

## STRATEGIE DE DEZVOLTARE PENTRU BĂNCI ÎN URMA CRIZEI ECONOMICO-FINANCIARE

### Teză de doctorat – Rezumat

pentru obținerea titlului științific de doctor la

Universitatea Politehnica Timișoara

în domeniul de doctorat Inginerie și Management

**autor ec. Simona IVAȘCU (căs. RUS)**

conducător științific Prof.univ.ing.dr.ec. Marian Liviu MOCAN

luna martie anul 2018

Băncile integrează sistemele de plată care permit piețelor locale să funcționeze, companiile să devină competitive, iar persoanelor fizice să călătorească în locuri îndepărtate fără a avea probleme în realizarea plăților sau deficiențe în utilizarea produselor bancare. Fără un sistem bancar bine structurat, moneda nu ar putea circula și ar fi mai dificil să se creeze piețe pentru bunuri și servicii și pentru circulația persoanelor și a mărfurilor. Băncile sunt, de asemenea, esențiale ca intermediari financiari. Cu alte cuvinte, utilizează economiile unor persoane și le pun la dispoziția altora care au nevoie de ele. Fără această operațiune, capacitatea oamenilor și a companiilor de a investi ar fi foarte limitată.

*Scopul acestei lucrări* constă în dezvoltarea unei strategii pentru băncile din Regiunea de Vest a României. Această strategie de dezvoltare contribuie la atingerea obiectivului de a atrage noi clienți pentru ca băncile să se dezvolte în urma crizei economico-financiare. Strategia se adresează băncilor universale, iar segmentul de clienți vizat este cel al persoanelor fizice. În urma evaluării produselor și a impactului acestora asupra sistemului bancar, s-a ales segmentul clienților ca fiind format din persoane fizice (sau clienți individuali). Propunerea unei strategii pentru dezvoltarea băncilor în urma crizei economico-financiare contribuie la competitivitatea regiunii de Vest a României. Este important să se identifice specificul fiecărei zone a țării, iar în final aceste propuneri de dezvoltare a băncilor să fie transmise către centralele băncilor.

Structura și conținutul tezei au fost determinate în mod logic în funcție de necesitățile cercetării. Structura tezei de doctorat, pe cele 7 capitole, este prezentată în Figura 1. În ultima parte a tezei sunt prezentate cele 3 anexe. Această teză de doctorat pornește de la prezentarea sistemului bancar, a elementelor adiacente, a tehnologiei informației, a produselor și serviciilor, segmentului de clienți, fiind continuată cu cercetarea pieței. În urma cercetării pieței se sistematizează o serie de criterii și subcriterii care sunt evaluate pentru a contura strategia de dezvoltare. În final este realizată o cercetare la nivel microeconomic pentru a valida și a prezenta practic conceptele abordate.

**Capitolul 1** include prezentarea sistemului bancar. În cadrul acestui capitol este prezentată evoluția sistemului bancar și structura acestuia. Totodată sunt identificate caracteristicile sistemului bancar, evaluate funcțiile băncilor și rolul acestora. În partea a doua a acestui capitol este evaluat conceptul responsabilității sociale corporative. În urma evaluării acestui concept și a tuturor băncilor comerciale, a fost dezvoltat un cadru de evaluare. Sunt prezentate principalele crize economice și identificate cauze și implicații. La finalul capitolului este realizată o analiză a factorilor care influențează loialitatea clienților sistemului bancar.

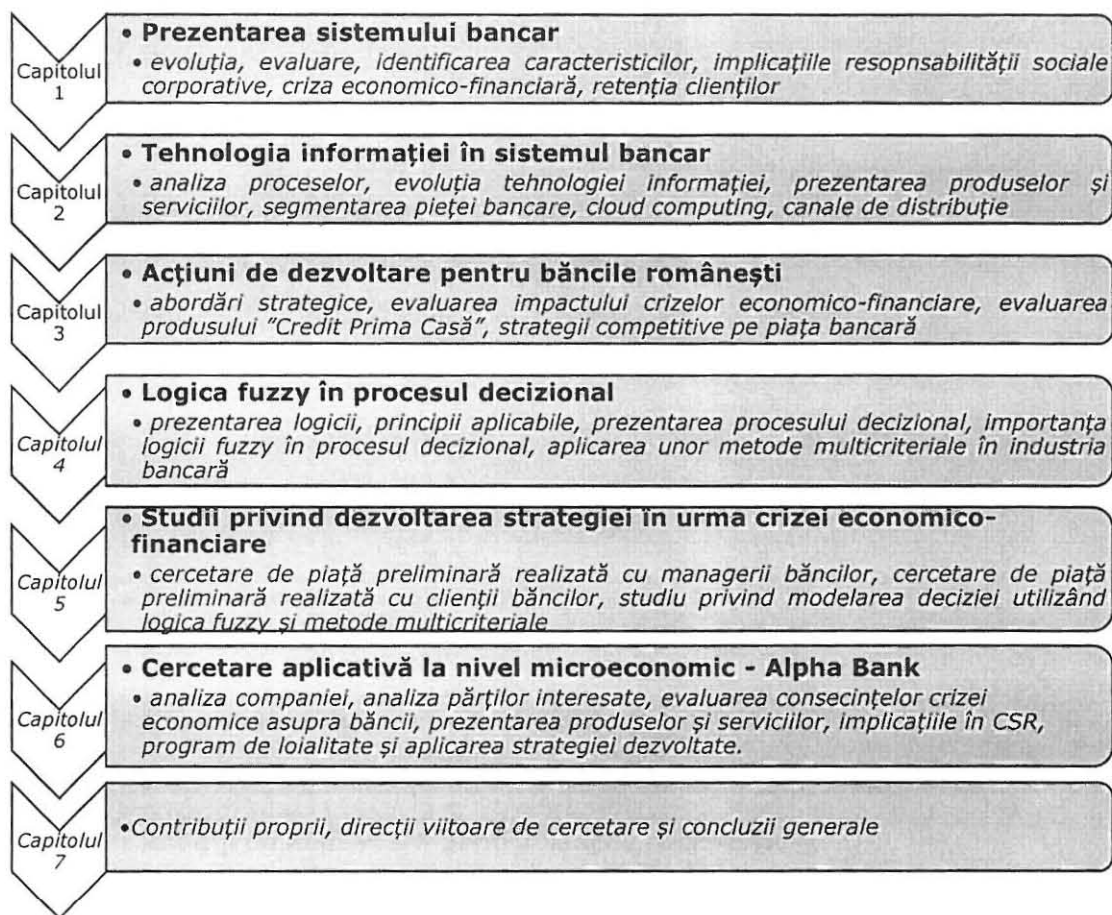


Figura 1. Structura tezei de doctorat

Sistemul bancar a fost considerat dintotdeauna un pilon important pentru funcționarea economiei. În sistemele economice, băncile au un rol de lider în planificarea, dezvoltarea și implementarea politicilor financiare. Într-o altă viziune, acest sistem bancar reprezintă o rețea structurală de instituții care oferă servicii financiare într-un mediu dat (Georg, 2013). O altă definiție a sistemului bancar include instituții specializate care au ca principal obiect de activitate gestionarea, organizarea și realizarea de împrumuturilor, iar scopul final îl reprezintă obținerea de profit (Ryan, O'Toole, & McCann, 2014).

La începutul anilor 1970, concurența din sistemul bancar a fost limitată. Acest fapt s-a datorat legilor adoptate de mai multe țări după criza financiară din anul 1930. După anul 1980, liberalizarea financiară, schimbările tehnologice și acceptarea unor riscuri au contribuit la creșterea concurenței în sectorul bancar (Rus, Pujol, & Mocan, 2016). Evoluția sistemului bancar din România a cunoscut o traiectorie ce a condus la alinierea acestuia cu cerințele europene, contribuind astfel la competitivitatea industriei bancare românești (Nicolescu & Pirtea, 2013).

Situația economică a României începând cu anul 2008 a provocat o serie de modificări în mediul de afaceri, având un rol important. Modificările din sistemul bancar se resimt în rândul agențiilor băncilor existente și mai puțin în instituțiile de credit. Sistemul bancar din România cuprinde 40 de instituții de credit la nivelul anilor 2014 și 2015. La nivelul activelor sistemului bancar românesc, activele instituțiilor cu capital străin au crescut cu 7% în anul 2014 comparativ cu anul 2011, când s-a înregistrat o valoare de 83%. Această situație se înregistrează față de totalul activelor sistemului bancar românesc. Așa cum s-a prezentat și anterior: băncile

cu capital austriac dețin cea mai mare cotă de piață, înregistrându-se o valoare de 36,7%, urmate de băncile cu capital francez cu 13,3% și de cele grecești cu 12,4%. Această situație se obține dacă se ia în considerare originea acționarilor.

În procesul de finanțare a clienților acțiunile ce trebuie realizate se îndreaptă către analiza cererii și a eligibilității. La nivelul instabilității financiare, întreprinderile încearcă să-și reducă gradul de îndatorare, drept urmare cererea este în scădere (BNR, 2016). Diferitele tipuri de credite existente pe piață nu mai sunt atractive pentru clienți, astfel încât băncile trebuie să-și regândească strategia de dezvoltare pentru a deveni competitive. Capacitatea întreprinderilor de a-și asuma eventualele evoluții nefavorabile privind rata dobânzii este scăzută.

Din perspectiva rețelei de unități bancare, instabilitatea financiară s-a resimțit și în acest domeniu. Din anul 2008 până în 2013, numărul de unități bancare a scăzut cu 2071, ajungând în 2013 la 5304, iar numărul de angajați a scăzut cu 14710, ajungând la 56912 angajați în 2015. În această perioadă nicio bancă din România nu a intrat în faliment, iar indicatorii de profitabilitate sunt la niveluri pozitive. BNR a avut un aport considerabil în menținerea acestei situații la nivelul sistemului bancar din România (Morosan, 2011).

Sistemul bancar din România se aliază structurilor băncilor internaționale, adaptându-se prin structura și proceduri la cerințele internaționale. Modalitatea de a comunica și a efectua operațiunile urmează cursul normal al unei bănci. Aceste structuri nu s-au schimbat din anul 2008, de la începutul instabilității financiare, ci s-au adaptat cu noi tehnologii care satisfac nevoile și dorințele clienților.

Concurența în sistemul bancar s-a intensificat în ultimii ani, în mare parte datorită globalizării, procesului tehnologic și instabilității economice. Sistemul bancar, în acest context, este alimentat cu provocări considerabile, deoarece clienții au caracteristici, nevoi și dorințe în concordanță cu mediul actual (globalizare, evoluție tehnologică și criza economică).

Pe de altă parte, comportamentul organizațional al băncilor dezvoltă o serie de caracteristici dependente de: structura băncii, strategie, management, produse și servicii, tehnologie și istoricul pe piața financiară (Ika, Diallo, & Thuillierb, 2012), (Rebai, Naceur Azaiezb, & Saidanec, 2016). Identificarea factorilor de succes pentru sistemul bancar contribuie la atingerea obiectivelor stabilite și la conturarea strategiei pentru dezvoltarea avantajului competitiv. Majoritatea băncilor au conștientizat faptul că viitorul bancar gravitează în jurul tehnologiei informației și au investit considerabil în această direcție.

Evaluând direcțiile prezentate în acest capitol, autoarea prezintă o serie de concluzii:

- Accesibilitatea populației și gradul de satisfacție ale clienților sunt afectate ca urmare a restrângerii activității sistemului bancar prin de scăderea numărului de unități și salariați.
- Înclinația populației spre servicii online a condus la scăderea numărului de unități bancare și la dezvoltarea unor servicii inovatoare bazate pe medii tehnologice.
- Creditele acordate sectorului privat nu au cunoscut o traiectorie descrescătoare după anul 2008.
- Lansarea unor produse de creditare contribuie la dezvoltarea băncilor deoarece există cerere pe piață.

Conceptul de responsabilitate socială corporativă (Corporate Social Responsibility - CSR) este unul abstract. În literatura de specialitate nu se regăsește o uniformitate în definițiile propuse, astfel încât există o serie de abordări. Acest concept cunoaște o valorificare pe plan internațional, fiind prezent în diferite cercetări și studii practice. Criza economico-financiară din anul 2008 a atras atenția și asupra necesității CSR în sectorul bancar. Sectorul bancar a răspuns relativ târziu provocărilor CSR. Mai întâi a considerat probleme de mediu, apoi probleme sociale (Viganò & Nicolai, 2009). CSR, ca instrument al sectorului de afaceri, servește la creșterea și legitimizarea performanței economice a sectorului și apare ca o sistematizare a principiilor fundamentale ale eticii afacerilor (Scholtens, 2006). Teza de doctorat prezintă o evaluare complexă a acestui concept pe cele 25 de bănci din România

selectate pentru analiză.

Din perspectiva loialității clienților, se poate concluziona că reputația, calitatea, încrederea sunt factori ce influențează pozitiv clienții. Pentru această determinare, autoarea a utilizat ancheta bazată pe chestionar și compararea rezultatelor cu industria bancară internațională. Totodată, autoarea constată că există o corelație puternică, pozitivă și semnificativă între toți cei trei factori aferenți loialității clienților. Pe de altă parte, un procent ridicat de respondenți au crezut în calitatea serviciilor băncilor autohtone în defavoarea de băncilor străine. Rezultatele acestui capitol susțin așteptările și ipoteze acceptate.

**Capitolul 2** include concepte ale tehnologie informației în sistemul bancar. Este realizată o analiză a proceselor din sistemul bancar și este prezentată evoluția tehnologică a acestuia. De asemenea, este realizată o inventariere a produselor și serviciilor bancare adresate persoanelor fizice și juridice. Produsele e-banking sunt prezentate deoarece reprezintă un pilon în dezvoltarea strategiei. Deoarece segmentarea pieței reprezintă un element important pentru lansarea unui produs, acest concept este abordat în partea a doua a capitolului. Capitolul se încheie cu prezentarea și evaluarea canalelor de distribuție din sistemul bancar.

Tehnologia își prezintă evoluția rapidă în toate domeniile de activitate. În ultima perioadă, industria bancară a integrat tehnologia în toate procesele deținute. Tehnologia inovatoare este utilizată în industria bancară în toate produsele vândute și dezvoltate, astfel încât a devenit un element integrator. Acest subcapitol răspunde la întrebarea: Cum poate schimba / îmbunătăți tehnologia sistemul bancar?

Pentru a evidenția rolul tehnologiei în sistemul bancar, autoarea analizează și prezintă evoluția sistemului bancar din România, iar în apoi examinează diferitele instrumente inovatoare ce au fost utilizate în ultima vreme în instituțiile bancare (Mocan & Rus, 2015).

La începutul anilor 1970, concurența și resursele erau limitate în industria bancară. Lipsa concurenței se datora reglementărilor adoptate de mai multe țări după criza financiară din 1930. În acea perioadă, autoritățile au considerat că riscurile asumate de bănci, într-un context al concurenței intense, au condus la instabilitate financiară. Așadar, o importantă problemă pentru autoritățile de supraveghere și de reglementare este relația dintre concurență și stabilitatea financiară, relație ce caracterizează și starea economiei actuale.

Evoluția tehnologiei informației, relativă la Web, date și servere, au condus la conturarea tehnologiei Cloud Computing (Bose, Luo, & Liu, 2013). Această tehnologie este utilizată în instituții și organizații din diverse domenii de activitate (Esteban-Sanchez, Cuesta-Gonzalez, & Paredes-Gazquez, 2017). În sistemul bancar unul dintre cele mai utilizate servicii este Internet banking-ul. Utilizarea Internet bankingului, ca serviciu cloud, nu mai este o noutate pentru sistemul bancar din România. Tehnologia cloud computing oferă cele trei tipuri de servicii: SaaS, PaaS și IaaS. Internet Bankingul reprezintă SaaS pentru clienții băncii prin intermediul căruia efectuează diferite operațiuni: efectuarea de plăți, vizualizarea unor informații, constituirea depozitelor și alte operațiuni. Stadiul actual al utilizării acestei tehnologii se realizează pe baza analizei performanței și a numărului de utilizatori concurenți pe website-urile unor bănci din România.

Conform BNR, cele mai răspândite sisteme de e-banking sunt cele de Internet Banking, home banking și mobile banking. Toate băncile din România dețin aceste servicii. Aceste sisteme sunt susținute de viteza de Internet din România care se poziționează în clasamentul întregii lumi.

Sistemul bancar deține o serie de produse și servicii care satisfac nevoile și dorințele clienților (BNR, 2018). Beneficiile e-banking sunt oferite: clienților, băncilor și altor companii (Bose, Luo, & Liu, 2013). Clienții sunt afectați pozitiv de accesibilitate, rapiditatea și operabilitatea acestor servicii (tranzacții rapide, verificarea soldurilor 24/24 ore, 7 zile pe săptămână, interogări și alte operații). E-banking oferă băncilor operabilitatea necesară înregistrării operațiunilor 24 de ore, 7 zile pe săptămână. E-banking oferă altor companii

disponibilitatea unor operațiuni în timp real și plus valoare în activitățile întreprinse prin servicii disponibile 24 de ore, 7 zile pe săptămână. Internet bankingul, ca serviciu cloud, oferă o serie de avantaje competitive sistemului bancar și contribuie la dezvoltarea unei imagini favorabile în rândul consumatorilor.

Teza de doctorat prezintă, în cadrul acestui capitol, și cercetări referitoare la marketing. Împărțirea pieței bancare în segmente este una dintre acțiunile principale ale dezvoltării și aplicării conceptelor marketingului modern. Conceptele segmentării pieței bancare au apărut atunci când creșterea numărului de clienți a avut ca rezultat creșterea volumului de tranzacționare, iar acum este nevoie de tranzacții pe scară largă. Pentru ca ofertele să aibă succes, segmentarea pieței joacă un rol important. Principiile aplicate în segmentarea pieței variază în funcție de tipul de afacere și de obiectivele pe care se concentrează. Kotler a susținut că tehnica de împărțire a unei piețe dezvăluie oportunități strategice și de profit pentru noii concurenți pentru a contesta liderii de piață din sistem (Kotler & Armstrong, 2013).

Aceste activități de segmentare sunt esențiale și nu pot fi trecute cu vederea. Este dificil ca o bancă să-și dezvolte o strategie și să se ocupe de acest număr imens de persoane sau organizații. Și astfel a apărut necesitatea segmentării pieței în sub-piețe (sectoare sau segmente).

Canalele sunt vehiculele/instrumente prin care clienții pot interacționa cu o bancă. Aceste canale pot fi utilizate fie pentru interacțiunile de vânzări, fie pentru servicii (Sanli & Hobikoglu, 2015). Există mai multe tipuri de canale pentru distribuția produselor și serviciilor bancare.

Sectorul bancar este prezent în toate țările. Acesta afectează și influențează activitățile tuturor țărilor și este subordonat mai multor factori decizionali, în special guvernamentali și economici. Băncile își desfășoară activitatea și furnizează servicii pe baza unor legi specifice. Pe lângă acestea, o serie de factori externi influențează activitatea sectorului bancar. Tehnologia, spre exemplu, schimbă modul în care consumatorii reacționează la oferta pieței. Se poate observa că produsele și serviciile băncilor sunt tot mai inovative. Telefoanele mobile scanează cecurile. Cardurile de debit și de credit s-au schimbat, acum dețin cipuri. Mai mult, s-a trecut de la a atinge cardul de Point-of-Sale (POS), la plata efectuată la comercianți cu telefonul mobil. Efectuarea acestor tranzacții au loc fără intervenția băncii la momentul achiziției. Prin integrarea IT s-a redus și amprenta de poluare individuală. Acest demers se observă că este tangențial cu dezvoltarea sustenabilă. Rețeaua de unități bancare reprezintă un factor important în distribuția produselor. Clienții sunt atrași de canalul de tip cross. Acest canal oferă posibilitatea clienților de a achiziționa produse și servicii bancare utilizând, în același timp, un mix de canale existente. Se observă că acțiunile băncilor sunt avansate și se dezvoltă periodic, dar activitatea este afectată de instabilitatea unor factori economici, politici și nu numai. Întreg acest avânt, tehnologic și de atractivitate pentru clienți, identificat în sectorul bancar a fost afectat de instabilitatea financiară din perioada 2007-2008.

**Capitolul 3** include elemente aferente dezvoltării strategice. În prima parte a capitolului sunt prezentate concepte generale urmate de prezentarea strategiilor care contribuie la dezvoltarea unor avantaje competitive. Este prezentată o situație a produselor și serviciilor în această perioadă de instabilitate economică pe baza datele statistice. În final este evaluat și prezentat produsul „Creditul Prima Casă” care este considerat un pilon important în stabilitatea pieței bancare din România.

O strategie este un plan de acțiune pe termen lung conceput pentru a atinge un anumit obiectiv, cel mai adesea "câștigător" (Gitonga, 2015). Strategia este diferențiată de tactici sau de acțiuni imediate, cu resurse la îndemână. Strategia este o căutare deliberată a unui plan de acțiune care va dezvolta un avantaj competitiv al afacerii și o va diferenția. Diferențele dintre o firmă și concurenții ei stau la baza avantajului competitiv. Dacă o firmă este în afaceri și este auto-susținută, atunci are deja un anumit avantaj, indiferent cât de mic sau subtil (Pitt & Clarke, 2008).

În cadrul acestui capitol sunt abordate și efectele, consecințele și implicațiile crizei

economico-financiare. Criza economică este definită în (Guleva & Dukhanov, 2015), ca fragilitatea sistemelor economice care poate conduce la o serie de acțiuni care afectează negativ calitatea vieții și poate provoca panică în diverse activități. O serie de documente sunt dedicate investigării motivelor/factorilor instabilității și încearcă să găsească o cale de a optimiza politica sistemele financiare (Guleva & Dukhanov, 2015), (Trabelsi, 2015).

Evaluările prezente arată că sectorul bancar din perspectiva prezenței băncilor străine, a devenit oarecum mai puțin global, dar nu fragmentat. Mai degrabă, reflectând criza concentrată în numeroase țări avansate și rolul din ce în ce mai mare al piețelor emergente și al țărilor în curs de dezvoltare în economia mondială în ansamblu, sistemul bancar mondial a trecut prin câteva transformări importante, cu o varietate mai mare de jucători.

În cadrul acestui capitol au fost prezentate principalele concepte strategice. Dezvoltarea unei strategii implică stabilirea unui obiectiv comun, acceptat de părțile interesate. A dezvolta o strategie competitivă înseamnă a identifica poziția corectă spre care se îndreaptă banca respectivă: expansiune, restrângere, menținere sau investiții. În dezvoltarea acestei strategii trebuie considerați factorii interni și externi. Trebuie considerată instabilitatea economico-financiară. De aceea acest capitol evaluează efectele crizei economice.

Dezvoltarea băncilor trebuie să ia în considerare produsele și situația existentă pe piața națională. În acest sens, în cadrul acestui subcapitol, sunt prezentate o serie de evoluții și statistici ale unor produse și servicii bancare. Se poate observa că mare parte dintre consumatori cheltuiesc și economisesc banii cu aplicațiile disponibile și online. Pentru marea majoritatea a tranzacțiilor efectuate zilnic, clienții nu mai trebuie să viziteze banca. Scurtarea circuitului tranzacției contribuie la reducerea consumului de hârtie, gazelor pentru autoturism și a timpului. În această manieră se observă o creștere a atractivității în acest sector.

Nu în ultimul rând este evaluat produsul „Credatul Prima Casă” deoarece a fost produsul care, în urma stabilirii crizei economico-financiare, a reușit să contribuie la menținerea sistemului bancar și la atragerea clienților. A fost un produs garantat de stat în care clienții au avut încredere deplină. Astfel, succesul a fost garantat. Clienții au achiziționat acest produs, iar băncile s-au menținut în mediul economic instabil.

**Capitolul 4** prezintă elementele aferente aplicării logicii fuzzy în procesul decizional. Deoarece mediul economic este unul dinamic și instabil, existența datelor vagi sau incomplete definesc acest areal. Din această perspectivă au fost utilizate numere fuzzy pentru dezvoltarea strategiei băncilor. În partea a doua a acestui capitol sunt prezentate concepte ale procesului decizional, importanța logicii fuzzy în sistemul bancar și aplicarea fuzzy AHP și TOPSIS în băncile din întreaga lume.

Evaluarea și gestionarea incertitudinii este o problemă intrinsecă importantă în proiectarea sistemelor expert, deoarece o mare parte din informațiile din baza de cunoștințe a unui sistem tipic de experți sunt imprecise, incomplete sau nu sunt total definite. În sistemele expert existente, incertitudinea este tratată printr-o combinație a logicii și a metodelor bazate pe probabilitate. Un impediment al acestor metode constă în faptul că deciziile se iau pe baza unor informații neclare din baza de cunoștințe și, prin urmare, sunt în mare parte ad-hoc. O abordare alternativă a managementului incertitudinii se bazează pe utilizarea logicii fuzzy, care este logica care stă la baza aproximării sau, echivalent, raționamentul fuzzy.

O caracteristică a logicii fuzzy, care are o importanță deosebită pentru gestionarea incertitudinii în sistemele expert, este aceea că oferă un cadru sistematic pentru a trata cuantificatorii fuzzy. În acest fel, logica fuzzy cuprinde logica predicatelor și teoria probabilităților și face posibilă abordarea diferitelor tipuri de incertitudini într-un cadru conceptual unic. În logica fuzzy, deducerea unei concluzii dintr-un set de premise se rezumă, în general, la soluționarea unui program neliniar prin aplicarea principiilor de proiecție și extindere. Această abordare a deducerii conduce la diferite direcții de bază care pot fi folosite ca reguli de combinare a dovezilor în sistemele expert.

Aplicarea logicii fuzzy în procesul decizional este susținută de următoarele argumente:

- Este intuitivă și integrează concepte de matematică care sunt ușor de înțeles
- Prezintă un grad acceptat de flexibilitate
- Poate utiliza cu ușurință cunoștințele experților din domeniu
- Această abordare poate să fie combinată cu alte tehnici convenționale de control
- Are la bază limbajul natural și simulează procesul raționamentului uman normal
- Prezintă un grad de naturalețe în a construi modelul vizat
- Ușor de înțeles - implică imaginația
- Oferă un grad de flexibilitate
- Reduce timpul de investigare a sistemului vizat
- Contribuie la obținerea unei soluții în concordanță cu necesitățile actuale
- Nu implică resurse hardware considerabile
- Manipulează și investighează probleme de control sau de luare a deciziilor care nu sunt ușor de definit utilizând modele matematice
- Poate controla mașini, produse, procese și servicii
- Oferă raționamente acceptabile
- Logica fuzzy ajută la rezolvarea incertitudinii în inginerie și management.

Printr-o evaluare a literaturii de specialitate se poate afirma că numărul publicațiilor care utilizează metodele MCDM și fuzzy sunt în creștere de la un an la altul.

În mediul economic competitiv de astăzi, o evaluare adecvată a performanțelor companiilor este foarte importantă nu numai pentru organizație, ci și pentru creditorii și investitorii acesteia. Evaluarea este unul dintre cele mai importante instrumente pentru identificarea punctelor forte și a punctelor slabe interne și pentru determinarea oportunităților și amenințărilor externe și pentru a identifica poziția față de celelalte companii (Rebai, Azaiez, & Saidane, 2016). Aceste evaluări pot fi utilizate pentru identificarea unor oportunități și menținerea băncilor în mediul de afaceri. Metodele AHP și FAHP sunt utilizate în abordările practice privind ponderarea unor criterii și subcriterii (Wang & Xia, 2009).

Printre metodele dezvoltate pentru rezolvarea problemelor multi-criteriale, metoda fuzzy AHP a fost aplicată pe scară largă în cercetările recente pentru a rezolva diferite probleme.

Băncile joacă un rol important în progresul economic și dezvoltarea țării. În ultimii ani, băncile au cunoscut numeroase îmbunătățiri ale pieței: liberalizarea, globalizarea și diversele inovații, fiecare dintre aceste evoluții afectând condițiile concurențiale ale băncilor. Un rol important care contribuie la profitabilitatea băncilor este comportamentul competitiv care afectează de asemenea precizia și stabilitatea sectorului financiar. Concurența și structurile de pe piață joacă un rol important în bunăstarea socială și a societății.

Având în vedere numărul băncilor, precum și avansul tehnologic, evaluarea performanței acestor organizații și dezvoltarea unor strategii devin acțiuni necesare pentru ieșirea din criză economico-financiară. Totodată aceste acțiuni contribuie la lansarea unor produse competitive și care conduc la atingerea obiectivelor băncilor.

**Capitolul 5** include studiile privind dezvoltarea strategiei în urma crizei economico-financiare. Acest capitol este structurat pe trei mari părți. Prima parte prezintă rezultatele obținute în urma cercetării de piață realizată la nivelul managerilor băncilor. Sunt prezentate și evaluate datele obținute, pe baza cărora se definesc criteriile și subcriteriile utilizate în modelarea fuzzy. În partea a doua a acestui capitol sunt prezentate rezultatele obținute în urma cercetării de piață realizată la nivelul clienților situați în regiunea de Vest a României. Aceste rezultate sunt utilizate pentru a defini subcriteriile considerate în dezvoltarea strategiei. În final, partea a treia include modelarea cu ajutorul fuzzy AHP și TOPSIS pentru selectarea alternativei strategice care contribuie la atingerea obiectivului stabilit de a atrage noi clienți. În finalul capitolului este validată strategia propusă cu ajutorul experților din domeniul bancar.

Acest capitol se împarte pe trei mari direcții: prezentarea și evaluarea studiului realizat cu managerii băncilor din regiunea de Vest, studiu de piață realizat cu clienții băncilor din regiunea de Vest și studiul privind modelarea cu ajutorul unui sistem expert fuzzy a deciziei de selecție în baza cercetării realizate. Întreaga soluție este validată de manageri din zona de Vest, astfel încât finalul capitolului prezintă cadrul strategic final pentru dezvoltarea băncilor.

Rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului pe cei 50 de manageri din băncile românești sunt unele preconizate și așteptate. Aceste rezultate au fost întărite de argumente solide obținute în timpul aplicării chestionarelor față în față. În urma studiului efectuat se pot concluziona următoarele:

- Managerii cunosc importanța planificării strategice luând parte la managementul strategic în mod real
- Se observă gradul foarte ridicat pentru aprecierea importanței planificării strategice
- Băncile din România utilizează instrumente actualizate pentru planificarea strategică
- Angajații cunosc obiective și viziunea bancară și sunt susținuți în ideile pe care le partajează
- Procesul de dezvoltare poate fi îmbunătățit și reevaluat deoarece fluxul de angajări este continuu ca urmare a demisiilor înregistrate
- Există un nivel ridicat al concurenței în sistemul bancar
- Această concurență prezintă tendințe de declin în următorii 3-5 ani
- Competitivitatea bancară conduce la utilizarea noilor tehnologii, utilizarea marketingului și întărirea gradului de securitate și siguranță
- Activitățile de CSR sunt considerate importante și contribuie la îmbunătățirea imaginii băncii
- Strategiile și activitățile trebuie dezvoltate în funcție de o serie de factori, care integrați și angrenați, conduc la rezultate financiare pozitive.

Rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului pe cei 350 de clienți din băncile românești sunt unele preconizate și așteptate datorită cercetării industriei auto. În urma anchetei desfășurate se pot concluziona următoarele:

- Toți clienții utilizează produse bancare. Clienții dețin o gamă diversificată de produse bancare, punând accent pe avansul tehnologic. Utilizează ATM-urile pentru a retrage numerar și pentru a efectua o serie de tranzacții. Electronic banking se înscrie printre preferințele clienților.
- Majoritatea clienților utilizează de câteva ori pe săptămână produsele achiziționate.
- Clienții preferă băncile în funcție de facilitățile oferite și de avansul tehnologic.
- Clienții apreciază recomandările primite de la prieteni și acțiunile de CSR. Acțiunile de CSR întăresc poziția băncii și contribuie la competitivitatea acesteia.
- Preferințele clienților pentru canalele de distribuție acoperă o plajă largă și oferă posibilitatea de a utiliza canalul favorabil. ATM-urile și unitățile self-banking se înscriu printre preferințele clienților.
- Angajații băncilor sunt considerați ca fiind piloni importanți în procesul de comunicare. Profesionalismul, comunicarea și amabilitatea se înscriu în preferințele clienților.
- Dintre factorii administrativi, reputația, informarea corectă a clienților și dotările băncii sunt considerați ca fiind importanți.
- Produsele inovatoare și diversitatea produselor se înscriu printre dorințele clienților.
- Securitatea și siguranța sunt foarte importante pentru clienți. Totodată operativitatea și eficiența reprezintă criterii IT considerate importante de către clienți.
- Accesibilitatea e-banking este foarte importantă pentru clienți. Acest fapt este susținut de avansul tehnologic.
- Clienții apreciază performanța produselor și interfața website-ului. Website-ul trebuie să ofere cât mai multe informații utile, accesibile și care pot fi utilizate ușor de clienți.



- Costurile serviciilor bancare sunt foarte importante pentru clienți. Totodată aceste costuri se doresc a fi cunoscute încă de la începutul contractului.
- Clienții manifestă un grad ridicat de încredere pentru produsele e-banking. Securitatea și siguranța pentru aceste tipuri de produse reprezintă criterii obligatorii.
- Siguranța funcționării este foarte importantă pentru clienți și contribuie la creșterea loialității clienților.
- Confortul oferit de serviciu, utilitatea serviciului și ușurința în utilizare sunt aspecte ale Internet banking-ului apreciate de către clienți.
- Taxele aplicate produselor sunt foarte importante pentru toți clienții.
- Încrederea acordată băncilor este influențată de modalitatea de comunicare și prezentare a condițiilor contractuale.
- Suportul financiar, accesibilitatea produselor, zonele de self Service și disponibilitatea angajaților se înscriu printre criteriile preferate ale clienților băncii din perspectiva beneficiilor înregistrate.
- Probleme de calitate se înscriu printre dezavantajele marcate de clienți. Clienții își asumă un nivel de risc minim pentru produsele cumpărate.
- Birocrația bancară este un dezavantaj major pentru clienți. De asemenea durata necesară pentru achiziționarea produselor/serviciilor pentru foarte importantă pentru respondenți.
- Costuri pe operațiune ridicate sunt foarte importante pentru 94% dintre respondenți și considerate definitorii în relația contractuală.
- Riscul de faliment al băncilor este considerat ca fiind unul foarte important pentru clienții băncilor.

Metoda AHP folosește valori precise (numite crisp values) și propune o ierarhie decizională a factorilor și contribuie la măsurarea indicatorilor în conformitate cu obiectivele stabilite ale băncii. Pentru că metoda AHP folosește date precise și nu reușește să reducă la minim judecata subiectivă, metoda fuzzy AHP a fost dezvoltată cu scopul de a minimiza acest deficient.

Procesul de ierarhie analitică este folosit ca un instrument eficient în structurarea și modelarea problemelor multicriteriale deoarece încearcă să cuantifice judecata și opinia umană pe care alte abordări ar putea să le ignore. Deoarece acest raționament implică compararea pe perechi, calculul preferințelor între criterii se bazează în principal pe unele date de afaceri cantitative, pe raționamentul subiectiv și pe experiența managementului decizional (Yuan & Chiu, 2009). Dezvoltarea unor strategii de dezvoltare pentru bănci are rezultate importante pentru creditori, investitori și părți interesate, deoarece determină capacitățile băncilor de a concura în acest sector și are o importanță critică pentru dezvoltarea sectorului. Scopul acestui capitol este de a propune un cadru strategic pentru dezvoltarea băncilor după criza economico-financiară având la bază modelarea fuzzy multicriterială.

În urma aplicării fuzzy AHP pentru ierarhizarea criteriilor și subcriteriilor, s-a aplicat fuzzy TOPSIS pentru a selecta alternativa câștigătoare. Alternativa propusă pentru implementarea în sistemul bancar este „*Reducerea birocrăției, dezvoltarea unor produse inovatoare și creșterea competitivității rețelei de roboți*”.

Având la bază rezultatele obținute anterior, clasificarea criteriilor și a subcriteriilor – prin aplicarea fuzzy AHP și clasificarea alternativelor prin aplicarea fuzzy TOPSIS, se poate sistematiza un plan de implementare pentru alternativa selectată. În acest sens sunt considerate aceste clasamente și este prezentată implementarea universală a alternativei propuse. Implementarea acestei alternative trebuie să parcurgă următoarele etape generale:

1. Reorganizarea procesului intern pentru *reducerea birocrăției*
2. Conectarea sistemului bancar la baze de date naționale în scopul creșterii competitivității și operabilității
3. Realizarea unui plan de remunerare pentru *angajați* în funcție de performanța la locul de muncă

4. Cercetarea pieței în permanență pentru actualizarea și lansarea unor produse *inovatoare de creditare și e-banking*
5. Creșterea securității produselor și informarea clienților
6. Creșterea gradului de independență aferent clienților prin extinderea rețelei de roboți
7. Creșterea gradului de securitate pentru *roboți*
8. Dezvoltarea unui sistem de monitorizare în timp real a indicatorilor canalelor de distribuție.

Validarea cadrului strategic propus s-a realizat prin realizarea unei întâlniri de tip brainstorming cu 5 manageri din băncile din Regiunea de Vest a României. Cadrul propus a fost evaluat în concordanță cu cota de piață a băncilor evaluate. Cota de piață și active este disponibilă pentru anul 2016 în conformitate cu datele BNR (BNR, 2018). În funcție de cota de piață s-au realizat 4 categorii de bănci care adaptează cadrul strategic propus în funcție de anumiți factori financiari (cota de piață, active) ai băncilor.

Dezvoltarea unor strategii de dezvoltare pentru bănci are rezultate importante pentru creditori, investitori și părți interesate, deoarece determină capacitățile băncilor de a concura în acest sector și are o importanță critică pentru dezvoltarea sectorului. Scopul acestui capitol este de a propune un cadru strategic pentru dezvoltarea băncilor după criza economico-financiară având la bază modelarea fuzzy multicriterială.

**Capitolul 6** se bazează pe cercetare aplicativă realizată la nivel microeconomic. În cadrul acestei cercetări este evaluată una dintre băncile existente în România. În cadrul acestui studiu de caz sunt prezentate și abordate toate conceptele prezentate anterior. Pentru a contura capacitatea băncii, este realizată o analiză a factorilor interni și externi. Sunt prezentate, de asemenea, produsele și serviciile băncii evaluate, dar și implicațiile în responsabilitatea socială corporativă. În finalul cercetării aplicative este simulat cadrul strategic general propus și sunt prezentate activitățile aferente implementării strategiei.

În cadrul acestui capitol este prezentată o cercetare realizată la nivel microeconomic. Toate conceptele și modelele dezvoltate sunt evaluate în acest studiu de caz, iar în finalul capitolului este validată strategia propusă.

Capitolul prezintă o descriere a băncii și realizează o analiză SWOT pentru a identifica principalii factori definitorii ai băncii. Pentru analiza SWOT s-a utilizat modelul „8 forțe în piață”. Pentru a identifica interesele părților interesate s-a realizat o analiză a acestora. Sunt prezentate perioadele crizei economico-financiare.

Sunt prezentate hărțile produselor bancare și implicațiile băncii în responsabilitatea socială corporativă. Capitolul se încheie cu prezentarea cadrului pentru implementarea strategiei propuse la nivelul Alpha Bank din regiunea de Vest a României. Sunt prezentate: viziunea, misiunea, obiectivele strategice și strategia prioritară pentru dezvoltarea băncii în urma instabilității economice.

**Capitolul 7** include contribuțiile proprii în plan teoretic și în plan practic. La finalul acestui capitol sunt prezentate direcțiile viitoare de cercetare. Capitolul se încheie cu concluzii generale. **Capitolul 8** include cele trei anexe utilizate în cadrul cercetării.

Contribuțiile originale formulate relative la planul cercetărilor asupra **referențialului bibliografic** sunt:

- Evaluarea sistemului bancar românesc și a structurii acestuia
- Utilizarea seriilor statistice pentru a caracteriza și a prezenta situația sistemul bancar din România
- Analiza definițiilor responsabilității sociale corporative
- Analiza factorilor care influențează loialitatea clienților
- Analiza structurată a unor concepte de marketing aferente dezvoltării strategiei bancare

- Evaluarea tipurilor de strategii competitive pe piața bancară românească
- Prezentarea conceptelor și a importanței logicii fuzzy în sistemul decizional organizațional
- Prezentarea și evaluarea taxonomiei deciziilor multicriteriale (MCDM).

În planul **cercetărilor teoretice** sunt realizate următoarele contribuții originale:

- Evaluarea implicațiilor crizei economico-financiare
- Evaluarea efectelor crizei economico-financiare asupra sistemului bancar
- Evaluarea funcțiilor băncilor și rolul acestora în economie
- Dezvoltarea unei abordări conceptuale care integrează beneficiile utilizării cloud computing
- Evaluarea beneficiilor produselor e-banking pentru bănci și pentru clienți
- Identificarea direcțiilor principale urmărite de bănci în activitățile de CSR prin evaluarea băncilor și a implicațiilor acestora pe baza datelor de pe website-urile deținute
- Evaluarea beneficiilor utilizării cloud computing în dezvoltarea băncilor
- Evaluarea implicațiilor aplicării AHP și TOPSIS în sistemul bancar
- Identificarea avantajelor și dezavantajelor metodelor MADM și prezentarea implicațiilor teoretice
- Evaluarea literaturii de specialitate din perspectiva metodelor MCDM utilizate în ultimii ani și a utilizării logicii fuzzy în sistemul bancar.

În planul **cercetărilor practice** sunt obținute următoarele rezultate:

- Modelarea structurii simplificate a funcționalității sistemului bancar românesc
- Dezvoltarea unui cadru pentru evaluarea implicațiilor în responsabilitatea socială corporativă
- Realizarea hărții beneficiilor din interiorul și din exteriorul băncilor în urma desfășurării activităților de CSR
- Dezvoltarea unui cadru care contribuie la retenția clienților băncilor
- Evaluarea performanței serviciilor de e-banking utilizând platforma Blazemeter
- Prezentarea structurii simplificate a proceselor în sistemul bancar folosind serviciile cloud computing
- Evaluarea produselor de pe piața bancară utilizând datele disponibile în bazele de date ale Institutului Național de Statistică și cele ale Băncii Naționale a României
- Evaluarea produsului „Creditul Prima Casă” care a reprezentat un pilon important pe piața bancară în perioada imediată a instalării crizei economico-financiare
- Dezvoltarea unui chestionar dedicat managerilor sau directorilor de bănci care să studieze și identifice cele mai importante criterii referitoare la dezvoltarea unei strategii în urma crizei financiare pentru băncile din regiunea de Vest a României.
- Aplicarea chestionarului dedicat managerilor sau directorilor pe un eșantion de 45 de persoane
- Dezvoltarea unui chestionar care să studieze și identifice cele mai importante criterii ale clienților luate în considerare atunci când selectează o bancă sau cumpără un produs
- Aplicarea chestionarului dedicat clienților pe un eșantion de 350 de persoane
- Studiul privind modelarea cu ajutorul logicii fuzzy a deciziei de selecție în baza cercetărilor de piață realizate
- Stabilirea și dezvoltarea structurii ierarhice considerate pentru sistematizarea strategiei
- Realizarea ierarhizării criteriilor și subcriteriilor selectate utilizând metoda multicriterială fuzzy AHP

- Realizarea ierarhizării alternativelor strategice utilizând metoda fuzzy TOPSIS.
- Dezvoltarea cadrului strategic pentru dezvoltarea băncilor
- Validarea practică cu ajutorul a 5 experți a cadrului strategic propus
- Realizarea unei cercetări aplicative la nivel microeconomic și aplicarea tuturor abordărilor propuse și a strategiei dezvoltate.

**Publicații:** Prezenta teză de doctorat este susținută de cele **13 lucrări științifice** publicate în țară și străinătate. Dintre aceste lucrări, **12 sunt indexate Thomson Reuters (Clarivate Analytics)**, iar **1 lucrare științifică este în curs de indexare Thomson Reuters (Clarivate Analytics)**. Pe perioada cercetării doctorale, autoarea a fost **director de proiect (PN-III-P1-1.1-MC-2017-0715)**, având posibilitatea deplasării în Shanghai, China pentru a-și definitiva cercetarea. Totodată a fost **membru** în proiectul „*Analiza diagnostic a MCA Invest Industrial SRL și elaborarea strategiei de dezvoltare a firmei*” al cărui director a fost *Prof.univ.ing.dr.ec. Marian Mocan*.

### **Bibliografia rezumatului**

1. Georg, C.-P. (2013). The effect of the interbank network structure on contagion and common shocks. *Journal of Banking & Finance*, 2216–2228.
2. Ryan, R., O’Toole, C., & McCann, F. (2014). Does bank market power affect sme financing constraints? *Journal of Banking & Finance*, 49, 495–505.
3. Rus, S., Pujol, F., & Mocan, M. (2016). Role of the banking system in the national economic stability. 27th IBIMA Conference revolves around Vision 2020: from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, (pg. 518-526). Milano, Italia.
4. Nicolescu, A., & Pirtea, M. (2013). Corporate Governance Codes of Best Practice of Top Romanian Banks. *Analele Universității din Oradea, Seria Științe Economice*.
5. BNR. (2016). Preluat de pe Banca Națională a României (BNR): <http://www.bnr.ro/>
6. Morosan, G. (2011). Effects of the Romanian Economic Crisis upon The Banking System. *The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava-Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration*, 11(1), 245-254.
7. Ika, L., Diallo, A., & Thuillierb, D. (2012). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 105–116.
8. Rebai, S., Azaiez, M. N., & Saidane, D. (2016). A multi-attribute utility model for generating a sustainability index in the banking sector. *Journal of Cleaner Production* 113, 835-849.
9. Viganò, F., & Nicolai, D. (2009). *CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Survey*. Edward ELgar Publishing Ins.
10. Scholtens, B. (2006). Finance as a Driver of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 68(1), 19-33.
11. Mocan, M., & Rus, S. (2015). The Impact of Information Technology on the Banking System. *International Conference on Advanced Education and Management (ICAEM2015)*, (pg. 558-561), Guilin, Guangxi.
12. Bose, R., Luo, X., & Liu, Y. (2013). The Roles of Security and Trust: Comparing Cloud Computing and Banking’, *The 2nd International Conference on Integrated Information. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 30-34.
13. Esteban-Sanchez, P., Cuesta-Gonzalez, M., & Paredes-Gazquez, J. (2017). Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking industry. *Journal of Cleaner Production* 162, 1102-1110.
14. Rus, S., Mocan, M., Ivascu, L., & Trandafir, N. (2017). The Behavior of Customers Regarding E-banking and Its Impact on Banking Sector. *5th icCSBs The Annual International Conference on Cognitive - Social, and Behavioural Sciences*, (pg. 232-239). Brno, Cehia.

15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing* (15th Edition). Prentice Hall.
16. Sanli, B., & Hobikoglu, E. (2015). Development of Internet Banking as the Innovative Distribution Channel and Turkey Example. *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship* (pg. 343 – 352). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195.
17. Gitonga, K. (2015). Strategies for gaining competitive advantage of commercial banks listed at the NSE in Kenya.
18. Guleva, V., & Dukhanov, A. (2015). Influence of the External Environment Behaviour. *ICCS 2015 International Conference On Computational Science*, 51, pg. 1603–1612.
19. Trabelsi, S. (2015). A comparison of bayesian, hazard, and mixed logit model of bankruptcy. *Computational Management Science*, 12, pg. 81-97.
20. Rebai, S., Azaiez, M. N., & Saidane, D. (2016). A multi-attribute utility model for generating a sustainability index in the banking sector. *Journal of Cleaner Production* 113, 835-849.
21. Wang, Y., & Xia, Q. (2009). fuzzy AHP and BSC approach for evaluating performance of a software company based on knowledge management. *Proceedings of the IEEE 2009 First International Conference on Information*, (pg. 242–2245). Nanjing, China.
22. Yuan, F., & Chiu, C. (2009). A hierarchical design of case-based reasoning in the balanced scorecard application. *Expert Systems with Applications* 36, 1270–1278.