

Relationship marketing – o soluție pentru sistemul bancar românesc?

Cătălina Rusu

This paper highlighthens the current trends of the Romanian banking system, both marketing and businesswise.

In addition to a short theoretical review of the tools at hand, such as CLV, CRM, ERM, brand loyalty, client satisfaction, client retention and relationship marketing, specific features of the banking system underline the current lack of applicable client oriented strategies.

Relationship marketing, a tool of the new marketing era, seems no longer a strategic approach to have in view, but a necessary tool to be implemented as soon as possible. And the reason-why becomes more obvious than ever: people rely on personal interaction, long term relations built on trust and mutual benefits, communication and transparency, which are significant ingredients that make a difference in terms of which bank should I choose to work with.

In other words, the banking market as we know it, changes from a rigid segment to one that heavily requires a “human face”.

Key words: CRM, CLV, ERM, brand loyalty, client retention

JEL classification: G21, M31

Mixul de marketing în domeniul bancar

Mediul economic ridică mereu noi provocări pentru companiile care acționează atât pe piețe locale, cât și pe piețe internaționale, iar acestea se văd în situația de a elabora sisteme comunicaționale mult mai complexe decât simpla comunicare comercială. Incluzând componente de natură socială, financiară, tehnologică sau instituțională, comunicația corporativă permite companiilor să își asume

responsabilități ce depășesc funcțiile lor comerciale și să își afirme competența pe toate planurile.

Astfel, pentru construirea sau consolidarea imaginii și a poziției în piață, cele mai utilizate instrumente sunt publicitatea, promovarea vânzărilor, relațiile publice, comunicarea prin eveniment, forța de vânzare sau marketing-ul direct. În practică, majoritatea companiilor îmbină două sau multe din aceste tehnici promoționale, în funcție de obiectivul vizat, alcătuind astfel un mix comunicațional adaptat unui anumit moment.

Dacă ne referim la sistemul bancar, mixul clasic rămâne aplicabil, însă este supus unor influențe specifice. În primul rând, sistemul financiar-bancar se diferențiază de alte segmente ale economiei prin specificul său. Ne referim în special la natura și proprietatea resurselor de care dispun băncile, reglementările în vigoare, raportul riscuri asumate - generarea de profituri, caracterul pe termen lung al activității bancare și interdependența între bănci și clienții lor.

În al doilea rând, o bancă trebuie să armonizeze interesele unor categorii interesate diverse (proprietari și acționari, clienți, furnizori, concurenți, managementul superior, comunitatea mediului macroeconomic etc.), fiind supusă totodată controlului organismelor de reglementare (Parlamentul, BNR) și influenței exercitate de anumite organizații și instituții (Asociația Română a Băncilor, piața de capital, presa financiară, agenții de evaluare a riscului, firme de auditare etc), în principal datorită rolului crucial pe care băncile îl au într-o economie de piață.

În al treilea rând, setul de reglementări stricte, normele de reglementare a activității bancare, stipulațiile acordului Basel II, actele legislative și controlul direct exercitat de instituții precum cele menționate, fac ca sistemul bancar să fie un sistem puternic controlat, un sistem al cifrelor, al indicatorilor.

Nu până de mult timp, în România sistemul bancar era considerat un domeniu exclusivist al oamenilor care se pricep la cifre, care

împrumută bani contra unor dobânzi usturătoare și care nu știu să zâmbească, veșnic sugrumați de costume „la patru ace”.

Câteva schimbări ale pieței – accesul consorțiilor străine, înființarea Fondului de Garantare a Depozitelor, liberalizarea contului de capital, implicarea băncilor în elaborarea noilor norme ale Băncii Centrale etc. – au făcut ca acest sistem să evolueze rapid, devenind mai transparent și mai flexibil.

Creșterea gradului de tehnologizare (sursa de avantaj competitiv prin sporirea vitezei de deservire a clienților, raportari în timp real, comunicare rapidă, servicii de ebanking, toate acestea aducând un plus de valoare pentru clienți și reducerea costurilor pentru bancă), dezvoltarea de strategii care permit o mai bună centralizare, cultură organizațională flexibilă care pune accentul pe competențe multiple și performanța la locul de muncă, introducerea unor reglementări de aliniere la standarde europene și internaționale, sunt schimbări importante.

De maximă importanță însă este acordarea unui rol de stat major activității de marketing și de comunicare, astfel ca sistemul bancar beneficiază de “pârghii calitative” care pot influența economia în ansamblul său: atitudinea oamenilor, poziția organizațiilor, transparența și imaginea acestora, calitatea relațiilor stabilite cu clienții.

Criza economică a determinat o tendință de concentrare a portofoliilor spre zona de risc minim sau nul. Iar acest lucru se traduce prin eliminarea produselor de creditare negarantate pentru persoane fizice din portofoliile unor bănci, sau ajustarea condițiilor de acordare de un mod limitativ pentru acei clienți a caror bonitate implică risc. Situația nu este la fel de gravă pe segmentul produselor și serviciilor adresate segmentului comercial și corporatist.

Cu câțiva clienți în portofoliu, activitatea bancară este insuficientă pentru a avea un efect asupra economiei în ansamblul ei. Intercondiționarea este mai mult decât evidentă. Băncile nu pot funcționa fără clienți, iar clienții au nevoie de bănci.

Situația actuală a datoriilor restante către bănci, un indicator din păcate în continua creștere conform raportărilor Băncii Naționale și adusă în prim plan de presa de specialitate¹, este “vina” comună a băncilor și clienților deopotrivă, iar soluția constă într-o colaborare strânsă și comunicare crescută.

Strategiile orientate spre client, după cum o demonstrează practicile bancare din țările dezvoltate reprezintă o etapă nouă necesară în viața băncilor din România. Cu atât mai mult cu cât este știut faptul că sursele de avantaj concurențial provin în principal din gradul de satisfacție al clienților, măsura în care aceștia se simt respectați, relațiile de durată, fidelitate, transparența relației bancă-client.

Satisfacție – Client Relationship Management – Loializare, o relație directă?

Am adus în discuție gradul de satisfacere al clienților și fidelitatea acestora ca surse de avantaj concurențial. Cele două concepte sunt, cel puțin din punct de vedere teoretic, într-o relație cauză-efect, un grad ridicat al satisfacției asigurând și fidelitatea clientului. Acest lucru nu este aplicabil întregului sistem financiar-bancar în general, nici celui românesc în particular. Este știut faptul că, prin natura produselor și serviciilor care reprezintă legătura între client și bancă, relația stabilită este una pe termen mediu și/sau lung și este în principal una contractuală.

Băncile, ca și organizațiile din alte domenii de activitate, au înțeles costul pierderii clienților și importanța exercitării unui control asupra efectelor adverse ale acestei pierderi, net superioare câștigului rezultat din atragerea de noi clienți. Soluția găsită, și aplicată în țările dezvoltate, este marketingul relațional.

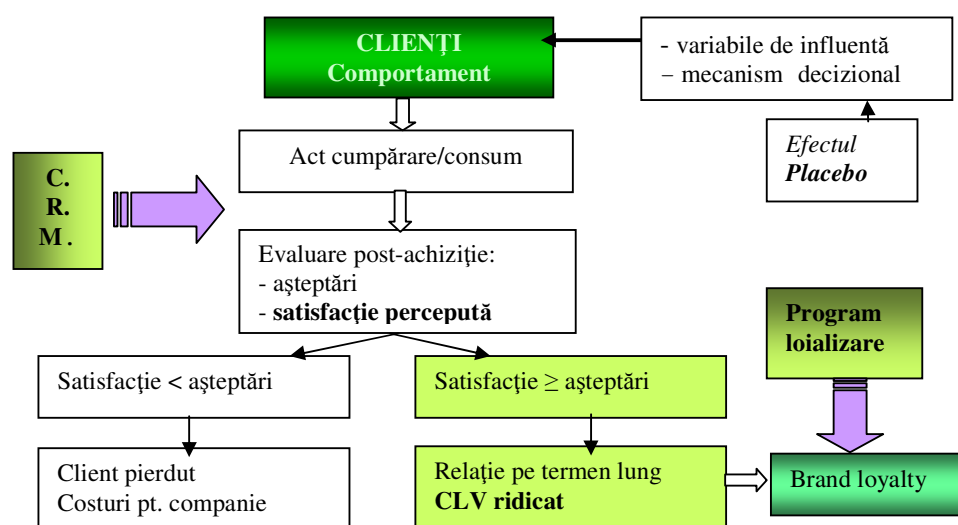
Vocabularul de marketing include concepte precum *customer relationship management* (CRM), *customer lifetime value* (CLV), *value chains*, *Placebo effect*

¹ Surse: www.gardianul.ro și www.banknews.ro

și *brand loyalty*, concepte care definesc în fapt nouă direcție de marketing, cea a marketingului relațional.

Din punct de vedere teoretic, variabile menționate acționează după cum urmează:

Fig. 1: Variabile de influență



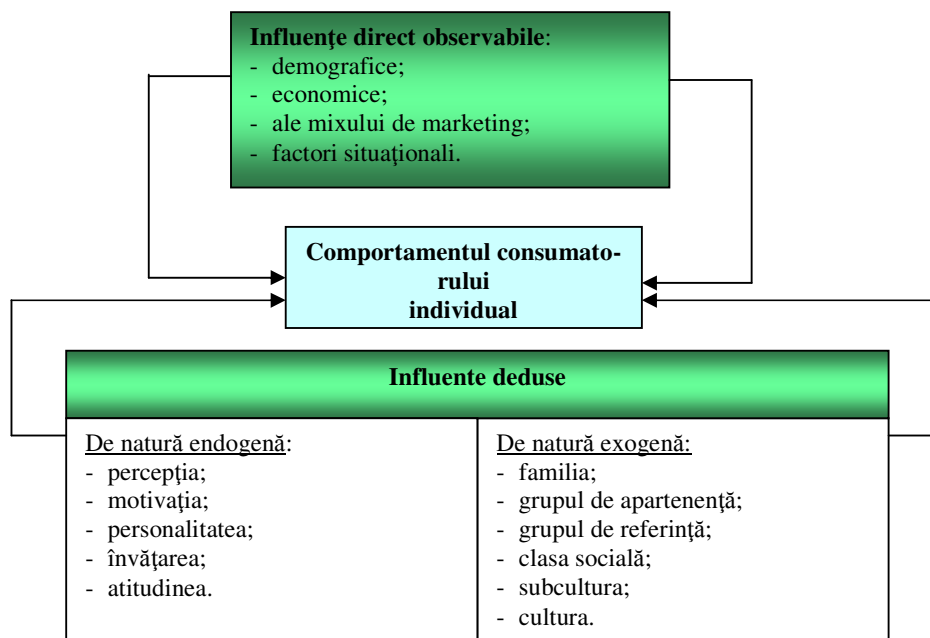
Sursa: concepția autorului

Conform definițiilor propuse de specialiști, *comportamentul consumatorului*, concept prin excelență multidimensional, este rezultanta specifică a unui sistem de relații dinamice dintre procesele de percepție, informație, atitudine, motivație și manifestare efectivă, ce caracterizează integrarea individului sau a grupului în spațiul descris de ansamblul bunurilor de consum și serviciilor existente în societate la un moment dat, prin acte decizionale sau de grup privitoare la

*acestea*¹. În această accepțiune, trebuie avute în vedere toate dimensiunile care duc la manifestarea unui comportament: motive de cumpărare/necumpărare, preferințele, intențiile de cumpărare, deprinderile de cumpărare, obiceiurile de consum, atitudinile, imaginea.

Asupra comportamentului consumatorului individual acționează două categorii de factori de influență: factori direct observabili și influențe deduse, în aceasta din urmă categorie intrând influențele de natura endogenă și cele de natură exogenă.

Fig. 2: Influențe exercitate asupra comportamentului consumatorului individual²



¹ Iacob Cătoi, Nicolae Teodorescu, *Comportamentul Consumatorului*, Editura Uranus, 2003, pg.20

² Iacob Cătoi, Nicolae Teodorescu, *Comportamentul consumatorului*, Editura Uranus, 2003, pg.41

Fără a detalia categoriile de influențe direct observabile, vom sublinia câteva aspecte importante pentru conceptul marketing relațional. Astfel, în mixul de marketing, trebuie să subliniem faptul că legătura efectivă dintre producător/furnizor și consumator constă în produsul/serviciul oferit, care trebuie în primul rând să satisfacă o nevoie a consumatorului, iar pe de altă parte trebuie să-i ofere acestuia satisfacție, fiind vorba aici desigur despre satisfacția percepută. Este foarte importantă diferențierea între noțiunea de satisfacție ca și rezultat al soluționării unei nevoi a consumatorului și noțiunea de satisfacție percepută, care, în varianta optimă, include și o plus-valoare adăugată de furnizor și percepută de consumator relativ la modul cum i-a fost soluționată respectiva nevoie.

În privința factorilor situaționali, aceștia nu rezultă din cunoașterea atributelor personale/individuale sau a celor care caracterizează un stimul, dar au un efect demonstrabil și sistematic asupra comportamentului. Cunoscutul specialist american **Russell Belk**¹ definește influențele situaționale ca fiind generate de *“toți acei factori specifici unei situații bine definite în timp și spațiu, factori care nu rezultă din cunoașterea atributelor personale și a celor care caracterizează stimulul – varianta aleasă -, dar care au un efect demonstrabil și sistematic asupra comportamentului curent”*. Acești factori pot fi raportați la trei momente distincte, respectiv cel al comunicării de marketing, momentul cumpărării și momentul consumului. În oricare din aceste trei momente pot interveni componentele fizice ale mediului, componentele sociale, perspectiva temporală, sarcina decidentului și stări anterioare.

Conform modelului redat anterior, cea de-a doua categorie, influențe deduse, include variabile endogene și exogene, unde cele endogene reprezintă în fapt variabile de natură psihologică, cele mai relevante fiind considerate a fi percepția, informația/ învățarea/ personalitatea, motivația și atitudinea. Analiza influențelor deduse de natură endogenă

¹ Russell Belk, *Situational Variables and Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, SUA, 1975

este foarte importantă deoarece prin identificarea mecanismelor psihologice care declanșează, influențează și mai apoi determină actul de cumpărare, se poate realiza o modificare a comportamentului consumatorului în sensul dorit de organizație, atât prin intermediul unei campanii de comunicare susținute, cât și prin programe de marketing relațional. Acest lucru presupune acționarea directă, la nivel cognitiv, afectiv și conativ, asupra modului în care acesta percepe produsul/marca, identifică o nevoie reală și apoi o motivație puternică pentru a-l achiziționa, consideră că se potrivește personalității sale și îl reprezintă - clientul se identifică cu valorile promovate de marcă prin respectivul produs/serviciu -, învață despre posibilele utilizări și avantaje, și își creează propria-i atitudine față de produs și implicit marca.

Factorii de natură exogenă, a doua mare categorie de influențe deduse, definesc componentele mediului social al consumatorului și se referă la familie, grupul de apartenență, grupurile de referință, clasă socială, cultura și subcultura. Unii specialiști¹ consideră *familia* ca fiind variabila exogenă cu cea mai mare influență asupra comportamentului consumatorului.

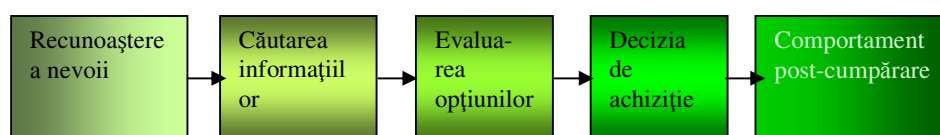
În opinia lui **Philip Kotler**², punctul de pornire în studierea comportamentului consumatorului îl reprezintă modelul stimul-reacție, conform căruia o mulțime de stimuli de marketing și de altă natură intră în „cutia-neagră” a consumatorului și declanșează anumite reacții. Stimulii de marketing sunt de fapt cei patru P ai mixului de marketing: produsul, prețul, plasamentul și promovarea. Stimulii de altă natură decât cea de marketing sunt cei economici, tehnologici, politici și culturali. Aceste categorii de stimuli generează o sumă de reacții ale cumpărătorului precum produsul ales, marca pentru care optează, distribuitorul ales, momentul achiziției și cantitatea. Procesul de

¹ Iacob Cătoi, Nicolae Teodorescu, *Comportamentul consumatorului*, Editura Uranus, 2003, pg.60

² Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principiile Marketingului*, Editura Teora, Ediția a IIa, 2003

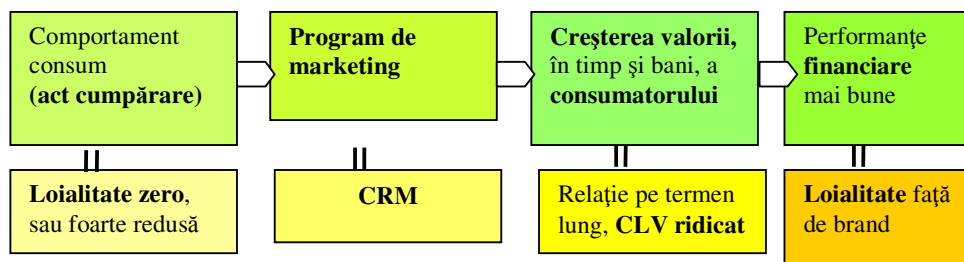
transformare a stimulilor în reacții este bifazic: mai întâi, caracteristicile cumpărătorului influențează modul în care acesta percepe stimulii și reacționează, și apoi, procesul decizional în sine influențează comportamentul cumpărătorului.

Procesul decizional influențează comportamentul consumatorului și presupune o succesiune de 5 etape, după cum urmează:



Informațiile sunt vitale pentru consumator, cu cât el va deține mai multe informații despre un produs/serviciu anume, cu atât se va simți mai în cunoștință de cauză, mai apropiat de acel produs. Evaluarea alternativelor presupune diferențierea pe care clientul o percepe și care va înclina în favoarea alternativei cu cele mai multe avantaje și plusvaloare. Intervin aici elementele mix-ului de marketing. Decizia de cumpărare presupune reacția fermă a clientului pentru o marcă, un produs, un distribuitor, un moment al achiziției, și o cantitate anume achiziționată.

În comportamentul post-cumpărare, putem vorbi despre un proces de fidelizare. Lucrurile sunt mai laborioase, deoarece din momentul în care consumatorul a fost transformat în client prin procesul de achiziție, obiectivul principal al unei organizații este să îl păstreze. Relația de lungă durată întreținută prin eforturile companiei nu presupune, în mod obligatoriu, și existența fidelității consumatorului.



Relația de cauzalitate, considerată viabilă de majoritatea firmelor este și este valabilă în ipoteza conform căreia satisfacția resimțită de consumator este cel puțin egală cu așteptările sale, implicit faptul că produsul a îndeplinit promisiunea calității.

Organizația află informații relevante referitoare la așteptări viitoare ale consumatorului, inclusiv referitoare la eventuale noi produse, prin CRM (client relationship management). Îndeplinirea, chiar și parțială a acestor așteptări, pune bazele unei relații pe termen lung și implicit ale unui portofoliu de clienți de valoare ridicată.

Comportamentul post-achiziție devine esențial pentru fidelizarea clientului. În sistemul bancar însă, fiind vorba despre produse/servicii prioritar intangibile și care presupun o folosință mai îndelungată, această etapă este mult mai greu de influențat. O relație de durată poate avea la bază relația contractuală impusă de produs/serviciu, nu neapărat satisfacția clientului sau faptul că acesta se încadrează în categoria clienților fideli.

Totuși, menținerea clienților este benefică pentru “sănătatea economică” a unei companii. Ea poate exercita o influență directă asupra profitabilității; conform unor studii efectuate de Payne și Richard (1993) asupra pieței americane, creșterea gradului de menținere a clienților cu 5% poate genera o creștere a profitului cuprinsă între 25%-80%.

Relația între menținerea clienților și loialitate a fost subiectul de dezbateră al multor cercetători (Cardozo – 1965, Day – 1977, Day și

Landon – 1977, Parasuraman, Zeithaml și Berry – 1985, Bolton și Drew – 1991, Anderson, Fornell și Lehmann – 1994, Shiv, Carmon și Arieli – 2005, Folkes și Patrick -2002). În prezent, deși conceptul este aplicabil tuturor tipurilor de piețe, băncile și instituțiile financiare se remarcă prin numărul studiilor efectuate în privința impactului programelor de fidelizare a clienților asupra profiturilor înregistrate.

Satisfacția clientului se presupune a genera aspecte pozitive în privința atitudinii, repetitivității actului de cumpărare, loialității față de brand (Churchill și Suprenant – 1982), reducerii costurilor de atragere de noi clienți (Fornell -1992), și reducerii costurilor aferente tratării reclamațiilor clienților (Crosby – 1979, Garvin – 1988). Tema centrală constă în faptul că satisfacția clientului este motorul fidelizării.

Cercetătorii mai sus menționați au avut în vedere aspecte referitoare la pilonii care stau la baza fidelizării unui client. Conform **Payne&Richard** (1993), “marketingul relațional se concentrează pe menținerea clienților și construirea unor relații pe termen lung cu aceștia, ceea ce contribuie la loializarea clienților. Cu cât satisfacția resimțită de un consumator este mai mare, cu atât mai probabilă este stabilirea relațiilor pe termen lung și generarea unei profitabilități crescute”¹. **Rust&Zahorik** (1993) au dezvoltat un model “matematic pentru determinarea alocării optime a resurselor necesare creșterii satisfacției clienților”², ideea de bază a modelului dezvoltat constând în legătura dintre fidelizare și satisfacție-însatisfacție. Ei au legat principalii factori de loialitate cu un program financiar care alocă resurse pentru acești factori. În sistemul bancar, această abordare este cât se poate de rațională.

O altă teorie interesantă este cea dezvoltată de **Carroll&Rose** în 1993, care au avut în vedere perspectiva economică a fidelizării clienților, mizând pe faptul că nu toți clienții generează valoare și au sugerat fap-

¹ A.Payne, J.Richard, *Relationship Marketing, Customer Retention and Service Firm Profitability*, Melbourne University

² R.Rust, A.Zahorik, *Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share*, Journal of Retailing, 69(2), pg.193-215

tul ca instituțiile trebuie să se axeze pe dezvoltarea unor strategii de fidelizare exclusiv pentru segmentele de clienți generatoare de valoare¹.

Czepiel&Reddy (1992-1993) folosesc conceptele de intensitatea relației și performanța percepută relativă ca variabile intermediare în încercarea de a prognoza utilizări viitoare ale serviciilor pe baza utilizărilor anterioare, nivelului de educare, implicarea instituției și costuri. Rezultatele studiului lor sunt oarecum contradictorii, dar două aspecte sunt certe: “în relațiile de tip b2b, relațiile pe termen lung între vânzători și cumpărători se bazează pe un puternic fundament economic și rațional”, în timp ce “în relațiile de tip b2c, relațiile pe termen lung sunt supuse influenței unor factori foarte dificil de corelat și anticipat”².

În analiza sa privind menținerea clienților, **F.Reichheld** (1993) afirma că “satisfacția clienților nu reprezintă un surogat pentru menținerea clienților. Deși pare logic ca o creștere a gradului de satisfacție al clienților să genereze fidelitatea acestora și în consecință profitabilitatea, faptele indică contrariul. Între 65% și 85% dintre clienții care au renunțat la serviciile/produsele unei bănci au afirmat că au fost satisfăcuți sau foarte satisfăcuți de vechiul furnizor (bancă)”³.

Satisfacția consumatorului a fost privită atât ca un element specific tranzacției, tradus ca o post-evaluare a corelării dintre nivelul așteptărilor și performanța efectivă, cât și sub forma satisfacției cumulative, care reflectă evaluarea generală a tranzacțiilor desfășurate în timp și reprezintă totalitatea experiențelor consumatorului cu vânzătorul. Deoarece relațiile bancare implică numeroase tranzacții și un proces îndelungat de interacțiuni între client și bancă, al căror scop, din perspectiva marketingului, este acela de a reduce incertitudinea cu

¹ P.Carroll, S.Rose, *Revisiting Customer Retention*, Journal of Retail Banking, 15, pg.5-13

² J.Czepiel, S.Reddy, *Exploring the Social Geography of the Marketplace: A study of Relationships in Banking*, Conferința Customer Relationship Management, Atlanta, 1992

³ F.Reichheld, *Loyalty-Based Management*, Harvard Business Review, 7.1, pg.64-73

privire la așteptările clientului sau la calitatea efectivă a prestației, termenul de satisfacție cumulativă este cel mai adesea supus analizelor.

Satisfacția consumatorului este o preocupare ce a rezultat din studii care urmăreau cuantificarea prezumției de bază a conceptului de marketing, conform căreia consumatorii satisfăcuți sunt probabili a dezvolta o atitudine pozitivă față de obiectul actului de cumpărare și repetarea acestui act. În studiile sale, **Oliver** (1980)¹ a încercat conceptualizarea procesului ca unul în care la momentul t_1 așteptările clienților, exprimate sub forma unui model multi-atribut (Fishbein&Ajzen, 1975), conduc la intenția de achiziționare. Achiziționarea duce la o confirmare negativă atunci când experiența efectivă este sub nivelul așteptărilor și la o confirmare pozitivă atunci când experiența efectivă este peste nivelul așteptărilor. În momentul t_2 confirmarea influențează în mod direct satisfacția, care modifică atât atitudinea, cât și intenția. Așteptările, confirmarea percepută a performanțelor care conduce la un anumit nivel al satisfacției, au reprezentat principală paradigmă în literatura de specialitate privind satisfacția consumatorului.

“În timp ce satisfacția aferentă unei tranzacții poate oferi un diagnostic referitor la un produs/serviciu folosit, satisfacția cumulativă este un indicator fundamental al performanței trecute, prezente și viitoare a firmei. Satisfacția cumulativă stă la baza investițiilor unei firme pentru creșterea satisfacției clienților”².

Punând accentul pe satisfacția cumulativă, **Andersen, Fornell & Lehmann** au dezvoltat un model pentru menținerea clienților și fidelizarea acestora. Conform autorilor citați, ipoteza de bază rezidă în faptul că numai clienții fideli sunt cei care se angajează să rămână într-o relație și să continue achiziționarea produselor/serviciilor furnizorului. Reichheld sugera faptul că relațiile personale dintre

¹ R.Oliver, *Effects of Expectations and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluation*, Journal of Applied Psychology, 62, pg. 246-250

² E.Andersen, C.Fornell, D.Lehmann, *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Swedon*, Journal of Marketing, 58, pg.53-66

agenții de vânzări și clienți conduc la menținerea acestora: “angajații care zi de zi lucrează în mod direct cu clienții, au un efect puternic asupra loialității acestora”. Aceste interacțiuni generează legături sociale care ajută la menținerea relației. **Mummalanenni & Wilson** (1991)¹, au concluzionat faptul că agenților de vânzări care aveau relații bune cu clienții li se treceau cu vederea, măcar o dată, greșelile din neatenție.

Totuși, fidelizarea clienților implică mai mult de două variabile, satisfacția consumatorului și legături sociale. Acești doi factori sunt întradevăr importanți, dar literatura de specialitate indică faptul că angajamentul unui client de a rămâne angrenat într-o relație este o problemă complexă, care include mai multe variabile. Spre exemplu, **Anderson, Fornell & Lehmann** (1994) includ mai mulți factori precum trendul mediului economic, factori specifici firmei, erori etc., factori considerați a exercita o influență asupra satisfacției clienților. Fidelizarea clienților implică un angajament pe termen lung din partea consumatorului, dar și a firmei, pentru a putea menține relația. Dezvoltarea angajamentelor comune este un proces similar cu cel stabilit în b2b. Principala diferență constă în intensitatea componentei personale și a gradului de interacțiune personală. O relație la distanță este cea care caracterizează spre exemplu sistemul bancar, atunci când este vorba de atragerea unor clienți nerezidenți sau atunci când clienții folosesc preponderent Internet Banking-ul.

Han & Wilson (1993)² folosesc conceptele de legături sociale și legături structurale, pe care le consideră ca fiind principalele două forțe care mențin relația. Legăturile sociale includ aspectele interpersonale ale relației, în timp ce legăturile structurale includ aspectele corporative care reprezintă variabile ce rezistă în timp mai mult decât legăturile interpersonale. Spre exemplu, dacă doi parteneri își conectează

¹ V.Mummalanenni, D.Wilson, *Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualizations*, lucrare publicată de The Pennsylvania State University for Study of Business Market, pg.44-59

² S.Han, D.Wilson, *Antecedents of Buyer Commitment to a Supplier: A Model of Structural and Social Bonding*, University Park – Marketing Department

calculatoarele pentru a schimba informații electronice (EDI), se consideră că aceștia au creat o legătură structurală care face ca terminarea relației să fie mai dificilă, deoarece aceasta implică deconectarea din sistem a celor două calculatoare. Ambele părți au făcut investiții în acest sistem, investiții care nu pot fi recuperate în mod direct. Operațiunile zilnice pot depinde de sistem, iar întreruperea relației poate cauza întreruperea operațiunilor.

Este posibil să existe relații bazate preponderent pe legături sociale dacă majoritatea competitorilor au un nivel egal al performanței iar tranzacțiile implicate sunt relativ simpliste. Totuși, majoritatea relațiilor includ ambele tipuri de legături. Interacțiunea socială este în mod general necesară pentru a crea încrederea, care anticipează investițiile în această relație. Legăturile sociale reflectă calitatea relației și nivelul de încredere între parteneri.

Încrederea sau neîncrederea, componentă a legăturilor sociale, a fost întotdeauna parte a relațiilor de afaceri. Încrederea a fost măsurată și descrisă sub numeroase forme, de la variabila de personalitate (**Rotter**, 1967) până la variabila legată de puterea relativă a partenerilor (**Young&Wilkinson**, 1989). O abordare sociologică este cea descrisă de **Lewis&Weigert** (1985): “încrederea este conceptualizată ca orientarea reciprocă și premisa că este împărtășită, are ca și obiect relația dintre parteneri și este simbolizată de o acțiune intenționată”. Încrederea este direct legată de percepția partenerilor referitoare la abilitățile, cunoștințele, expertiza, motivația și intențiile celui alt partener. Ea nuanțează acțiunile întreprinse de parteneri pe parcursul relației lor.

Calitatea interacțiunilor este cea de-a doua variabilă a legăturilor sociale, și măsoară nivelul interacțiunii sociale, care poate varia de la aproape prieten apropiat până la un partener de afaceri îndepărtat. Conform cercetărilor efectuate de **Mummalaneni & Wilson**, există diferențe minore între legăturile sociale dintre indivizii care își privesc partenerul ca un prieten de afaceri și cei care își privesc partenerul ca prieten

personal apropiat. Diferențele importante au fost indentificate totuși la nivelul acțiunilor pe care un individ le-ar întreprinde pentru ajutorarea unui prieten de afaceri versus ajutorarea acelor indivizi percepuți ca și cunoștințe formale de afaceri. Cumpărătorii și vânzătorii sunt dispuși să își asume un anumit risc pentru prieteni.

În cazul domeniului bancar, legăturile sociale fac diferența în condițiile unor produse și servicii relativ omogene. Iar comunicarea, inclusiv un program de CRM au un aport deosebit în construirea relațiilor sociale.

Performanța produsului/serviciului, prima componentă a legăturilor structurale, este inima relației de schimb, deoarece un produs/serviciu trebuie să fie cel puțin la nivelul așteptărilor pentru ca relația să continue. Clienții nu pot fi păstrați dacă acestora nu li se oferă o valoare cel puțin egală cu a competitorilor. Performanța poate fi măsurată ca și satisfacția consumatorului sau ca percepția acestuia asupra performanței.

În cazul produselor bancare (credite, depozite, carduri etc.), percepția clienților asupra performanței este măsurată fie prin criterii de ordin cantitativ (costuri implicate, documentație etc.), fie prin criterii calitative (recomandări ale prietenilor și familiei, rapiditatea obținerii produsului și variațiile pe timpul desfășurării relației contractuale) sau cumulativ, în cazul clienților cu experiență. Prin urmare, doar o evaluare a percepției cumulative a clienților poate valida performanța produselor/serviciilor bancare, actul de “consum” nefiind un moment specific, ci un cumul de momente, într-o perioadă dată.

Compatibilitatea obiectivelor, o altă componentă a legăturilor structurale, reprezintă măsura în care cei doi parteneri împărtășesc aceleași obiective care pot fi atinse prin continuarea relației lor. Dacă aceste obiective comune nu există, este foarte ușor pentru oricare dintre parteneri să întrerupă relația, cu prima ocazie când se întrezărește o oportunitate mai bună. Obiectivele comune susțin dependența reciprocă între parteneri.

Despre *nivelul de comparație al alternativelor* de care dispune un client, de asemenea componentă a legăturilor structurale, autori precum **Thibaut & Kelly** (1959) și **Andersen & Naurus**¹ (1990) au scris lucrări de bază având o contribuție majoră în sensul introducerii conceptului de CL_{ALT} . Nivelul de comparație este nivelul de performanță așteptată care are la bază cunoștințele și experiențele anterioare ale clientului în situații similare. Nivelul de comparație al alternativei constă în nivelul de performanță care poate fi obținut prin schimbarea furnizorului. Legăturile structurale pot inhiba schimbul de relații chiar și atunci când CL_{ALT} este mai ridicat decât nivelul performanței partenerului actual, deoarece costul implicat de schimbarea relației este foarte ridicat. CL_{ALT} are un efect negativ asupra legăturilor structurale în sensul că relațiile alternative mai bune slăbesc relațiile structurale dintre partenerii actuali. În acest caz, menținerea colaborării este influențată preponderent de legăturile sociale.

Investițiile irecuperabile derivă din conceptul de investiții specifice tranzacțiilor care sunt făcute pentru a sprijini relațiile.

Angajamentul reprezintă nivelul până la care un partener se implică în continuarea unei relații. Acest termen reflectă așteptările pe termen lung ca relația să continue.

Pentru o companie este important să-și poată segmenta clientela, deoarece nu toți clienții generează valoare. Prin urmare, este foarte important ca anterior implementării unui program de fidelizare a clienților, să se facă o analiză atentă a acestora, pe baza indicatorului **Customer Lifetime Value**, acesta fiind o variabilă de decizie, nu o variabilă statistică.

¹ J.Anderson, J.Naurus, *A Model of Distributor's Perspective of Distributor Working Relationships*, Journal of Marketing, 54, pag.42-58

Astfel, eforturile de marketing vor fi concentrate către acele segmente care au un randament bun, care pot reacționa favorabil la un astfel de program. CLV reprezintă diferența dintre costul de achiziție, operare și menținere a unui client și venitul generat de acesta pe durata ciclului său de viață. CLV poate fi utilizat ca variabilă dependentă într-o regresie pentru a investiga factorii care determină valorile sale și este considerat a fi rezultatul trecerii la era marketingului relațional, în care noii indicatori de performanță sunt gradul de loialitate al clienților, gradul de satisfacție, nivelul de retenție etc. Indicatorul oferă o imagine de ansamblu a clienților, potențialul neexploatat al acestora, evaluarea consecințelor acțiunilor de marketing.

CRM (**C**ustomer **R**elationship **M**anagement) este considerat a sta la baza unei rate mari de menținere a clienților, fiind un catalizator pentru fidelizarea acestora. CRM-ul se definește ca o strategie folosită pentru a înțelege mai bine și a afla mai multe informații relevante despre nevoile specifice clienților și despre comportamentul acestora, pentru a putea dezvolta relații solide cu aceștia. Managementul relațiilor cu clienții implică mai multe componente și se traduce printr-un proces care permite gruparea tuturor informațiilor despre clienți, vânzări, eficiența activităților de marketing, gradul de reacțiune și trendurile pieței.

În principal, CRM încurajează folosirea diverselor tehnologii, astfel încât resursele umane să poată interpreta și înțelege în profunzime comportamentul consumatorilor și valoarea acestor consumatori.

Implementarea unui astfel de program asigură avantaje certe: crește calitatea serviciilor oferite clienților, eficientizează activitatea call-center-urilor, ajută personalul de vânzări în procesul de negociere și încheiere a afacerilor, simplifică procesele de marketing și vânzări, permite identificarea de noi clienți, crește vânzările către clienții efectivi, poate genera plus valoare pentru clienți.

Precondiția pentru implementarea unui program CRM: un program ERM

Conform studiilor de specialitate, un program de CRM poate fi implementat doar ulterior unui program ERM¹ (**Employee Relationship Management**), care vizează deopotrivă creșterea productivității interne și creșterea satisfacției angajaților relativ la munca depusă și la mediul de lucru. Cele două concepte se regăsesc într-o relație de condiționare în **lanțul profitului**.

Acesta este un concept care subliniază legătura între calitatea serviciilor (interne și externe) și profitul realizat. El are la bază un șir de intercondiționări și dependențe, stabilite după cum urmează:

- Profitul este în legătură directă cu păstrarea clienților. Păstrarea clienților, mai ieftină decât atragerea unora noi, permite stabilirea de relații pe termen lung cu aceștia, reprezintă o sursă de avantaj competițional și este condiționată de satisfacția clienților.
- Satisfacția clienților, determinată de valoarea percepută de client, rezultă în urma comparării calității cu prețul și celelalte costuri legate de achiziționarea pachetului de servicii.
- Calitatea serviciului extern este mai mare în cadrul organizațiilor care își păstrează angajații, atent selectați, pregătiți și recompensați pe baza performanțelor înregistrate. Structura relativ stabilă în timp a angajaților rezultă din satisfacția acestora, influențată în mod direct de calitatea crescută a serviciilor interne.

Resursele umane reprezintă inima organizației. Astfel, pentru a ajunge la o satisfacție a clienților, este mai întâi imperios necesar să existe o satisfacție a angajaților proprii. După cum spunea Henry Ford, “faptul că ne-am strâns cu toții în această organizație reprezintă un început, faptul că stăm împreună în aceeași clădire reprezintă un progres, dar faptul că lucrăm împreună înseamnă succes”².

¹ Sursa:

http://www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=1035

² Henry Ford, pasaj extras din www.web-enable.com/business/erm //

Sumarizând, domeniul bancar este un domeniu al cifrelor prin excelență, dar în care relațiile sociale pot face o diferență majoră. Clienții nu își doresc doar să obțină bani sau să își valorifice economiile, ci vor o relație cât mai personalizată cu banca, relație care să le ofere încredere și sentimentul unui control, măcar minimal, asupra acestei relații.

Aceasta este plus-valoarea pe care clienții și-o doresc și este o nevoie verbalizată, pe care băncile, până la această dată, nu au tratat-o cu suficientă atenție. Ba mai mult, au dat greș dacă ne referim la comunicarea incompleta a costurilor implicate de anumite produse, sau la modificări ale costurilor creditelor pe parcursul derulării contractelor și notificarea târzie a clienților astfel că mulți dintre aceștia au intrat în baza de date a rău-platnicilor.

Operatorii de call-center care nu pot oferi informații personalizate, nu se pot constitui într-un surogat pentru nevoia clienților de a comunica direct cu un reprezentant al băncii. Clienții își doresc să fie mai mult decât un nume în baza de date, mai mult decât un nume asociat unui profil de bonitate financiară. În același registru, pachetele de servicii reprezintă doar un răspuns cantitativ la cererea clienților, dar nu reprezintă nici sursă de încredere, nici premisă pentru loializarea clienților. Cel mult pot oferi satisfacția reducerilor de cost.

Băncile trebuie să adreseze nevoile financiare ale clienților cu o ofertă extinsă, personalizabilă, maximizând importanța câștigării încrederii clienților prin relații reciproc avantajoase pe termen lung, adică prin construirea relațiilor de tip “win-win”, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Diferențierea cerută se face la nivel de încredere și satisfacție. În aceste condiții, marketingul relațional devine astfel o necesitate, mai mult decât o practică care și-a demonstrat potențialul uriaș și avatanjele.

În ultimii ani, piața financiar-bancară românească a fost percepută atât de participanții naționali cât și de parteneri străini, ca o piață matură, cel puțin din punct de vedere al credibilității. Astăzi, această piață dă un examen important, fiind deopotrivă afectată de criza economică globală, dar și poziționată drept un pilon cu greutate în depășirea acestui val de recesiune economică.

Bibliografie

A.Payne, J.Richard, *Relationship Marketing, Customer Retention and Service Firm Profitability*, Melbourne University

E.Andersen, C.Fornell, D.Lehmann, *Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden*, Journal of Marketing, 58

F.Reichheld, *Loyalty-Based Management*, Harvard Business Review, 7.1

Iacob Cătoi, Nicolae Teodorescu, *Comportamentul Consumatorului*, Editura Uranus, 2003

J.Anderson, J.Naurus, *A Model of Distributor's Perspective of Distributor Working Relationships*, Journal of Marketing, 54

J.Czepiel, S.Reddy, *Exploring the Social Geography of the Marketplace: A study of Relationships in Banking*, Conferința Customer Relationship Management, Atlanta, 1992

P.Carroll, S.Rose, *Revisiting Customer Retention*, Journal of Retail Banking, 15

Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principiile Marketingului*, Editura Teora, Ediția a IIa, 2003

R.Oliver, *Effects of Expectations and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluation*, Journal of Applied Psychology, 62

R.Rust, A.Zahorik, *Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share*, Journal of Retailing, 69(2)

Russell Belk, *Situational Variables and Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, SUA, 1975

S.Han, D.Wilson, *Antecedents of Buyer Commitment to a Supplier: A Model of Structural and Social Bonding*, University Park – Marketing Department

V.Mummalanenni, D.Wilson, *Buyer-Seller Relationships: Alternative Conceptualizations*, lucrare publicată de The Pennsylvania State University for Study of Business Market

www.banknews.ro/stire/34018_numarul_restantierilor_continua_sa_bata_record_dupa_record.html (publicat 06.11.2009 ca preluare din ziarul Curentul - titlu: *Numarul Restantierilor continua sa bata record dupa recor*”, autor: Oana Voinea; accesare articol: 10.12.2009)

www.ecustomerserviceworld.com/earticlesstore_articles.asp?type=article&id=1035 (publicat pe baza contribuțiilor sociologilor Nancy Daily și Kelly O’Brien; accesare articol: 10.03.2009)

www.gardianul.ro/Numarul-romanilor-in-imposibilitatea-de-a-si-plati-creditele-este-in-crestere-s146931.html (accesare articol: 13.12.2009)

www.web-enable.com/business/erm sau
<http://leadership.uoregon.edu/resources/quotes> (accesare citat: 20.11.2009)

Cătălina RUSU, PhD Candidate, Marketing Faculty, Bucharest Academy of Economic Studies.