

## **Impactul pandemiei în redefinirea strategiilor din sistemul bancar**

**Mihaela Roxana Marcu**

Pandemia a adus în mediul de afaceri provocări noi pentru care companiile au fost nevoie să găsească răspunsuri rapide în vederea adaptării la noul context. În afară de implicațiile majore venite din zona sănătății, pandemia a avut impact asupra modului în care oamenii muncesc, trăiesc și se raportează la organizații. Tehnologia și inovația au devenit pilonii supraviețuirii și ai succesului iar companiile care au fost mai puțin pregătite au avut de suferit. Deși răspândirea COVID-19 și rata deceselor provocate de pandemie sunt net inferioare multor pandemii, șocurile financiare și pierderile cauzate sunt fără precedent în istoria umanității (Guda, 2020). Sistemul bancar a resimțit din plin aceste schimbări dar a fost mai bine pregătit pentru noile provocări decât alte sectoare ale economiei.

Industria bancară se poate confrunta cu o criză datorată în primul rând pierderilor pe care le pot suferi băncile în urma creditelor pe care clienții nu le mai pot returna (Robson, 2021). Sunt multe persoane care s-au confruntat cu problema scăderii veniturilor, mai ales că numeroase industrii au fost oprite complet la nivel mondial. Putem aminti aici industria hotelieră, restaurantele, cafenele și orice manifestare culturală sau eveni-

ment. Multe persoane și-au pierdut locul de muncă, au intrat în șomaj tehnic sau au avut o scădere a sursei de venit. Toate aceste lucruri duc la anxietate și insecuritate (Robson, 2021) mai ales în ceea ce privește viitorul și oportunitățile de dezvoltare. Aceste sentimente negative resimțite de consumatori au impact asupra comportamentului de consum deoarece încrederea în branduri scade iar liderii trebuie să asigure nevoia de siguranță a consumatorilor și angajaților (Stancu, 2020). Măsurile de prevenție adoptate de autorități au efecte negative, simultane și generalizate în majoritatea sectoarelor economice, cu o intensitate mare care se datorează efectelor economice aduse de starea de urgență când contextul de business a devenit și mai incert. Redefinirea operațiunilor din interiorul companiilor poate fi un proces dificil care trebuie să includă noi procese de redefinire al modelului de business (Pînzaru & Zbucnea, 2020) și care aduce de la sine o nouă presiune pe managementul companiei. Factorii critici care ridică miza pentru riscul în afaceri sunt progresele tehnologice și revoluția informatică, tehnologiile și inovațiile disruptive (Kotler & Caslione, 2009). Pandemia a accelerat toate aceste procese iar managerii au fost nevoiți să regândească strategiile de business pentru a rămâne relevanți și ancorați în noua realitate.

Pandemia a reprezentat primul test major pentru sistemul financiar-bancar, după criza din 2008–2009 (Financial Stability Board, 2021). Atunci, imaginea băncilor și încrederea populației în bănci au avut de suferit, însă, ulterior, prin măsurile adoptate reputația sistemului bancar a redevenit solidă. Pandemia a venit într-un moment în care băncile se bucură de un capital de încredere ridicat. Situația dificilă cu care s-au confruntat băncile în perioada 2008–2009 a dus la necesitatea ca mai multe instituții internaționale să se implice și să ajute sistemul bancar să își consolideze un cadru de guvernare internă potrivit. Printre aceste instituții putem aminti Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, sau

Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică, care s-au implicat în reglementările băncilor (Marie, Kamel, & Elbendary, 2021).

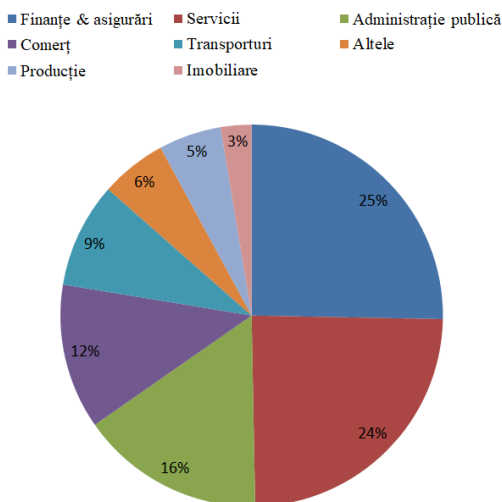
Incertitudinea economică îi poate determina până și pe cei mai experimentați manageri să comită greșeli grave (Kotler & Caslione, 2009) care pot afecta consolidarea sistemului bancar din țara noastră. Prezenta criză a început ca o criză a sănătății, dar șocurile apărute în urma închiderii anumitor sectoare ale economiei pentru a limita efectele pandemiei riscă să aducă o criză economică pe termen lung (International Financial Corporation, 2021). De exemplu, piața globală a acțiunilor a fost afectată puternic și a pierdut aproape 27 de trilioane USD din capitalizarea bursieră (valoarea de piață a companiilor listate la bursă) în primul trimestru din 2020, ceea ce a dus la pierderi de aproape 60 de milioane de USD pentru fiecare bolnav de COVID-19 (Guda, 2020). Din aceste considerente, impactul pandemiei la nivel economic este major. Aceste scăderi se datorează și sentimentului de panică adus de aceste evenimente neprevăzute. Bursa de Valori București (BVB) a pierdut 34% sau 13 miliarde de euro din capitalizare în primele trei luni ale anului, odată cu apariția veștilor despre COVID-19, o scădere care a depășit creșterea de 23,4% înregistrată în anul 2019 (Agerpres, 2021). Cu toate acestea, capitalizarea BVB a crescut cu 23,4% în 2020 la valoarea de 37,8 miliarde de euro, acest lucru datorându-se randamentelor mari ale dividendelor, de creșterea economică locală peste media UE, promovarea la statutul de piață emergentă și o serie de modificări ale prevederilor legislative (Agerpres, 2021).

## **Reziliența sistemului bancar în pandemie**

Reacțiile economice aduse de pandemie se pot asemăna cu un tsunami care a cuprins multe industrii. Băncile sunt bine

capitalizate, cu bilanțuri sănătoase și mai bine pregătite pentru această perioadă, însă, perspectivele de viitor rămân reduse pentru bănci iar condițiile de creditare rămân restrânse. Riscurile rămân importante cu toate că băncile se bucură de o poziție mai bună în comparație cu criza precedentă (Aldasoro, et al., 2021). În perioada pandemiei, au crescut foarte mult tranzacțiile online, consumatorii au plătit mai des cu cardul, însă digitalizarea aduce de la sine riscuri pentru sistemul de plăți cât și pentru sistemul financiar-bancar în ansamblu (Banca Centrală Europeană, 2021).

Atacurile cibernetice au devenit tot mai sofisticate, inovatoare și mai frecvente, astfel că posibilul impact pe care îl pot avea devine din ce în ce mai crescut (Banca Centrală Europeană, 2021). Odată cu pandemia, au crescut foarte mult atacurile cibernetice la nivel global, de la 5.000 pe săptămână cât erau în februarie 2020 la peste 200.000 pe săptămână la sfârșitul lunii aprilie (Aldasoro et al., 2021). Atacatorii cibernetici continuă să inventeze metode noi și creative de a avea acces la datele confidențiale ale oamenilor, iar printre cele mai recente înșelătorii care câștigă popularitate sunt escrocheriile personalizate. Printr-o înșelătorie personalizată este, infractorii cibernetici fac cercetări preliminare și creează un mesaj personalizat pentru fiecare victimă. Ei fac acest lucru prin găsirea sau achiziționarea unei baze de date cu nume, parole, numere de telefon sau alte detalii. Aceste informații sunt accesibile datorită site-urilor care au fost deja atacate. De asemenea, pot fi disponibile pe site-urile de socializare sau în documente oficiale publice. Infractorii cibernetici vizează apoi toate persoanele despre care au informații. După cum se poate observa în graficul de mai jos, sistemul bancar rămâne una dintre țintele atacurilor cibernetice iar autoritățile de reglementare acordă din ce în ce mai multă atenție întăririi securității băncilor în fața amenințărilor cibernetice deoarece este important ca băncile să fie pregătite din timp (Deloitte, 2021)



**Figura 1.** Atacuri cibernetice la nivel global în perioada pandemiei.  
Sursă: Aldasoro et al., 2021

Creșterea numărului atacurilor cibernetice o dată cu pandemia (Financial Stability Board, 2021) vine într-un context în care incertitudinea rămâne una dintre problemele majore, mai ales în condițiile în care virusul continuă să se răspândească cu rapiditate. Astfel, în acest context turbulent, ies în evidență trei tendințe demne de luat în considerare: stabilitatea băncilor, riscurile sistemice și reziliența în fața riscurilor cibernetice (Deloitte, 2021). Un atac cibernetic care provoacă un impact major poate afecta stabilitatea și imaginea băncilor iar riscurile sistemice devin din ce în ce mai importante. Cadrul legal evoluează constant și se îndreaptă acum către o zonă cu funcționalități de reglementare și supraveghere “cu standarde de bază care vor provoca băncile să fie mai ambițioase în ceea ce privește apărarea și rezistența lor în fața riscurilor” (Deloitte România, 2018).

Până în acest moment sistemul bancar s-a demonstrat rezilient, cu toate că s-a confruntat cu niște situații fără precedent în istoria recentă (Hernandez de Cos, 2021). Această performanță se datorează în mare măsură proceselor de transformare organizațională implementate de sistemul bancar în urma crizei precedente. Acum, băncile se bucură de o calitate bună a bilanțului și a solvabilității. Pandemie a scos în evidență importanța unei strategii operaționale de risk management înainte ca șocul să apară. Această abordare ajută la o mai bună pregătire și la o capacitate de adaptare mai bună având la bază diferite scenarii (Financial Stability Board, 2021). Creditele neperformante pot avea o tendință de creștere în perioada aceasta și este important ca sectorul bancar să fie bine consolidat deoarece mulți clienți se pot confrunta cu dificultăți financiare care aduc de la sine imposibilitatea de a onora plata unui credit.

Pentru contracararea efectelor negative asupra sistemului bancar, au fost adoptate mai mult de 1.400 de măsuri care să vină în sprijinul sectorului bancar, în peste 140 de țări (International Financial Corporation, 2021). Obiectivul acestor măsuri a fost stabilizarea piețelor financiare, astfel încât nivelul de creditare și lichiditatea să se păstreze la un nivel optim. Astfel, pot fi susținute sectoarele vulnerabile, pe care pandemia le-a afectat major cum ar fi sectorul întreprinderilor mici și mijlocii, precum pot fi sprijinite și persoanele cu venituri mici sau cei care lucrează în sectoarele economice închise de pandemie (hoteluri, restaurante, cafenele, etc.). Până în octombrie 2020, sprijinul fiscal la nivel global cheltuit de guvernele din toată lumea a fost de aproximativ 12 trilioane de dolari. Aceste programe au avut ca scop susținerea băncilor și minimizarea riscului de faliment în acest sector (International Financial Corporation, 2021). În același timp, băncile beneficiază la nivel mondial și de sprijin de la guvern, printre care putem enumera garanțiile de credit care pot limita expunerea la creditele neperformante. Însă, aceste

măsurii sunt temporare iar băncile pot rămâne descoperite pe termen lung (OECD, 2021).

Băncile din România au pornit campanii de informare și educare în perioada pandemiei pentru clienți astfel încât aceștia să nu cadă pradă acestor atacuri informatice și să nu își comunice datele confidențiale. În primăvara anului 2020 a fost o campanie de atacuri cibernetice în România care a vizat clienții care utilizau serviciile de internet banking prin browser, nu prin aplicație dedicată (Digi24, 2020). Atacurile se desfășurau prin transmiterea unor e-mail-uri capcană prin care se sustrăgeau credențialele clienților (Digi24, 2020).

Reziliența de care se bucură băncile în prezent se datorează și punerii în aplicare a Cadrului Internațional pentru Măsurarea, Standardizarea și Monitorizarea Riscului de Lichiditate și Basel III. În comparație cu criza precedentă (2008–2009), capitalul de reglementare al băncilor și ratele de lichiditate s-au situat la niveluri istorice ridicate, la nivel global, la sfârșitul anului 2019. Presiunea și vulnerabilitățile rămân mai ales că rentabilitatea în sectorul bancar s-a menținut la un nivel scăzut de la ultima criză (OECD, 2021). Evoluția ratei creditelor neperformante depinde atât de evoluția economiei cât și de situația financiară a debitorilor care au apelat la moratoriile de suspendare a ratelor la credite. (Deloitte, 2021). Există deja semnale în această direcție, dat fiind faptul că, în martie 2021, rata creditelor neperformante în cazul companiilor care au apelat la suspendarea plăților la bănci era de 12,3%, comparativ cu 5,2% pentru cei care nu au apelat la moratorii, respectiv 7,4% față de 3,1% în cazul populației (Deloitte, 2021).

În ceea ce privește profitul, sistemul bancar românesc a ajuns la sfârșitul primului trimestru din 2021 la aproape 1,89 mld. lei, înregistrându-se astfel o creștere de 15% comparativ cu trimestrul unu din 2020. Activele au crescut la au urcat la un vârf de 574,9 mld. lei, în condițiile creșterii creditării cu un ritm mediu de aproape 5,7% (Medrega, 2021c). În ceea ce privește

anul 2019, la sfârșitul primului trimestru sistemul bancar avea un profit de 1,8 mld. lei, în timp ce în trimestrul 1 din 2018 profitul a fost de 1,77 mld. lei.

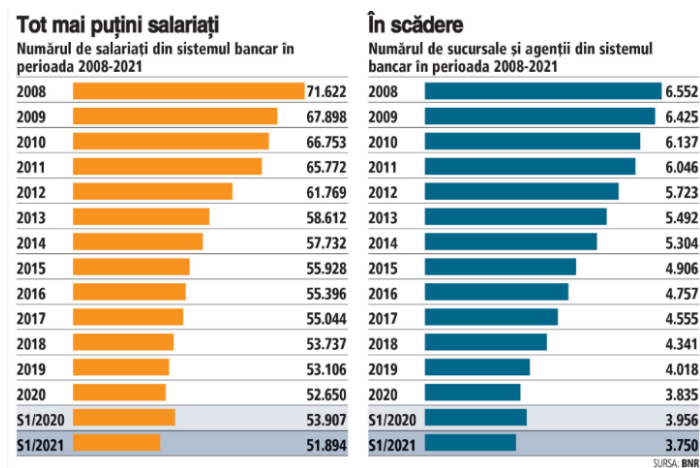
## **Schimbări aduse în sectorul bancar de noul context**

Pandemia a adus multe provocări pentru companii în zona digitalizării și multe dintre ele au fost nepregătite pentru acest nou mod de lucru. Alte companii care au fost mai pregătite au putut să se descurce mult mai bine având în vedere provocările aduse de noul context (Pînzaru, Zbucnea, & Anghel, 2020). Pentru a gestiona schimbările care privesc comportamentul de consum, băncile trebuie să pună digitalizarea în prim plan (PwC, 2021) și să-și regândească toate strategiile, operațiunile pentru a putea beneficia de toate oportunitățile aduse de mediul online. Băncile trec acum prin momente tensionate deoarece oscilează între susținerea clienților și grija pentru creditele neperformante (EY, 2021). Este un echilibru pe care trebuie să-l mențină în vederea conturării unui model de business sustenabil. Digitalizarea a crescut competiția în rândul băncilor din România, mai ales că prezența FinTech-urilor a devenit din ce în ce mai activă și în sectorul bancar și au început să câștige din cota de piață a băncilor. În acest context, băncile trebuie să devină mai agile și să asigure clienților o modalitate prietenoasă și simplă de interacțiune și acces la serviciile financiar-bancare. Mai ales în această perioadă în care consumul migrează spre online iar clienții își doresc produse și servicii accesibile din confortul propriei case. Fintech-urile au un impact major în redefinirea strategiilor bancare, deoarece sunt competitori direcți ai băncilor. Datorită pandemiei, activitatea fintech-urilor se va bucura de o expansiune și mai mare bazată pe creșterea utilizării mediului digital de către consumatori (Ergun, et al., 2021). Sunt multe lucruri noi și inovatoare cu care vin aceste fintech-uri și care pun presiune pe sistemul

bancar (Leong et al., 2017), însă sunt și multe restricții din punct de vedere financiar. Aici băncile au un avantaj, deoarece ele există cu mult înainte să apară internetul și serviciile digitale (Leong et al., 2017). Globalizarea a adus de la sine și efecte negative precum extinderea cu rapiditate a impactului negativ pe lanțul comercial și dependența de importuri (Guda, 2020). Au fost demarate programe bugetare fără precedent de susținere a economiei, însă criza sanitară se poate transforma în una financiară. Anul 2020 a fost impredictibil, complicat, dar a evidențiat și multe lucruri bune, pentru că, orice criză este o oportunitate pentru companiile care o tratează ca atare. Am putut să observăm o digitalizare accelerată în sectorul bancar, o comunitate care s-a unit în această perioadă dificilă și care a făcut front comun în lupta cu COVID-19. Această criză a determinat companiile să aloce resursele cu mai mare grijă iar pe manageri să-și eficientizeze strategiile deoarece aveau în față o situație nouă. Strategia băncilor pentru viitor trebuie să aibă în centru digitalizarea, prosperitatea clienților și grija față de salariați – acestea vor fi decisive în conturarea performanței organizaționale. În toate sectoarele economiei este o cursă pentru relevanță în care brandurile trebuie să fie performante și atractive pentru clienți iar băncile trebuie să fie pregătite pentru provocările viitorului.

Băncile pot să profite de această oportunitate pentru a reinventa modul de lucru și abordarea de business. Echipa rămâne unul dintre elementele centrale ale performanței alături de colaborare, dezvoltare continuă, performanță și inițiative, valori necesare pentru viitorul care ne așteaptă. Evoluția tehnologică ne-a făcut, poate, mai dependenți de tehnologie dar în același timp și mai autonomi, mai conectați și mai liberi să acționăm pe cont propriu, independent de timp și spațiu. Tehnologia face acum parte din rutina noastră. Oriunde am fi, putem face o programare online, să ne deschidem un cont bancar, să contractăm un credit sau să plasăm o comandă.

Reducerea infrastructurii fizice în domeniul bancar este un alt fenomen care a luat avânt în această perioadă, între S1/2021 și S1/2020 au fost închise în România 206 sucursale bancare (Medrega, 2021b). Această acțiune vine ca o consecință a creșterii nivelului de digitalizare în sistemul bancar și a interacțiunii fizice reduse cu clienții. Chiar și clienții care nu erau obișnuiți cu banking-ul online preferă acum să facă tranzacții de acasă. Consumatorii migrează spre mediul digital iar sucursalele fizice ale băncilor își pierd, parțial, din utilitate. În contextul acestor schimbări, inclusiv numărul de salariați a scăzut cu 1.013 angajați din sistemul bancar în aceeași perioadă mai sus menționată (Medrega, 2021b). Aceste procese au continuat și în anul 2021.



**Figura 2.** Evoluția numărului de salariați și a sucursalelor din sistemul bancar. Sursa: Medrega, 2021b

Pel lângă zona de tehnologie care a prins avânt în această perioadă și a influențat direct sistemul bancar, măsurile implementate de Banca Națională a României au avut un impact major în definirea strategiilor din sistemul bancar. Primele măsuri luate

de BNR au fost legate de sistemele de plăți și decontări când a trebuit să reacționeze prompt pentru a asigura instituțiilor de credit lichiditatea necesară pentru retragerile făcute de persoanele fizice sau operațiunile standard (Medrega, 2020a). Pentru persoanele care întâmpină dificultăți financiare, Banca Națională a României a realizat un cadru legal prin care să-și poată amâna ratele pe care nu le mai pot plăti. Au existat câteva criterii de eligibilitate precum: să nu fie înregistrată restanță la plata creditului, creditul să fie luat înainte de 30 martie 2020 iar dobânzile care se vor acumula pe perioada amânării se vor plăti cumulate la finalul perioadei (Dumitru, 2021). Astfel, ratele devin ulterior mai mari iar recomandările au fost să se apeleze la această procedură doar în caz de necesitate reală. Au apelat la această facilitate 564 de mii de persoane fizice iar suma totală de la finalul lunii decembrie 2020 a fost de 41,8 miliarde lei, adică 14,7% din totalul creditelor acordate de bănci (Medrega, 2020a).

## **Redefinirea culturii organizaționale în sectorul bancar**

Schimbările aduse de măsurile de distanțare socială au determinat o schimbare masivă a modului în care angajații sistemului bancar din România își desfășoară activitatea. Băncile din țara noastră au adoptat un sistem de lucru hibrid, cu toate că înainte de pandemie activitatea de desfășurare în mare parte de la birou. În aceste condiții, comunicarea este un punct cheie pentru orice organizație, mai ales acum când lucrurile evoluează cu rapiditate și angajații se pot lovi de multă incertitudine (Nyberg, Shaw, & Zhu, 2021). Munca de acasă implică avantaje și dezavantaje (Nyberg, Shaw, & Zhu, 2021), de aceea este important ca băncile să adopte o strategie prin care să redefinească cultura și valorile companiei. Când vine vorba de participarea la cursuri online angajații pot întâmpina dificultăți în ceea ce privește înțelegerea valorilor și

a culturii organizaționale (Nyberg, Shaw, & Zhu, 2021). Astfel, provocarea majoră întâmpinată acum este legată de modul în care băncile comunică cu angajații lor și îi integrează în noua cultură organizațională. Utilizarea tehnologiei este unul dintre pilonii strategiei mai ales că un grad ridicat de tehnologizare al companiei ajută angajații să devină mai performanți (Pirkkalainen, Salo, & Makkonen, 2020). Ar trebui încurajat entuziasmul angajaților de a utiliza cât mai mult tehnologia la locul de muncă deoarece acest lucru crește și engagementul la locul de muncă (Pirkkalainen, Salo, & Makkonen, 2020).

A crescut nevoia stilului de leadership bazat pe empatie și necesitatea cursurilor de pregătire pentru angajați. Bunăstarea angajaților a devenit un reper în această perioadă (Haapio et al., 2021) iar managerii i-au acordat din ce în ce mai multă atenție pe perioada pandemiei când sănătatea a devenit primordială. Atitudinea, valorile și comportamentele salariaților stabilesc cultura organizațională și pot contribui fie la succesul companiei fie la eșecul acesteia. Leadership-ul personal devine din ce în ce mai important în acest context, deoarece are legătură cu modul în care angajații își gestionează relațiile cu propria persoană. Un leadership personal se manifestă atunci când angajatul se adaptează rapid în contextul unor schimbări ale mediului de lucru, acționează în scopul realizării unor obiective clar definite și au așteptări clare în relație cu clienții. Leadershipul a fost mereu o competență cu impact major în toate companiile. Însă, atunci când ne raportăm la viitor, competența de leadership personal ne va susține în vederea adaptării la orice context. Un leadership personal al angajaților îi va ajuta să înțeleagă care sunt valorile, rolul și obiectivele care le determină acțiunile. Viitorul este al acelor care au curajul să se reinventeze și al celor care sunt în permanență în căutare de oportunități de dezvoltare și adaptare. Toate acțiunile din pandemie îi învață pe salariați, îi dezvoltă, le aduc noi competențe. Tot ceea ce s-a întâmplat până acum le-a arătat tuturor managerilor că

trebuie să fie precauți, să fie atenți la sănătatea celor din jur și să redescopere calități precum eficiența, pasiunea și dedicarea. Vorbim de niște competențe ale viitorului necesare oricărei echipe pentru a face față schimbărilor rapide și mai ales, de a fi pregătiți pentru ce va urma.

Colaborarea este esențială, mai ales în contextul muncii de acasă, este important ca echipele de lucru să se completeze între ele, să lucreze împreună pentru a dezvolta toate competențele necesare viitorului. Anul 2020 a testat limitele tuturor, poate mai mult decât ne-am fi imaginat. S-au modificat relațiile cu colegii, familia, prietenii. Toate schimbările din mediul de business au fost accelerate. În contextului modului de lucru hibrid, au apărut alți factori care pot avea impact asupra salariaților, precum: reziliența emoțională, sănătatea mentală, sănătatea financiară.

Provocările aduse de pandemie în managementul sistemului bancar sunt legate de două elemente esențiale: motivarea echipei și relansarea businessului. Sunt multe lucruri pe care le managerii le aplică în mod constant pentru motivarea salariaților: evidențierea salariaților cu rezultate deosebite, diseminarea de bune practici, stabilirea de către echipe a unor standarde de performanță minime de productivitate etc. Recunoașterea publică a performanței în cadrul echipei și, în același timp dezvoltarea unui mediu competitiv sunt alte acțiuni prin care fiecare angajat să fie stimulat să-și îmbunătățească rezultatele. Fiecare angajat lucrează pentru a susține performanța sistemului bancar. Este important fiecare rol în parte, de la cel de echipă la cel individual. De aceea, este esențial ca fiecare angajat să cunoască provocările și să înțeleagă cum poate susține activitatea băncii pentru a îndeplini obiectivele cu succes. Abordarea nu poate fi decât una deschisă, bazată pe comunicare, agilitate, curaj și să evidențieze pasiunea pentru zona de business.

## **Tendențe și implicații pentru viitor**

În această perioadă, băncile au avut o contribuție pozitivă atât la nivelul societății cât și la nivelul economiei globale prin asigurarea finanțărilor necesare întreprinderilor și persoanelor fizice (Linklaters, 2021). Sănătatea sistemului bancar duce la sănătatea sistemului economic al țării iar strategiile de management bazate pe reducerea costurilor nu mai sunt suficiente pentru a asigura un nivel sustenabil al sectorului bancar. Băncile au adoptat această strategie în trecut dar acum nu mai este suficientă. Atenția ar trebui îndreptată către generarea veniturilor din produse și servicii noi, inovatoare. Aceste aspecte nu reprezintă o noutate pentru instituțiile financiare mari și de tradiție care au fost nevoite de-a lungul timpului să-și remodeleze modelul de business.

În comparație cu perioada de dinainte de pandemie vedem o creștere a utilizării serviciilor de internet banking (Baicu, et al., 2020).

Nevoia de business sustenabil devine din ce în ce mai importantă pentru că în sectorul bancar consumul de hârtie are un impact major în mediul înconjurător, acest fapt datorându-se în mare măsură cantității mari de documente necesare desfășurării activității bancare (Yip & Bocken, 2018). În urma activităților de CSR băncile consideră că au produse și servicii ancorate în nevoile comunității, cresc motivarea angajaților, dezvoltă o relație mai bună cu partenerii de afaceri și cresc loialitatea clienților (Mocan et al., 2015).

Managerii ar trebui să acorde mai multă atenție activității de CSR care capătă din ce în ce mai multă importanță în rândul clienților (Fatmaa, Rahman, & Khan, 2014). O bancă creează valoare adăugată atunci când modelul ei de business se bazează pe produse și servicii inovatoare, acordarea de asistență per-

sonalizată clienților, susținerea afacerilor la început de drum, și infrastructură fizică și informațională necesară derulării activității (Hanafizadeh & Marjaie, 2021). Sustenabilitatea sistemului bancar are impact major în dezvoltarea economică a unei țări dar studiile arată că numai în statele cu instituții formale puternice acest impact este important (ÚBeda, Forcadell, & Suárez, 2021). De aceea, rolul statului este important în astfel de situații. Realitatea virtuală și inteligența artificială sunt unele dintre instrumentele care pot ajuta specialiștii în marketing să crească potențialul afacerilor (Dwivedi, 2021). Băncile trebuie să se folosească cât mai mult de aceste oportunități în mediul digital și să își migreze mare parte din operațiunile cu clienții în mediul virtual. Social media marketing ajută pentru a îmbunătăți experiența și loialitatea clienților.

## **Încrederea, un atribut de bază al sistemului bancar în vremuri de pandemie**

Din cauza restricțiilor, criza din sistemul sanitar se transformă într-o criză economică cu consecințe sociale. Având această presiune pe umeri, încrederea rămâne unul dintre cele mai valoroase active pentru sectorul bancar dar și pentru societate în ansamblu. Starea psihică a consumatorilor este și ea, de asemenea, importantă. Sentimente precum vina sau frica au condus la probleme financiare și oameni care se îngrijorează cu privire la viitor. Multe persoane au rămas fără loc de muncă iar sistemul bancar a trebuit să facă un pas înainte pentru a susține economia. Industrii întregi au avut de suferit în condițiile în care lanțurile de aprovizionare au fost afectate și au existat bunuri care au fost indisponibile o perioadă de timp. Toți suntem parte din aceste transformări majore iar criza a adus digitalizarea mai aproape de băncile din România și niște oportunități de care băncile trebuie să profite.

Încrederea cetățenilor în Uniunea Europeană a crescut de la 4,6 în aprilie la 5,1 în iulie 2020, pe o scară de la 1 la 10. Cu toate acestea, încrederea în guvernele naționale a scăzut de la 4,8 în aprilie la 4,6 în iulie conform Eurofound (Păcurar, 2020). În ceea ce privește evoluția depozitelor populației și companiilor, conform datelor BNR, depozitele au crescut cu 1,3% în februarie 2021 în comparație cu ianuarie 2021 și cu 16,4% în comparație cu Februarie 2020 (Ungureanu, 2021). Oamenii economisesc mai mult decât înainte de pandemie, cu toate că o parte din venituri au fost afectate în sens negativ. Acest comportament se datorează incertitudinii economice care îi face pe oameni să se uite cu mai multă prudență la viitor și să acorde mai multă importanță economisirii.

Reputația băncilor a fost afectată de criza din 2008–2009 iar acum, în perioada pandemiei, băncile și-au intensificat eforturile pentru a fi mai aproape de comunitate și a susține domeniile afectate de pandemie. Sectoarele în care băncile au fost cele mai active au fost educația, cultura, sănătatea, tehnologia și activitățile sportive. Sănătatea este un domeniu care a ajuns în atenția băncilor în ultimul an, din cauza răspândirii virusului și a sistemului de sănătate fragil din România. La nivel global, numeroase guverne au avut dificultăți în gestionarea crizei, însă în România situația a fost mai dificilă datorită problemelor pe care sistemul de sănătate din România le are. Băncile s-au implicat în această luptă și au donat materiale de protecție, aparatură necesară pentru spitale și pentru medici într-o perioadă în care aceste resurse erau disponibile cu dificultate. Un alt domeniu cheie în care băncile s-au implicat și care a fost afectat de pandemie este educația. Odată cu venirea pandemiei, școala online a adus numeroase provocări pentru copiii, mai ales în rândul celor din mediul rural și proveniți din medii defavorizate. Băncile s-au implicat în susținerea copiilor care nu aveau acces la școala de acasă și au implementat programe care să vină în ajutorul celor care nu

dispuneau de resursele necesare pentru a învăța în noul sistem. Un alt domeniu în care băncile s-au implicat a fost cultura. Domeniul cultural din România are nevoie și de sprijin din partea sectorului privat, deoarece nivelul bugetului alocat de la autoritățile locale nu este suficient pentru a pune pe picioare o industrie care a intrat într-un declin brusc în urma pandemiei. Băncile românești au fost implicate în susținerea actorilor, evenimentelor, muzeelor și teatrelor care erau mai închise. Tehnologia, un alt domeniu cheie al dezvoltării economice, a făcut parte din strategia de implicare în beneficiul comunității a băncilor. Băncile sunt unii dintre promotorii tehnologiei și progresului, așa că este important ca acestea să se implice activ în susținerea dezvoltării acestui domeniu. Tehnologia a fost o prioritate chiar și în timpul pandemiei. Implicarea în acțiuni de CSR aduce creșterea capitalului de încredere al băncilor în ochii consumatorilor. Este important ca băncile să rămână un cetățean activ în comunitate și să se implice în susținerea cauzelor care au nevoie de sprijin.

Sănătatea financiară este un pilon important care contribuie alături de sănătatea fizică, emoțională la starea generală de bine. Se vede atât din rezultate, cât și din inovațiile pe care băncile au reușit să le lanseze în ecosistemul digital, și chiar cu o viteză care, altădată, părea imposibilă pentru sistemul bancar.

## **Concluzii**

Noul mod de lucru adus de pandemie are nevoie de o cultură organizațională în sistemul bancar care să rețină angajații valoroși deoarece aceștia ajută la dezvoltarea afacerii. Este de datoria managerilor să creeze un context oportun pentru dezvoltarea salariaților în acest nou mod de lucru. Principalele obiective ale managerilor din sistemul bancar ar trebui legate de creșterea gradului de eficientizare și operaționalizare a

sistemelor și proceselor bancare precum și consolidarea rețelei de retail a sucursalelor. Problemele de neconformitate reprezintă un efort important pentru bănci iar funcționarea sistemului de control intern este esențială în acest caz. În fiecare zi, sistemul bancar sprijină accesul românilor la tranzacții și operațiuni care facilitează multe procese economice. Astăzi, mai mult ca niciodată, băncile se confruntă cu schimbări multiple și rapide: progres tehnologic, concurență din alte industrii, așteptări în creștere ale clienților. Prin urmare, băncile trebuie să se concentreze mai mult pe zona de dezvoltare, să își asume riscuri sănătoase, să încerce soluții noi, să învețe din greșeli și să devină un partener de dezvoltare al afacerilor.

Pentru bănci, implicațiile aduse de noul mod de lucru sunt profunde. Pentru a prospera într-o lume post-COVID, băncile trebuie să răspundă celor trei niveluri: modul în care fac lucrurile, modul în care sunt structurate și motivul lor de a fi, relevanța (McKinsey, 2020). Sistemul bancar trece printr-o perioadă în care trebuie să fie un pilon puternic al economiei, mai ales într-o lume aflată în schimbare continuă. Băncile au nevoie de servicii ușor accesibile clienților și un sistem de vânzări adaptat nevoilor acestora.

În perioada pandemiei, sistemul bancar a încercat să ofere acces online la produse și servicii bancare pentru a fi mai aproape de clienți. Printr-o rețea de sucursale bancare și accesibilitate îmbunătățită prin canale alternative clienții au putut să beneficieze de avantajele produselor și serviciilor bancare chiar și de la distanță. Toate acestea se datorează capacității băncilor de a susține activitatea bancară în contextul în care mulți angajați au lucrat de acasă. Din multe perspective, deliberat sau nu, sistemul bancar a integrat schimbarea în viața noastră și credem că aceasta este cea mai importantă lecție a anului 2020. Lipsa rutinei la birou și a interacțiunilor fizice zilnice

pe o perioadă lungă de timp este un factor serios de nefericire pentru anumite persoane.

Implicarea în acțiuni de CSR este benefică pentru creșterea gradului de încredere al clienților în bănci. Modelul de business al băncilor se bazează pe încredere astfel încât, sistemul bancar are nevoie să păstreze atât pe încrederea consumatorilor cât și pe cea a investitorilor. Băncile trebuie să continue investițiile în comunitate deoarece sunt multe categorii afectate de pandemie și care au nevoie de sprijin. Consumatorii sunt mult mai atenți la acțiunile de CSR implementate de companii iar capitalul de încredere poate să crească în urma acestor acțiuni. Această criză este o oportunitate de creștere pentru sistemul bancar și timpul ne va demonstra ce bănci și-au construit strategiile pe o bază solidă și relevantă.

## Bibliografie

- Agerpres (2021, 1 ianuarie). Retrospectivă 2020 BVB, între pandemia de Covid-19 și promovarea pieței de capital românești. <https://www.agerpres.ro/economic-intern/2021/01/01/retrospectiva-2020-bvb-intre-pandemia-de-covid-19-si-promovarea-pieteii-de-capital-romanesti-la-statutul-de-piata-emergenta--636461>
- Aldasoro, I., Fender, I., Hardy, B., Tarashev, N. (2021). Effects of Covid-19 on the banking sector: the market's assessment. <https://www.bis.org/publ/bisbull12.pdf>
- Baicu, C. G., Gârdan, I. P., Gârdan, D. A., & Epuran, G. (2020). The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 534–556. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0031>
- Deloitte Romania (2018, 23 iulie). *Riscul cibernetic și reglementările bancare în Europa*. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/risk/articles/riscul-cibernetic-si-reglementarile-bancare-in-europa.html>

- Deloitte (2021, 1 octombrie). *Sistemul bancar post-pandemie – față în față cu legislația creditelor neperformante*. <https://www2.deloitte.com/ro/ro/pages/financial-services/articles/sistemul-bancar-post-pandemie-fata-in-fata-cu-legislatia-creditelor-neperformante.html>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Dumitru, Ș. (2021, 31 ianuarie). Ce trebuie să știi despre amânarea creditelor în 2021. Soluții pentru renegocierea bancară. *Mediafax.ro*. <https://www.mediafax.ro/economic/amanarea-creditelor-in-2021-solutii-pentru-renegocierea-bancara-19890806>
- Ergun, D., Gouveia, O., Lles, C., Herreros, V. M., Martínez, M., Soto, F., & Zurita, J. (2020, 20 noiembrie). *Global | Impact of COVID-19 on the banking sector*. BBVA Research. <https://www.bbvarsearch.com/en/publicaciones/global-impact-of-covid-19-on-the-banking-sector/>
- EY (2020). How banks can successfully emerge from COVID-19. [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19)
- European Central Bank (2021, 30 septembrie). Cyber risks and the integrity of digital finance. <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp210930%7Ee58b5eed9b.en.html>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-Item Stakeholder Based Scale to Measure CSR in the Banking Industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2014.06.001>
- Financiar Stability Board (2021). Lessons learned from the COVID-19 Pandemic from a financial stability perspective. <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P130721.pdf>
- Guda, I. (2020). *Economia în vremea coronavirusului. Ghid de bune practice pentru antreprenori și politicile publice*. Publica.

- Kotler, P., & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. AMACOM.
- Linklaters, L. L. P. (2021). Financial Institutions and Covid-19 – The financial sector after Covid-19 – what will the “new normal” look like? <https://www.linklaters.com/en/insights/publications/2021/january/financial-institutions-and-covid19/the-financial-sector-after-covid19-what-will-the-new-normal-look-like>
- Hanafizadeh, P., & Marjaie, S. (2021). Exploring banking business model types: A cognitive view. *Digital Business*, 1(2), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100012>
- Haapio, H., Mero, J., Karjaluoto, H., & Shaikh, A. A. (2021). Implications of the COVID-19 pandemic on market orientation in retail banking. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00099-9>
- Hernandez de Cos, P. (2021). The challenges to the banking sector a year after the outbreak of the COVID-19 pandemic. SUERF Policy Notes: SUERF – The European Money and Finance Forum. (2021). SUERF.ORG. <https://www.suerf.org/policynotes/22713/the-challenges-to-the-banking-sector-a-year-after-the-outbreak-of-the-covid-19-pandemic>
- Leong, C., Tan, B., Xiao, X., Tan, F. T. C., & Sun, Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, 37(2), 92–97. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.006>
- Marie, M., Kamel, H., & Elbendary, I. (2021). How does internal governance affect banks' financial stability? Empirical evidence from Egypt. *International Journal of Disclosure and Governance*, 18(3), 240–255. <https://doi.org/10.1057/s41310-021-00110-8>
- Mckinsey & Company. (2020). Banking system resilience in the time of COVID-19. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-system-resilience-in-the-time-of-covid-19>
- Medrega, C. (2020a, 30 decembrie). BNR dezvăluie câți oameni și câte companii și-au amânat plata ratelor la bancă: 564 de mii, iar suma totală este de 41,8 miliarde lei, adică 14,7%. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/banci-si-asigurari/bnr-dezvaluie-cati-oameni-si-cate-companii-si-au-amanat-plata-19772404>
- Medrega, C. (2021b, 1 septembrie). Cum se restructurează sistemul bancar în pandemie? Un număr de 1.013 funcționari bancari au

- plecat din sistem și 206 sucursale au fost închise între S1/2021 și S1/2020. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/banci-si-asigurari/cum-se-restructureaza-sistemul-bancar-in-pandemie-un-numar-de-1-013-20250471>
- Medrega, C. (2021c, 29 mai). Profitul sistemului bancar a ajuns în T1/2021 la 1,9 mld. lei, cu 15% peste nivelul din T1/2020. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/banci-si-asigurari/profitul-sistemului-bancar-ajuns-t1-2021-1-9-mld-lei-15-peste-20098265>
- Mocan, M., Rus, S., Draghici, A., Ivascu, L., & Turi, A. (2015). Impact of Corporate Social Responsibility Practices on the Banking Industry in Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, 712–716. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00473-6](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00473-6)
- Nyberg, A. J., Shaw, J. D., & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967–1976. <https://doi.org/10.1177/01492063211023563>
- OECD (2021). *The COVID-19 crisis and banking system resilience* -. OECD. <https://www.oecd.org/finance/the-covid-19-crisis-and-banking-system-resilience.htm>
- Păcurar, B. (2020, 28 septembrie). Cum a evoluat încrederea cetățenilor europeni în UE în funcție de ajutoarele primite în timpul pandemiei. *Digi24*. <https://www.digi24.ro/stiri/externe/ue/cum-a-evoluat-increderea-cetatenilor-europeni-in-ue-in-functie-de-ajutoarele-primite-in-timpul-pandemiei-studiu-1375650>
- Pinzau, F., & Zbucnea, A. (2020). Adapting knowledge management strategies in the context of the Covid-19 Pandemic. A preliminary overview. In *Proceedings of the 14<sup>th</sup> International Management Conference "Managing Sustainable Organizations". 5<sup>th</sup> – 6<sup>th</sup> November, 2020, Bucharest, Romania* (pp. 307–318). <https://doi.org/10.24818/imc/2020/02.07>
- Pinzaru, F, Zbucnea A., & Anghel, L (2020). The impact of the COVID-19 Pandemic on Business. A preliminary overview. In C. Bratianu et al. (Eds.), *Strategica 2020. Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721–730), Tritonic. [https://www.researchgate.net/publication/345733364\\_The\\_Impact\\_of\\_The\\_COVID-19\\_Pandemic\\_on\\_Business\\_A\\_Preliminary\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/345733364_The_Impact_of_The_COVID-19_Pandemic_on_Business_A_Preliminary_Overview)
- Pirkkalainen, H., Salo, M., & Makkonen, M. (2020). IT engagement as a blessing and a curse? Examining its antecedents and outcomes in

- organizations. *International Journal of Information Management*, 53, 102130. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102130>
- PricewaterhouseCoopers (2021). *Ready and resilient: Retail banking strategy for a COVID-19 world*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/industries/banking-capital-markets/library/retail-bank-strategy-for-covid-19.html>
- Robson., C. (2021, 13 aprilie). Banking Strategies During COVID-19. *Kognitiv*. <https://kognitiv.com/blog/banking-strategies-during-covid-19/>
- Stancu, M. (2020, 8 decembrie). *COVID-19 transformă comportamentul consumatorilor în întreaga lume, iar companiile trebuie să se adapteze rapid*. KPMG. <https://home.kpmg/ro/ro/home/presa/comunicate-presa/2020/12/covid-19-schimba-comportamentul-consumatorilor-companiile-adaptare.html>
- Ungureanu, B. (2021, 23 martie). Cresc depozitele la bănci ale românilor. Datele BNR indică o majorare cu 1,3% în luna februarie. *Capital*. <https://www.capital.ro/cresc-depozitele-la-banci-ale-romanilor-datele-bnr-indica-o-majorare-cu-13-in-luna-februarie.html>
- ÚBeda, F., Javier Forcadell, F., & Suárez, N. (2021). Do formal and informal institutions shape the influence of sustainable banking on financial development?. *Finance Research Letters*, 102391. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102391>
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190>