

**PROBLEMELE ACTUALE ALE GESTIUNII CALITĂȚII PRODUSELOR BANCARE  
ACTUAL ISSUES OF BANKING PRODUCT QUALITY MANAGEMENT**

*Ivan LUCHIAN<sup>1</sup>, dr., conf. univ.,  
Institutul Internațional de Management IMI-NOVA,  
Angela FILIP<sup>2</sup>, dr., conf. univ.,  
Universitatea de Stat din Moldova*

*The notion of quality of a product expressed by its ability to satisfy a certain consumer's need seems to be extremely explored in the specialized literature. But the current reality tends to introduce essential changes both in the conceptual bases of this notion, as well as quality management technologies by banking service providers, which determines the topicality of performed research. Within the study were studied publications from different sources regarding new development trends of banking marketing, as well as normative acts of international and national level in the banking field. The purpose of this paper is to present the current summary of quality management issue of banking products. As a result of research, first of all, it can be presented a certain confrontation of new marketing concepts in the field of quality management of banking services with new prudential regulations of banking activity. Modern marketing reviews the attitude of banking service provider through the prism of quality management system, customer relations management system and unwanted customer concept. On the other hand, prudential regulations is oriented in four directions: maintaining healthy financial situation of banking institution, compliance with customer standards in order to prevent money laundering and terrorist financing, technological regulations, respecting consumers' rights on banking market. Both areas contain important contradictions. Modern banking management has the task to generate constructive solutions for the issue of forming, maintaining and developing the relations of banking institutions with their customers.*

**Cuvinte-cheie:** *bancă, calitate, consumator, client, produs bancar*

*Noțiunea de calitate a unui produs exprimată prin capacitatea sa de a satisface o anumită nevoie a consumatorului pare a fi extrem de explorată în literatura de specialitate. Dar realitatea actuală tinde să introducă schimbări esențiale atât în bazele conceptuale ale acestei noțiuni, cât și în tehnologiile de management al calității de către furnizorii de servicii bancare, care determină actualitatea cercetărilor efectuate. În cadrul studiului au fost studiate publicațiile din diferite surse privind noile tendințe de dezvoltare a marketingului bancar, precum și actele normative la nivel internațional și național în domeniul bancar. Scopul lucrării este de a prezenta rezumatul actual al problemei managementului calității produselor bancare. În urma cercetării, în primul rând, se poate prezenta o anumită confruntare a noilor concepte de marketing în domeniul managementului calității serviciilor bancare cu noile reglementări prudențiale ale activității bancare. Marketingul modern revizuieste atitudinea prestatorului de servicii bancare prin prisma sistemului de management al calității, al sistemului de management al relațiilor cu clienții și al conceptului de client nedorit. Pe de altă parte, reglementările prudențiale sunt orientate în patru direcții: menținerea unei situații financiare sănătoase a instituției bancare, respectarea normelor clienților pentru a preveni spălarea banilor și finanțarea terorismului, reglementările tehnologice, respectarea drepturilor consumatorilor pe piața bancară. Ambele domenii conțin contradicții importante. Managementul bancar modern are sarcina de a genera soluții constructive pentru problema formării, menținerii și dezvoltării relațiilor instituțiilor bancare cu clienții lor.*

**Cuvinte-cheie:** *bancă, calitate, consumator, client, produs bancar*

**JEL:** G21

**Introducere**

Pentru început, dorim să prezentăm afirmația expertului Csorba: „La acest început de mileniu, din gama tot mai largă de servicii oferite de piață, calitatea serviciilor financiare a devenit un factor determinant al competitivității instituțiilor din domeniu, supuse unei concurențe din ce în ce mai puternice, în scopul atragerii unui segment tot mai ridicat de clienți bancari și al fidelizării acestora”. (Csorba, 2017)

La momentul de față marketingul bancar, în orice abordare, impune menținerea calității produselor

<sup>1</sup> © Ivan LUCHIAN, [luchian\\_ivan@mail.ru](mailto:luchian_ivan@mail.ru)

<sup>2</sup> © Angela FILIP, [filip77@mail.ru](mailto:filip77@mail.ru)

de către instituțiile bancare drept factor de succes în activitatea lor. Iar unele bănci din Republica Moldova fac declarații referitoare la succesele lor în domeniul managementului calității. De exemplu, Moldova-Agroindbank în anul 2015 în cadrul concursului „Realizări în domeniul calității” a fost decorată cu Premiul mare „Zeița Calității” pentru politica și strategia aplicată de către bancă în domeniul managementului calității. (MAIB..., n.d.) Iar administrația Mobiasbancă în repetate rânduri vorbește despre oferirea serviciilor de calitate, produsele de calitate și calitatea înaltă a deservirii. (Raportul..., n.d.)

În același timp, studiile efectuate de experții bancari au constatat un șir nemulțumiri din partea clienților referitor la calitatea serviciilor băncilor comerciale din Republica Moldova (Mistrean, 2011), (Luchian, Iordachi, Panfil, 2018), (Luchian, Iordachi, 2019):

- Actuala ofertă de produse și servicii bancare este slab racordată la nevoile, cerințele și așteptările clienților. Studiile ultimelor se face extrem de rar și neconsecvent, cu o reacție adesea formală, la rezultatele chestionărilor clienților. Procesul inovațional pe piața bancară de Republicii Moldova, prin esență, este o difuzie selectivă a inovațiilor bancare occidentale. Drept obiect de implementare sunt selectate produsele occidentale, care s-au adeverit a fi cele mai rentabile.

- De asemenea, adesea apar probleme aferente asigurării funcționalității produselor bancare, care sunt relativ complicate, ceea ce impune diferite probleme legate de calificarea personalului bancar. Unele bănci schimbă atât de des sortimentul și condițiile de vânzare a produselor sale, încât lucrătorii lor nici nu reușesc să le rețină în întregime, ceea ce afectează calitatea deservirii clienților.

- Calitatea produselor bancare autohtone este afectată de unele probleme tehnice. Unele din ele sunt legată de riscurile legate de utilizarea unor mijloace tehnice (Internetului, telefoniei mobile).

- Periodic apar probleme de comunicare, exprimate prin calitatea informării clienților despre proprietățile produselor bancare, ceea ce conduce la deteriorarea percepției de către consumatori a calității acestor produse. De asemenea, în unele bănci clienții au pretenții referitoare la modul de colectare a reacțiilor, propunerilor clienților și modul de soluționare a sugestiilor și reclamațiilor clienților.

- Mulți clienți persoane fizice și juridice nu sunt satisfăcuți de atitudinea și comportamentul personalului bancar din front office și, mai ales, de durata mare de așteptare la ghișee pentru soluționarea solicitărilor lor. De asemenea, există pretenții față de programul de lucru a oficiilor bancare teritoriale, funcționalitatea subdiviziunilor interne și sistemul de orientare a clienților în interiorul lor.

- Adesea apar probeleme de percepere a calității așteptate de client dictate de nevoile sale și calitatea percepută de client în urma folosirii produselor bancare.

Soluționarea acestor probleme necesită examinarea experienței internaționale și autohtone în domeniul gestiunii calității produselor bancare.

#### **Gradul de abordare a temei în literatura științifică**

În urma studierii literaturii de specialitate se poate face concluzii, că începutul studiilor asupra calității produselor bancare au fost demarat de către Wood J.H. în 1975 în lucrarea „Commercial bank loan and investment behavior”.

În anul 2003 autorii Montes, Fuentes și Fernandez au studiat managementul calității în servicii bancare (Montes et al., 2003) menționând, că studiile asupra calității produselor bancare au fost efectuate în mod masiv în anii 90 ai secolului XX de următorii autori: Oliver (1980), Gronroos (1984), Oakland (1986), Parasuraman și colab. (1988), Carman (1990), Finn și Lamb (1991), Babakus și Boller (1992), Cronin și Taylor (1992), Teas (1993), Zeithaml și colaboratorii (1993), Vandamme și Leunis (1993), Bitner și Lubbert (1994), Dsarbo și colab. (1994), Cowling și Newman (1995).

Tematica gestiunii calității serviciilor bancare a fost examinată pe larg și în lucrările experților din Rusia: Gherasimov, Sizikin (2005), Vasiliev, Gherasimova (2005), Mostovaya (2009), Berezovskaya (2016), Novokreshchenova, Novokreshchenova, Terehin (2016).

În România de diferite aspecte ale calității serviciilor bancare și impactului acesteia asupra managementului instituțiilor bancare s-au ocupat cercetătorii Dinculescu și Micuda (2009), Persida și Timeea (2011), Dumescu și Radomir (2013). Evaluarea calitatii serviciilor bancare a fost examinată de autorii Untaru, Aspas și Dan (2015).

În Republica Moldova autorul Mistrean (2011) a examinat direcțiile contemporane privind asigurarea calității produselor bancare. Cercetătorii Șteganu (2018), Luchian și Filip (2016) au studiat tendințele moderne în gestionarea calității serviciilor bancare. Iar autorul Roller (2017) a abordat managementul personalului bancar în procesul de ameliorare continuă a calității serviciilor oferite clienților.

#### **Scopul cercetării**

Scopul cercetării a constat în prezentarea tendințelor actuale ale dezvoltării gestiunii calității

produselor bancare, precum și a problemelor aferente.

### **Metodologia cercetării**

În scopul efectuării cercetării au fost examinate publicațiile din diferite surse privind noile tendințe de dezvoltare a concepțiilor de gestiune a calității produselor bancare, precum și actele normative la nivel internațional și național în domeniul bancar.

### **Rezultatele cercetării**

Prin definiție clasică, calitatea produsului bancar constituie totalitatea caracteristicilor acestuia, care asigură satisfacerea necesităților formate (stabilite) și așteptate (potențiale) ale clienților bancari. (Luchian, Filip, 2016)

Mulți autori au menționat complexitatea studierii acesteia din cauza următoarelor particularități ale calității serviciilor bancare (Gherasimov, Sizikin, 2005):

- 1) Calitatea serviciilor este dificil de cuantificat;
- 2) Consumatorul de servicii (clientul) este el însuși un participant al implementării tehnologiei bancare;
- 3) Fiabilitatea certificării preliminare a calității serviciului este scăzută;
- 4) Serviciile nu sunt stocate, vândute prompt, primite imediat de către client;
- 5) Serviciile nu pot fi pur materiale;
- 6) În raport cu un anumit client, nu se poate testa încerca mai întâi calitatea serviciului și apoi acesta să fie furnizat din nou mai corect;
- 7) Calitatea serviciului, de regulă, este complexă, adică calitatea fiecărui sub-serviciu este importantă.

Autorul Mostovaya menționează, că viziunea calității produselor băncii este una multidimensională, deoarece este formată din concepțiile tengențiale, dar diferite (Mostovaya, 2009):

- *Ale clienților bancari*: obținerea unui produs (serviciu) cu caracteristicile dorite, cu un risc acceptabil pentru sine și o calitate acceptabilă a serviciului;
- *Ale investitorilor (acționarilor)*: stabilitatea și valoarea absolută a ratei de creștere a valorii de piață (capitalizare) a instituției bancare;
- *Ale managementului băncii*: competitivitate pe termen lung și dezvoltare stabilă a băncii (sub toate aspectele);
- *Ale organelor de supraveghere și reglementare a statului*: respectarea intereselor societății și ale statului.

Pentru reconclierea acestor poziții este necesară crearea și menținerea funcționării unui sistem de gestiune a calității în cadrul băncii. Acesta reprezintă un complex de activități și procese tehnologice axate pe satisfacerea constantă a cerințelor clienților și sporirea satisfacției acestora. (*Quality...*, n.d.)

La baza managementului calității totale se află următoarele principii (Roller, 2017):

- *Principiul orientării spre client* prevede racordarea calității produselor bancare la nevoile și așteptările clienților.
- *Principiul îmbunătățirii continue* impune îmbunătățirea permanentă a tuturor activităților și proceselor desfășurate în cadrul băncii din fiecare etapă a spiralei calității ca succesiune necesară de măsuri, care determină calitatea produselor în cadrul desfășurării proceselor tehnologice.
- *Principiul "zero defecte"* prevede că toate activitățile băncii trebuie să fie desfășurate fără erori, ceea ce se poate realiza prin acțiuni preventive întreprinse în mod sistematic de către tot personalul băncii.
- *Principiul internalizării relației dintre client și bancă* presupune abordarea proceselor tehnologice desfășurate în cadrul băncii ca un complex de relații între clienți și bancă, care sunt realizate în mare parte în raporturile clienților cu salariații băncii. În acest context, fiecare lucrător poate fi, la rândul său, client intern și furnizor intern. În postura de clienți, el trebuie să-și exprime exigențele lor băncii și să obțină informații referitoare la posibilitatea îndeplinirii lor.

În mod tradițional, se consideră, că reglementarea internațională (iar în unele țări – și la nivel național) este efectuată prin certificarea instituțiilor bancare în baza standardelor ISO 9000, care impune crearea unui sistem de management al calității ca instrument pentru gestionarea calității produselor.

Setul de standarde din seria ISO 9000 este format din anumite standarde de bază, dintre care următoarele sunt fundamentale pentru bănci (*ISO...*, n.d.):

- ISO 9000 descrie elementele fundamentale ale sistemelor de management al calității și specifică terminologia pentru sistemele de management al calității;

- ISO 9001 specifică cerințele pentru un sistem de management al calității în care instituția trebuie să-și demonstreze capacitatea de a furniza produse care îndeplinesc cerințele de reglementare ale clienților și aplicabile și are scopul de a spori satisfacția clientului;

- ISO 9004 oferă orientări care iau în considerare atât eficacitatea, cât și eficiența sistemului de management al calității. Scopul acestui standard este îmbunătățirea performanței instituției și satisfacția clienților și a altor părți interesate.

Standardele bancare de calitate conțin prevederi și cerințe de bază pentru procesele bancare de afaceri în 9 componente: de produs, tehnologic, organizațional, de management, informațional, de software și hardware, de personal, de proprietate și tehnică, de clientelă. Pentru fiecare dintre aceste componente, sunt prevăzute 6 niveluri de maturitate a procesului: zero, inițial, repetabil, definit, gestionat, optimizat. (*Metodika...*, n.d.)

În Republica Moldova certificarea conform standardului ISO nu este obligatorie.

În anul 2008 Mobiasbancă a declarat despre obținerea certificatului de conformitate a sistemului de management al calității, în corespundere cu cerințele standardului internațional ISO 9001:2008. În legătură cu aceasta în cadrul băncii respective a fost implementat sistemul de management al calității. Au fost elaborate și implementate politici și proceduri aferente gestiunii calității.

Mai târziu Mobiasbancă a fost certificată în conformitate cu noul standard ISO 9001:2015, „standard care oferă mecanismele necesare pentru dezvoltarea și îmbunătățirea continuă a activității, contribuind la creșterea gradului de satisfacție a clientului în raport cu serviciile și produsele oferite”. (*Raportul...*, n.d.)

Autorul Ștefaniuc prezintă experiența internațională de implementare în cadrul băncilor comerciale a *Managementului Total al Calității*, care are următoarele caracteristici (Ștefaniuc, 2018):

- Existența politici de calitate în cadrul băncii;
- Monitorizarea permanentă a raportului dintre calitatea produselor și satisfacția clienților;
- Crearea sistemului de planificare a calității, care stabilește obiectivele în domeniul calității, pregătirea personalului, implicarea fiecărui angajat în procesul gestiunii calității;
- Descrierea proceselor, procedurilor, instrucțiunilor în calitate de componente ale modelului managementului calității;
- Existența sistemului de control al calității;
- Existența sistemului de monitorizare a satisfacției clienților;
- Existența sistemului de control intern al calității;
- Un sistem de gestionare a informațiilor privind calitatea proceselor și analiza calității cu părțile conducerii;
- Existența sistemului de îmbunătățire continuă a calității.

În contextul abordat, de o mare importanță este politica de gestiune a calității produselor bancare, care reprezintă complexul direcțiilor și scopurilor de bază ale băncii comerciale în domeniul calității, care sunt formulate oficial de către administrația instituției bancare.

Calitatea produselor bancare reprezintă un element important al sistemului de gestiune a relațiilor dintre bancă și clienții săi, precum și a competitivității și profitabilității instituției bancare. (Luchian, Filip, 2016) Calitatea produselor bancare este dependentă de procesul interactiv derulat între bancă și client. (Novatorov, 2001) Gestiunea calității produselor bancare a fost integrată în Programul Customer Relationship Management (CRM), care în interpretarea cercetătorului Rusu “cuprinde procesul de adaptare continuă la cerințele pieței, îmbunătățirea deciziilor de marketing, optimizarea procesului de vânzare, având ca scop principal cunoașterea mai amănunțită a clientelei și, implicit, satisfacerea ei prin livrarea de produse sau servicii calitativ superioare și la un preț cât mai redus posibil”. (Rusu, 2009)

De asemenea, acest autor afirmă: “CRM are ca scop atragerea și retenția de clienți profitabili, prin intermediul dezvoltării de relații pe termen lung și prin stimularea loialității clienților. Progresele în domeniul tehnologiei informației contribuie la fundamentarea celor mai adecvate strategii de dezvoltare a relațiilor cu fiecare client din cadrul portofoliului organizației.”

Autorul Ștefaniuc afirmă: “Multe bănci se numesc orientate spre client și pretind că pun satisfacția clienților în centrul politicilor lor, dar în practică nu oferă servicii de înaltă calitate. Motivul principal este acela că o bancă modernă este o structură cu mai multe fațete, a cărei profitabilitate depinde în mare măsură de activitățile diviziunilor care nu au legătură directă cu deservirea clienților, acordând o atenție deosebită domeniilor precum gestionarea activelor, gestionarea riscurilor și procesarea tranzacției. Prin urmare, procesele de afaceri interne sunt optimizate pentru comoditatea băncii în sine, dar nu și pentru clienții săi.”

(Șteganu, 2018)

Studiul efectuat a demonstrat lipsa unor programe consecvente de fidelizare a clienților în cadrul băncilor comerciale din Republica Moldova. Într-o anumită măsură, drept excepție pot fi considerate serviciile de corporate banking și private banking în unele instituții bancare autohtone.

Drept una neunivocă în cadrul gestiunii calității produselor bancare este *practicarea listelor negre ale clienților*, pentru care deservirea bancară este nedorită. Ele pot fi provenite din baze de date internaționale sau naționale în legătură cu practicarea unor activități ilegale de către clienți. Dar în unele țări au fost remarcate cazuri de acordare a statului de client nedorit consumatorilor nemulțumiți frecvent de deservirea lor. Dacă clientul nu este informat despre includerea sa într-o astfel de listă, atunci refuzul de deservire fără prezentarea unor motive serioase poate conduce la perceperea negativă a calității deservirii și abordarea comportamentului băncii față de client drept unul abuziv. (Luchian, Iordachi, 2019)

La etapa actuală de dominare a folosirii banilor electronici, deservirea bancară are o importanță majoră pentru economie și societate. Prin urmare, încetarea prestării serviciilor clientului nu poate avea loc dintr-un capriciu al administrației băncii. Ruperea relațiilor de afaceri la inițiativa băncii transformă deservirea bancară în una incertă, ceea ce poate afecta interesele clienților. Pentru aceasta trebuie să existe, cel puțin, un motiv rațional care trebuie adus la cunoștința clientului.

Băncile comerciale din Republica Moldova, de asemenea, întrețin listele negre proprii în baza reglementărilor interne, precum și cerințelor legale de cunoaștere a clienților și combaterea spălării banilor și finanțării terorismului. Însă pentru clienți principiile de formare a acestor liste este în mare parte necunoscută, ceea ce în unele cazuri provoacă confuzii din partea clienților și chiar scandaluri publice.

Drept o viziune clasică asupra calității produselor bancare, care adesea este abordată de către organele de supraveghere și instituțiile bancare, este măsura corespunderii deservirii bancare normelor legale aferente. Din anul 2015 Banca Națională a Moldovei a lansat activitate de elaborare și implementare în baza legislației bancare noi multiple norme legale orientate spre menținerea stării financiare a băncilor comerciale, gestiunii riscurilor în cadrul instituțiilor bancare, capacității lor de redresare și rezoluției băncilor din Republica Moldova. De asemenea, o mare atenție se atrage activității de prevenire a implicării ultimelor în activități frauduloase, mai ales în schemele de spălare a banilor și finanțare a terorismului.

Este remarcabil faptul, că pe parcursul ultimului deceniu Banca Națională a Moldovei s-a dezis în mare parte de reglementarea strictă a proceselor tehnologice în cadrul băncilor comerciale, ceea ce se poate interpreta ca un stimul al procesului inovațional pe piața bancară.

Din altă parte este remarcabilă reglementarea bancară în domeniul *protecției consumatorilor produselor bancare*. După cum afirmă cercetătorul Csorba, „în ultimii ani, domeniul promovării intereselor consumatorilor a cunoscut o dezvoltare fără precedent, fiind influențat de extinderea nelimitată a societății noastre de consum” (Csorba, 2017).

Din anul 1995 Consiliul European a adoptat o directivă referitoare la protecția consumatorilor de servicii financiare. În România o poziție activă în acest domeniu este ocupată de Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului. De exemplu, în anul 2020 ea a emis un ordin prin care a obligat Raiffeisen Bank să nu mai ascundă comisionul de administrare pentru creditele restructurate în marja de dobândă. (ANPC..., n.d.)

În Republica Moldova noțiunea de „consumator” pe piața bancară este folosită foarte rar, preferându-se noțiunea de „client”. Iar cadrul legislativ autohton de protecție a drepturilor consumatorilor pe piața bancară este foarte diversificat, principalele acte legislative aferente fiind: Codul civil: articolele 1069-1081 privind clauzele abuzive din contracte; Legea nr. 105 din 13.03.2003 privind protecția consumatorului; Legea nr. 256 din 09.12.2011 privind clauzele abuzive în contractele încheiate cu consumatorii; Legea nr. 114 din 18.05.2012 cu privire la serviciile de plată și moneda electronică.

Însă trebuie de recunoscut, că la momentul de față principale încălcări ale drepturilor consumatorilor pe piața bancară sunt clauzele contractuale abuzive și practicile comerciale incorecte. Principalul organ de protecție a consumatorilor pe piața bancară este desemnată Banca Națională a Moldovei în limita domeniului de competență, iar posibilitățile acestui organ de penalizare a încălcărilor menționate sunt extrem de limitate. Cu toate acestea, poate fi remarcată publicarea de către BNM a „Ghidul protecției consumatorului pe piața financiar-bancară din Republica Moldova”, care poate fi considerată drept o măsură importantă în domeniul ridicării culturii financiare a clienților bancari.

## **Concluzii**

Calitatea produselor bancare este noțiune multidimensională și multilaterală, abordarea căreia fiind

dependentă de un șir de factori. Pe parcursul ultimelor trei decenii a avut loc dezvoltarea continuă a concepțiilor de marketing în domeniul calității produselor bancare, care și-au găsit reflectarea în sistemele de gestiune a calității și a relațiilor instituțiilor bancare cu clienții lor. Simultan a avut loc perfecționarea cadrului de reglementare aferent. Aceste două domenii, într-o anumită măsură sunt contradictorii, însă este evidentă nevoia de satisfacere în mod profitabil a necesităților clienților cu interesul prudențial al activității bancare. În perioada menționată dezvoltarea concepțiilor autohtone ale calității serviciilor bancare a avut loc odată cu constituirea însuși sistemului bancar din Republica Moldova. În legătură cu aceasta există anumite probleme, care necesită să fie soluționate.

#### Referințe bibliografice

1. ANPC interzice Raiffeisen Bank sa includa in marja de dobanda comisionul de administrare a creditelor restructurate, disponibil la [https://www.bancherul.ro/stire.php?id\\_stire=20303&titlu=anpc-interzice-raiffeisen-bank-sa-includa-in-marja-de-dobanda-comisionul-de-administrare-a-creditelor-restructurate](https://www.bancherul.ro/stire.php?id_stire=20303&titlu=anpc-interzice-raiffeisen-bank-sa-includa-in-marja-de-dobanda-comisionul-de-administrare-a-creditelor-restructurate), accesat la 21.09.2021
2. Csorba Luiela Magdalena (2017) *Protecția consumatorilor de servicii financiare la distanță*, CECCAR Business Magazine, Numărul 28-29, 25 iulie - 7 august 2017, disponibil la <https://www.ceccarbusinessmagazine.ro/protectia-consumatorilor-de-servicii-financiare-la-distanța-a2340/>, accesat la 20.09.2021
3. *ISO 9000:2005(en)*, disponibil la <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:en>, accesat la 21.09.2021
4. *Quality management system*, disponibil la [https://en.wikipedia.org/wiki/Quality\\_management\\_system](https://en.wikipedia.org/wiki/Quality_management_system), accesat la 20.09.2021
5. Luchian Ivan, Iordache Victoria, Panfil Cristina (2018) *Analiza retrospectivă a procesului inovațional pe piața bancară a Republicii Moldova*. În: materialele Conferinței Științifice Internaționale „Performanțe într-o economie competitivă”, ediția a V-a, 18-19 mai 2018, Institutul Internațional de Management, Chișinău, Imi-Nova (Tipogr. "Impressum"), p. 94-101, ISBN 978-9975-3190-3-4
6. Luchian Ivan, Iordache Victoria (2019) *Problemele conceptuale moderne ale reglementării relațiilor băncilor cu clienții lor*. În: materialele Conferinței Științifice Internaționale „Performanțe într-o economie competitivă”, ediția a VI-a, 23-24 aprilie 2019, Institutul Internațional de Management, Chișinău, Imi-Nova, 2019, (Tipogr. "Impressum"), p. 52-596 ISBN 978-9975-3308-9-3
7. Luchian Ivan, Filip Angela (2016) *Abordările conceptuale ale gestiunii calității produselor bancare*. În: materialele Conferinței Internaționale Științifico-Practice “Creșterea economică în condițiile globalizării” ediția a XI-a, Institutul Național de Cercetări Economice, 13-14 octombrie 2016, Chișinău, Editura INCE, 2016, p. 90-95, 978-9975-4000-6-0
8. *MAIB - apreciată pentru recunoaștere și calitate*, disponibil la <https://www.maib.md/ro/noutati/maib-apreciata-pentru-recunoastere-si-calitate/>, accesat la 21.09.2021
9. Montes F.J. Llorens, Fuentes Maria del Mar, Fernandez Luis Miguel Molina (2003) *Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions*, disponibil la <http://hera.ugr.es/doi/14977588.pdf>, accesat la 15.09.2021
10. *Raportul anual al Mobiasbanca – Groupe Société Générale pentru anul 2017*, disponibil la [https://www.mobiasbanca.md/storage/com/dezv/4-info-econ-fin/year-reports/2017/4-RAPORT-ANUAL-2017\\_MBSG.pdf](https://www.mobiasbanca.md/storage/com/dezv/4-info-econ-fin/year-reports/2017/4-RAPORT-ANUAL-2017_MBSG.pdf), accesat la 21.09.2021
11. Roller Ala (2017) *Managementul personalului bancar în procesul de ameliorare continuă a calității serviciilor oferite clienților*, Culegere de articole selectivă ale Conferinței Științifice Internaționale „Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii”, 22-23 septembrie 2017, Chișinău, Vol. III, p. 110-116, E-ISBN 978-9975-75-897-0
12. Rusu Catalina (2009) *Relationship marketing – o soluție pentru sistemul bancar românesc?*, The Romanian Economic Journal Year XII, no. 34 (4), p. 145-166, ISSN 1454-4296
13. Герасимов Б.И., Сизикин А.Ю. (2005) *Экономический анализ менеджмента качества коммерческого банка*, Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, ISBN 5-8265-0348-3
14. *Методика построения системы менеджмента качества коммерческого банка по стандартам серии ISO 9000 и ее практическое применение*, disponibil la <https://pandia.ru/text/79/045/13434.php>, accesat la 15.09.2021

15. Мостовая Ю.П. (2009) *Модели управления качеством услуг (на примере банковских услуг)*, disponibil la <http://www.mavriz.ru/articles/2009/5/5127.html>, accesat la 16.09.2021
16. Новаторов Эдуард (2001), *Методика оценки качества банковских услуг*, disponibil la <http://www.cfin.ru/press/practical/2001-10/02.shtml>, accesat la 22.09.2021
17. Штефанюк Ольга (2018) *Современные тенденции в управлении качеством банковских услуг*, În: *Материалы Конференции „Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale”*, Chisinau, Republica Moldova, 2-3 noiembrie 2018, p. 57-60, 978-9975-142-57-1