



# ASPECTE ALE DIGITALIZĂRII ACTIVITĂȚII ÎN SISTEMUL BANCAR DIN ROMÂNIA

---

---

Lect. univ. dr. Gheorghe MOROȘAN<sup>1\*</sup>  
[1] Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava, Romania,  
e-mail: morosang59@gmail.com

## Rezumat

*Această lucrare prezintă câteva aspecte privind digitalizarea în sectorul bancar de retail pe plan mondial și în România în ultimii ani. Se va arăta contextul apariției necesității digitalizării activității bancare, stadiul actual al digitalizării, dovezi ale acestui fenomen în lume și în România, precum și consecințele asupra activității bancare. Motivația temei tratate derivă din faptul că în ultima vreme sistemul bancar din România se preocupă de introducerea de noi și sofisticate tehnici, din domeniul IT, în activitatea lor. Obiectivele urmărite au în vedere prezentarea principalelor aspecte referitoare la digitalizare, prezentarea aspectelor manifestării acestui fenomen în cadrul sistemului bancar românesc, cât și analiza și interpretarea unor indicatori relevanți pentru acest proces.*

**Cuvinte cheie:** digitalizare, sistem bancar, TIC

**Clasificarea JEL:** F65, G21, G34

## I. Aspecte teoretice privind digitalizarea

Pentru început ar trebui să descoperim care este definiția digitalizării. Dicționarele (Dex Online) o definesc ca: „transformare a semnalelor analogice în semnale digitale.” Este o definiție simplă și foarte tehnică, care nu surprinde complexitatea procesului și implicațiile acestuia asupra noastră.

---

\*Gheorghe MOROȘAN, e-mail: morosang59@gmail.com



Fenomenul este mult mai complex, transformarea digitală afectează fiecare firmă precum și societatea în ansamblul ei. Progresul tehnologic este principala forță care ne va transforma viitorul. Va transforma modul în care ne vom face cumpărăturile, în care ne vom selecta banca și bancherul personal, agentul de asigurări, modul în care vom rezerva biletele de avion, hotelurile sau cum va arăta casa noastră.

Inteligența artificială va deveni realitate și va fi prezentă în viața firmelor și a oamenilor. În prezent, acest concept este privit cu scepticism și teamă, punându-se următoarele întrebări: Vor ajunge roboții să controleze oamenii? Se va dezvolta o inteligență colectivă care va domina rasa umană?

Aceste probleme se dovedesc a fi false, întrucât specialiștii afirmă că mașinile care se conduc singure, roboții care răspund pe pagina de *Facebook* a unei firme sunt încă departe de adevăratul sens al conceptului de „*inteligență artificială*.”

Totuși, deși inteligența artificială e departe de a înlocui complet munca oamenilor, prin digitalizare o mare parte a muncii prestată de oameni se schimbă radical. Volumul informațiilor cu care ne confruntăm zilnic este atât de mare încât, vrei nu vrei, trebuie să apelezi la tehnologia IT și la binefacerile ei.

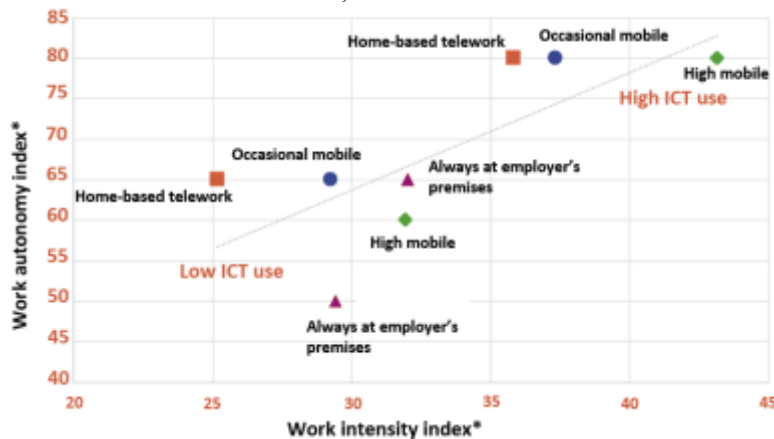
În acest sens, „*Globalizarea, progresul tehnologic și schimbările demografice au un impact profund asupra piețelor forței de muncă din țările OECD, influențând atât cantitatea cât și calitatea locurilor de muncă disponibile cât și modul în care acestea sunt ocupate și către cine. Viitorul muncii oferă oportunități nemaiîntâlnite, deși există o mulțime de provocări asociate acestor tendințe.*” (OECD, Future of Work Initiative)

Noile tehnologii aduc oportunități și provocări pe piața muncii. Apariția noilor tehnologii, împreună cu dorința de a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și cea privată, au dus la dezvoltarea de noi forme de muncă, în special munca la distanță sub diversele ei forme.

Dintr-un eșantion de 15 țări, figura de mai jos sugerează că utilizarea înaltă a TIC este asociată cu un nivel mai ridicat de autonomie la locul de muncă, indiferent de locul de muncă. Cu toate acestea, aceste forme de muncă, inclusiv munca la distanță, sunt asociate cu niveluri mai ridicate ale intensității muncii.



**Figura nr. 1** - Indicii de autonomie și intensitate privind munca în afara firmei și frecvența utilizării TIC



Sursa: [http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/trends/WCMS\\_545675/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/trends/WCMS_545675/lang-en/index.htm), accesat la 24.11.2017

Pe de altă parte, în lucrarea sa „*Antifragil*”, Nassim Nicholas Taleb, arată că într-o astfel de lume, ca să reușim, trebuie să devenim „*antifragili*”. El spune că, într-o lume dominată de improbabil, imprevizibil și nesiguranță, acestea nu sunt atât de amenințătoare pe cât credem, ci se dovedesc, utile și necesare pentru că îmbunătățesc și întăresc orice sistem, de la corpul uman la state. Autorul consideră că schimbările sunt condiții naturale pentru orice tip de instituție și că a accepta acest fapt le face antifragile, adică pregătite pentru schimbările viitoare, pentru evoluție.

Și activitatea firmelor se va schimba radical. Provocările procesului de digitalizare în toate industriile pot îmbrăca trei aspecte:

1. *cum se raportează și se conectează la schimbare firma, astfel încât să valorifice digitalizarea centrată pe cloud și orientată pe internalizarea tehnologiilor avansate în activitatea lor.*

Se constată că odată ce procesul de digitalizare a început, schimbările în cadrul firmelor și a societății, în ansamblu, sunt rapide și ritmul este alert. Firme foarte agile apar pe piață, indicatorii de performanță presează, iar deciziile trebuie să se ia într-un timp



foarte scurt. De înțelegerea modului în care se generează valoare și cum se ajunge la a obține avantaj competitiv depinde articularea strategiei viitoare.

În România digitalizarea centrată pe infrastructura IT de tip cloud, soluțiile de tip ERP și CRM înregistrează o creștere cuprinsă între 16% și 31% potrivit datelor IDC, pentru Europa Centrală și de Est. Potrivit Eurostat, țara noastră este, totuși, pe ultimul loc privind digitalizarea. În ce privește digitalizarea orientată spre mobilitate, potrivit ANCOM, în firmele din România se utilizează internet mobil plătit de firmă: 67% prin telefonul mobil, 40% prin stick USB pentru laptop, 21% prin tabletă în timp ce 23% spun că nu folosesc internet mobil.

- 2. cum se gestionează cantitatea foarte mare de informații prin folosirea de instrumente de tip analytics – cu personal adecvat și procese bine definite.*

În era digitalizării datele trebuie să devină informații. Cantitatea mare de date convertite în informații permite firmelor să facă diagnoze. Valorificarea acestor date și transformarea lor în informații de business cu ajutorul instrumentelor de tip „analytics” ajută firmele să segmenteze mai bine comunicarea, să țintească mai bine segmentele de clientelă și să ofere mesaje relevante pentru consumatori.

Magazinul online accesat pe dispozitivele mobile este tot mai des prima opțiune pentru cumpărături. Dacă, spre exemplu, se vând produse de pe website-ul firmei, se colectează datele lăsate de consumator ținând cont de tipul de produs, cantitatea cumpărată, ora la care se cumpără, câte opțiuni a căutat până să aleagă produsul sau câți ani are. În acest mod se pot anticipa nevoile clientului.

Fiecare client lasă o amprentă digitală. Recunoașterea puterii și a valorii acestor date este posibilă cu ajutorul angajaților care trebuie să aibă capacitatea de a le interpreta/folosi și a proceselor care să-i ajute să opereze această cantitate de date.

- 3. cum se folosește digitalizarea ca sursă de inovație pentru clienți și pentru conceperea de produse și servicii cu valoare adăugată mare.*

Digitalizarea trebuie să fie în beneficiul consumatorilor. Digitalizarea nu este importantă pentru schimbările ce se fac într-o firmă sau industrie, ci mai ales dacă se face în beneficiul consumatorilor și a firmei.



Potrivit Ericsson Mobility Report până în anul 2020: 70% din populația lumii va utiliza smartphone-uri și 90% dintre oameni vor locui în zone acoperite de rețele de broadband mobil, 80% din traficul mobil de date va fi generat de smartphone-uri și traficul video va crește anual cu câte 55%.

Deci, suntem în plină revoluție digitală, într-adevăr de intensitate diferită în foarte multe industrii și țări. Digitalul poate reseta consumatorii și industriile, dar nu resetează mecanismele piețelor. Cu alte cuvinte digitalizarea schimbă comportamente de consum și transformă industrii, dar cererea și oferta, ca mecanism de reglare a valorii, va continua să existe.

## II. Mediul bancar și provocările prezentului

În ultima perioadă viitorul economic al Europei este mereu asociat cu un cuvânt cheie: „*incertitudine*”. Se fac trimiteri la o mulțime de factori precum evoluția economiei globale, prețul resurselor energetice, Brexit sau criza imigranților care sunt considerați generatori de instabilitate.

În ceea ce privește industria financiară europeană, există o problemă fundamentală generatoare de incertitudine pe termen scurt și mediu – faptul că, la 9 ani de la începuturile crizei, sistemul financiar european și în special sistemul bancar sunt încă într-o perioadă de tranziție.

Dacă vorbim strict de sistemul bancar, vulnerabilitatea maximă la orice evoluție negativă a pieței pe termen scurt este regăsită printr-un nivel mare al expunerilor neperformante. Într-o mare măsură rezolvarea problemelor de această natură ar trebui să depindă mai puțin de măsurile directe ale băncii centrale și mai mult de inițiativele instituțiilor de credit. Este evident faptul că la nivel european încă nu s-a rezolvat această problemă, conturându-se o imagine negativă în ceea ce privește soliditatea și stabilitatea băncilor și capacitate lor redusă de a absorbi pierderile viitoare, rezistența scăzută la șocuri macroeconomice și, nu în ultimul rând, incapacitatea de a susține creșterea bilanțului prin adăugarea de noi expuneri.

Am prezentat una din provocările prin care trece sistemul bancar european. Nu este singura, la capitolul provocări putem enumera și amenințarea FinTech. Noile tehnologii reprezintă la ora actuală o amenințare, dar și o oportunitate de a contracara apariția pe piața financiară a noi jucători precum giganții din domeniul tehnologic (Apple, Samsung, Amazon sau Google), care concurează cu succes cu băncile pe piața financiară.



Un alt pericol iminent cu care se confruntă băncile este plasarea nivelului dobânzilor în zona negativă. Modelul de business al multor bănci le face extrem vulnerabile și pot fi afectate de ratele negative de dobândă, o situație care poate duce la un risc ridicat. Nu întotdeauna marjele expunerilor existente sunt suficient de ridicate pentru a acoperi costurile de finanțare și cele operaționale. În acest mod, pe termen mediu vom asista la dezechilibre fundamentale între active și pasive, atât în ceea ce privește volumul, cât și în ceea ce privește gap-ul de maturitate.

Necesitatea de a-și crește profitabilitatea și de adaptare a modelului de business în acest sens reprezintă o cerință de bază pentru orice instituție de credit în contextul unei slabe creșteri economice și a presiunii ce derivă din nivelul scăzut al dobânzilor. Este o situație ce poate genera mari pericole pentru stabilitatea financiară, prin adoptarea de către unele bănci a unor soluții extreme, cum ar fi relaxarea analizei de risc, creșterea ponderii pasivelor pe termen scurt sau înglobarea în bilanț a unor expuneri mari pe anumite categorii de clienți sau industrii.

În mod cert, pentru instituțiile de credit, veniturile din dobânzi, ca pondere în total venituri, vor continua trendul descrescător în favoarea celor din comisioane. La rândul lor, cerințele de adecvare a capitalului și de lichiditate introduse de noile reglementări europene în domeniu, vor avea un impact negativ asupra profitabilității bancare.

O altă provocare se referă la imaginea sistemului bancar în general, acest lucru reflectându-se atât în relația investitor-bancă, cât și bancă-client. Dezvoltarea și aplicarea unor strategii pe termen scurt și mediu pentru rezolvarea acestei crize de încredere într-un mod proactiv va fi un factor important în poziționarea în piață a unei anumite bănci.

Băncile trebuie să-și dezvolte strategii care să pună în echilibru percepția publică, beneficiile acționarilor și riscul reputațional. Este nevoie ca managementul să identifice parametrii de cultură organizațională care trebuie să fie ajustați și să comunice aspectele ce țin de noua cultură organizațională, cu accent pe interacțiunea salariat-client și pe cele ce armonizează interacțiunea între diversele linii de afaceri ale băncii.

Atragerea de noi clienți ramâne, în continuare, o ținută principală a oricărei bănci iar buna cunoaștere a cerințelor și nevoilor clientului existent în vederea menținerii relației și concentrarea pe zonele reciproc profitabile ale relației trebuie să devină prioritară.

Așteptările clienților sunt din ce în ce mai diverse. Acest lucru reprezintă o altă provocare a cu care se confruntă băncile. În teorie, administrarea așteptărilor clienților pare o chestiune relativ simplă – livrarea produsului sau serviciului potrivit, la momentul când devine necesar clientului, cu un cost competitiv și prin modalitatea cea mai eficientă.



În practică toate acestea se traduc prin maximizarea gradului de personalizare a serviciilor pentru clientul sau segmentul respectiv. La nivel global, principalul factor ce stă la baza retenției unui client este calitatea serviciilor bancare și nu costul serviciilor. Există, însă, și excepții – marile corporații, familiarizate deja cu produsele și serviciile bancare, pun presiune pe reducerea costului produselor și serviciilor oferite de bănci.

Administrarea așteptărilor clienților și îmbunătățirea calității serviciilor bancare, trebuie să se bazeze pe cunoașterea clientului (preferințe, aversiune la risc, comportament investițional, customizare servicii și produse în funcție de momentul din viața clientului), pe armonizarea relației produs bancar-canal de promovare și livrare, pe creșterea încrederii în bancă, pe relația client-bancă, bazată pe calitatea și frecvența interacțiunii, pe politici și strategii unitare referitoare la caracteristicile ofertei de produse și servicii la nivelul tuturor canalelor de promovare și livrare.

Din punct de vedere geografic, terenul de acțiune privind administrarea așteptărilor clienților trebuie să se mute de la nivel global/regional la nivel local (poate chiar la nivelul comunităților).

Ca urmare a concurenței din sistem și a dezvoltării tehnologiei, ceea ce astăzi este considerat ca produs sau serviciu bancar de top va fi în viitorul apropiat perceput de către client ca un standard minim de calitate, creând noi provocări în procesul de retenție a clientelei (potrivit studiilor de specialitate, doi din cinci clienți părăsesc banca după prima experiență negativă).

### **III. Digitalizarea în sistemul bancar**

Pornind de la cele arătate mai sus, vom face o scurtă incursiune, analizând trendurile digitalizării în sistemul bancar european și nu numai. Se prefigurează din ce în ce mai mult faptul că viitorul bankingului este digitalizarea activității. În prezentarea de mai sus făceam referiri la magazinul online accesat de pe dispozitivele mobile și posibilitatea ca firmele să capteze date despre clienții săi și să le folosească pentru a mări satisfacția lor.

Băncile, prin natura activității lor, se află în aceeași situație, adică dețin o bază de date importantă despre clienți și comportamentul lor. În plus, am arătat faptul că giganți mondiali din domeniul IT, dar și din alte domenii, concurează băncile chiar pe terenul lor.





Ca atare, singura soluție pentru a nu pierde clienți, de a-i menține, pentru a concura cu succes cu „*intrușii*”, pentru a depăși provocările prezentate la punctul 2, pentru a-ți menține și mări profitul, o reprezintă, în acest moment, digitalizarea.

Studiile privind viitorul serviciilor financiare arată că cele mai vizibile inovații sunt bazate pe platforme de baze pe date. Infrastructura extinsă și serviciile importante ale instituțiilor financiare permit noilor jucători să intre pe piață. Furnizorii de servicii inovatoare pot oferi firmelor mici și mijlocii capacități sofisticate noi, lucru ce va mări concurența pe piața financiară.

În acest fel, modelul de bancă universală va trebui să funcționeze pe o piață dezagregată în care vor apărea noi surse de capital, iar vechile metode de măsurare a riscului clienților nu vor mai funcționa.

Pentru a vedea viitorul serviciilor financiare, este bine să privim înapoi, în 1967, când Barclays a înființat un bancomat (ATM), care nu era decât „*o gaură în perete*”, dar publicul l-a recunoscut ca o inovație. A trebuit să așteptăm până la începutul anilor 1980, când utilizarea ATM-urilor s-a extins, atunci când cardurile cu benzi magnetice au devenit suficient de profitabile pentru ca băncile să le poată distribui. Din acel moment, utilizatorii s-au înmulțit și revoluția tehnologică este în plină desfășurare.

Conform specialiștilor, a început să apară transformări digitale și tehnologii perturbatoare în fiecare segment al pieții financiare cu efect asupra activității bancare. Se constată existența câtorva direcții de acțiune, toate bazate pe digitalizare, astfel:

- reducerea costurilor prin mutualizare și prin externalizarea și automatizarea activității din back office (Autoritatea Monetară din Singapore colaborează cu mai multe bănci pentru a construi o platformă națională Know Your Customer (KYC), care va reduce dublarea informațiilor și a costurilor pentru toate instituțiile financiare, platforma Blackladdock Aladdin oferă analize de risc și crearea de portofolii pentru investitorii instituționali și persoanele fizice, Automation Anywhere oferă băncilor automatizarea proceselor de acordare a creditelor, a auditului și a plăților);
- redistribuirea profitului în afara sistemului bancar (firmele de investiții Vanguard și Betterment au început să propună fonduri tranzacționate (ETF) ca o alternativă la conturile de economii, atrăgând clienții cu depozite bancare, Stripe oferă comercianților online o modalitate ușoară și eficientă de a procesa plățile online, care anterior a fost accesibilă numai marilor comercianți și numai prin conturi bancare);





- o mai mare specializare; participanții pe piață ar trebui să aleagă între a fi distribuitori sau producători (profitând de oportunitatea de marcă clienții unor platforme de tip robo-advisors, cum ar fi Wealthfront, achiziționează ETF-uri dintr-o gamă largă de firme, dar probabil că au cunoștințe limitate asupra activelor din portofoliul lor, acuratețea produselor conform căreia Apple App Store permite intrarea în toate aplicațiile celor care trec printr-un set de reguli, dar controlează cu strictețe prima pagină pentru vizibilitate, controlul datelor, Mastercard, proprietara unui număr uriaș de carduri de credit oferă consultanță și recomandări retailerilor, rezultate din datele colectate);
- utilizarea eficientă a datelor, fluxurile de date vor fi mai valoroase în cazul în care sunt granulate (de exemplu, date la nivel de produs) și multidimensionale (de exemplu, date privind locația), făcând cooperarea și parteneriatele privind datele, esențială pentru reușita generării de bani (Visa colectează datele de localizare de la clienții săi în mod continuu (folosind telefoanele clienților) în loc de a fi luate instantaneu (prin tranzacții) pentru a detecta mai bine tranzacțiile frauduloase, Facebook îmbunătățește continuu și adaugă noi caracteristici aplicațiilor sale pentru a spori fidelitatea clienților și a colecta mai multe date, Allied Irish Bank colaborează cu retailerii pentru a permite clienților retrageri de numerar, în schimb, comercianții cu amănuntul oferă băncii date despre clienți, ce pot fi utilizate pentru oferte țintite);
- platforme tot mai mari, care vor oferi clienților mai multe opțiuni în ceea ce privește cumpărarea produselor, sporind în mod semnificativ avantajul celor mai bune (Platforma Tencent Webank acționează ca o vitrină, permițând clienților săi achiziționarea de produse de la mai mulți furnizori concurenți, servicii de creditare și de gestionare a activelor, Platforma Wave de contabilitate, facturare și raportare pentru întreprinderile mici oferă servicii financiare cheie, cum ar fi plăți sau împrumuturi în mod direct, precum și prin parteneri, Marea Britanie dezvoltă un „*tablou de bord pentru pensii*”, agregând informații de la asiguratorii și administratorii de active pentru a permite clienților să vizualizeze și să gestioneze toate economiile într-o singură locație);
- băncile vor crea mai multe parteneriate între ele, precum și cu firme Fintech, dezvoltând relații reciproc avantajoase (Amazon Web Services formează coloana vertebrală a ecosistemului serviciilor financiare, cu un set diversificat de firme - de la JP Morgan la start-up-uri, cum ar fi Xignite - pentru stocarea și prelucrarea



datelor, JP Morgan investește în colectarea și analizarea datelor clienților săi printr-un nou instrument de gestionare și analiză, care permite vânzarea încrucișată, Macquarie Bank utilizează Uber și Google ca și ghiduri pentru experiența sa digitală: „*Tu ca și client ar trebui să interacționezi cu o bancă în același mod în care interacționezi cu restul vieții tale*”).

- utilizarea bionicii în activitatea bancară pentru a determina clienții să empatizeze cu transformările inovatoare (Bank of America lansează Erica, pentru discuta cu clienții, similar cu Siri de la Apple sau Alexa de la Amazon);
- instituțiile financiare vor trebui să-și dezvolte abilitatea de a se adapta rapid la incertitudinea și schimbările de reglementare pe scară largă, precum și la tratamentul reglementar disparat din punct de vedere regional în ceea ce privește tehnologiile emergente și infrastructura pieței (Directiva privind piețele europene de servicii financiare, MIFID, are rolul de a introduce mai multă transparență în piețele de capital, firmele trebuie să arate dovezi clare despre „*cea mai bună execuție*”, Rețeaua automată de compensare (ACH) execută plățile în aceeași zi, însă progresul rămâne lent în comparație cu alte țări, cum ar fi Marea Britanie, în care se execută plăți în timp real de un deceniu).

În Dubai, spre exemplu, se implementează cele mai noi tehnologii din domeniul bancar, toate conform unei strategii naționale. Banca Emirates NBD a deschis în Emirates Tower, centrul de cercetare *Tower the Future Banking Lab* pentru accelerarea dezvoltării serviciilor digitale și mobile și pentru a crește gradul de adoptare a serviciilor inteligente. Cercetările merg în trei direcții: digital first, self-service și inovații la nivelul proceselor.

Ziirat Bank din Turcia are o rețea de unități care funcționează fără nici un fel de asistență umană. Un modul conectează prin aplicații de videoconferință clienții cu asistenții de vânzare din sediul central. Clienții pot depune și retrage bani, fac tranzacții valutare, transferă bani sau cumpără obligațiuni non-stop.

#### **IV. Digitalizarea în sistemul bancar din România**

În contextul în care Europa devine din ce în ce mai digitală, toate statele membre, inclusiv România, trebuie să investească mai mult pentru a beneficia pe deplin de piața unică digitală și pentru a nu genera o Europă digitală cu două viteze. Fără digitalizare va crește decalajul dintre România și UE.



Conform Strategiei Naționale privind Agenda Digitală pentru România 2020 „implementarea completă a viziunii strategice asupra sectorului TIC în România va duce la investiții totale de aproximativ 2,4 miliarde euro. Impactul direct și indirect asupra economiei poate fi tradus într-o creștere a PIB de 13%, creșterea numărului de locuri de muncă cu 11% și reducerea costurilor administrației cu 12% în perioada 2014-2020.”

Industria bancară din România s-a dezvoltat puternic în ultimele două decenii, jucând un rol central în dezvoltarea țării. Sectorul bancar a făcut față crizei financiare globale și și-a stabilizat contribuția la PIB la peste 30%, fiind pregătit să își consolideze rolul în următoarea fază de dezvoltare a țării, se arată într-un studiu Deloitte.

Digitalizarea băncilor românești este necesară mai ales deoarece o serie de indicatori ne arată un declaj mare față de sistemul bancar european. Astfel, conform studiului ARB, „Agenda digitală”, se constată:

- în România, ponderea populației nebancaizate este de 40%, față de 10% media UE, în condițiile în care, la nivel mondial, populația nebancaizată, în ultimii trei, ani a scăzut cu 20%, pe fondul tehnologiei și digitalizării.

Unul din indicatorii bancaizării și digitalizării este numărul celor care dețin un card. În tabelul de mai jos sunt prezentate motivele pentru care populația nu deține un card bancar. Se observă că în era revoluției telecomunicațiilor mai există 4% din respondenți care invocă distanța ca motiv al nedeținerii unui card. Nu mai vorbim de faptul că peste 12% nu au încredere în sistemul bancar și ce e mai grav, 37% nu dețin mijloacele financiare necesare sau invocă costurile prea ridicate pentru achiziționarea unui card bancar.

**Tabelul nr.1 - Motivele pentru care nu dețin un cont bancar – România (2014)**

Motive	%
Distanța	4.17
Deținerea de către alt membru din familie a unui cont bancar	5.60
Costuri ridicate	12.39
Lipsa încrederii în sistemul financiar	12.41
Nu au nevoie	19.38
Lipsa mijloacelor financiare	25.01

Sursa: BNR



Și Tabelul nr. 2 evidențiază, deși nu într-un mod definitiv, procesul de digitalizare a sistemului bancar din România. Practic este baza procesului de digitalizare, adică nivelul de la care pornește acest proces. Se constată o creștere continuă a numărului de carduri, o evoluție lentă a numărului de POS-uri și ATM-uri, o valoare în creștere a retragerilor de numerar și o creștere anemică a depunerilor de numerar prin ATM-uri.

**Tabelul nr. 2 - Evoluția principalelor canale electronice în România (2014)**

Explicații	Numărul total de carduri în circulație	Numărul de ATM	Numărul de POS-uri	Valoare retrageri de numerar la ATM cu carduri (mil. lei)	Valoare depuneri de numerar la ATM cu carduri (mil. lei)
Sep. 2017	16,370,390	11,081	191,190	44,076	4,252
Jun. 2017	16,173,734	11,208	189,609	41,495	3,745
Mar. 2017	16,066,913	11,154	177,858	37,362	3,007
Dec. 2016	15,961,494	11,127	161,905	39,356	2,997
Sep. 2016	15,636,774	11,669	153,109	38,943	2,926
Jun. 2016	15,394,714	11,615	148,797	36,777	2,567
Mar. 2016	15,126,500	11,494	144,590	33,142	2,176
Dec. 2015	14,960,560	11,492	144,441	35,270	2,202
Sep. 2015	14,700,800	11,596	140,906	33,998	2,168
Jun. 2015	14,452,096	11,738	135,639	32,041	1,957
Mar. 2015	14,563,897	11,544	132,245	29,563	1,605

Sursa: BNR

- 12% este rata de participare la tranzacții online a consumatorilor în România față de 55% în UE;
- 94% sunt tranzacții cash în România, față de 68% în vestul UE.

Tabelul următor surprinde evoluția pe 9 ani a operațiunilor efectuate cu cardul. O primă analiză arată că toți itemii urmăriți au o evoluție pozitivă. E adevărat că nu s-a făcut și o analiză a vitezei. Totuși, ridicarea de numerar de la ATM a ajuns la aproximativ 72% față de 82% în anul 2008, plățile efectuate cu cardul a crescut la peste 19% față de doar circa 12% și a început timid procesul de depunere a numerarului la ATM, doar circa 5%. Toate acestea arată faptul că procesul de digitalizare are loc, e adevărat cu o viteză redusă.



**Tabelul nr. 3 - Evoluția și structura tranzacțiilor cu cardul (%)**

Explicații	Retrageri de numerar de la ATM	Plăți realizate cu carduri cu funcție de debit	Plăți realizate cu carduri cu funcție de credit	Depuneri de numerar la ATM
2008	82.28	11.85	2.90	2.97
2009	82.91	11.50	2.27	3.33
2010	81.52	12.77	2.33	3.38
2011	79.68	13.91	2.87	3.54
2012	78.50	14.83	3.09	3.59
2013	77.56	15.53	3.20	3.71
2014	76.35	16.54	3.31	3.81
2015	73.70	18.14	3.69	4.47
2016	71.53	19.39	3.93	5.15

Sursa: BNR

- 7% este rata de participare la tranzacții online a IMM-urilor din România, față de 17% în UE;
- cu 5% se poate reduce piața gri prin creșterea cu cel puțin 10% pe an timp de 4 ani consecutivi a plăților electronice;
- 62 miliarde euro va fi valoarea investițiilor bancare europene în IT în anul 2018.

În plus, digitalizarea este necesară deoarece sistemul național de plăți este în cea mai mare parte susținut și generat de bănci. Prin bănci are loc peste 90% din finanțarea economiei, băncile dețin know-how performant care este necesar în implementarea serviciilor digitale și în securitatea cibernetică, precum și în transpunerea și aplicarea prevederilor noilor reglementări europene: MIF, SEPA, PSD2, Directiva 92 sau Directiva NIS privind securitatea cibernetică.

Tabelul nr. 4 arată câțiva indicatori structurali ai bancarizării. Cauzele evoluției lor trebuie căutate în provocările cu care sistemul bancar românesc se confruntă, situația economică, creditele neperformante și dorința de eficientizare.

Totuși, considerăm că există și alte cauze printre care digitalizarea este una din ele. Introducerea digitalizării, indiferent de ce binefaceri aduce, provoacă diminuarea numărului de angajați bancari. Automatizarea, centralizarea și externalizarea, sunt procese care conduc spre reducerea numărului de unități bancare și la centralizarea activității. De fapt acesta este și sensul digitalizării, diminuarea costurilor și eficiență sporită.



Tocmai aceste fenomene ilustrează tabelul următor, scăderea numărului de unități bancare cu aproape 1.000 în cinci ani și a angajaților bancari cu peste 6.000. Se observă și o concentrare a angajaților la nivelul administrației centrale, o creștere de la 33% în 2008 la 37% în 2016 și trendul se păstrează. Aceleași tendințe se observă și la nivelul UE și a zonei Euro.

Majoritatea băncilor din România au încheiat 2016 cu mai puțini salariați decât la începutul anului. Este al treilea an consecutiv în care se observă această tendință. Banca Românească, Raiffeisen Bank, BRD Group Societe Generale, Banca Comercială Carpatica și CEC Bank au renunțat la cei mai mulți angajați în 2016. Topul băncilor cu cei mai mulți salariați în cursul anului trecut e în continuare condus, detașat, de BRD Group Societe Generale, urmat de Banca Transilvania, ING și BCR.

**Tabelul nr. 4 - Evoluții structurale ale bancarizării**

Explicații	Nr. angajați UE	Nr. angajați România	Nr. unități bancare	Angajați centrală/Angajați totali (%)	Nr. unități bancare zona Euro
2012	3,027,673	61,769	6,458	33	171,813
2013	2,962,468	58,612	6,213	34	164,204
2014	2,888,552	57,732	6,022	35	159,401
2015	2,852,599	55,928	5,669	36	156,292
2016	2,799,911	55,396	5,501	37	149,353

Sursa: BNR

Evident, trebuie să discutăm de schimbări și în calitatea personalului bancar. Se pare că era digitalizării aduce mutații profunde privind calificarea angajaților. În primul rând, este vorba de nivelul de calificare și viteza cu care acesta trebuie să se adapteze, având în vedere schimbările, așa zice ultrarapide, de tehnologie, cunoștințe sau pregătire profesională.

În al doilea rând, vorbim despre meserii, context în care sunt aduși la „putere” cei cu cunoștințe în domeniul IT, așa zice în detrimentul celor cu pregătire în domeniul economic. Vor dispărea aproape total angajații din back office, va fi nevoie, din ce în ce mai mult, de analiști programatori și de vânzători familiarizați cu vânzări în mediul



cibernetice. Va apărea o nevoie pregnantă de personal cu calificare medie și medie înaltă iar recalificarea și disponibilitatea pentru recalificare trebuie să fie mare.

Vom constata și în România existența unui fenomen de trecere dinspre programe de muncă bazate pe contracte cu normă determinată spre contracte cu normă nedeterminată. Un studiu realizat recent arată că, în următorii ani, numărul de angajați cu contract de muncă determinată va scădea cu 17%, în schimb vor crește contractele de muncă parțială cu peste 30%.

Este nevoie de dezvoltarea competențelor digitale, nu doar la nivelul populației, a angajaților băncilor, dar și la nivelul conducerii băncilor și tuturor instituțiilor. Se pare că nu vom mai avea contact „*face to face*” în procesul de vânzare, acesta se va muta în zona video sau chiar mai mult în zona comunicării prin „*semnale*”.

De fapt, pe plan mondial revoluția digitală va duce la înlocuirea completă a unor categorii profesionale. Putem să ne imaginăm unități bancare care să funcționeze cu foarte puțin personal sau, dacă nu sunt operațiuni complicate, chiar fără. Un studiu prezentat la World Economics Forum arată că până în 2020 se vor pierde 7 milioane de locuri de muncă și se vor câștiga 2 milioane de locuri de muncă.

Digitalizarea în banking va impune o regândire a politicilor de HR. Joburile noi create vor fi mai bine remunerate. Din acest motiv, comunitățile locale vor avea numai de pierdut, forța de muncă se va centraliza, unele meserii și specializări vor dispărea, adaptarea la noile condiții fiind o urgență mai ales în aceste zone. Lipsa de pregătire a oamenilor din mediul rural este o barieră în calea digitalizării, în zona rurală din țară nu putem vorbi de un proces de digitalizare.

Procesul de digitalizare în bankingul românesc trebuie susținut de partea legislativă, prin anumite reglementări care să permită băncilor lansarea unor produse și servicii inovative, cum ar fi conturile sau creditele online, acceptarea semnăturii digitale fiind unul dintre cele mai importante deziderate, pentru că numai astfel se pot accesa produse financiare de la distanță.

Un studiu privind maturitatea digitală efectuat de către Deloitte în cazul primelor 5 bănci din fiecare țară, relevă faptul că băncile din estul Europei, printre care și România, se află în urma concurenților lor globali și vest-europeni în ceea ce privește transformarea digitală.





**Tabelul nr.5 - Stadiul maturității digitale în țările din estul Europei**

Explicații	Canal Internet			Canal telefon mobil		
	Overdraft	Credit	Card de credit	Overdraft	Credit	Card de credit
Polonia	40%	100%	100%	40%	20%	20%
Slovacia	60%	60%			20%	
Cehia	40%	60%	40%	40%	40%	
România	40%	60%	20%	20%	40%	20%
Bulgaria	40%	40%	20%		20%	
Croația	60%	20%		60%	20%	
Ungaria	20%		40%			
Slovenia	60%	40%	20%			

*Sursa: Prelucrare după Balázs Bíró, Recent trends in banking, September 2017*

## V. Concluzii

Lucrarea și-a propus să analizeze procesul de digitalizare în sistemul bancar din România, care sunt implicațiile asupra personalului bancar și a clienței și să stabilească ce trend va avea acest proces în viitor.

Progresul tehnologic în domeniul IT și al comunicațiilor a îmbunătățit echilibrul dintre viața profesională și viața privată prin reducerea timpului de transport și autonomia sporită privind organizarea timpului de lucru. În același timp, a condus la timp de muncă mai îndelungat și la o mai mare ambiguitate între munca plătită și timpul personal pus la dispoziția angajatorului, care necesită disponibilitatea constantă a persoanelor - toate acestea fiind asociate cu niveluri mai ridicate de stres. Privind în perspectivă, deoarece aceste noi forme de muncă se vor intensifica în epoca de digitalizare, reglementările privind timpul de lucru vor trebui să reflecte aceste noi realități într-un efort de a valorifica oportunitățile și beneficiile oferite de IT, precum și de a aborda orice potențiale dezavantaje și riscuri pentru bunăstare.

Convergența la UE și dezvoltarea durabilă a economiei românești impun pe termen mediu și lung similitudini de nivel, dinamică și structură, în raport cu media europeană și la această categorie de indicatori cu impact de durată și cu importanță decizională tot mai mare la nivel macroeconomic.

Este clar că digitalizarea transformă radical industria bancară românească, aducând în prim plan noi produse, servicii și modele de business. Această transformare necesită



timp, împingând băncile să adopte și să îmbrățișeze noile tehnologii în vederea dezvoltării unei strategii de afaceri sustenabilă.

Evoluția tehnologică a adus cu sine schimbări majore la nivelul comportamentului și așteptărilor clienților. Pe măsură ce din ce în ce mai multe persoane folosesc noile tehnologii, modelele de afaceri se schimbă și ele, radical. Utilizarea de telefoane inteligente pentru servicii bancare mobile și servicii de investiții reprezintă exemple de tehnologii menite să facă serviciile bancare mai accesibile publicului larg.

**La ora actuală digitalizarea în mediul bancar românesc este la început, concentrându-se în special pe optimizarea și digitalizarea unei game destul de reduse de produse și servicii bancare existente.**

Viitorul apropiat va aduce însă interacțiunea client-bancă la un alt nivel, direct proporțional cu progresele privind capacitatea în creștere a platformelor de mobile banking, îmbunătățirea colectării și procesării digitale a informațiilor despre un anumit client, precum și cele privind verificarea identității (biometrics). Pericolul major în acest context devine ușurința procesului de schimbare a partenerului bancar pentru orice client – la ora actuală, la nivel global, circa 40% din clienți nu sunt siguri că nu își vor schimba banca parteneră pe un orizont de timp de 6 luni.

Industria bancară este în cursul unei transformări fundamentale. Atragerea și fidelizarea clienților, subscrierea și managementul riscurilor, tranzacționarea și soluționarea despăgubirilor – toate aceste zone sunt supuse schimbărilor datorită inovațiilor digitale.

**Băncile românești nu au identificat un punct de echilibru psihologic între maximizarea vânzărilor și atragerea și menținerea clienților, sau mai bine zis, satisfacția clienților. De exemplu, alertele mobile contribuie la o bună comunicare, însă nu și la creșterea vânzărilor.**

**Similar, inițiativele digitale de marketing pot contribui la o evoluție ascendentă a vânzărilor, dar pot deveni agasante pentru clientul actual sau potențial. Este clar că experimentele insuficient fundamentate în acest domeniu pot duce la lipsa de încredere cu care băncile românești se confruntă din ce în ce mai mult.**

Dacă băncile înțeleg că digitalizarea este sinonimă cu depersonalizarea serviciilor, cred că au pierdut lupta de la început. Aceste canale nu trebuie să devină mijloace pentru bombardarea clientului cu oferte, ci pentru a folosi datele și informațiile obținute în direcția personalizării serviciilor, bazată pe relevanță și oportunitate.



**Pentru piața bancară românească apare ca o problemă dimensionarea prezenței teritoriale. Se constată o prezență masivă a băncilor în zona urbană, unde locuiește circa 55% din populație și o prezență simbolică în zona rurală, cu circa 45% din populație. Această zonă este, practic, nebancaizată iar băncile ar trebui să găsească soluții în acest sens. Cu raportare la acest context, scăderea numărului de unități bancare nu pare firească.**

Se pare că în strategia grupurilor bancare europene cu prezență în România, această zonă este ocolită. Deoarece potențialul este extrem de ridicat, o strategie de creștere a activității bancare bazată pe digitalizare ar putea fi promovată de puținele bănci locale.

**Un alt impact negativ asupra digitalizării se referă la standardizarea excesivă a anumitor produse de creditare care nu se mai potrivesc nevoilor clienților sau scurtarea timpului de analiză. Identificarea cu acuratețe a riscurilor nu este și nu trebuie să fie un obstacol pentru aprobarea unei tranzacții, ci doar factorul esențial de diminuare a pierderilor viitoare.**

Deși digitalizare sistemului bancar e un proces ireversibil, tradiția, soliditatea și încrederea – elemente definitorii pentru banking-ul clasic – trebuie să rămână elemente de bază în relația cu clienții. Este necesar ca băncile să înțeleagă și să accepte unicitatea fiecărui client și să își creeze o imagine reală de partener în rezolvarea necesităților clientului și nu de vânzător de produse.

Este, de asemenea, foarte important, ca băncile să-și asume un rol mai activ în mediul educațional, academic și al dezbaterilor publice în vederea recâștigării încrederii din partea publicului, prin informare și educare.

## Referințe bibliografice

### Cărți și capitole din cărți

1. Nassim Nicholas Taleb (2014), *Antifragile: Things that gain from disorder*, Random House Trade Paperbacks, New York.

### Articole din jurnale și resurse web

2. ARB (2017), *Agenda digital*.
3. ATKearney retail banking radar 2017, *The side of change shifts all banks*.
4. EBF (2017), *Digital transformation of banking*.
5. EBF Press release 027610, *FinTech consultation: put needs of end-users first*.



6. EBF (2017), *Structure and economic contribution of the banking sector.*
7. Delloite (2015), *Băncile și creșterea economică: Lecțiile trecutului pentru un viitor mai bun.*
8. Guvernul României, *Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020.*
9. OECD (2017), *Future of Work Initiative.*
10. World Economic Forum (2016), *The future of financial infrastructure An ambitious look at how blockchain can reshape financial services.*
11. <http://www.bnr.ro/Seturi-de-date-628.aspx>.
12. <http://www.contributors.ro/economie/recalibrarea-sistemului-bancar-european-in-contextul-noilor-cerinte-si-realitati>.
13. [http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/trends/WCMS\\_545675/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/trends/WCMS_545675/lang--en/index.htm), *Future of Work - Major trends New technologies are bringing opportunities and challenges to working lives.*
14. <https://www.wall-street.ro/articol/New-Media/197318/ce-inseamna-digitalizarea-pentru-companie-si-care-sunt-provocarile.html>.