

Rezumat

Pandemia de covid-19 a adus provocări numeroase pentru companii, guverne și comunități iar impactul asupra sistemului bancar din România a rămas un punct de interes major pentru comunitatea academică. Acest context plin de incertitudine a accelerat digitalizarea serviciilor financiare iar consumatorii și-au modificat la rândul lor comportamentul de consum în relația cu băncile. Instituțiile financiare și-au consolidat reziliența în fața riscurilor apărute ca urmare a răspândirii pandemiei la nivel global. În acest context, stakeholderii, fie că ne referim la clienți, investitori sau reglementatori, au devenit din ce în ce mai atenți la capacitatea băncilor de a gestiona incertitudinile economice, de a oferi suport comunității și de a asigura acces facil la serviciile bancare pentru clienți și de a implementa o strategie de sustabilitate viabilă.

Pandemia de covid-19 a afectat mai multe sectoare ale economiei, inclusiv sectorul bancar. Piețele financiare au reacționat puternic și au fost înregistrate scăderi pe piața de acțiuni și obligațiuni. Fenomenul a pornit ca un șoc global care a adus perturbări multiple într-o economie mondială interconectată. La nivel global, băncile au implementat anumite strategii care au avut ca scop adaptarea strategiilor de business și a modului de operare pentru a se adapta contextului. La nivel macroeconomic, pandemia a adus și presiuni asupra economiei românești, mai ales în ceea ce privește deficitul bugetar și datoria publică. Această situație dificilă din punct de vedere economic afectează stabilitatea sectorului bancar, prin expunerea la active riscante și un portofoliu de credite care poate să devină problematic.

Sectorul bancar joacă un rol esențial în dezvoltarea și stabilitatea economică a țării, fiind în focusul profesioniștilor și cercetătorilor în domeniu. Cu toate acestea, factorii care au avut impact în redefinirea strategiilor de management din băncile din România au rămas într-o zonă limitată în ceea ce privește abordarea în discursul academic. Pentru bănci, experiența din perioada pandemiei le-a testat capacitatea de a gestiona astfel de șocuri economice și ne oferă un cadru pentru a dezvolta strategii eficiente pentru posibilele situații economice care le pot testa reziliența. Prin analizarea riscurilor economice și a măsurilor adoptate de bănci putem contribui semnificativ la consolidarea și dezvoltarea durabilă a sectorului bancar.

Perioada pandemiei a adus schimbări și în ceea ce privește prezența fizică a băncilor în teritoriu și se poate observa o reducere a numărului de sucursale bancare, în contextual în care multe bănci au migrat investițiile spre canalele digitale. În completarea acestei tendințe, se poate menționa și consolidarea sistemului bancar din România prin fuziuni și achiziții.

Scopul prezentei teze este să evalueze efectele pandemiei asupra sectorului bancar, atât din perspectiva transformării digitale, cât și a evoluției relației cu clienții și a impactului resimțit de angajații din bănci. În ultimii ani, digitalizarea accelerată a serviciilor bancare a fost parte din strategiile băncilor atât pentru menținerea continuității operaționale, a dezvoltării de produse și servicii noi pentru a ține pasul cu nevoile și dorințele clienților. În același timp, pandemia a amplificat nevoia de soluții personalizate (Clere, 2023), de flexibilitate în ofertele financiare și de măsuri suplimentare de securitate cibernetică, pentru a proteja clienții într-un mediu digitalizat. Sustenabilitatea a devenit un subiect abordat de bănci, cu implicații în ceea ce privește raportările obligatorii și evaluarea riscurilor de creditare pentru clienții finanțați. Fie că este vorba despre energie curate sau securitate cibernetică, clădiri eficiente din punct de vedere energetic, gestionarea deșeurilor, toate au devenit subiecte importante pe agenda de discuție a băncilor din România. Uniunea Europeană (UE) pune la dispoziție miliarde de euro prin fonduri de tranziție verde și finanțări dedicate energiilor regenerabile iar România are oportunitatea de a atrage aceste fonduri pentru a moderniza sectorul energetic și a sprijini tranziția industrială. Cu toate acestea, indiferent de țară, atragerea finanțărilor e direct legată de predictibilitatea economică și cadrul de reglementare, acestea sunt elementele esențiale pe care orice investitor le ia în considerare. Menținerea stabilității macroeconomice și fiscale este esențială pentru a evita o creștere semnificativă a costului finanțării iar România trebuie să accelereze investițiile pentru a rămâne competitivă și atractivă pentru capitalul internațional.

Războiul din Ucraina și tensiunile geopolitice care s-au amplificat în ultimii ani, au avut impact în ceea ce privește riscul cibernetic, inflație ridicată și creșterea ratelor dobânzilor, toate fiind elemente cu impact direct în sectorul bancar.

În ciuda factori nefavorabili, sectorul bancar românesc a demonstrat stabilitate prin menținerea unor indicatori de solvabilitate și profitabilitate la un nivel optim.

În cadrul acestei analize sunt utilizate metode cantitative și calitative pentru a identifica modul în care băncile au răspuns provocărilor impuse de pandemie, cum și-au adaptat strategiile la noul context și schimbările resimțite de angajații din sistemul bancar. Totodată, este analizat și impactul asupra culturii organizaționale și a modelelor de lucru precum și a climatului organizațional. Prin intermediul acestei lucrări se urmărește dezvoltarea unei înțelegeri mai bune în ceea ce privește dinamica măsurilor implementate de bănci pentru a sprijini clienții și a asigura stabilitatea financiară la nivel de organizație. În același timp se urmărește contribuția din punct de vedere academic la înțelegerea celor mai eficiente practici de management din acest sector. În plus, cercetarea își propune să dezvolte o serie de

recomandări pentru bănci pentru a face față incertitudinilor economice și financiare care pot să apară în viitor.

Analiza evidențiază că băncile care au investit în digitalizare, în securitate cibernetică și în flexibilitate operațională au reușit să traverseze mai ușor perioada pandemiei și să-și consolideze strategiile de reziliență la situațiile de criză. Vigilența cibernetică a devenit un pilon foarte important în acest context atât în ceea ce privește infrastructura internă a băncilor și a fost necesare campanii externe de informare în rândul clienților pentru a evita eventuale tentative de fraudare.

Totodată, s-a observat o creștere a gradului de utilizare a serviciilor digitale ca urmare a schimbărilor aduse de context în rândul clienților, care au migrat către canale digitale. Aceste constatări subliniază importanța unei strategii bancare orientate spre inovație și adaptabilitate, sustenabilitate și reprezintă elemente majore pentru viitorul sectorului financiar într-un mediu global dinamic și imprevizibil. Prezența fintech-urilor a forțat băncile tradiționale să-și accelereze eforturile de digitalizare și să devine mai flexibile. Fintech-urile au venit pe piață cu costuri mici, credite instant și posibilități de investiții iar generațiile tinere au fost atrase de aceste oportunități. În același timp, au fost dezvoltate și colaborări între bănci și fintech-uri o tendință ce confirmă o transformare profundă a sistemului bancar. Este important și impactul IA (inteligenței artificiale), în acest moment devenit un instrument capabil să producă artă și să facă descoperiri științifice. Ascensiunea IA este cea mai mare revoluție industrială din istorie și cu impact major în definirea viitorului. Băncile au început să integreze aceste soluții în fluxurile de lucru astfel încât să eficientizeze anumite procese interne sau să creeze propriile instrumente de AI interne care să fie un ajutor util pentru angajați dar în același timp să protejeze informațiile cu caracter confidential pe care angajații le-ar putea furniza în scopul generării conținutului.

În acest context, angajații din bănci au simțit o presiune din perspectiva accelerării digitalizării în perioada pandemiei iar fluxurile de lucru interne au fost adaptate colaborării digitale cu clienții. Cu toate acestea, au fost menționate și situații în care procedurile și operațiunile interne au îngreunat lucrul la distanță cu clienții și a fost necesară deplasarea în sucursală. Este important de menționat că se păstrează o tendință în rândul clienților din sectorul bancar în ceea ce privește accesul la o sucursală bancară fizică, această interacțiune le conferă un sentiment de siguranță și încredere. Munca în sistem hibrid a continuat și după perioada pandemiei și reprezintă un factor motivator important pentru angajații care au această oportunitate. Angajații din sucursale au oportunități limitate din acest punct de vedere, spre deosebire de angajații din centrală care pot lucra de acasă pe termen lung. Experiența ca

angajați ai băncii le oferă satisfacție profesională și o parte a angajaților au menționat că au resimțit schimbarea atribuțiilor de la locul de muncă odată cu apariția pandemiei. Conform datelor relevate prin această cercetare, sistemul de lucru hibrid nu a avut un impact negativ în ceea ce privește colaborarea la distanță cu echipa și cu managerul direct.

În ceea ce privește abilitățile și competențele necesare ale angajaților din sistemul bancar, au fost necesare dezvoltări constante și adaptarea acestora la un mediu de lucru plin de incertitudine. Un aspect pozitiv relevat de această cercetare este că nu a fost resimțită o scădere a încrederii în bănci în perioada pandemiei.

Clienții au așteptarea ca angajații din sectorul bancat să fie experți în domeniul economic și să le oferte sfaturi sau ghidaj în ceea ce privește evoluția economiei și oportunitățile de investiții. Echipele de management și resurse umane au accelerat oportunitățile de pregătire pentru angajați astfel încât aceștia să fie mai pregătiți să răspundă înrebărilor venite de la clienți. Mai ales la debutul pandemiei, când panica și incertitudinea erau la cotele cele mai înalte, clienții au solicitat asistența din partea băncilor să le explice impactul la nivel economic și la nivelul finanțelor personale. Aceste discuții sunt extrem de importante mai ales că România este pe ultimul loc din Europa în ceea ce privește educația financiară iar multe bănci și-au construit programe prin care au discuții aplicative cu copiii, tinerii și adulți despre concepte economice. Un client care înțelege ce înseamnă un credit, un DAE, un termen de scadență sau ce este un fond de investiții este un client care nu ia decizii impulsive și nu intră ușor în incapacitate de plată. Pentru bănci, aceste elemente înseamnă costuri mai mici și o relație mai sănătoasă cu clienții bazată pe încredere. Clienții care știu să-și gestioneze bugetul, să economisească și să investească devin mai stabili financiar și pot accesa mai ușor credite sau alte servicii financiare care să-i ajute să-și îndeplinească obiectivele. În ciuda eforturilor consolidate ale sistemului bancar din România în creșterea nivelului de educație financiară, angajații menționează că acest proces este în desfășurare și este o direcție bună dar mai sunt etape de parcurs până să fie observant un progres semnificativ la nivelul țării.

În ceea ce privește comportamentul de consum, a fost observată o creștere în ceea ce privește economiile, clienții devenind mai atenți cu gestionarea propriilor resurse în perioada de debut a pandemiei. Cu toate acestea, acest comportament nu s-a menținut pe termen lung iar în momentul în care restricțiile sociale s-au diminuat, clienții au revenit la comportamentul financiar obișnuit de înainte de pandemie. În perioada declanșării pandemiei, mulți dintre clienți au întâmpinat provocări financiare și o creștere a îngrijorărilor financiare dar și a modalităților în care se pot proteja de atacurile cibernetice.

Această abordare se poate observa și în ceea ce privește piața muncii, mulți dintre angajați nu au dorit schimbarea locului de muncă în această perioadă, ca măsură de protecție.

În ceea ce privește sustenabilitatea, aceasta a fost integrată în deciziile de business și în strategiile de management și a fost raportată o creștere a interesului băncilor de a susține proiecte și inițiative de dezvoltare durabilă. Din această perspectivă, sustenabilitatea poate fi privită ca o condiție pentru o dezvoltare economică durabilă iar companiile care integrează soluții sustenabile vor fi relevante pe termen lung, evitând costuri suplimentare generate de poluare și de deprecierea resurselor. Pentru a fi implementate, aceste reforme au nevoie de soluții financiare care să sprijine mai ales sectoarele mari consumatoare de energie să facă tranziția fără pierderi masive de locuri de muncă sau relocări. În același timp, datele cercetării ne reliefează o creștere a dezvoltării de produse verzi atât pentru persoane fizice sau juridice. Mare parte din aceste produse sunt accesibile pentru creșterea eficienței energetice sau reducerea deșeurilor rezultate în urma producției de bunuri. Cu toate acestea, conform datelor din cercetare se poate menționa că există o diferență de opinie între manageri și non-manageri în ceea ce privește nivelul de implicare al băncilor în sustenabilitate. Managerii au menționat că băncile ar trebui să fie active în zona de sustenabilitate în comparație cu angajații fără funcție de conducere care sunt de acord cu această abordare într-un procent mai mic.

La nivelul industriei bancare, se conturează tot mai clar un rol strategic esențial în susținerea tranziției energetice și a securității energetice naționale și regionale. În ceea ce privește provocările viitorului fie ca este vorba despre la dependența de materii prime critice la echilibrarea competitivității economice cu sustenabilitatea sistemul bancar va avea un rol important în dezvoltarea acestei tranziții iar băncile care dezvoltă soluții flexibile, acces la finanțări europene și mecanisme de sprijin adaptate nevoilor reale ale companiilor devin esențiale.

Pandemia de covid-19 a accelerat transformarea industriei bancare, având un impact profund asupra principalelor sale direcții de dezvoltare. Digitalizarea serviciilor bancare și integrarea IA au devenit o prioritate strategică, determinând instituțiile financiare să adopte rapid soluții tehnologice pentru a asigura continuitatea operațiunilor bancare și creșterea accesibilității financiare pentru clienți. Această tranziție a fost însoțită de o creștere semnificativă a riscurilor cibernetice, ceea ce a impus investiții sporite în securitate informatică și educarea clienților. De asemenea, modelul de lucru al angajaților s-a modificat substanțial, prin extinderea muncii la distanță și necesitatea dezvoltării de noi competențe digitale și soft skills. În paralel, comportamentul consumatorilor s-a schimbat, aceștia devenind mai orientați către servicii online, accesibile din confortul propriei case. Nu în ultimul rând, sustenabilitatea

a câștigat importanță în strategia băncilor, care au început să-și asume un rol mai activ în finanțarea tranziției către o economie verde. Astfel, pandemia a reprezentat un catalizator al unei transformări sistemice, cu efecte pe termen lung asupra modului în care funcționează și se poziționează sectorul bancar.