Ross School of Business. Modelul ACSI este un model de cauzalitate și efect, cu indicatori pentru nivelul de satisfacție din partea stângă (așteptările clienților, calitatea percepută și valoarea percepută), satisfacția (ACSI), în centru și rezultatele satisfacției din partea dreapta (loialitatea clienților și reclamațiile).

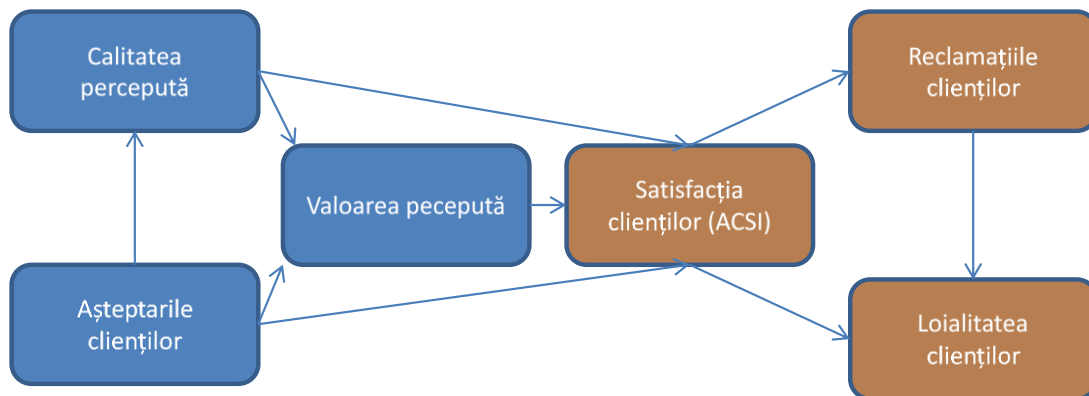


Figura 4 Structura Indexului ACSI  
 Sursa : Adaptare dupa <http://theacsi.org>, 2016

### 3.3 Analiza măsurării calității serviciilor bancare cu NPS și ACSI

Pe plan internațional, NPS este considerat un indicator al creșterii și profitului pentru companii, având în vedere că procentul de promotori este direct proporțional cu rentabilitatea.

Unii au criticat atât tehnica NPS cât și ACSI pentru că nu oferă o imagine totală din piață, neținând cont de opiniile ex-clienților sau de ale celor care nu au fost niciodată clienți.

Cercetările realizate în acest domeniu au arătat o asociere puternică și consecventă între satisfacția clienților, măsurată de către NPS și de ACSI și performanță financiară fermă în ceea ce privește rentabilitatea investiției, vânzări, valoarea firmelor pe termen lung. Cercetările arată că venitul net bancar adus de un client promotor este de 2.5 ori mai mare decât al detractorilor, în timp ce detractorii sunt de 2.3 ori mai dispuși să-și schimbe banca decât promotorii.

## CAPITOLUL IV

# CERCETĂRI DE MARKETING PENTRU DETERMINAREA GRADULUI DE SATISFACTIE A CONSUMATORILOR DE SERVICII BANCARE DIN REGIUNEA CENTRU

Pentru a surprinde gapul dintre aşteptările clienţilor și percepțiile lor privind calitatea serviciilor oferite de bănci, s-au realizat două cercetări de marketing una calitativă și cealaltă cantitativă, în Regiunea Centru a țării.

### 4.1 Cercetare calitativă de marketing de tip „mystery calls” realizată la principalele bănci din Regiunea Centru

Prin cercetarea calitativă de marketing de tip „mystery calls” am vrut să surprind cum răspund angajații băncilor nevoilor clienților care doresc să-și achiziționeze un imobil prin programul „Prima Casă ” sau accesând un alt tip de credit ipotecar promovat de bancă.

În acest sens, am realizat o cercetare calitativă de marketing, de tip mystery call, la principalele bănci din Regiunea Centru : BCR, BT, BRD și ING, în total fiind implicate în proiect 70 de unități bancare.

ING, cu toate că este o bancă de nișă, a fost inclusă în studiu, alături de primele trei bănci din sistem, întrucât clienții săi se numără printre cei mai mulțumiți clienți din piață.

#### 4.1.1 Obiectivul și metodologia cercetării calitative de marketing de tip „mystery calls”

##### Metodologie:

- Metoda de colectare a datelor: Mystery Calls (telefoane date sub acoperire)
- Perioada de desfășurare: 06 septembrie - 4 noiembrie 2017
- Băncile incluse în analiză: *ING, Banca Transilvania, BRD Groupe Société Générale și BCR din Regiunea Centru*, respectiv din județele: *Braşov, Covasna, Harghita, Mureş, Sibiu și Alba*
- Număr unități contactate: 70 (ING- 12 unități, BT-19 unități, BRD- 21 unități, BCR- 18 unități). Lista unităților este prezentată în Anexa nr 6

##### Aspecte evaluate:

- *EVALUAREA PERSONALULUI* - Evaluarea utilizării formulelor de politețe, amabilitatea, timpii de răspuns/redirecționare, furnizarea informațiilor în mod clar și convingător, interesul în atragerea apelantului telefonic ca și client, prin fixarea unei întâlniri la sediul băncii.
- *EVALUAREA PROCESULUI DE VÂNZARE A CREDITULUI „PRIMA CASĂ” / ALT CREDIT IPOTECAR DESTINAT ACHIZIȚIONĂRII UNEI LOCUINȚE* (tehnici de vânzare) - Comunicarea valorii maxime a creditului ce poate fi obținută, a dobânzilor și comisioanelor, a perioadei de creditare și a documentelor necesare, fixarea unei întâlniri la sediul băncii;
- *EVALUAREA DE ANSAMBLU A CONVORBIRII* - stabilirea nivelului de mulțumire al clientului misterios în ceea ce privește modul cum s-a desfășurat convorbirea telefonică.

##### Scenariu

Credit Prima CASĂ / alt credit ipotecar destinat achiziționării unui imobil

CLIENTUL MISTERIOS va contacta telefonic unitatea bancară și va solicita relații cu privire la accesarea unui credit în vederea achiziționării unei locuințe, conform chestionarului prezentat în Anexa 7. Suma necesară este de 35.000 euro, în echivalent lei. Se vor solicita detalii despre dobândă, comisioane, perioada de creditare, documente.

S-a realizat, pe de o parte, o evaluare a personalului cu care a interacţionat clientul din punct de vedere al normelor de politeţe, precum şi al clarităţii informaţiilor prezentate şi al interesului în promovarea produsului şi atragerea clientului, prin fixarea unei întâlniri la sediul băncii, iar pe de altă parte, se va face o evaluare a procesului de vânzare a creditului „Prima Casă” sau a unui alt credit ipotecar, destinat achiziţionării unei locuinţe. Secţiunea finală va cuprinde o apreciere de ansamblu a convorbirii telefonice.

#### Interpretare scoruri

Fiecare răspuns posibil este cotate cu un punctaj, conform detalierei din Anexa 8.

Scorul maxim ce se poate obţine de către o unitate bancară, în urma apelului telefonic este de 100 de puncte.

### **4.1.2 Raportul mystery calls- Regiunea Centru**

#### **4.1.2.1 ING - Analiză judeţe - Mystery Calls**

ING se evidenţiază cu cel mai bun scor obţinut în rândul băncilor ce au participat la cercetare, având un scor mediu, în Regiunea Centru, de 83.33 de puncte. Se observă totodată că există o omogenitate şi la nivel de judeţe, cu excepţia judeţului Covasna, toate celelalte obţinând scoruri de peste 80 de puncte şi nicio unitate cu scoruri sub 70 de puncte.

#### **4.1.2.2 BCR - Analiza judeţe - Mystery Calls**

BCR a obţinut al doilea scor, în cadrul cercetării, însă, spre deosebire de ING, care ocupă prima poziţie cu o valoare „verde” de peste 80 de puncte, a doua clasată se înscrie în categoria de mijloc, cu un punctaj de 79.61.

Ca particularitate, apelul către unităţi s-a făcut prin Info BCR (nr unic de contact), astfel că de fiecare dată, evaluarea primului contact telefonic a fost făcută pentru personalul din call center, ulterior fiind redirecţionată către consilierii din unităţile selectate sau recontactată direct de unitate.

Judeţele: Braşov şi Mureş realizează cele mai mari scoruri, de vârf, peste 80 de puncte, în timp ce restul judeţelor, Harghita, Covasna, Sibiu şi Alba, se înscriu în categoria a 2-a cu valori cuprinse între 76 şi 79 de puncte. Niciun judeţ nu este în zona roşie cu punctaj sub 70 de puncte.

#### **4.1.2.3 Banca Transilvania - Analiză judeţe - Mystery Calls**

Banca Transilvania a obţinut al treilea scor, în cadrul cercetării calitative, de 79.26 puncte, observându-se o concentrare a valorilor de peste 80 de puncte în cele 3 judeţe, mai apropiate de judeţul original al băncii (Cluj) respectiv, Mureş, Sibiu şi Alba şi de până în 80 de puncte, în celelalte 3 judeţe: Braşov, Covasna, Harghita.

Valorile apropiate de 75 de puncte din zona Braşov, Covasna, Harghita, au contribuit major în scăderea scorului final al Băncii Transilvania, sub 80 de puncte, clasând-o în a doua categorie (galbenă).

#### **4.1.2.4 BRD Groupe Société Générale - Analiză judeţe - Mystery Calls**

În rândul băncilor incluse în cadrul cercetării calitative, BRD Groupe Société Générale, a obţinut ultimul scor, de 77.19 puncte, fiind surclasată de ING, BCR şi Banca Transilvania. Se observă o lipsă de omogenitate la nivelul judeţelor din Regiunea Centru, în ceea ce priveşte scorul obţinut.

Sunt 2 judeţe din eşalonul 1, cu scoruri verzi de peste 80 de puncte: Braşov şi Mureş. Surprinde însă un judeţ important, Sibiu, cu un scor roşu de doar 67 de puncte, în timp ce zonele maghiare, Covasna şi Harghita, dar şi judeţul Alba, realizează scoruri din eşalonul de mijloc, de până la 70 de puncte.

### 4.1.3 Concluziile cercetării calitative de marketing

Din punct de vedere a calităţii serviciilor livrate clienţilor, ING ocupă prima poziţie, conform studiului de „Mystery Call” desfăşurat în Regiunea Centru, în perioada 06 septembrie - 04 noiembrie 2017, obţinând un scor de peste 80 de puncte. Se ştie că ING este o bancă de nişă şi funcţionează pe bază de franciză, cele două elemente contribuind semnificativ la plasarea ei în fruntea clasamentului privind calitatea serviciilor, întrucât angajaţii sunt direct interesaţi de rezultatele băncii, iar preocuparea pentru a livra servicii de excelenţă este înţeleasă ca un mod uzual de lucru. De asemenea, o reţea de unităţi mult mai restrânsă decât a celorlalte trei bănci, poate fi un alt motiv al clasării pe prima poziţie, întrucât este mai uşor de armonizat şi gestionat calitatea serviciilor într-o reţea teritorială redusă.

În cadrul celorlalte bănci, nu se poate spune că există o standardizare a serviciilor şi nici o omogenitate la nivelul judeţelor, însă se observă cum salariaţii băncilor sunt preocupaţi să răspundă cerinţelor clienţilor, în cel mai bun mod posibil. Acest lucru nu este însă asigurat, atâta timp cât salariaţii nu conştientizează pe deplin importanţa relaţionării cu clienţii în timpul vânzării, ca mod de lucru uzual, ci aplică, mai degrabă, fiecare regulile proprii de politeţe dobândite în experienţa de viaţă şi profesională.

Rezultatele studiului arată că băncile sunt mult mai preocupate acum, decât în urma cu cinci ani să livreze servicii de calitate şi acordă importanţa cuvenită acestui aspect, fiind totuşi în faza incipientă din punct de vedere al standardizării şi omogenizării.

Dacă în urmă cu cinci ani, principalele bănci nu obţineau scoruri mai mari de 50 de puncte, în cadrul cercetării calitative realizate în 2017, principalele bănci au obţinut toate scoruri de peste 75 de puncte (BRD Groupe Société Générale, Banca Transilvania şi BCR) şi de peste 80 de puncte ING.

Pe baza primelor rezultate obţinute din cercetarea calitativă, s-a fundamentat cercetarea de marketing cantitativă, urmărindu-se care sunt aşteptările clienţilor şi care este percepţia lor vis-a-vis de calitatea serviciilor bancare, care este nivelul lor de satisfacţie şi care sunt factorii de influenţă, care sunt aspectele de comportament privind utilizarea serviciilor bancare la sediul acestora şi în mediul online, ce experienţele au avut cu personalul bancar, care este intenţia viitoare de continuare a relaţiei cu banca principală şi gradul de recomandare a băncilor în piaţă.

## 4.2 Cercetare cantitativă de marketing cu tema „Comportamentul, atitudinile şi percepţiile consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru”

### 4.2.1 Obiectivele cercetării cantitative

În vederea realizării cercetării cantitative de marketing au fost avute în vedere următoarele obiective:

Aspecte de bază	Întrebările cercetătorului	Obiectivele cercetării
1. Comportamentul consumatorului de servicii bancare din Regiunea Centru a României	1. Care este nivelul de bancarizare a populaţiei din regiunea Centru? ( <i>procentul populaţiei care utilizează cel puţin un produs bancar</i> ) 2. Care este istoricul relaţiei cu banca? ( <i>vechimea intrării în relaţie cu banca</i> )? 3. Care este frecvenţa cu care apelează la serviciile băncii principale, la sediul acesteia, dar la serviciile digitale puse la dispoziţie de aceasta? 4. Care este banca cu care colaborează cel mai des?	1. Cunoaşterea nivelului de bancarizare a populaţiei din Regiunea Centru. 2. Cunoaşterea istoricului relaţiei cu banca. 3. Cunoaşterea frecvenţei cu care apelează la serviciile băncii principale, la sediul acesteia, cât şi la serviciile digitale puse la dispoziţie de aceasta. 4. Cunoaşterea băncii principale cu care colaborează. 5. Cunoaşterea celor mai utilizate produse.

	<p>5. Ce produse și servicii bancare utilizează în prezent?</p> <p>6. Dacă și-au exprimat vreodată scris sau verbal nemulțumirile față de serviciile/produsele oferite de bancă și, dacă da, cât de mulțumiți au fost de modul de soluționare?</p> <p>7. Cât timp sunt dispuși să aștepte la rând, pentru a fi preluați, în vederea realizării operațiunilor dorite.</p>	<p>6. Cunoașterea apetitului pentru comunicarea nemulțumirilor în raport cu serviciile/produsele primite, precum și a gradului de mulțumire față de modul de soluționare a sesizărilor.</p> <p>7. Cunoașterea disponibilității clienților de a aștepta la rând pentru a fi preluați în vederea realizării operațiunilor dorite.</p>
<p><b>2. Satisfacția consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru și factorii de influență.</b></p>	<p>1. Care este opinia consumatorilor de servicii bancare din România cu privire la personalul din instituțiile bancare?</p> <p>2. Care sunt atributele din prestația angajaților care poartă rolul cel mai important în satisfacția consumatorilor?</p> <p>3. Cum influențează tarifele practicate, calitatea produselor și serviciilor percepute de către consumatorii bancari?</p> <p>4. În ce măsură consumatorii de servicii bancare din Regiunea Centru a României, consideră importantă imaginea băncii pentru un serviciu de calitate?</p> <p>5. În ce măsură consumatorii de servicii bancare din Regiunea Centru a României, apreciază digitalizarea pusă la dispoziție de bancă pentru un serviciu de calitate?</p> <p>6. Cât de mulțumiti sunt în general de Banca principală?</p>	<p>1. Cunoașterea opiniei consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru, cu privire la personalul bancar care îi deservește.</p> <p>2. Cunoașterea atributelor cu rolul cel mai important în satisfacția consumatorilor.</p> <p>3. Determinarea raportului dintre tarifele acceptate de clienți și calitatea serviciilor.</p> <p>4. Determinarea corelației dintre imaginea băncii și percepția clienților privind calitatea serviciilor bancare.</p> <p>5. Determinarea corelației dintre digitalizare și percepția clienților privind calitatea serviciilor bancare.</p> <p>6. Măsurarea nivelului general de satisfacție a consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru, față de Banca principală.</p>
<p><b>3. Promovarea prin recomandare în piață a serviciilor și produselor bancare de către consumatorii de servicii bancare din Regiunea Centru a Romaniei</b></p>	<p>1. Ar recomanda apropiaților Banca principală, iar dacă nu, care sunt motivele pentru care nu ar recomanda-o?</p> <p>2. Ar recomanda apropiaților, produsele și serviciile oferite de banca principală, iar dacă nu, care sunt motivele?</p> <p>3. Cât de probabil este să continue în viitor relația cu banca principală și să apeleze și la alte produse și servicii pe care ea le oferă?</p>	<p>1. Aprecierea gradului de recomandare în piață a băncii și cunoașterea motivelor pentru care banca nu este recomandată.</p> <p>2. Aprecierea gradului de recomandare în piață a produselor și serviciilor bancare și cunoașterea motivelor pentru care banca nu este recomandată.</p> <p>3. Cunoașterea intenției viitoare de achiziție de produse și servicii bancare, din partea consumatorilor.</p>

<p><b>4. Caracterizarea persoanelor respondente</b></p>	<p>1. Cum pot fi clasificați respondenții în funcție de diferite caracteristici? 2. Ce legătură există între caracteristicile respondenților și diferitele variabile ale cercetării?</p>	<p>1. Clasificarea respondenților în funcție de gen, vârstă, stare civilă, venit, studii, mediul demografic de proveniență și statut profesional. 2. Stabilirea legăturilor dintre caracteristicile respondenților și diferitele variabile ale cercetării.</p>
---	--	--

**Tabel 3 Obiectivele cercetării cantitative de marketing**

#### 4.2.2 Ipoteze generale ale cercetării cantitative

Ipotezele în cercetarea de marketing reprezintă afirmații încă nedemonstrate, care se stabilesc încă din prima fază a cercetării, și au ca scop încercarea de a explica anumite fenomene ce privesc tema cercetării.

- ✓ Majoritatea cetățenilor din Regiunea Centru a țării apelează la serviciile unei instituții bancare.
- ✓ Cea mai mare parte a cetățenilor din Regiunea Centru apelează la serviciile băncii principale, la sediul acesteia, lunar.
- ✓ Cea mai mare parte a cetățenilor din Regiunea Centru apelează la serviciile băncii principale, în modul digital, săptămânal.
- ✓ Un număr relativ redus de cetățeni ai Regiunii Centru nu sunt satisfăcuți de calitatea serviciilor bancare la care apelează.
- ✓ Un număr relativ redus de cetățeni ai Regiunii Centru apreciază prestația personalului bancar ca fiind inferioară așteptărilor.
- ✓ Un număr relativ redus de cetățeni ai Regiunii Centru și-au exprimat vreodată nemulțumirile față de bancă.
- ✓ Cetățenii din regiunea Centru pun un accent deosebit în aprecierea calității serviciilor bancare pe atributele ce țin de a fi o bancă prietenoasă, flexibilă și modernă.
- ✓ Cea mai mare parte a cetățenilor din regiunea Centru apreciază ca fiind convenabil raportul dintre tarifele practicate și calitatea serviciilor bancare.
- ✓ Majoritatea clienților băncilor din Regiunea Centru recomandă în piață banca principală cu care colaborează, precum și produsele și serviciile oferite de aceasta.
- ✓ Mai puțin de jumătate din clienți sunt clienți loiali ai băncilor principale cu care colaborează.

#### 4.2.3 Ipotezele statistice ale cercetării cantitative de marketing

(1)

H0: Nu există diferențe semnificative între femei și bărbați în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între femei și bărbați în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(2)

H0: Nu există diferențe semnificative datorate vârstei respondenților în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative datorate vârstei respondenților în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(3)

H0: Nu există diferențe semnificative între cei căsătoriți și cei necăsătoriți în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între cei căsătoriți și cei necăsătoriți în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(4)

H0: Nu există diferențe semnificative între consumatori cu venituri diferite în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între consumatori cu venituri diferite în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(5)

H0: Nu există diferențe semnificative între consumatori cu niveluri de studii diferite în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între consumatori cu niveluri de studii diferite în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(6)

H0: Nu există diferențe semnificative între consumatorii din mediul urban și cei din mediul rural în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între consumatorii din mediul urban și cei din mediul rural în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(7)

H0: Nu există diferențe semnificative între consumatori, datorate județului de domiciliu din Regiunea Centru, în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între consumatori, datorate județului de domiciliu din Regiunea Centru, în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

(8)

H0: Nu există diferențe semnificative între consumatori, în funcție de statutul profesional, în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

H1: Există diferențe semnificative între consumatori în funcție de statutul profesional, în ceea ce privește aprecierea calității serviciilor bancare.

#### 4.2.4 Elaborarea chestionarului

Chestionarul începe cu câteva întrebări simple, de acomodare a subiectului cu tematica cercetării. Urmează întrebări mai dificile, ce au fost plasate în partea de mijloc a chestionarului, intercalate cu întrebări ușoare, cu scopul de a nu obosi subiectul și ca să nu refuze să răspundă sau să ofere informații de slabă calitate. S-au utilizat și întrebări filtru pentru a selecta în cadrul cercetării, pe cei care nu pot răspunde la chestionarului propriu-zis sau la anumite întrebări. Întrebările de identificare ale respondenților au fost plasate la sfârșitul chestionarului. Acestea permit descrierea subiecților în raport cu o serie de criterii demografice și socio-economice. Tipurile de întrebări și scale utilizate sunt prezentate în cadrul Anexei 10, iar legăturile dintre acestea sunt evidențiate în schema prezentată în Anexa 11.

După conceperea chestionarului într-o formă finală, s-a trecut la pretestarea acestuia. Pretestarea s-a realizat într-un cadru restrâns și are în vedere modul în care subiecții răspund la chestionar, dacă întrebările folosite sunt logice și ușor de înțeles și dacă subiecții nu întâmpină dificultăți și pot răspunde la întrebări fără eforturi deosebite.

*Pretestarea chestionarului* s-a realizat pe un eșantion de 12 persoane, în vederea eliminării eventualelor formulări ambigue sau a altor tipuri de greșeli. După pretestare, au fost reformulate câteva întrebări și s-a mai adăugat o variantă de răspuns la una dintre întrebări.

După ce a fost realizată varianta finală a chestionarului, s-a apelat pe de o parte la distribuirea lui în mediul online, prin intermediul platformei Google Docs, aplicația Form, ce permite introducerea chestionarului, realizarea filtrelor necesare, a editărilor, precum și centralizarea răspunsurilor într-o bază de date, iar pe de alta parte la distribuirea lui pe suport hartie.



#### 4.2.5 Metodologia cercetării

Cercetarea cantitativă realizată are la bază ancheta de tip sondaj, fiind utilizată ca și instrument de culegere a datelor chestionarul. Pentru colectarea datelor direct de la respondenți, s-a aplicat atât metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), precum și completarea pe format hârtie a chestionarelor, de către intervievați, interviurile desfășurându-se în piețele centrale ale orașelor de reședință din Regiunea Centru.

În ceea ce privește metoda CAWI, aceasta presupune realizarea cercetării în mediul online și completarea chestionarului de către respondenți direct în browser, fără a fi necesar a se instala vreo aplicație sau vreun program.

Cercetarea a durat aproximativ 2 luni, respectiv perioada ianuarie-februarie 2018, care a cuprins atât colectarea cât și analiza datelor. Chestionarul pe baza căruia au fost colectate datele, cuprinde un număr total de 35 de întrebări legate de comportamentul, așteptările și percepțiile consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru a României, dintre care 8 întrebări au fost de caracterizare a populației cercetate.

Au fost intervievați subiecți, de ambele sexe, din cele 6 județe ale regiunii: Braşov, Covasna, Harghita, Mureş, Sibiu și Alba. Au fost colectate în mediul online 274 de chestionare, dintre care au fost validate 252, fiind eliminate cele la care respondenții au bifat că nu aparțineau Regiunii Centru. Pe format hârtie, prin operator de interviu, au fost colectate 132 chestionare.

#### 4.2.6 Stabilirea populației cercetate și a metodei de eșantionare

Populația vizată a fost reprezentată de respondenți din toate cele 6 județe ale Regiunii Centru:

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Braşov   | <input type="checkbox"/> Mureş |
| <input type="checkbox"/> Covasna  | <input type="checkbox"/> Sibiu |
| <input type="checkbox"/> Harghita | <input type="checkbox"/> Alba  |

S-a luat în considerare limitarea nivelului de vârstă, deoarece s-a considerat că tinerii sub 18 ani nu fac parte cu precădere din populația bancarizată și nu au cunoștințele necesare pentru a completa veridic chestionarele, astfel încât să nu introducă erori semnificative în rezultatul final al cercetării. De asemenea, au fost avute în vedere toate localitățile din cele 6 județe, cuprinzând atât mediul urban, cât și pe cel rural.

Astfel, chestionarul a fost distribuit prin email, grupuri, site-uri de socializare, principala platformă utilizată fiind însă Facebook-ul.

Au fost căutate, de asemenea, grupuri preocupate de tema calității serviciilor bancare. În plus, a fost utilizată metoda „bulgărelui de zapadă”, astfel că la identificarea de persoane preocupate în mod deosebit de subiectul cercetat, acestea au fost rugate să ia legătura cu altele care au aceeași preocupare.

#### 4.2.7 Validarea eșantionului

S-a stabilit un volum al eșantionului de 384 de persoane.

Validarea eșantionului s-a realizat pentru structura populației pe județe și gen, prin folosirea unui test specific, și anume testul diferențelor dintre procente sau diferențelor dintre medii pentru variabilele cercetate, respectiv caracteristicile relevante ale populației cercetate.

<p><math>\pi</math>- procentul la nivelul populației cercetate</p> <p><math>p</math>- procentul la nivelul eșantionului</p> <p><math>H_0: \pi = p</math></p> <p><math>H_1: \pi \neq p</math></p>	<p>Se calculează raportul critic</p> $z_{obs} = \frac{ p - \pi }{\sqrt{\frac{p(100 - p)}{n}}}$
--	--

Din statistica cercetării privind structura populației pe județe și pe gen, nu s-a impus o redresare a structurii eșantionului.

#### 4.2.10 Concluziile cercetării cantitative de marketing

Din studierea frecvenţelor răspunsurilor se observă că majoritatea clienţilor apreciază calitatea serviciilor ca fiind peste aşteptări (50%), urmată de cei care o apreciază ca fiind în linie cu aşteptările lor (33%) şi apoi de cei care consideră că serviciile sunt mult peste aşteptări (12%).

Procentele celor care apreciază nivelul calităţii serviciilor bancare ca fiind mult sub aşteptări şi sub aşteptări, sunt reduse, ceea ce denotă un grad ridicat de satisfacţie al consumatorilor din Regiunea Centru.

Respondenţii pun un accent deosebit în aprecierea calităţii serviciilor bancare pe o bancă prietenoasă, flexibilă şi modernă, însă atributele ce ţin de flexibilitate şi modernitate au înregistrat cotaţii mici în rândul percepţiilor clienţilor pentru a descrie banca lor principală, fiind astfel zone prioritare de lucru pentru bănci, în vederea livrării unor servicii de calitate superioară.

În ceea ce priveşte corelaţia dintre variabilele care definesc comunicarea şi relaţia cu clienţii şi percepţia clienţilor privind calitatea serviciilor bancare, cea mai strânsă legătură este între tarifele practicate şi indicele de calitate a serviciilor, urmat de gradul de mulţumire faţă de serviciile Contact Center-ului şi de gradul de mulţumire faţă de modul de soluţionare a reclamaţiilor făcute.

Ținând cont de contextul actual în care, pe o piaţă matură, posibilităţile de dezvoltare actuală ale băncilor sunt strâns legate de gradul de recomandare, în piaţă, de către clienţii loiali, cercetarea a fost condusă în această direcţie. Astfel, s-a determinat Satisfacţia generală a clienţilor, Scorul Net Promoter şi, ca particularitate, scorul NPS al produselor şi serviciilor şi Intenţia viitoare de continuare a relaţiei cu banca. Prin confluenţa rezultatelor de 9 şi 10, acordate de clienţi pentru aceste componente, s-a determinat Indexul de Securitate al clienţilor; acesta arată nivelul actual al clienţilor loiali care, conform rezultatelor prelucrate în cadrul acestei cercetări, este de 48%.

Astfel, se poate cu certitudine afirma că din portofoliul actual al clienţilor, doar 48%, ca nivel mediu înregistrat în Regiunea Centru a ţării, sunt clienţii loiali ai băncilor. Doar aceştia sunt cei pe care băncile se pot baza şi în viitor şi sunt cei care au rol de promotori ai brandului în piaţă.

Mai mult, a prezentat interes pentru cercetarea de faţă, să se cunoască motivele pentru care clienţii nu promovează Banca principală în piaţă şi, respectiv, produsele şi serviciile pe care aceasta le oferă. Astfel, s-a identificat pe de o parte că motivele ţin de costurile ridicate practicate de bănci, iar pe de altă parte de experienţele negative pe care le-au avut cu personalul băncii, care se reflectă în nivelul sub aşteptări privind profesionalismul, eficienţa şi promptitudinea, comunicarea defectuoasă şi atitudinea indiferentă, toate prezente în detrimentul atitudinii pozitive şi a disponibilităţii de a ajuta.

#### **Limitele cercetării:**

Există o serie de limitări legate de realizarea acestei cercetări, parţial prin intermediul platformei online şi anume:

- nu a existat un operator de interviu care să ofere explicaţii în caz de necesitate a lor. Acest lucru a determinat incapacitatea de a înregistra eventuale chestionare incomplete, întrucât platforma Google Docs trimite chestionarul în baza de date doar după ce a fost completat integral.
- cercetarea online necesită accesul la un calculator şi la internet. Cu siguranţă acest lucru a limitat numărul de răspunsuri şi se poate observa în cadrul analizei variabilelor de caracterizare că nu s-au putut obţine procente egale din rândul respondenţilor pentru cele legate de vârstă, studii, ocupaţie. Totodată, în orice problemă există şi oportunitate, astfel că prin intermediul cercetării online, s-au putut obţine răspunsuri de pe toată regiunea cercetată.
- s-au folosit scale simple, cu majoritatea întrebărilor închise, pentru a obţine răspunsuri cât mai multe, cunoscut fiind faptul că timpul fiecăruia este tot mai limitat din cauza multiplelor activităţi în care indivizii sunt implicaţi.

## CAPITOLUL V

# PROGRAM DE SUSTENABILITATE A CALITĂȚII SERVICIILOR BANCARE

Pe baza rezultatelor studiilor de marketing desfășurate în Regiunea Centru, privind satisfacția consumatorilor de servicii bancare, am elaborat un program de management care să asigure sustenabilitatea calității serviciilor bancare.

Acest program se dorește a fi o un ghid de excelență în servicii destinat instituțiilor bancare, în acord cu așteptările exprimate ale clienței.

În condițiile în care piața bancară din Romania este una matură și dezvoltarea continuă a businessului nu se poate realiza doar prin atragerea de noi clienți, ci mai ales prin fidelizarea clienței actuale, devine o necesitate să se contureze și să se aplice programe de calitate a serviciilor bancare. În acest sens, este vital să se înființeze în cadrul departamentelor de marketing centrale ale bancilor, structuri specializate, responsabile cu implementarea și monitorizarea rezultatelor calității serviciilor bancare, întrucât în anul 2018, la nivelul sistemului bancar românesc aceste structuri se întâlnesc numai la câteva bănci.

Ca și clienți a numeroase companii, nu doar financiar bancare, avem tendința de a ne aminti atât experiențele pozitive cât și pe cele negative, dar în nici un caz pe cele comune, de zi de zi. Astfel se naște ideea de a oferi clientului o întâlnire memorabilă atunci când intră în contact cu banca, căci acestea sunt mai departe împărtășite în medie, altor 3 persoane.

Pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor clienților, care sunt în continuă schimbare, acest program își propune să ofere soluții la întrebările cele mai arzătoare de la nivelul managementului bancar:

- ✓ Cum se poate îmbunătăți calitatea serviciilor oferite clienților?
- ✓ Ce poate aduce nou banca în abordarea clienților?
- ✓ Cum poate banca să fie mai aproape de clienți pentru a le înțelege mai bine nevoile?
- ✓ Cum pot fi găsite cele mai bune solutii pentru clienți? S-a pus banca în locul clienților?
- ✓ Care este vocea clientului în piață? Sunt promotori ai brandului sau denigratori?
- ✓ Vor reveni pe viitor pentru alte operațiuni?

### 5.1 Misiune și roluri

Implicarea activă a managementului de pe toate liniile ierarhice, în programul Customer Care este, o condiție esențială pentru atingerea obiectivelor pe linia calității serviciilor oferite.

#### Rolul middle managementului

- Este "motorul" perfecționării continue a salariațiilor din agențiile pe care le coordonează;
- Oferă în mod constant exemplul personal și se asigură că toți membrii echipei au înțeles importanța proiectului și schimbările aduse de acesta și că le aplică.
- Observă activitatea din agentii, realizează fișe de observare membrilor echipei și oferă feed-back constructiv pentru aspectele care trebuiesc îmbunătățite.
- Completează fișierul de sustenabilitate privind implicarea managerilor de unități.
- Participă ocazional la ședințele matinale/ de sfârșit de zi, din unitățile pe care le coordonează;
- Încurajează unitățile să realizeze momente WOW în interacțiunile cu clienții (dupa cum sunt definite in lista de instrumente ale programului) și apoi să le împărtășească cu restul echipei pentru valorizarea salariațiilor.

### Rolul managementului operational (de la nivelul fiecărei unități)

- Să ofere în mod constant exemplul personal și să fie cât mai vizibil în mijlocul echipei pe care o motivează și o încurajează pentru atingerea obiectivelor;
- Să organizeze și să susțină ședințe matinale/ de final de zi, motivante și utile (15 min), nu doar de bilanț al rezultatelor comerciale, așa cum predomină acum;
- Subiectele alese de manageri pentru a fi discutate cu echipa, să se noteze săptămânal în Agenda de discuții care să asigure trasabilitatea temelor discutate;
- Observarea interacțiunilor cu clienții și completarea fișelor de observare ilustrate în Anexa nr 4 iar ulterior acordarea feed-backului individual constructiv la cald, fiecărui membru al echipei- imediat după realizarea observării sau cel târziu la finalul zilei. *Un feed-back oferit după o săptămână de la observare nu are valoare și nu va schimba nimic în comportamentul salariatului.*
- Săptămânal fiecare salariat va avea o singură cerință de îmbunătățit/ dezvoltat stabilită pe baza observărilor din săptămâna anterioară făcute de manager și care va fi urmărită pe tot parcursul săptămânii curente.
- Completează fișierul de sustenabilitate al programului, ce intergrează rezultatele din fișele de observare, în mod real și obiectiv, cu trasarea liniilor de îmbunătățit pentru fiecare membru al echipei. Se asigură că toți membrii echipei își cunosc aspectele de îmbunătățit.

### Rolul personalului operativ din unitățile bancare

- Să cunoască și să aplice pașii programului detaliați în fișele de observare ale interacțiunilor cu clienții
- Să arate clienților că le pasă de ei. Această trăsătură fiind cotate cel mai mult de clienți în evaluarea calității serviciilor, conform studiilor realizate.
- Să creeze un mediu de lucru prietenos și confortabil
- Să adopte o atitudine pozitivă față de clienți

## 5.2 Instrumente

### **5.2.1. Conceptul întâlnirilor de dimineața și seara**

În cadrul întâlnirilor zilnice dintre membrii echipei se prezintă în etapa de implementare conceptul customer care pentru ca fiecare să înțeleagă și să-și assume rolul. Sunt discutate metode și tehnici pentru a depăși așteptările clienților. Ulterior, în etapa de follow-up, întâlnirile au rol de a stimula spiritul de echipă și proactivitatea. Sunt încurajate schimburile de idei și dezvoltarea comunicării în echipă, precum și împărtășirea bunelor practici (momentele WOW și secretul reușitei).

### **5.2.2. Ghid de observare a interacțiunilor cu clienții**

Are ca scop organizarea eficientă a întâlnirilor cu clienții, pentru o oferi același nivel superior de calitate a serviciilor, în mod standardizat, indiferent de unitatea unde are loc întâlnirea, fie că vorbim de Iași, Constanța, Brașov sau București.

Oferă o imagine clară a punctelor forte și a celor de îmbunătățit în interacțiunile cu clienții, pe baza cărora managementul trasează o singură axă de îmbunătățit timp de o săptămână, așa cum este evidențiată în anexa 4.

### **5.2.3. Feed-back imediat acordat membrilor echipei**

Așa cum Bill Gates afirma: "*Cu toți avem nevoie de persoane care să ne ofere feed-back. În acest mod ne îmbunătățim*", feed-backul este cel mai bun instrument de dezvoltare a unei echipe.

În acest mod sunt oferite soluții concrete și suport pentru depășirea barierelor, este stabilit un plan personal de dezvoltare cu sprijinul managerului și sunt recunoscute și apreciate punctele forte.

#### 5.2.4. Fişier de sustenabilitate

Este un instrument de centralizare a observărilor, cu recomandare de completare trimestrială pentru a surprinde o viziune de ansamblu asupra punctelor forte și de îmbunătățit de la nivelul unității bancare dar și individual, la nivelul fiecărui membru a echipei. Urmărește evoluția în timp a întregii echipei și a fiecărui individ în parte. Se constituie ca material suport pentru stabilirea unor planuri de acțiune la nivelul unității.

Indicatori de performanță ai calității:

1. NPS, studiul poate fi realizat intern prin echipele de contact center sau apelând la firme specializate de cercetări de piață, atunci când se dorește și o evaluare a concurenței și a poziționării în piață. Metodologia este descrisă în capitoul III. Dintre cele mai cunoscute firme de marketing de pe piața românească amintesc: GFK, Exact, New Challenge Marketing Research.
2. Index de calitate, determinat pe baza atributelor relevante, stabilite de bancă pentru dezvoltarea strategică. În cercetarea de marketing s-a determinat indexul de calitate pe baza a 4 atribute evaluate de clienți: atitudinea pozitivă a reprezentanților băncii, profesionalismul, transparența în comunicarea costurilor și promptitudinea.

### 5.3 Acțiuni pentru salariați

Richard Branson a surprins atât de frumos și concis că pentru ca o organizație să plaseze clientul în centrul preocupărilor sale, trebuie mai întâi să aibă grijă de proprii angajați.

Într-un program de schimbare a mentalității angajaților, ceea ce azi descriu a fi un program de calitate, mâine doresc să fie o obișnuință în tratarea clienților. Schimbările nu sunt ușor acceptate de oameni și cu cât experiența în funcție este mai mare, face ca metodele consacrate să fie aplicate în mod recurent și noile cerințe să fie respinse. Însă cum lucrurile sunt în continuă schimbare, dacă nu se ține pasul cu cerințele clienților, nivelul calitativ scade.

#### 5.3.1 Recunoaștere profesională

Micile detalii fac diferența, astfel că felicitările și diplomele acordate în plen reprezintă un factor motivațional foarte bun. Fie că vorbim de ședințele zilnice cu echipele din unitate, fie că vorbim de ședințe extinse, aprecierea pentru lucrurile bine făcute, nu ar trebui să lipească. Tonul general din instituțiile bancare este mai degrabă coercitiv, sunt evidențiate preponderant aspectele care nu s-au făcut la nivelul dorit și mai puțin ceea ce a fost realizat foarte bine. Schimbarea mentalității trebuie astfel să plece de la vârf și evidențierea reușitelor să fie o componentă prezentă în egală măsură cu aspectele de îmbunătățit.

#### 5.3.2 Încurajarea unei atmosfere pozitive la birou

Zâmbetul ar trebui să fie cartea de vizită a reprezentanților bancari. „*Un om care nu are zâmbetul pe față, nu trebuie să deschidă prăvălia*” spune un vechi proverb chinezesc. Literatura de specialitate vorbește despre regulile de aur ale interacțiunii cu clienții. Clientul tău ESTE CEL MAI IMPORTANT VIZITATOR pentru bancă. Sintetizând și grupând aceste reguli, se pot identifica 4 pași în fiecare dintre interacțiunile cu clienții, care aduc valoarea adăugată și loializează clientul pe termen lung, oferindu-i o experiență cu un înalt nivel de calitate, care îl plasează pe el în centrul atenției băncii, detaliați în Anexa nr 13. Acestor reguli li se adaugă și regulile de ținută, detaliate în Anexa nr 14.

Deși foarte simplu, zâmbetul este unul dintre cele mai puternice mesaje în ceea ce privește relaționarea cu clienții. În plus, zâmbetul este contagios, de regulă atunci când zâmbești cuiva, îți zâmbește înapoi. Starea de bine ar trebui susținută prin cultura organizațională și introduse rubrici de conectare la zâmbet a personalului, cu scurte mesaje de dezvoltare personală, citate motivaționale, situații amuzante, etc.

### 5.3.3 Promovarea momentelor WOW

Un moment WOW este un act neaşteptat de curtoazie, amabilitate și sinceritate, care îi aduce clientului un zâmbet și îi înseninează ziua, dar mai ales îl face să revină tot la aceeași bancă și la același consilier.

Într-un moment WOW, clientul își exprimă bucuria, recunoștința, față de consilier, fără să i se ceară acest lucru.

Un moment WOW se produce atunci când sunt depășite așteptările clienților. Aceasta este provocarea majoră a băncilor pentru a livra servicii de excelență. Să fie descoperite corect nevoile clienților și ce anume își doresc, să reziste banca în a-i încadra pe toți într-un singur tipar. Fiecare client este diferit. Fiecare are propriile dorințe, nevoi, obiective și criterii de selecție, iar pentru a le cunoaște reprezentanții băncilor trebuie formate prin cursuri de relaționare, comunicare avansată, vânzare consultativă și nu forțată. Abia în momentul în care se cunoaște suficient despre ce vor clienții sunt șanse să fie surprinși și să se construiască premise pentru calificative "peste așteptări" și "mult peste așteptări". Metoda de promovare a momentelor WOW în cadrul echipelor în ședințele operative zilnice este metoda prin care s-au dezvoltat businessuri ca Apple, lanțurile de hoteluri Carlon -Ritz. John Medina, un celebru neurochirurg a arătat faptul că creierul uman își amintește mult mai bine componenta emoțională a unei experiențe și nu faptul în sine. Practic ne amintim mai întâi emoțiile avute, care ne aduc în față experiența trăită.

### 5.3.4 Formarea continuă a angajaților

Pentru a răspunde cu un înalt nivel de profesionalism și în condițiile în care modificările legislative sunt foarte dese, devine greu pentru angajați să parcurgă normele și procedurile în timpul programului când mai trebuie să deservească și clientela.

Tehnicile clasice de formare în centrele de pregătire profesională sunt foarte costisitoare, astfel că și metodele de formare au nevoie de adaptări.

În acest sens, extrem de practice sunt metodele de tipul "Tips and tricks" (Știați că...?) în care în câteva fraze trimise printr-un mesaj sunt cuprinse modificările apărute. Deasemenea pentru verificarea cunoștințelor extrem de utile sunt cursurile de tip *e-learning* urmate de parcurgerea unui chestionar de verificare a noțiunilor aprofundate.

## 5.4 Acțiuni pentru clienți

### 5.4.1 Realizarea de acțiuni tematice în unitățile bancare cu ocazia unor zile deosebite

Desfășurarea după un calendar prestabilit a unor acțiuni în unitățile bancare aferente unor evenimente pe care clienții le apreciază, în semn de respect și apreciere a valorilor clientelei.

Mai jos, regăsiți câteva exemple în acest sens:

- ✓ 4 Februarie- *Ziua internațională a Prieteniei* sunt oferite mesaje surpriză clienților cu citate despre prietenie și stickeruri cu zâmbete;
- ✓ 1 Martie- *Mărțișor*- sunt oferite mărțișoare clientelor care desfășoară operațiuni în bancă;
- ✓ 8 Martie- *Ziua internațională a Femeii*- sunt oferite flori clientelor care desfășoară operațiuni bancare;
- ✓ 22 Aprilie- *Ziua Pământului*- sunt oferite mesaje surpriză clienților cu mari mistere ale Terei;
- ✓ 24 Iunie -*Ziua lei*- Salariații pot opta pentru o ținută accesoriată cu piese vestimentare de inspirație din porturile tradiționale românești;
- ✓ Octombrie- *Săptămâna Recoltei*- realizarea de standuri în sucursalele județene cu produse tradiționale. *Clienții pot servi fructe sau pot să se fotografieze lângă bostani;*
- ✓ Decembrie- *Luna cadourilor*- clienții sunt întâmpinați cu boluri cu urări de sărbători și bomboane.

### 5.4.2 Acțiunea "La mulți ani!"

Pentru a-i surprinde pe clienți și a le arăta că sunt importanți chiar și atunci când banca nu dorește să le vândă nimic, clienții vor fi contactați telefonic sau pe mail și felicitați cu ocazia zilei lor de naștere/ nume. Listele se vor genera zilnic de către consilierii de clientelă.

## 5.5 Tratarea reclamațiilor

Modul de tratare a reclamațiilor este în accepțiune clienților, conform studiului de piață realizat, un criteriu foarte important în aprecierea calității serviciilor bancare.

Un indicator de evaluare a modului de tratare a reclamațiilor este timpul de răspuns, care trebuie să fie cât mai redus, conform așteptărilor clienților. Dacă din punct de vedere legal, timpii reglementați de răspuns sunt de 15 și respectiv 30 zile lucratoare, în funcție de tipul solicitării, aceste ținte nu ar trebui să fie și țintele băncilor, care ar trebui să urmărească încadrarea într-un termen de răspuns cât mai redus, recomandat de 5-10 zile.

În cadrul studiului de piață realizat, clienții și-au mai exprimat acordul majoritar cu privire la *dorința de ajutor* din partea consilierilor bancari ca fiind atributul cel mai important în aprecierea calității serviciilor oferite, astfel că odată recepționată o sesizare la nivelul băncii, indiferent pe ce canal, se impune contactarea imediată a clientului. Chiar dacă reclamația a fost formulată în scris și poate în mediul online, se impune contactarea imediată a clientului de către consilierul care gestionează relația cu clientul și care-i cunoaște istoricul pentru a-i înțelege nemulțumirea și a discuta variantele propuse de soluționare. De cele mai multe ori, răspunsurile se formulează în scris, fără a se discuta cu clientul, ceea ce se opune total modului așteptat de client pentru soluționare.

Grija pentru client trebuie să primeze și în interacțiunile directe dintre clienții nemulțumiți și reprezentanții bancari. În acest sens am realizat un *ghid de gestionare optimă a reclamațiilor*, evidențiat în Anexa nr 15.

Cerectările realizate în regiunea Centru au evidențiat un grad de 48% de clienți securizați, iar restul de 52% încadrându-se într-una din cele 3 categorii: fie foarte receptivi la ofertele concurenței, fie captivi, fiind angajați față de bancă printr-un produs pe termen lung, însă relația îi nemulțumește și caută activ să se refinanțeze în altă parte sau să incheie colaborarea cu banca actuală, fie sunt clienți extrem de nemulțumiți, pe punctul de plecare. În aceste condiții se impune ca focusul băncilor să fie mutat spre soluționarea promptă a sesizărilor venite din partea clienților, atât verbale cât și scrise, iar personalul format intens pentru a gestiona optim situațiile.

Studiul a mai arătat că un procent mic din rândul clientelei și-a exprimat vreodata nemulțumirile față de bancă, iar colectarea feed-backului clienților după interacțiuni câștigă tot mai mult aport în departamentele de marketing.

Prin urmare, consider oportun ca în cazul colectării unui feed-back negativ din partea clienților, să se transmită notificări pe email către managerul de clientelă care gestionează relația cu clientul și să-l contacteze pentru a încerca soluționarea nemulțumirilor.

Studiile astfel realizate, nu ar fi doar materiale de analiză a pieței și a clientelei pe care se bazează deciziile strategice ale băncii ci și instrumente active de creare valoare adăugată, respectiv de loializare a clientelei.

## 5.6 Contact Center

Rezultatele cercetării au arătat că sunt corelații statistice semnificative, pozitive, între gradul de mulțumire față de serviciile Contact Center-ului și indicele calității serviciilor bancare stabilit pe baza percepțiilor clienților. Din acest motiv, devine strategic pentru bănci să includă serviciile de Contact Center într-o axă prioritară din programul de sustenabilitate a calității serviciilor, în încercarea lor de a livra servicii de calitate superioară.

S-a văzut în studiu că printre motivele enunțate de clienți pentru care nu recomandă în piață banca principală cu care colaborează sau pentru care formulează reclamații, se numără și serviciile slabe ale Contact Centerelor, care se traduc fie prin timp îndelungat de așteptare în preluarea de către un teleconsilier, care poate să ajungă și spre o oră, fie prin expertiză redusă din partea operatorilor cu care interacționează, care nu reușesc să livreze soluții adecvate.

Ținând cont de cele de mai sus, se impune pe de o parte dimensionarea corectă a Contact Centerelor, care au fost afectate în ultimii ani de reduceri masive de personal în încercarea băncilor de a optimiza costurile, însă afectând calitatea; iar pe de altă parte se impune specializarea teleconsilierilor din Call Center, care în prezent sunt mai degrabă simpli operatori de telefonie și nu consilieri bancari, lipsindu-le expertiza și experiența bancară.

## 5.7 Segmentarea portofoliilor de clienți

Mai bine de 50% dintre respondenți apreciază că nu există o relație specială, de fidelitate cu angajații băncii, în timp ce 45% declară contrariul. Aceasta ar putea reflecta faptul că lipește consilierul dedicat în relația cu clientul, sau este doar un formalism la nivelul băncii.

Încă de la intrarea în relație cu banca, fiecărui client ar trebui să i se aloce un *consilier dedicat*, cu care clientul să țină legătura pentru toate problemele sale bancare. Asta înseamnă ca numărul de telefon la care consilierul este disponibil și cartea de vizită să-i fie prezentate încă de la început, iar în situația în care dacă pe parcursul relației bancare, consilierul se schimbă, clientul să fie imediat contactat în vederea stabilirii unei întâlniri cu noul consilier dedicat.

Pe primele două locuri, cu cele mai mari valori ale coeficientului Person, clienții au decis, că aspectele ce țin de *flexibilitatea băncilor* și de fi o *bancă prietenoasă* sunt cele mai puternic corelate cu aprecierea calității serviciilor bancare.

Totodată, în proporție de 76% dintre ei, consideră ca *atenția acordată clientului și cunoașterea produselor și serviciilor* sunt cele mai importante aspecte din prestația angajaților băncii principale.

Toate aceste informații obținute din studiile desfășurate, coroborate cu condițiile din mediul bancar, care este puternic reglementat, mă fac să afirm că pentru a livra servicii de calitate superioară, băncile trebuie să conducă segmentarea clientelei retail la nivele de detaliu mult mai mari și adaptarea în consecință a ofertei de produse și servicii, respectiv de tarifyare.

Este puțin probabil să putem ajunge la o negociere directă între bancă și client, la nivel de individ, însă se poate ajunge la o ofertă mai bine adecvată nevoilor clienților atunci când sunt înțelese deopotrivă comportamentul și așteptările lor.

Pornind de la structurarea portofoliilor, astfel determinată, se conturează noi zone de cercetare referitoare la nevoile de produse și servicii bancare ale consumatorilor, astfel încât oferta băncilor să fie adaptată fiecărui profil, cu pachete preferențiale, specifice.

Se pot astfel urmări: stilurile de viață ale consumatorilor, tipurile de produse utilizate în prezent dar și nevoile viitoare de produse, precum și așteptările lor referitoare la banca viitorului.

## 5.8 Impactul financiar al programului de sustenabilitate a calității serviciilor bancare

Experiențele pozitive generează profit, în timp ce experiențele negative ale clienților generează pierderi cuantificabile. Prin îmbunătățirea nivelului calității serviciilor, este așteptat să se reducă numărul reclamațiilor, ceea ce va conduce la diminuarea costurilor generate de departamentele care le gestionează, dar și a sumelor reprezentând amenzi acordate de autorități.

Rata de retenție a clienților va crește, ceea ce va conduce la creșterea venitului net bancar, datorat dobânzilor și comisioanelor încasate aferente produselor utilizate de către clienții actuali.

Un client mulțumit, în general, rămâne loial, cumpără mai multe produse, discută favorabil cu alții despre bancă, acordă mai puțină atenție brandurilor concurente și este mai puțin sensibil la costuri.

Deloc de neglijat sunt și beneficiile non-financiare ale programului, care constau în creșterea satisfacției muncii desfășurate de personalul bancar, pentru care vor fi mai ușor de gestionat predominant, relații cu clienți mulțumiti, decât cu clienți nemulțumiti. Totodată este de așteptat ca mândria angajaților să crească atunci când fac parte dintr-o bancă ce se situează în topul preferințelor clienților datorită livrării unor servicii de calitate superioară. Implicit, angajații vor deveni mai productivi și devotați organizației.



## CONCLUZII FINALE. CONTRIBUȚII ORIGINALE. DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Odată cu dezvoltarea erei digitale, consumatorii au devenit tot mai informați și așteaptă din partea băncilor nu doar să fie în contact cu ei sau să le satisfacă nevoile. Așteptările clienților sunt ca băncile să-i asculte și să le răspundă în mod adecvat. Cu toate acestea, doar o ofertă atractivă nu este cheia succesului în zilele noastre, dacă nu este susținută și de o cultură superioară a serviciilor care să facă diferența în piață între bănci, formând un avantaj competitiv.

Băncile, în misiunea lor de a livra servicii de calitate superioară clienților își definesc un indice calitativ, pe baza factorilor cheie care creează valoare pentru clienți, așa cum arată studiile în domeniu și care concentrează în cele mai multe cazuri, următoarele componente: *amabilitate, operativitate, transparență și profesionalism*.

Cu toate acestea, nu banca este cea care stabilește nivelul calitativ al serviciilor oferite ci CLIENTUL. Această afirmație poate fi considerată axioma calității serviciilor bancare.

Pin urmare, progresele realizate trebuie să fie măsurate în mod consecvent, prin „vocea clientului”, știind faptul că nu se poate gestiona și îmbunătăți ceea ce nu se măsoară.

Tehnicile de măsurare a calității serviciilor bancare utilizate în prezent de către băncile românești constau în realizarea de observări directe ale interacțiunilor cu clienții, colectarea feed-backului clienților prin interviuri telefonice/ email/ sms, realizarea de cercetări de tip mystery shopping și mystery call.

Alături de aceste metode, sunt consacrați doi indecși internaționali în domeniu: NPS și ACSI.

Cercetările au arătat o asociere puternică și consecventă între satisfacția clienților, măsurată atât de către NPS cât și de ACSI și performanța financiară în ceea ce privește rentabilitatea investiției, vânzări, valoarea băncilor pe termen lung.

NPS este un index dezvoltat de Fred Reicheld, în 1998, ce utilizează o singură întrebare în sondaj, „Cât de probabil este să recomandați produsul/serviciul unui prieten?”, cu variante de răspuns pe o scală de la 0 la 10, unde 0 înseamnă „deloc probabil” și 10 înseamnă „foarte probabil”. Rezultatul obținut ca diferență între promotori (cei care acordă note de 9 și 10) și denigratori (cei care acordă note cuprinse între 0 și 6) fiind rezultatul NPS. Dupa cum se poate vedea, neutrii (cei care acordă note de 7 și 8) nu intră în calcul.

*Promotorii sunt cumpărătorii loiali și entuziaști, care recomandă brandul și îi alimentează creșterea.*

*Neutrii (pasivii) sunt consumatori satisfăcuți, dar lipsiți de entuziasm față de brand și vulnerabili la ofertele competiției.*

*Detractorii sunt consumatori nemulțumiti, care îi pot dăuna brandului și pot afecta creșterea afacerii, prin publicitate negativa (Kotler Philip, Keller Kevin Lane, 2016).*

ACSI este un index de satisfacție, dezvoltat în 1994, de către Universitatea Michigan, prin Claes Fornell, ce folosește un software pe model econometric, cu multivariabile, fiind atât un indicator macro la nivelul economiilor naționale, cât și un indicator micro pentru companii.

Unii au criticat atât tehnica NPS cât și ACSI pentru că nu oferă o imagine totală din piață, neținând cont de opiniile ex-clienților sau de ale celor care nu au fost niciodată clienți.

Pe plan internațional, NPS este considerat un indicator al creșterii și profitului pentru companii, având în vedere că procentul promotorilor este direct proporțional cu rentabilitatea.

Măsurarea NPS-ului și concentrarea efortului și a strategiei bancare pentru creșterea valorii NPS, nu au fost niciodată mai importante ca în prezent. Cercetările arată că venitul net bancar adus de un client promotor este de 2.5 ori mai mare decât al detractorilor, în timp ce detractorii sunt de 2.3 ori mai dispuși să-și schimbe banca decât promotorii.

Sistemul bancar românesc este în fază incipientă în a utiliza aceste tehnici. Principalele bănci apelează la companii de marketing precum GFK, Daedalus, Exact, care realizează cercetări de piaţă de tip NPS iar rezultatele sunt utilizate de bănci pentru a dezvolta planuri de acţiuni şi dezvoltare proprii. Cu toate acestea, datele fiecărei bănci nu sunt făcute publice.

Abordarea mixului de marketing în domeniul serviciilor în general şi al celui bancar în special comportă anumite particularităţi derivate atât din caracterul aparte al serviciilor cât şi din trăsăturile specifice serviciilor bancare, în special. Astfel că, pe lângă componentele mixului de marketing tradiţional (produs, preţ, distribuţie, promovare) în domeniul bancar îşi fac puternic simţită influenţa componentele specifice sectorului serviciilor: personalul, prezenţa fizică (dovezile fizice) şi procesul. Tocmai aceste componente specifice sunt adesea factorii determinanţi ai unei calităţi superioare a serviciilor bancare.

Totuşi, aşa cum reiese şi din cercetarea efectuată în Regiunea Centru, nu trebuie neglijate aspectele ce ţin de componentele „clasice” ale mixului de marketing cum ar fi varietatea produselor şi serviciilor oferite clienţilor şi mai ales de preţul acestora exprimat prin dobânzi sau comisioane bancare.

Componenta comunicare a mixului de marketing joacă în mod tradiţional un rol important în crearea şi menţinerea unei imagini favorabile instituţiei bancare în rândul consumatorilor şi în promovarea produselor şi serviciilor proprii. De asemenea, ea poate întreţine şi percepţia de calitate a serviciilor promovate.

În ceea ce priveşte corelaţia dintre variabilele care definesc comunicarea şi relaţia cu clienţii şi percepţia clienţilor privind calitatea serviciilor bancare, cea mai strânsă legătură este între tarifele practicate şi indicele de calitate a serviciilor, urmat de gradul de mulţumire faţă de serviciile Contact Center-ului şi de gradul de mulţumire faţă de modul de soluţionare a reclamaţiilor făcute.

Imaginea pe care instituţiile bancare si-o construiesc cu ajutorul componentelor de comunicare şi de promovare a mixului de marketing este deosebit de importantă, mai ales în condiţiile particulare pieţei româneşti, unde consumatorii pun un accent deosebit pe aceste aspecte în cadrul procesului de achiziţie. Aceştia asociază imaginea unei bănci pietenoase, flexibile şi moderne, cu un nivel ridicat al calităţii serviciilor bancare.

Însă atributele de flexibilitate şi modernitate au înregistrat cotaţii mici în rândul percepţiilor clienţilor, pentru a descrie banca lor principală, fiind zone prioritare de lucru pentru bănci, în vederea livrării unor servicii de calitate superioară.

Rolul personalului în cadrul mixului de marketing în servicii în general şi în cazul celor bancare în special este decisiv în percepţia clienţilor cu privire la calitatea acestora. În viziunea consumatorilor de servicii bancare din regiunea Centru, „profesionalismul” şi „atitudinea pozitivă” sunt percepute ca fiind de nivel „înalt” de majoritatea populaţiei investigate, în timp ce „promptitudinea” si „comunicarea transparentă” ar trebui îmbunătăţite.

Consumatorul din Regiunea Centru de servicii bancare îşi doreşte o mai mare atenţie din partea personalului şi o bună cunoaştere a produselor bancare, băncile trebuind, pe cale de consecinţă, să acorde o importanţă deosebită în activitatea de recrutare şi formare a resursei umane, aspectelor ce ţin de amabilitate, dorinţa de ajutor, competenţe profesionale sau empatia în relaţia cu consumatorii.

Organizarea serviciului în cadrul instituţiilor bancare (procesul) prezintă o serie de provocări specifice, aspectele ce ţin de organizarea activităţii la ghişee sau a serviciului de Contact Center, influenţând conform cercetării efectuate, în mod direct calitatea serviciilor bancare aşa cum este percepută de către clienţii băncilor din Regiunea Centru.

Nemulţumirile celor chestionaţi în cadrul cercetării sunt în legătură cu timpii de aşteptare în vederea preluării la ghişeu pentru a li se soluţiona cererile. Băncile trebuie să ia în considerare faptul că timpii de aşteptare pe care consumatorii sunt dispuşi să îi petreacă la ghişeu sunt din ce în ce mai mici, pe măsura ce venitul sau nivelul studiilor creşte. Astfel este imperios necesar ca băncile să se preocupe de îmbunătăţirea acestor timpi de aşteptare ce influenţează percepţia calităţii serviciilor bancare.

Din cercetarea efectuată se observă că frecvenţele cu care clienţii apelează la serviciile bancare atât la sediul acestora cât şi în modulul digital sunt destul de înalte, însă majoritatea respondenţilor nu au o relaţie de fidelitate cu banca principală. Aceasta este un semnal al lipsei unei oferte integrate din partea băncilor care să determine fidelizarea clienţilor proprii pe fondul inexistenţei unui sentiment de ataşament al consumatorilor faţă de o anumită instituţie bancară.

Băncile româneşti suferă la momentul actual, la nivelul pieţei de retail, de inexistenţa unor abordări flexibile pe segmente de clienţi, lipsind efectiv o segmentare amănunţită pe diferite categorii de consumatori. Efortul bancar este relativ egal şi nediferenţiat în funcţie de anumite variabile de segmentare, fapt care face ca percepţiile clienţilor să fie diferite cu privire la calitatea serviciilor bancare. În urma cercetării efectuate s-a constatat că respondenţii percep diferit calitatea serviciilor bancare, în funcţie de regiunea (judeţ) de unde provin şi de nivelul veniturilor realizate.

Ținând cont de contextul actual în care, pe o piaţă matură, posibilităţile de dezvoltare actuală ale băncilor sunt strâns legate de gradul de recomandare, în piaţă, de către clienţii loiali, cercetarea a fost condusă în această direcţie, fiind prima analiză de acest gen din piaţa bancară românească, cu date culese şi prelucrate din Regiunea Centru. A rezultat un tablou ce oglindeşte în mod surprinzător că bănci de nişă, precum ING, ocupă poziţii superioare în clasament, în faţa băncilor cu cotă de piaţă din primul eşalon, precum BCR, BT sau BRD.

Astfel, s-a determinat Satisfacţia generală a clienţilor (83), Scorul Net Promoter (40%) şi, ca particularitate, scorul NPS al produselor şi serviciilor (26%) şi Intenţia viitoare de continuare a relaţiei cu banca (86). Prin confluenţa rezultatelor de 9 şi 10, acordate de clienţi pentru aceste componente, s-a determinat Indexul de Securitate al clienţilor; acesta arată nivelul actual al clienţilor loiali care, conform rezultatelor prelucrate în cadrul acestei cercetări, este de 48%.

Partea superioară a clasamentului privind Satisfacţia generală este reprezentată de ING (88), Banca Transilvania (87) şi BCR (84), în timp ce imediat sub valoarea medie sunt BRD Société Générale şi Raiffeisen, cu un scor de 81.

Băncile care au obţinut un scor NPS superior mediei sunt ING Bank (60%) şi Banca Transilvania (63%), în timp ce BRD Groupe Société Générale (37%), BCR (31%) şi Raiffeisen (19%) au obţinut scoruri inferioare mediei NPS.

Se observă o modificare a clasamentului în rândul principalelor bănci, privind scorul NPS pe produse şi servicii, cele mai recomandate produse şi servicii fiind cele ale bancii BCR cu 61%, urmate de BRD Groupe Société Générale (38%), Banca Transilvania cu 37% şi Raiffesien cu 22%. Produsele ING-ului nu sunt recomandate în piaţă (0%).

Prin aplicarea aceleiaşi metodologii de determinare a scorului, la fel ca şi la satisfacţia generală, se observă că cel mai mare scor privind intenţia viitoare de achiziţie este realizat de Banca Transilvania (91), ING Bank (88) şi BCR 86 puncte. Acestea sunt băncile din prima jumătate a clasamentului, în timp ce BRD Groupe Société Générale şi Raiffeisen, cu 85 de puncte se situează în a doua jumătate a clasamentului.

Piaţa bancară românească a ajuns la un anumit grad de maturitate, iar tehnicile de expansiune viitoare ale instituţiilor bancare nu se mai pot baza pe abordări extensive, ci mai ales pe cele intensive ce ţin de concurenţă directă între jucătorii din domeniu, dintre care se diferenţiază ca factor determinant, calitatea serviciilor oferite. De aceea, aspectele enunţate mai sus s-au transpus într-un program de sustenabilitate pentru bănci care să le asigure livrarea unor servicii de excelenţă în acord cu exigenţele exprimate ale clientelei.

Informaţiile obţinute în urma cercetărilor realizate au utilitate practică pentru băncile din sistemul românesc, deoarece plecând de la investigarea şi centralizarea tehnicilor actuale de măsurare a satisfacţiei clientelei, utilizate pe plan naţional şi internaţional, se oferă apoi o imagine asupra nivelului calităţii serviciilor oferite în prezent clientelei din Regiunea Centru a ţării, pentru ca în final să fie ilustrat un program de sustenabilitate a calităţii serviciilor, ce poate fi aplicat cu succes pentru livrarea unor servicii de calitate superioară.

## Direcții viitoare de cercetare

Pornind de la structurarea portofoliilor, astfel determinată, se conturează noi zone de cercetare referitoare la nevoile de produse și servicii bancare ale consumatorilor, astfel încât oferta băncilor să fie adaptată fiecărui profil, cu pachete preferențiale, specifice.

Se pot astfel urmări: stilurile de viață ale consumatorilor, tipurile de produse utilizate în prezent dar și nevoile viitoare de produse, precum și așteptările lor referitoare la banca viitorului.

Cercetările realizate au arătat și motivele pentru care clienții nu recomandă în piață banca principală cu care colaborează sau produsele acesteia. Pornind de la zonele problemă identificate pot fi realizate cercetări de marketing pentru determinarea așteptărilor clienților vis-à-vis de acestea.

Direcții viitoare de cercetare sunt oferite și de studiul NPS realizat pentru băncile din Regiunea Centru care este primul studiu realizat de acest fel într-o analiză științifică (urmând a-l și publica) iar metodologia poate fi aplicată în cercetări viitoare și pentru alte zone geografice, chiar extins la nivelul întregii țări.

## Contribuții personale

Teza de doctorat transpune aspectele teoretice și metodologice în instrumente practice de acțiune, reprezentând contribuții personale, originale pentru determinarea nivelului de satisfacție a clienților bancarizati din România- Regiunea Centru și a modului în care cunoașterea satisfacției lor poate fi o pârgie integrată la nivel strategic, de creștere a calității serviciilor bancare.

1) **Clarificarea, din punct de vedere conceptual și metodologic, a noțiunilor ce definesc domeniul marketingului financiar-bancar.** Abordarea domeniului marketingului financiar-bancar, în scopul realizării unor clarificări conceptuale și metodologice, a avut ca punct de plecare încadrarea acestui domeniu în procesul evolutiv al marketingului, în general și al marketingului serviciilor, în special. Scopul acestui demers a fost acela de a crea un cadru adecvat încadrării serviciilor financiar-bancare, în contextul relațiilor de piață existente între instituțiile financiar-bancare și clienții persoane fizice.

2) **Delimitarea serviciilor financiar-bancare de celelalte categorii de servicii și evidențierea particularităților acestora, din perspectiva marketingului.** Abordarea particularităților serviciilor financiar-bancare s-a realizat de la general, la particular. Pentru început, s-au evidențiat schimbările care au modelat mixul de marketing în sectorul serviciilor bancare iar mai apoi aportul de noi elemente specifice la marketingul tradițional. Astfel, mixul tradițional de marketing „4P” a fost completat cu alte 3 elemente specifice, precum: personalul, procesul și dovezile fizice (ambientul), rezultând ceea ce azi numim cei „7P” ai mixului de marketing. Tocmai aceste trei componente adăugate au impact direct asupra calității serviciilor bancare.

3) **Clarificarea, din punct de vedere conceptual și metodologic, a noțiunilor ce definesc strategiile de marketing financiar-bancar.** Punctul de plecare îl constituie particularitățile strategiilor de marketing financiar-bancar, în funcție de care se evidențiază tendințele actuale cu privire la aceste strategii.

4) **Realizarea unei cercetări de piață privind aplicarea mixului de marketing de către principalele bănci de retail din sistemul românesc.** Punctul de plecare al analizei l-a constituit concurența acerbă pe piața bancară românească. Fiind o piață matură, concurența se manifestă la toate nivelele, astfel că prin acest studiu s-au dorit a se evidenția politicile actuale: *de produs-serviciu bancar, de preț, distribuție și promovare a serviciilor bancare*. În acest sens, folosind metoda de analiză a concurenței, a fost analizat modul în care este aplicat mixul de marketing tradițional de către primele bănci din sistem: BCR, Banca Transilvania, și BRD Groupe Societe Generale, la luna decembrie 2016. Concluziile studiului arată că politicile de mix de marketing sunt similare în rândul principalelor bănci, dat fiind profilul de bănci universale, diferențele principale fiind înregistrate la nivelul prețurilor practicate. Trebuie menționat totuși, că deși, costul joacă un rol esențial în evaluarea băncilor de către clienți și există diferențe la nivelul produselor și serviciilor, totuși evaluând costurile globale ale relației unui client cu banca, ce implică atât tranzacții curente prin conturi cât și derularea unui contract de credit, acestea sunt

similare de la o bancă la alta. Reducerile la anumite operațiuni și servicii se regăsesc în costuri mai ridicate la alte operațiuni și servicii.

5) **Evidențierea necesității și oportunității realizării unor cercetări în domeniul serviciilor bancare din România, cu privire la calitatea serviciilor bancare- ca deziderat al momentului.** În ultimii ani, în care au avut loc schimbări drastice pe piața financiar-bancară locală și internațională, populația percepe băncile ca fiind cauza multor evenimente negative din piață. Prin urmare, ne aflăm astăzi în situația în care, după o deteriorare a imaginii băncilor în piață, în anii precedenți, acestea se concentrează acum pe recâștigarea încrederii pierdute a clienților. Pe de altă parte, clienții au devenit mult mai exigenți și doresc ca băncile să le ofere soluții personalizate și simple, ușor de înțeles și de aplicat. Astfel, doresc să cunoască în detaliu toate avantajele dar și dezavantajele și potențialele riscuri la care s-ar putea expune, pe o piață fluctuantă și destul de volatilă. Cu precădere în perioada actuală, se impune plasarea conceptului de calitate a serviciilor bancare în centrul preocupărilor băncilor, pentru identificarea acelor tehnici și metodologii care să permită îmbunătățirea percepției clienților privind serviciile livrate de către bănci. Odată identificate și validate aceste tehnici, în concordanță cu strategia de ansamblu vizată, urmează implementarea lor.

6) **Investigarea tehnicilor moderne de măsurare a calității serviciilor bancare.** Provocarea acum pentru băncile românești este aceea de a furniza servicii superioare, pentru a depăși așteptările clienților și a spori astfel rata de retenție. Prin urmare monitorizarea și îmbunătățirea continuă a serviciilor pentru clienți devine astăzi un obiectiv strategic, iar progresele realizate trebuie să fie măsurate în mod consecvent, știind faptul că nu se poate gestiona și îmbunătăți ceea ce nu se măsoară. Tehnicile moderne de măsurare a calității serviciilor bancare, evidențiate în studiu sunt: *observările directe ale interacțiunilor cu clienții, colectarea feed-backului prin interviuri telefonice, email, sms-uri și mystery shopping.*

7) **Realizarea unei analize critice a celor doi indecși internaționali de măsurare a calității serviciilor: Scorul Net Promoter (NPS) și Indexul de Satisfacție a Clienților (ACSI).** Pe plan internațional sunt recunoscuți acești doi indecși de evaluare a calității serviciilor bancare. Pe piața bancară românească nu există date cu privire la ierarhizarea băncilor după una din aceste metode, cu toate că de puțin timp, unele din cele mai mari bănci din sistem comandă studii de piață de tip NPS și-și fundamentează planul strategic pe baza rezultatelor obținute. Aspectele au fost cercetate atât în plan teoretic, conceptual, evidențiind similitudini dar și diferențe, cât și în mod aplicat prin realizarea unei cercetări cantitative pe piața bancară românească, rezultând un prim tablou al clasamentului băncilor din sistem, la luna Ianuarie 2018.

8) **Realizarea unei analize comparative privind managementul relației cu clientul (CRM) și managementul experienței oferite clienților (CEM).** Focusul principal la nivel de management și resursele au fost mult timp alocate pentru software-uri CRM, astfel că băncile știu foarte multe despre obiceiurile de cumpărare ale clienților, despre venituri și alte caracteristici folosite pentru a le clasifica, însă știu foarte puțin despre gândurile, emoțiile și stările de spirit din cadrul interacțiunilor clienților cu produsele, serviciile și mărcile. Prin utilizarea unei cercetări de marketing exploratorie, sunt evidențiate diferențele dintre managementul relației cu clientul (CRM) și managementul experienței oferite acestuia (CEM); CRM și CEM diferă în ceea ce privește subiectul, calendarul, monitorizarea, audiența și scopul. Este evident că este necesar ca o parte din resurse să fie direcționată tot mai mult pentru a urmări experiența clienților, deoarece numai prin combinarea datelor pe care aceste două sisteme le oferă, o bancă își poate dezvolta afacerea pe o piață matură.

9) **Realizarea unei cercetări calitative de marketing de tip Mystery Call la principalele bănci din Regiunea Centru, pentru determinarea gradului de satisfacție a consumatorilor de servicii bancare.** Pentru această cercetare s-a optat pentru metoda calitativă Mystery Call, metodă modernă, utilizată la scară largă în țările occidentale și care a intrat pe piața autohtonă doar în urmă cu câțiva ani. Cercetarea are ca scop să evalueze *personalul, procesul și convorbirea telefonică în ansamblu*, în ipoteza unui client din Regiunea Centru a țării, dornic să-și achiziționeze o locuință prin programul Prima Casă sau prin alt credit ipotecar promovat de bancă. În acest sens, cercetarea calitativă de marketing, s-a desfășurat la principalele bănci din Regiunea

Centru : BCR, BT, BRD si ING, în total fiind implicate în proiect 70 de unități bancare. ING, cu toate că este o bancă de nişă, a fost inclusă în studiu, alături de primele trei bănci din sistem, întrucât clienții săi se numără printre cei mai mulțumiți clienți din piață.

10) **Realizarea unei cercetări cantitative pentru a evalua comportamentul, atitudinile și percepțiile consumatorilor de servicii bancare din Regiunea Centru.** Problema de marketing care a condus la necesitatea realizării acestei cercetări, a fost reprezentată de transformările evidente în piață care au făcut ca prin digitalizare oamenii să fie mai conectați unii cu alții și mai dornici să-și exprime opiniile, fiind totodată și mai exigenți în ceea ce privește serviciile bancare. Prin intermediul acestei cercetări s-a urmărit obținerea unor informații de la utilizatorii efectivi de servicii bancare cu privire la așteptările lor dar și la nivelul perceput al serviciilor bancare. Obiectivele generale ale cercetării au vizat trei segmente. Primul segment este destinat cercetării unor aspecte ce țin de comportamentul consumatorilor, prin cunoașterea nivelului de bancarizare, a vechimii relației cu banca, a frecvenței cu care apelează la serviciile băncii principale, la sediul acesteia, dar la serviciile digitale puse la dispoziție de aceasta, care este banca cu care colaborează cel mai des, ce produse și servicii bancare utilizează în prezent, cât timp sunt dispuși să aștepte la rând, pentru a fi preluați, în vederea realizării operațiunilor dorite, dacă și-au exprimat vreodată scris sau verbal nemulțumirile față de serviciile/produsele oferite de bancă și, dacă da, cât de mulțumiți au fost de modul de soluționare. Cel de-al doilea segment al cercetării este destinat măsurării nivelului de satisfacție a clienței din Regiune Centru față de Banca Principală, prin cunoașterea opiniilor lor cu privire la personalul bancar care îi deservește, a atributelor cu rolul cel mai important în satisfacția lor, determinarea raportului dintre tarifele acceptate de clienți și calitatea serviciilor, dar și a multiplelor corelații între calitatea serviciilor și factorii de influență. Cel de-al treilea segment are ca scop aprecierea nivelului de promovare prin recomandare în piață precum și cunoașterea intenției viitoare de achiziție de produse și servicii bancare, din partea consumatorilor. Datele necesare cercetării au fost culese pe baza unui eșantion format din 384 persoane de ambele sexe, cu vârste peste 18 ani, domiciliat în Regiunea Centru a țării.

11) **Elaborarea unui program de sustenabilitate a calității serviciilor bancare ce poate fi aplicat cu succes de către băncile românești pentru a livra servicii de excelență.** Având în vedere rezultatele obținute în urma realizării cercetărilor de marketing de tip calitativ și cantitativ, a fost posibilă identificarea unor elemente esențiale pentru elaborarea unui program de sustenabilitate a calității serviciilor bancare, menit să integreze așteptările clienței în soluții concrete de abordare și relaționare de către bănci, pentru a deservi mai bine nevoile clienților. Totodată, se așteaptă ca prin aplicarea acestui program să se îmbunătățească indicatorii de performanță financiară, dat fiind atragerea de noi clienți și creșterea ratei de retenție pentru cei actuali.

12) **Diseminarea aspectelor abordate în cadrul tezei de doctorat ca urmare a participării la conferințe internaționale precum și prin publicarea de articole în reviste de specialitate.** Actualitatea temei cercetate, noutatea conceptului "customer care" precum și investigările relativ incipente în domeniu, au făcut ca lucrările științifice pe care le-am prezentat în cadrul conferințelor internaționale sau în articole științifice să fie citate internațional, fiind înregistrate în prezent 5 preluări în alte cercetări internaționale.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

### Cărți

1. Anderson, E. W., Fornell, C. G. (1999) The Customer Satisfaction Index As A Leading Indicator. Ed. Dawn Iacobucci and Terri Swartz. New York
2. Berry, L.L., Parasuraman, A., (1991), Marketing Services: Competing through Quality
3. Besson, R., Service Detailing (1987), A Strategic Marketing Approach, Lexington Books, New York
4. Blythe J. (1998) – Comportamentul consumatorului, Ed.Teora p.11
5. Brătucu, G., Ispas, A., Chițu, I.B., (1999), Marketingul serviciilor publice, Editura Infomarket
6. Burnett, J., (1988), Promotion Management. A Strategic Approach, Second Edition, West Publishing Company, St Paul,
7. Cetină, I., (coordonator), (2006), Marketingul serviciilor. Teorie și aplicații, Editura Uranus, București
8. Cetina I., Odobescu E., (2007), Strategii de marketing bancar Editura Economică, București, p. 62, p. 143
9. Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., (2002), Relationship Marketing, Butter Worth, Heinemann, Oxford
10. Dănilă, N., Berea, A.O., (2000), Managementul bancar, Editura Economică, București
11. Doyle, P., Stern, P., (2006), Marketing Management and Strategy, 4<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Ltd.
12. Duguleană, L., (2002), Statistică, Editura Infomarket, Braşov
13. Duguleană, L., Petcu, N., (2005), Metode cantitative în analiza datelor, Editura Infomarket
14. Duncan, T., Moriarty, S. (1997), Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships, NY, McGraw-Hill
15. Engel, J.F., Warshaw, M.R., Kinnear, T.C., (1991), Promotional Strategy: Managing the Marketing Communications Process, Boston
16. Engel, J. F., R. D. Blackwell și D.T. Miniard, (1986), „Consumer Behavior “ (ed. 5-a The Dryden Press)
17. Ennew, C., Watkins, T., Wright, M., (1995), Marketing Financial Services, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann
18. Ennew C., Waite N., (2007) Financial Services Marketing- An International Guide to Principles and Practice, Butterworth-Heinemann, London
19. Estelami, H., (2007). Marketing financial services. Indianapolis: Dog Ear Publishing, p.96, p.122
20. Fill, C., (2006), Marketing communications, Prentice Hall
21. Fornell, C., Everitt Bryant, B. , (1998), The American Customer Satisfaction Index
22. Fornell, C., Ryan, M. J., Westbrook, R.A. (1990), Customer Satisfaction: The Key to Customer Retention. MOBIUS, Vol. IX. pp14-18
23. Fornell, Claes And Barbara Everitt Bryant, (1998). The American Customer Satisfaction Index. Customer Satisfaction Handbook. Ed. H. Simon and C. Homburg. Weisbaden: Gabler
24. Fornell, Claes G. (1999). Scientific Rigor: Market Demand and Methodology Evolution
25. Fornell, Claes G., Michael J. Ryan And Robert A. Westbrook. (1990), Customer Satisfaction: The Key to Customer Retention. MOBIUS, Vol. IX. pp14-18
26. Gay, R., Charlesworth, A., Esen, R., (2009), (traducere), M@rketing On-line – O abordare orientată spre client, Editura All, București, 2009.
27. Gallo, C., (2012), The Apple Experience, Library of Congress, Mc Graw Hill, USA
28. Ghibuțiu, A., (2000), Serviciile și dezvoltarea. De la prejudecăți la noi orizonturi, Editura Expert, București
29. Gilbert, D., Balley, N., (1990), Evoluția marketingului – un compendiu de abordări istorice, în Quarterly Review of Marketing
30. Gould, W., (1998) Strategic Banking Manual, Moscow, Annals of Special Features of Marketing In Banking, pp 185-217
31. Grigorescu, C., Mihai, Șt., (coordonatori), (1992), Dezvoltarea și specializarea serviciilor, Editura Academiei Române, București

32. Grönroos, C., (2007) *Service Management and Marketing*, Third Edition, John Wiley&Sons Ltd., 2007.
33. Grönroos, C. (1981), *Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory*. În: J.H. Donnelly and W.R. George, F.ds., *Marketing of Services*, (Chicago: American Marketing Association)
34. Gummesson, E., (1988) *The new marketing - developing long-term interactive relationships*. *Long Range Planning*, 20(1), 10
35. Harrison, T., (2000), *Financial Services Marketing*, Prentice Hall
36. Hollensen, S., (2015), *Marketing management, a relationship approach*. Pearson Education Limited, Edinburgh
37. Johnson, Michael D., și Seigyoung Auh (1998), *Customer Satisfaction, Loyalty, and the Trust Environment*. *Advances in Consumer Research*. Ed. J. Wesley Hutchinson and Joseph Alba.
38. Kaufman, R. (2013) *Cultura serviciilor superioare*, Editura Publica, *Annals of Vocea clientului, Masurarea și evaluarea serviciilor, Cele șase niveluri ale serviciilor*, pp 179-243, 259-319
39. Kothler, P. (2005), *Managementul marketingului*, ediția a IVa, editura Teora, București, p. 130
40. Kotler, Ph., (2003), *Marketing Insights from A to Z*, John Wiley&Sons Inc., Hoboken, New Jersey
41. Kotler, Ph., Armstrong, G., (2005), *Principiile marketingului*, Ediția a III-a, Editura Teora, București
42. Kotler, Ph., Trias de Bes, F., (2004) *Marketing lateral – Noi tehnici pentru descoperirea ideilor de succes*, Editura CODECS, București
43. Kotler, Ph și Keller, K.L., (2016). *Marketing Management*, 15<sup>th</sup> ed. USA: Pearson Education Limited. *Connecting with Customers*, pp 148-178
44. Kroeber, W., (1990) – *Konsumentenvertalten – Auflage*, Verlag Franz Vahlen München, p.1
45. Lefter, C. (coord.), Bratucu, G., Chitu, I., Rauta, C. și Bălășescu, M., (2000), *Marketing*, Universitatea Transilvania Brasov, *Annals of Mixul de Marketing, Marketingul serviciilor*, pp 11-173, 200-220
46. Lefter, C., (2004) *Cercetarea de marketing*, Editura Infomarket, Braşov, 2004.
47. Lovelock, C.H., and Wirtz, J., (2007), *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, 6<sup>th</sup> Edition, Pearson Education,
48. Lucker, J., Dalle Mule, L. Și Davenport, T. H. (2011) *Know What Your Customers Want Before They Do*
49. Mălcome, P. (coord.) (1994) - *Lexicon de marketing* . , editura Junimea, p.67
50. Mesesan, C.V., (2014) *Mystery Shopper. Annals of Mystery Shopping, Case Study: Bancile din Romania restante la amabilitate si professionalism*, pp 19-28, 113-117
51. Mihuț, I., Pop, M.(1996), *Consumatorul și managementul ofertei*, Ed. Dacia Cluj – Napoca, p.14
52. Olteanu, V., (2005), *Marketing financiar-bancar*, Editura Ecomar, București
53. Owen, R.and Brooks, L. (2012) *Answering the Ultimate Question: How Net Promoter Can Transform Your Business*. Pearson, B. *The Loyalty Leap. Portfolio Hardcover*
54. Pop, N. Al. (coord.), Andronov, E.D., Kouzmanova, M., Lefter, C-tin., Schmengler, H.J., (2000), *Marketing strategic*, Editura Economică, București
55. Popescu, I.C., (2003), *Comunicarea în marketing*, Editura Uranus
56. Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S., (2002), *Redefining the Corporation , Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press
57. Pride, W., Ferrell, O.C., (1991), *Marketing. Concepts and Strategies*, Seventh Edition, Houghton Mifflin Company, SUA,
58. Radu, E., (2002), *Managementul serviciilor*, Editura Uranus, București
59. Sargeant, A., West, C., (2001), *Direct and Interactive Marketing*, Oxford University Press, United Kingdom&Europe
60. Smith, P.R., (1995), *Marketing Communications - An Integrated Approach*, Konan Page, London
61. Thompson, A.A., Strickland, A.J., (1998), *Strategic Management: Concepts and Cases*, Boston, Irwin/McGraw-Hill
62. Zeithaml, V.A., (1981) *How Consumer Evaluation Processes differ Between Goods and Sevices*, Chicago



63. Zeithaml, V.A., Bittner, M.J., (2000), *Services Marketing- Integrating Customer Focus Across the Firm*, Irwin McGraw Hill, 2nd Edition
64. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., and Parasuraman, A., (1988) *Communication and control processes*

#### Articole, rapoarte de cercetare, studii de caz, cursuri

65. Balog, A., Bădulescu, G., *Modele conceptuale ale calităţii serviciilor on-line*, [ online] Disponibil la adresa <http://www.um.ase.ro/no8/3.pdf>. Accesat [11 Aprilie 2016]
66. Berry, L. L., Parasuraman, A. and Baker, J., (1988) *The Marketing Impact of Branch Facility Design*. *Journal of Retail Banking*, pp. 33-42.
67. Constantinides, E. (2006) *The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing*” *Journal of Marketing Management*, pp 407-438
68. Duguleană, L., Duguleană, C., (2010) *Basic Concepts of Macroeconomic Development Marketing*, WSEAS International Conference, Bucureşti
69. Duguleană, L., Duguleană, C., (2008) *Marketing Industry in the Digital Era*, *Proceedings of the 6<sup>th</sup> WSEAS International Conference*, Cairo, Egypt
70. Kramer, B. *There is no more B2B or B2C, its Human to Human- H2H*, [ online], Disponibil la adresa <http://www.bryankramer.com/there-is-no-more-b2b-or-b2c-its-human-to-human-h2h/>, [Accesat la data de 8 Decembrie, 2017]
71. Kumar, V., Andrew Petersen, J. și Leone Robert, P. (2007) *How Valuable Is Word of Mouth?* *Harvard Business Review*, pp. 139–146
72. Lucker, J, Dalle Mule, L., Davenport, Th., T., (2011), *Know What Your Customers Want Before They Do*, *Harvard Business Review*,
73. Melnic Elena Lidia (2016). *Techniques for Measuring Customers’ Satisfaction in Banks*. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov .Series V: Economic Sciences*, Vol. 9 (58) No. 1, pp 23-32.
74. Melnic, Elena Lidia (2016). *New Approaches In The Retail Banking System For Creating Long Term Loyalty Relationships With Customers: Case Study On The Romanian Market*. *EJBM*, 4(3), pp.49-64.
75. Mihelis, G., Grigoroudis, E., Siskos, Y., Politis, Y., & Malandrakis, Y., (2001), *Customer Satisfaction Measurement In the Private Bank Sector*, *European Journal of Operational Research*, pp 347-360,
76. Parasuraman A, Zeithaml V. And Berry, L. (1985) *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *În: The Journal of Marketing*, Voi. 49, No. 4., pp. 41-50
77. Peppard, J., (2000). *Customer Relationship Management (CRM) In Financial Services*. *European Management Journal*, 18(3) pp.312–327
78. Rathmell, J. M. (1966) *What is meant by services?* *Journal of Marketing*, 30(4), 32
79. Reichheld, F., (2003). *The one number you need to grow*. *Harvard Business Review*, [online] Issue December 2003, Available at <http://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> [ Accessed 23 May 2016]
80. Reichheld, F., (2006). *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth* Cambridge, MA: Harvard Business School Press
81. Schwager, A. and Meyer, C.(2007) *Understanding Customer Experience*, *Harvard Business Review*
82. Shostack, G. (1984), *Designing services that deliver*. *Haryard Business Review*, January-February, pp. 133-139
83. Zineldin, M., (2005), *Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry*, *The TQM Magazine* , Voi. 17 , No. 4 , pp. 329 – 344
84. Zineldin, M. (1996), *Bank strategic positioning and some determinants of bank selection*, *International Journal of Bank Marketing* 14/6, p. 12-22

## Rezumat

Teza de doctorat intitulată „*Satisfacția clienților și sustenabilitatea programului de calitate a produselor și serviciilor bancare la principalele bănci din Regiunea Centru*” surprinde „vocea clientului bancarizat” și modul în care ea poate să fie integrată la nivelul managementului strategic bancar, contribuind la creșterea nivelului calității serviciilor bancare oferite clienților.

În acest scop au fost investigate gap-urile dintre așteptările consumatorilor de servicii bancare privind calitatea serviciilor și percepțiile lor privind calitatea primită, iar rezultatele au fost transpuse într-un program clar de sustenabilitate a calității serviciilor bancare ce poate fi aplicat în sistemul bancar pentru a îmbunătăți serviciile oferite, aducând soluții practice zonelor sensibile relatate de clienți.

Prin cercetarea de marketing efectuată, se oferă o imagine actuală a nivelului calității serviciilor bancare din Regiunea Centru a țării, dar și o ierarhizare a băncilor conform Scorului Net Promoter, pe care Fred Reicheld l-a introdus în analiza de marketing, pentru prima dată în 1998.

Cu toate că există cercetări pe plan mondial în domeniul calității serviciilor bancare, niciuna nu surprinde metodologia Scorului Net Promoter pe piața bancară autohtonă și modul în care poate să contribuie la loializarea clienților bancare și la realizarea indicatorilor de profit, prezenta lucrare științifică fiind prima de acest gen.

## Abstract

The PhD thesis entitled „*Customer Satisfaction and the Sustainability of the Quality Program of Banking Products and Services at the Main Banks in the Center Region*” captures the “voice of the customer” and how it can be integrated into the strategic banking management, contributing to the increase of the quality level of the banking services offered to customers.

For this purpose, it was investigated the gap between the consumers’ expectations for the quality of the banking services and their perceptions on quality received and the results were transposed into a clear banking quality sustainability program that can be applied in the banking system in order to improve the services offered, bringing practical solutions to sensitive areas reported by the customers. The marketing research shows the current picture of the quality of banking services in the Central Region of the country as well as a ranking of banks according to the Net Promoter Score, which Fred Reicheld introduced in marketing analysis for the first time in 1998.

Although there is global research on the quality of the banking services, none of them were conducted on Net Promoters Score for the domestic banking market and how it can contribute to the loyalty of banking clients and the achievement of profit indicators. That makes the present scientific paper being the first of this gender.

## CURRICULUM VITAE Elena Lidia MELNIC (română)

Nume și prenume: MELNIC ELENA LIDIA

E-mail: [melnic.elena.lidia@unitbv.ro](mailto:melnic.elena.lidia@unitbv.ro);

### Studii:

2015–2018 **Doctorand cu frecvență** în domeniul Marketing, în cadrul Universității Transilvania din Braşov, Facultatea de Științe Economice și Administrarea Afacerilor;

2005–2007 **Masterat**. Finanțe-Bănci. Facultatea de Științe Economice, Universitatea Transilvania Braşov;

2003–2004 **National Diploma in Business Studies Marketing Bursă internațională de studii ERASMUS-SOCRATES**, Letterkenny Institute of Technology, Irlanda

2001–2005 **Licență**. Finanțe-Asigurări. Facultatea de Științe Economice, Universitatea Transilvania Braşov

### Experiența profesională și didactică:

Funcția	Responsabil agenție	Director comercial adjunct	Director administrativ	Șef proiect bancă	Cadru didactic asociat
	Asigurarea managementului unității bancare	Coordonare 36 unități bancare. Jud. Braşov, Covasna	Coordonare 36 unități bancare. Jud. Braşov, Covasna	Coordonare 94 de unități bancare din Jud. Braşov, Covasna, Mureş, Harghita, Sibiu și Alba	Discipline: Microeconomie, Macroeconomie
Perioada	Mar 2005- Oct 2008	Oct 2008-Oct 2009	Oct 2009-Aug 2015	Aug 2015-prezent	2016-prezent
Instituția	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	Universitatea Transilvania Braşov
Locul	Braşov	Braşov	Braşov	Braşov	Braşov

### Certificări:

Departamentul pentru pregătirea personalului didactic- Universitatea Transilvania Braşov (2005)

Specialist îmbunătățire procese Lean Six Sigma-Sigma level (2011)

Management- Ascendis Consulting (2011)

### Traininguri și seminarii:

Easy -Bank -BRD GSG S.A. (2005)

Analiză financiară- MT Capital Services (2007)

Starting getting to know- BHF, Paris (2009)

Comunicare avansată - INTERACT (2009)

Academia de resurse umane -LUGERA & MAKLER (2010)

Managers grow up your talent! - OXFORD (2011)

### Abilități:

Competențe lingvistice: engleză (avansat), germană (mediu)

Competențe tehnice: Operare PC: Microsoft Office, Google Analytics, SPSS

Experiență managerială: 13 ani în cadrul BRD Groupe Societe Generale S.A

**Voluntariat:** Programul JUNIOR ACHIEVMENT (2016). Susținere curs „Economia și succesul” la C.N. „Grigore Moisil” Braşov

**Premii și distincții:** Diplomă de excelență și premiul pentru cea mai bună lucrare științifică: **CEM versus CRM in the Banking System**, prezentată la Conferința Internațională a Doctoranzilor Economiști, Ediția a VII, Oradea, Nov. 2016

## CURRICULUM VITAE Elena Lidia MELNIC (engleză)

Name and surname: MELNIC ELENA LIDIA

E-mail: [melnic.elena.lidia@unitbv.ro](mailto:melnic.elena.lidia@unitbv.ro); |

### Studies:

**2015–2018 PhD Student** in Marketing Transilvania University of Braşov, Faculty of Economic Sciences and Business Administration

**2005–2007 Master Degree.** Finances and Banking. Faculty of Economic Sciences, Transilvania University of Braşov

**2003–2004 National Diploma in Business Studies. Marketing. ERASMUS-SOCRATES International Scholarship,** Letterkenny Institute of Technology, Ireland

**2001–2005 Bachelor in Economics.** Finances and Insurances. Faculty of Economic Sciences, Transilvania University of Braşov

### Professional and didactic experience:

Position	Agency Manager	Deputy Commercial Manager	Administrativ Manager	Project Manager	Assistant Lecturer
	To assure the management of the bank agency	To coordinate 36 bank units from Braşov and Covasna counties	To coordinate 36 bank units from Braşov and Covasna counties	To coordinate 94 bank units from: Braşov, Covasna, Mureş, Harghita, Sibiu and Alba counties	Subjects: Microeconomics, Macroeconomics
Period	Mar 2005- Oct 2008	Oct 2008-Oct 2009	Oct 2009-Aug 2015	Aug 2015-present	2016-present
Institution	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	BRD Groupe Societe Generale	Transilvania University of Braşov
Place	Braşov	Braşov	Braşov	Braşov	Braşov

### Certifications:

The department for the professor's preparation – Transilvania University of Braşov (2005)

Lean Six Sigma Improvement Processes Specialist-Sigma level (2011)

Management- Ascendis Consulting (2011)

### Trainings and seminars:

Easy -Bank -BRD GSG S.A. (2005)

Financial analysis- MT Capital Services (2007)

Starting getting to know- BHF, Paris (2009)

Advanced communication - INTERACT (2009)

HR Academy -LUGERA & MAKLER (2010)

Managers grow up your talent! - OXFORD (2011)

### Abilities:

Linguistic competences: english (advanced), german (medium)

Technical competences: PC operations: Microsoft Office,

Google Analytics, SPSS

Managerial experience: 13 years in BRD Groupe Societe Generale S.A

### Volunteering:

JUNIOR ACHIEVMENT Project (2016). Teaches the course „Economy and success” on „Grigore Moisil” N.C. Braşov

**Awards:** Diploma of excellence and the award for the best scientific paper: **CEM versus CRM in the Banking System**, presented on the International Conference of PhD Students, the VII th Edition, held on Oradea, Nov. 2016