



UNIVERSITATEA ECOLOGICĂ din BUCUREȘTI
FACULTATEA de MANAGEMENT FINANCIAR



Program de studii universitare de licență: Finanțe și bănci

Forma de învățământ: învățământ cu frecvență redusă

Suport de curs pentru autoinstruire la disciplina:

CONTROLLING

Coordonator de disciplină:
Lect.univ.dr. Mariana Paja

București
2021

CUPRINS

Introducere

a. Date privind coordonatorul de disciplină	5
b. Date despre disciplină	5
c. Obiectivele disciplinei	5
d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului	6
e. Resurse și mijloace de lucru	6
f. Cerințe preliminare	7
g. Structura cursului	7
h. Durata medie de autoinstruire	8
i. Evaluarea	8

Unitatea de învățare 1. Bazele conceptului de controlling

<u>1.1. Introducere</u>	9
<u>1.2. Conținut</u>	9
<u>1.2.1. Organizarea timpului și al relațiilor interpersonale</u>	9
<u>1.2.2. Centralizat versus decizia decizională descentralizată</u>	13
<u>1.3. Rezumat</u>	14
<u>1.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	17
<u>1.5. Bibliografie recomandată</u>	18

Unitatea de învățare 2. Definirea profilului de cerințe al sistemului de Controlling

<u>2.1. Introducere</u>	19
<u>2.2. Conținut</u>	19
<u>2.2.1. Analiza responsabilității în muncă</u>	19
<u>2.2.2. Calitatea servirii și managementul reclamațiilor</u>	26
<u>2.3. Rezumat</u>	28
<u>2.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	30
<u>2.5. Bibliografie recomandată</u>	31

Unitatea de învățare 3. Controllingul sarcinilor, timpului și al relațiilor interpersonale

<u>3.1. Introducere</u>	32
<u>3.2. Conținut</u>	32
<u>3.3. Rezumat</u>	44
<u>3.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	47
<u>3.5. Bibliografie recomandată</u>	48

Unitatea de învățare 4. Analiza principalelor obiective ale băncii sau firmei în selecția clienței, structurată pe segmente țintă

<u>4.1. Introducere</u>	49
<u>4.2. Conținut</u>	49
<u>4.2.1. Centrul de costuri</u>	49
<u>4.2.2. Centrul de Profit</u>	53
<u>4.3. Rezumat</u>	58
<u>4.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	59
<u>4.5. Bibliografie recomandată</u>	59

Unitatea de învățare 5. Principiile noilor modele de servire pentru creșterea cotei de piață

<u>5.1. Introducere</u>	60
<u>5.2. Conținut</u>	60
<u>5.2.1. Bugete flexibile și eficiență în exploatare</u>	60
<u>5.2.2. Costurile standard</u>	66
<u>5.3. Rezumat</u>	69
<u>5.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	70
<u>5.5. Bibliografie recomandată</u>	70

Unitatea de învățare 6. Sistemul de management integrat utilizat în controlling

<u>6.1. Introducere</u>	71
<u>6.2. Conținut</u>	71
<u>6.2.1. Elaborarea, aprobarea și revizuirea sistemului integrat</u>	71
<u>6.3. Rezumat</u>	84
<u>6.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	85
<u>6.5. Bibliografie recomandată</u>	85

Unitatea de învățare 7. Principiile de controlling al vânzărilor

<u>7.1. Introducere</u>	86
<u>7.2. Conținut</u>	86
<u>7.2.1. Principiile vânzărilor</u>	86
<u>7.2.2. Rolul directorului executiv de unitate retail în eficiența vânzărilor</u>	89
<u>7.3. Rezumat</u>	93
<u>7.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	95
<u>7.5. Bibliografie recomandată</u>	96

Unitatea de învățare 8. Tintele de vânzări și metodologia de stabilire a țintelor de vânzări

<u>8.1. Introducere</u>	97
<u>8.2. Conținut</u>	97
<u>8.2.1. Metodologia de alocare a țintelor</u>	97
<u>8.2.2. Urmărirea vânzărilor</u>	103
<u>8.3. Rezumat</u>	104
<u>8.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	105
<u>8.5. Bibliografie recomandată</u>	105

<u>Unitatea de învățare 9. Controlling privind coaching în activitatea desfășurată</u>	
<u>9.1. Introducere</u>	106
<u>9.2. Conținut</u>	106
<u>9.2.1. Coaching în reconsiderarea și redefinirea activității</u>	106
<u>9.2.2. Coaching informal - Feedback-ul ca element al antrenării</u>	109
<u>9.3. Rezumat</u>	114
<u>9.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	115
<u>9.5. Bibliografie recomandată</u>	116
<u>Unitatea de învățare 10. Evaluarea integrată a impactului asupra mediului a activităților socio-economice</u>	
<u>10.1. Introducere</u>	117
<u>10.2. Conținut</u>	117
<u>10.3. Rezumat</u>	123
<u>10.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor</u>	125
<u>10.5. Bibliografie recomandată</u>	126
<u>ANEXE-Anexa1-Răspunsuri la testele de autoevaluare a cunoștințelor</u>	127
Bibliografie	

Introducere

Cursul este destinat, în principal, studenților Facultății de Management Financiar din cadrul Universității Ecologice din București – învățământ cu frecvență redusă (IFR), dar poate constitui un util material de studiu și pentru studenții la învățământ cu frecvență (IF).

Disciplina Controlling a fost introdusă în planurile de învățământ superior împreună cu Gestiunea financiară a firmei pentru a întregi cunoașterea, sub mai multe aspecte, a tehnicilor și metodelor de evaluare a performanței activității, planificarea și bugetarea flexibilă cu scopul creșterii eficienței funcționării, controlul costurilor în strictă corelare cu creșterea veniturilor, controlul managementului și activității angajaților. Prin cursul de *Controlling*, potrivit tematicii abordate, se încearcă însușirea principalelor aspecte privind evaluarea performanței firmei și a metodelor de creștere a valorii firmei prin controlul complex și complet al activității desfășurate. Cursul introduce evaluări la scenarii variabile; dezvoltarea și utilizarea costurilor standard; calcule pentru monitorizarea costurilor și eficienței; măsurarea performanțelor afacerii.

a. Date privind coordonatorul de disciplină

Nume și prenume:	Mariana Paja
E-mail:	mariana.paja@ueb.education

b. Date despre disciplină

Anul de studiu:	III
Semestrul:	2

c. Obiectivele disciplinei

Obiectivul general al disciplinei	Formarea unui mod de gândire analitic al studenților pentru interpretarea corectă a informațiilor financiar-contabile. Cursul urmărește însușirea de către studenți a cunoștințelor fundamentale de control al costurilor, veniturilor și performanței în plan teoretico-metodologic și practic.
Obiectivele specifice	Posibilitatea de cunoaștere aprofundată a domeniului privind activitățile cu valoare adăugată. Înțelegerea și familiarizarea studenților cu noile principii și concepte cu care operează băncile în etapa de asimilare a practicii europene în domeniul disciplinei. Manifestarea unei atitudini pozitive și responsabile față de oportunitatea diferitelor fluxuri în activitatea firmei. Cultivarea unui mediu științific centrat pe student.

d. Competențe acumulate după parcurgerea cursului

Competențe profesionale	C2. Culegerea, analiza și interpretarea de date și informații referitoare la probleme economico-financiare – Identificarea, definirea, explicarea, interpretarea și aplicarea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de culegere, analiză și interpretare a datelor referitoare la o problemă economico-financiară – Identificarea criteriilor de selecție și aplicarea variantei adecvate pentru culegerea și analiza datelor economico-financiare – Efectuarea de analize economico-financiare curente pe baza datelor și informațiilor culese C3. Realizarea de lucrări de natură economico-financiară la nivelul entităților/organizațiilor private și publice – Aplicarea cunoștințelor, metodelor, tehnicilor și instrumentelor pentru realizarea lucrărilor economico-financiare – Utilizarea unor indicatori de calitate pentru evaluarea realizării lucrărilor de natură economico-financiară – Elaborarea unui studiu referitor la realizarea lucrărilor economico-financiare C5. Aplicarea deciziilor financiare în cadrul entităților/organizațiilor private și publice – Descrierea și explicarea deciziilor financiare în vederea implementării – Aplicarea deciziilor financiare folosind cunoștințe, metode, tehnici și instrumente specifice – Realizarea unei lucrări de analiză a procesului de implementare utilizând indicatori financiari C 6. Utilizarea conceptelor și metodelor economico-financiare pentru realizarea de analize și previziuni, inclusiv pe baza testărilor empirice întreprinse și furnizarea de măsuri de îmbunătățire a funcționării entităților economico-financiare analizate
Competențe transversale	

e. Resurse și mijloace de lucru

Pentru o pregătire temeinică, vă sugerăm să efectuați toate testele de evaluare, astfel încât rezultatul pregătirii dumneavoastră să fie cât mai obiectiv. De asemenea, vă sugerăm să vă alcătuiți propriile dumneavoastră planuri și scheme, acestea ajutându-vă la o mai bună sistematizare a cunoștințelor dobândite.

Fiecare curs debutează cu prezentarea obiectivelor pe care trebuie să le atingeți – din punctul de vedere al nivelului de cunoștințe – prin studierea temei respective. Vă recomandăm să le citiți cu atenție și apoi, la sfârșitul cursului, să le revedeți pentru a verifica dacă le-ați atins în întregime.

Testele de (auto)evaluare prezente la sfârșitul fiecărui curs vă vor ajuta să verificați modalitatea specifică de învățare și să vă îmbunătățiți cunoștințele. Timpul recomandat rezolvării testelor este de 30 de minute. Rezolvați testele numai după studierea în întregime a unității de învățare și nu vă uitați la răspunsuri decât după rezolvarea testului și numai dacă nu reușiți să găsiți răspunsul prin recitirea unității de învățare.

La fiecare unități de învățare există indicată o bibliografie recomandată pe care vă sfătuim să o parcurgeți.

f. Cerințe preliminare

Pentru o mai bună înțelegere a materiei, este necesară coroborarea cunoștințelor dobândite în cadrul acestei discipline cu cele acumulate la Gestiunea financiară a firmei și la Gestiunea financiară pe termen lung, având în vedere că Disciplina se studiază în anul III, semestrul 2.

g. Structura cursului

Cursul de *Controlling* este structurat în 10 **unități de învățare**(UI), pentru fiecare fiind alocat timpul autoinstruirii:

Unitatea de învățare I. Bazele conceptului de controlling

Unitatea de învățare II. Definirea profilului de cerințe al sistemului de Controlling

Unitatea de învățare III. Controllingul sarcinilor, timpului și al relațiilor interpersonale

Unitatea de învățare IV. Analiza principalelor obiective ale băncii în selecția clientelei, structurată pe segmente țintă

Unitatea de învățare V. Principiile noilor modele de servire pentru creșterea cotei de piață

Unitatea de învățare VI. Sistemul integrat utilizat în controlling

Unitatea de învățare VII. Principiile de controlling al vânzărilor

Unitatea de învățare VIII. Țintele de vânzări și metodologia de stabilire a țăintelor de vânzări

Unitatea de învățare IX. Controlling privind coaching în activitatea desfășurată

Unitatea de învățare X. Acțiuni preventive și corective

La sfârșitul fiecărei unități de învățare beneficiați de modele de teste de (auto)evaluare care vă vor ajuta să stabiliți singuri ritmul de învățare și necesitățile proprii de repetare a unor teme. La sfârșitul suportului de curs pentru autoinstruire sunt prezentate răspunsurile corecte la testele de autoevaluare a cunoștințelor.

Totodată, sunt formulate 2 teme de control, în vederea evaluării pe parcurs. Exemplu:

Tema de control 1 – Unitatea de învățare 5: „Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați la alegere”;

a. Sarcinile sistemului de controlling. Influența factorilor interni și externi firmei asupra implementării sistemului de controlling

b. Implementarea unui sistem de planificare și bugetare anuală – sarcina esențială a sistemului de controlling

Tema de control 2 – Unitatea de învățare 12: „Realizați un referat de maximum 5 pagini în care să tratați la alegere

- a. Decizii operaționale și strategice în managementul companiei și rolul controllingului în asigurarea relevanței informației
- b. Soluții de business intelligence și impactul lor asupra proceselor de controlling și decizionale din companii

Rezolvarea temelor de control se realizează strict conform indicațiilor cadrului didactic (ca material tehnoredactat computerizat, încărcat pe platforma G Suite for Education) și termenelor propuse în calendarul disciplinei.

Rezultatele obținute la temele de control vor fi transmise în maxim două săptămâni după termenul limită de încărcare a acestora de către studenți pe platforma G Suite for Education. Rezolvarea și postarea pe platformă a temelor de control este obligatorie, condiționează finalizarea notei, **reprezentând 50% din aceasta.**

Cursul *Controlling* poate fi studiat atât în întregime, potrivit ordinii prestabilite a unităților de învățare, dar se poate și fragmenta în funcție de interesul propriu mai accentuat pentru anumite teme. Însă, în vederea susținerii colocviului este obligatorie parcurgerea tuturor celor zece unități de învățare și efectuarea testelor prezentate.

h. Durata medie de studiu individual autoinstruire

Durata medie de învățare estimăm a fi de aproximativ 42 de ore, iar pentru colocviu ar fi necesar un studiu de o săptămână.

Studierea fiecărui unități de învățare capitol necesită un efort estimat la 2-4 ore, astfel încât să se fixeze temeinic cunoștințele specifice acestui domeniu.

i. Evaluarea

Înainte de colocviu este indicat să parcurgeți din nou toată materia, cu atenție, durata estimată pentru această activitate fiind de aproximativ o săptămână.

Forma de evaluare (E-examen, C-colocviu/test final, LP-lucrări de control)		Clv
Stabilirea notei finale (procentaje)	- evaluarea finală	60 %
	- teme de control	40 %

Unitatea de învățare 1.

Bazele conceptului de controlling



Cuprinsul unității de învățare 1

- 1.1. Introducere
- 1.2. Conținut
 - 1.2.1. Organizarea timpului și al relațiilor interpersonale
 - 1.2.2. Centralizat versus decizia decizională descentralizată
- 1.3. Rezumat
- 1.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 1.5. Bibliografie recomandată



1.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate conceptele de bază ale conceptului de controlling, cunoașterea la momentul potrivit a clienților ce trebuie contactați astfel încât să nu se piardă nici o oportunitate de vânzare de noi produse.

Instrumente utilizate: baza de date a clienților, leaduri de vânzări.

Obiectivul acțiunilor constau în creșterea numărului de produse deținute de un client precum și a utilizării acestora, evitarea pierderii clienților existenți în vederea obținerii rezultatelor financiare planificate.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



1.2. Conținut

1.2.1. Organizarea timpului și al relațiilor interpersonale

Controllingul de performanță este în cele din urmă o știință a managerilor care au responsabilități în diferitele domenii de activitate ale băncii și al căror efort concertat are ca efect obținerea performanței la nivelul stabilit. Performanța se obține printr-un cumul de randamente obținute de managerii băncii care activează pe diferitele trepte organizatorice bineînțelese împreună cu echipele de angajați pe care le coordonează.

Nu există o rețetă dinainte stabilită pentru un adevărat management de performanță. Liniile directoare ale strategiei, procedurile de lucru și tehnicile bancare ale departamentelor Centralei băncii aplicate riguros și profesionist la nivelul rețelei de sucursale constituie baza performanței.

Fiecare structură organizatorică își stabilește propria tactică și alege cele mai potrivite canale de distribuție a produselor și serviciilor băncii pentru ca activitatea de vânzare să fie eficientă și să realizeze performanță la nivelul solicitat de veriga imediat superioară.

Abordarea sistemică a politicilor comerciale structurează pe verticală dar și pe orizontală modul și gradul de implicare al fiecărei structuri organizatorice în realizarea obiectivelor țintă .

În abordarea sistemică a controllingului de performanță trebuie să ținem seama de noile condiții în care se desfășoară activitatea băncilor comerciale din România și Uniunea Europeană, și anume:

- Adaptarea permanentă la condițiile concurențiale din ce în ce mai diversificate și complexe care ridică probleme noi atât din punct de vedere logistic, al gestionării resurselor financiare atât ca elemente de pasiv cât și ca elemente de activ. Managementul activelor și pasivelor bancare reprezintă un element cheie prin care se pot obține performanțe deosebit de ridicate, rezultate medii dar și nonperformante, cu efecte directe asupra indicatorilor de lichiditate, solvabilitate, etc. al unei bănci comerciale a carei activitate este auditată de experți în domeniu.

Toate acestea se pot realiza de diferite bănci comerciale în aceeași perioadă de timp analizată și cu aproximativ aceleași resurse umane și materiale avute la dispoziție. Ceea ce le diferă în obținerea de performanțe diferite este calitatea controllingului și capacitatea acestuia de a se adapta rapid la modificările și cerințele pieței. Pot apărea situații în care managementul mai multor bănci comerciale iau același tip de măsuri sau identifică soluții similare de corecție în structurile lor organizatorice sau în multiplele activități specifice iar rezultatele acestora pot fi complet diferite .

- Abordarea sistemică a controllingului performant în cadrul unei bănci comerciale are la bază două analize care se completează una pe cealaltă, și anume: o abordare din exterior referitoare la evoluțiile pieței concurențiale ce pot aduce performanță și competitivitate și una din interiorul băncii referitoare la politicile comerciale de continuare și creștere a performanțelor fie prin utilizarea mai bună a forței de muncă, fie prin noi produse și servicii solicitate pe piață, îmbunătățirea performanțelor informatice, alocarea de fonduri suplimentare pentru reclamă și publicitate, achiziția de noi echipamente care să ofere o mai bună calitate și eficiență a distribuției de produse și servicii, etc.

- Creșterea riscurilor operaționale și în general a tuturor categoriilor de riscuri asociate activității bancare, inclusiv cel privind infracționalitatea din interiorul sau exteriorul unităților bancare.

- Imobilizările de fonduri fie în moneda națională fie în alte monede sau

randamentele mici obținute la excedentul din anumite perioade de timp din cadrul uneia sau mai multor luni calendaristice. Sunt situații și perioade de timp în care excedentul de lichiditate nu poate fi plasat pe piața monetară interbancară la dobânzi de peste 3-5 procente în condițiile în care pentru dobânzile pasive orice bancă comercială își onorează obligațiile de plată a dobânzilor la depozitele constituite de clienții săi uneori cu mult peste aceste cifre. Este foarte adevărat că sunt și situații inverse în care pentru a-și constitui rezerva minimă obligatorie unele bănci plătesc o dobândă la depozitele interbancare în lei cu mult peste nivelul ratei de referință stabilită de Banca Națională a României.

Ziua de 23 ale fiecarui luni reprezintă o dată de referință pentru băncile comerciale în ce privește realizarea rezervei minime obligatorii.

Dacă nu iau măsuri din timp pentru constituirea acestora în apropierea acestei date dobânzile overnight cresc brusc iar acele bănci care nu dețin în portofoliu titluri de stat suficiente ca sumă (la nivelul cărora se pot împrumuta de la BNR) suportă costuri greu de recuperat ulterior.

Situația se schimbă brusc după această dată, când lichiditatea din piață este suficientă și există chiar un surplus care poate fi plasat la dobânzi mult inferioare decât cele împrumutate pentru constituirea rezervei minime obligatorii.

Pentru firme situația este similară dacă ținem cont că ziua de 25 ale primei luni după trecerea fiecărui trimestru este ziua de plată a impozitului pe profit. Din lipsa de lichidități apelează la diverse forme de acces la surse pentru plata obligațiilor către stat sau pur și simplu nu le achită. Aceasta are ca efect plata suplimentară de penalități și chiar introducerea de titluri exectorii la băncile la care își au deschise conturile. O firmă își poate pierde competitivitatea pe piață și datorită unui astfel de management defectuos al lichiditatilor.

Într-o lume a schimbărilor economice rapide, a evoluției de multe ori imprevizibile a pieței financiare internaționale, a creșterii prețurilor la gazele naturale sau a barilului de petrol, a extinderii pe zi ce trece a crizei creditelor ipotecare, înăsprirea condițiilor de acordare a creditelor la nivelul băncilor comerciale și în consecință înregistrarea unor mișcări pe piața financiară neașteptate, obținerea performanței este cu atât mai dificilă atât pentru bancă cât și pentru firmă.

Aceasta depinde din ce în ce mai mult de experiența managerilor și profesionalismul acestora. În aceste condiții resursa cea mai importantă în abordarea unor politici comerciale performante o reprezintă managerul, indiferent de poziția ocupată în sistemul unei bănci comerciale sau firme.

Măsurarea performanțelor reprezintă o problemă actuală pentru fiecare organizație pentru a cunoaște gradul de implicare și de cunoaștere a evoluției economice interne și internaționale. Se impune în etapa actuală o creștere a exigenței în evaluarea și responsabilizarea personalului angajat, indiferent de locul de muncă.

Timpul a însemnat și va continua să reprezinte profit sau pierdere. Este de subliniat faptul că timpul poate lucra în beneficiul firmei sau al băncii dar are și capacitatea de a lucra împotriva celor doi jucători.

O bancă fără clienți nu poate fi o adevărată bancă decât în situația în care se aplică cele mai moderne mijloace de lucru cu clienții prin utilizarea echipamentelor adecvate operațiunilor, transferuri electronice de tip e-banking, etc. Să nu uităm că așa cum am mai afirmat în această teză de doctorat marea parte a clienților sunt din categoria celor “tradiționaliști”, respectiv acei clienți care se prezintă, uneori din motive personale la bancă chiar și cu peste 30 de minute înainte de începerea programului normal de lucru afișat al sucursalei băncii.

Asistăm în prezent la o dezvoltare informațională, incluzând internetul ca mijloc de informare care presupune o modificare de esență comportamentală. Cunoașterea înseamnă conștientizare iar un management cu adevărat performant trebuie să-și adapteze resursele umane pe care le are la dispoziție în cadrul unui proces de training susținut și eficient.

O abordare sistemică a politicilor comerciale în cadrul unui management performant nu înseamnă numai o dezvoltare piramidală a structurii organizatorice ci și una pe orizontală, stimulativă la nivelul fiecărei sucursale din rețeaua unei bănci comerciale.

Nu în ultimul rând o abordare modernă și pragmatică a managementului performant trebuie să țină seama de efectele globalizării activității economice în condițiile în care elemente ale sistemului se intercondiționează reciproc din ce în ce mai puternic. Elementele de obținere a managementului performant constau în principal în aplicarea unor principii și cerințe esențiale. Dintre condițiile existențiale se pot enumera :

Valoarea adăugată trebuie să stea la baza evaluării personalului, a nivelului de salarizare și acordării de stimulente. Indicatorii de performanță sunt cei care sintetizează cel mai bine performanța individuală sau a echipei din punct de vedere al calității managementului.

Utilizarea unor pârghii de stimulare a personalului în funcție de performanțele obținute, îndeosebi în domeniul vânzărilor reprezintă un factor de creștere a performanței în activitatea profesională. Studiul concurenței și încrederea în puterea brandului băncii comerciale reprezintă de asemenea factori importanți în obținerea de rezultate de către fiecare angajat al băncii și reflectă o calitate superioară a managementului bancar.

Liderii băncilor comerciale și firmelor cu potențial financiar și uman se confruntă cu numeroase provocări determinate de dinamica și schimbările profunde care se înregistrează cu o viteză deosebit de ridicată în toate domeniile de activitate. În situații de criză, incertitudine și instabilitate financiară atât pe plan intern cât și internațional a elabora strategii pe termen lung poate reprezenta de multe ori o risipă de resurse, îndeosebi din categoria celor umane dar și materiale.

1.2.2. Centralizat versus decizia decizională descentralizată

Uneori, prin plan și, uneori, pur și simplu, ca urmare a stilului de conducere al conducerii superioare, organizațiile vor avea tendința de a orienta spre un stil de management centralizat sau descentralizat.

Cu un stil centralizat, liderii de vârf fac și iau decizii cele mai importante. Personalul de nivel inferior execută aceste directive, însă, în general, nu poate să ia decizii politice în mod independent. O organizație centralizată este beneficiată de o coordonare puternică a scopurilor și metodelor, dar are unele deficiențe flagrante. Printre acestea se numără înfrângerea talentului managerial inferior, suprimarea inovației și reducerea moralei angajaților.

Toate succesele de afaceri contemporane au avut loc în organizații foarte descentralizate. Conducerea superioară se concentrează pe strategie și lasă personalului de nivel inferior operațiunile de zi cu zi și de luare a deciziilor. Acest lucru facilitează răspunsul rapid "de primă linie" la problemele clienților și asigură identificarea și formarea managerilor emergenți. De asemenea, poate îmbunătăți moralul, oferind fiecărui angajat un sentiment clar de importanță, care lipsește de multe ori într-un mediu foarte centralizat. Descentralizarea poate fi un teren fertil pentru cultivarea produselor noi și îmbunătățite și a proceselor de afaceri.

Un mediu descentralizat are ca rezultat un proces decizional foarte dispersat. Ca urmare, este imperativ să monitorizăm și să judecăm eficiența fiecărui manager. Acest lucru este mai ușor de zis decât de făcut.

Nu toate unitățile pot fi evaluate pe aceeași bază. Unele unități nu generează venituri; Acestea suportă doar costuri pentru a susține anumite funcții necesare. Alte unități care furnizează bunuri și servicii au potențialul de a fi evaluate pe baza generării de profit.

Ca generalizare, o parte a unei organizații aflate sub controlul unui manager este denumită "centru de responsabilitate". Pentru a ajuta la evaluarea performanțelor, este necesar să se ia în considerare în primul rând caracterul specific al fiecărui centru de responsabilitate. Unele centre de responsabilitate sunt centre de cost și altele sunt centre de profit. Pe o scară mai largă, unele sunt considerate centre de investiții. Metoda logică de evaluare va diferi în funcție de corenatura centrului de responsabilitate.

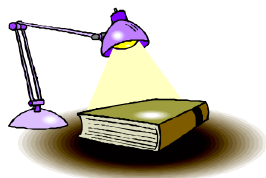


Să ne reamintim

Controllingul se caracterizează prin:

- Concepte financiare privind responsabilitatea și managementul prin excepție.

- Utilizarea bugetelor flexibile pentru a se adapta rezultatului așteptat.
- Evaluări la scenarii variabile.
- Dezvoltarea și utilizarea costurilor standard.
- Calcule de varianță tradiționale pentru monitorizarea costurilor și eficiență.
- La măsurarea performanțelor afacerii.



1.3. Rezumat

În literatura de specialitate pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii controllingului:

- Forțarea - este abordarea managerului care, spre deosebire de cel anterior, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.
- Compromisul - se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.
- Confruntarea- este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.
- Acțiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat

Soluționarea conflictelor se poate realiza prin:

- Fixarea de obiective comune-în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile de clienți la care se înregistrează conflicte.
- Îmbunătățirea proceselor de comunicare - barierele de comunicare existente între clienți și bancă precum și între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente.
- Negocierea integrativă – esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.
- Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în

cadru organizației sau în relația dintre membrii acesteia și clienții băncii. Aceasta necesită o participare activă a angajaților într-o comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală, care presupune mai multe niveluri: participarea la locul de muncă, participarea în relațiile umane propriu-zise, cointeresarea lor financiară.

Potrivit unui sondaj realizat pentru Asociația Română a Băncilor (ARB) de o echipă de consultanți finanțată de Banca Mondială, băncile ar putea înregistra anul acesta circa 10.000 de reclamații, din care peste 90% se concentrează la cele mai mari trei bănci de pe piață.

Aproape jumătate din plângeri sunt legate de tranzacțiile cu carduri fraudate, procesări incorecte, blocări nejustificate ale conturilor. O treime din reclamații au drept obiect contracte de credit, în timp ce problemele legate de tranzacțiile cu cardul la bancomate reprezintă peste 10% din totalul plângerilor formulate de clienți.

O mare problemă în relația băncilor cu clientela o reprezintă durata rezolvării unei plângeri, care poate depăși un an în cazul unei treimi din reclamații, în timp ce mai puțin de 3% sunt soluționate pe loc sau în decursul unei luni calendaristice.

Având în vedere aceste rezultate și nu numai, banca a adus iar ARB intenționează să dezvolte pe piața românească **modelul instituțional al ombudsman-ului**, care ar urma să sprijine gratuit clienții în rezolvarea diferitelor reclamații la care băncile nu răspund corespunzător din proprie inițiativă. Ținta finală este protejarea drepturilor clienților, astfel încât toate băncile să ajungă să respecte cele mai bune practici, fiind obligate să se supună deciziilor arbitruului independent.

Instituția va funcționa pe baza reclamațiilor primite de la clienți, pe care le va verifica pentru ca apoi, în funcție de situație, să investigheze cazul, să ajungă la mediere între bancă și client, iar în final să dea o soluție finală în cazul în care cele două părți nu ajung la o soluție reciproc acceptabilă.

Clienții însă se află pe o poziție de inferioritate față de bancă în condițiile în care cultura financiară este încă scăzută, iar gradul de sofisticare al produselor și serviciilor este în creștere.

Existența unui arbitru în relația dintre client și bancă poate da mai multă încredere publicului și astfel afacerile băncilor pot crește și mai mult, în condițiile în care astfel ar deveni disponibilă o variantă mult mai ieftină și mai rapidă de rezolvare a diferitelor probleme în relația client-bancă.

De asemenea, băncile ar avea posibilitatea să-și corecteze erorile într-o manieră amiabilă, care să nu se încheie cu pierderea unui client ci chiar cu îmbunătățirea relației cu acesta.

Informațiile care se obțin prin procesul de tratare al reclamațiilor ajută la îmbunătățirea produselor și serviciilor, contribuind la remedierea aspectelor care nu au acoperit în totalitate

așteptările clienților. Atunci când reclamațiile sunt tratate corespunzător, rezultatul este o îmbunătățire a reputației organizației, indiferent de mărime și localizare.

Odată cu aderarea la Uniunea Europeană, României i se deschid posibilități multiple de schimburi comerciale care presupun nu numai piețe de desfacere a produselor și serviciilor autohtone dar mai ales stabilirea de legături cu firme competitive care se caracterizează prin cerințe clare, fiind bune cunoscătoare a ofertelor bancare. Din acest motiv tratarea reclamațiilor printr-un proces standardizat pe plan internațional, poate îmbunătăți satisfacția firmei.

Autoritățile speră că o mare parte dintre stările conflictuale înregistrate în prezent între clienți și băncile comerciale vor fi rezolvate mai repede în perioada imediat următoare, odată cu îmbunătățirea legislației în domeniul protecției consumatorului și realizării unui control mai riguros asupra modului de respectare a acestor reglementări .

Câteva sute de reclamații ale clienților persoane fizice s-au înregistrat în cursul acestui an la Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorului (ANPC).

Principalele reclamații au fost efectuate asupra practicilor băncilor comerciale de a introduce noi și noi comisioane care au fost inventate în scopul vădit al creșterii veniturilor. Nivelul de dobândă publicat sau anunțat de băncile comerciale păreau foarte atractive dar în contextul diminuării din ce în ce mai mult a marjei de profit determinată de nivelul mediu al ratei dobânzilor active față de cel al ratei la dobânzile medii pasive alături de acționarea altor factori de diminuare a veniturilor băncii și îndeosebi al nivelului rezervei minime obligatorii, al contribuției la Fondul de garantare al depozitelor, a făcut posibilă luarea acestei măsuri injuste de creștere a nivelului comisioanelor și de aplicarea a altora noi, aducătoare de venituri. Poate că nici această metodă nu ar fi deranjat firma în mare măsură dacă ar fi fost corect informat iar măsura mediatizată corespunzător.

Apreciez că este necesară o modificare legislativă pentru a fi riguros stabilite regulile dintre bancă și client și trebuie conceput un cod de bună practică, pe care băncile să-l respecte și să fie substanțial sancționate dacă nu o fac.

Există chiar o practică de a nu anunța firma despre noul nivel al comisioanelor pecepute de băncile comerciale. Acestea au obligația afișării la loc vizibil a nivelului comisioanelor în incinta fiecărei sucursale și pe site-ul băncii. Dar oare ce firmă are suficient timp de a studia cu atenție toate afișele din bancă sau a citi toate condițiile contractuale în condițiile în care are încredere că banca nu va proceda la practici care să fie în defavoarea lui iar multe aspecte și probleme ale firmei sau personale le are de rezolvat în cadrul unui timp limitat ?

De exemplu pentru plata facturilor există presiuni din partea furnizorilor de utilități de a transfera costurile de operare a numerarului (percepute de bancă) dinspre firmă către client.

Pentru a notifica clienții despre orice intervenție survenită în contractul de credit, banca ar cheltui, în condițiile actuale, circa cinci euro pe client. Cheltuielile s-ar traduce printr-un plus de 0,01% la dobânda anuală. Studiile ANPC apreciază că persoanele fizice ar fi, probabil, mai dispuse să plătească acești bani decât să se trezească înscriși la Biroul de Credit.

Alte reclamații ale clienților s-au referit la deficiențe de tranzacționare, calcule greșite în momentul lichidării conturilor, neinformarea în legătură cu comisioanele percepute de bancă pentru tranzacțiile curente etc.

Băncile comerciale și-au exprimat disponibilitatea de a purta discuții cu ANPC în favoarea formulării unor reguli mai clare. Deschiderea lor are însă un preț. Toate aceste modificări s-ar putea converti, mai devreme sau mai târziu, în suplimentarea costurilor clienților în relația cu banca.



1.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Conceptul de controlling reprezintă:

- a. o știință a managerilor care au responsabilități în diferitele domenii de activitate;
- b. un instrument de majorare a costurilor;
- c. un sistem de diminuare a veniturilor.

2) Controllingul presupune:

- a. efectuarea de analize a gestiunii financiare;
- b. adaptarea permanentă la condițiile concurențiale;
- c. eliminarea de pe piață a concurenței.

3) Valoarea adăugată trebuie să stea la baza:

- a. elaborării politicilor de costuri;
- b. stabilirii modului de training al angajaților;
- c. evaluării personalului, a nivelului de salarizare și acordării de stimulente.

4) Centrul de responsabilitate reprezintă:

- a. un proiect managerial;
- b. o formă de selecție a personalului;
- c. o parte a unei organizații aflate sub controlul unui manager.



1.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performanței firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 2.

Definirea profilului de cerințe al sistemului de Controlling



Cuprinsul unității de învățare 2

- 2.1. Introducere
- 2.2. Conținut
 - 2.2.1. Analiza responsabilității în muncă
 - 2.2.2. Calitatea servirii și managementul reclamațiilor
- 2.3. Rezumat
- 2.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 2.5. Bibliografie recomandată



2.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate noțiuni privind sistemul de controlling , precum și metodele de analiză ale acestuia.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestui capitol este de aproximativ 2 ore.



2.2. Conținut

2.2.1. Analiza responsabilității în muncă

Trainingul este cel care asigură în principal suportul obținerii unor rezultate bune de către fiecare angajat și, în final de către bancă sau firmă. De altfel, angajatul din front office este cel care datorită cunoștințelor acumulate poate genera atingerea țăintelor planificate. De aceea, pe lângă abilitățile proprii și rapiditatea în găsirea celei mai eficiente soluții la problemele atât de diversificate ale clienților, acesta trebuie să fie în primul rând un foarte bun consilier în vânzarea produselor și serviciilor băncii sau firmei.

Scopul consultanței este de reprezentare a intereselor firmei, în acest mod angajatul contribuind la succesul proiectului de implementare a managementului organizației, inclusiv la reducerea riscurilor potențiale în activitatea desfășurată. Sarcinile angajatului în noua viziune a calității acestuia de responsabil în atingerea țintelor de vânzări ale unei bănci în condiții de competitivitate constau, în principal în:

- ❖ Respectarea noului concept de vânzări în procesul de implementare al acestuia, conform exigențelor concrete ale afacerii, caracteristicilor actuale și resurselor disponibile.

- ❖ Selecția clientelei în funcție de țintele stabilite astfel încât actualul client sau potențialul client, după caz, să fie pregătit în a concluziona că decizia de cumpărare a serviciului este cea bună și în beneficiul său. Arta de a vinde nu trebuie privită în mod unilateral, respectiv ca angajatul să-și atingă țintele de vânzări. Clientul trebuie să fie cel mulțumit în obținerea de informații care să facă posibilă fructificarea maximă a resurselor sale economisite cu multă trudă sau, în situația solicitării unui credit acesta să fie cel mai avantajos atât din punct de vedere al costurilor dar și de diminuare al riscurilor pentru bancă.

Este motivul pentru care bancherii le oferă posibilitatea clienților de a opta să se împrumute în primul rând în moneda în care realizează veniturile, chiar dacă la un anumit moment, la prima vedere se pare că un credit în valută este mai puțin costisitor decât cel în lei. În România, de altfel, se înregistrează această tendință reală de a economisi în lei, dobânzile fiind mult mai atractive la această categorie de monedă și de a se împrumuta în valută, la dobânzi mai mici însă cu un grad ridicat de risc valutar asumat mai mult sau mai puțin conștient. Sunt cazuri în care cei din urmă încep să-și exprime nemulțumirea din ce în ce mai vădită în situația în care moneda națională se depreciază rapid, inflația crește, prețul la principalele utilități devin din ce în ce mai mari iar puterea de rambursare a creditelor contractate în valută scade consistent.

Angajatul băncii este cel care în cadrul procesului de consiliere al firmei trebuie să fie primul conștient de riscul asumat pentru că în egală măsură cu firma riscul va atinge și banca în care lucrează întrucât nerambursarea ratelor scadente și a dobânzilor și comisioanelor aferente va avea cu siguranță efect și asupra performanțelor sale individuale și a băncii în general.

- ❖ Respectarea principiilor managementului de proiect oferă angajatului posibilitatea de monitorizare continuă a implementării, de identificare a motivelor de abatere de la planurile inițiale (în utilizarea resurselor, în realizarea țintelor de vânzări structurate pe fiecare categorie de produs și serviciu bancar, etc.) și eliminarea acestora.

❖ Respectarea de către angajat a procedurilor comerciale specifice activității bancare se poate realiza inclusiv prin efectuarea de propuneri de replanificare a unor indicatori și optimizare a unor procese din cadrul organizației.

❖ Aplicarea principiilor managementului schimbării din punct de vedere al factorului uman reprezintă de asemenea o componentă a realizării performanței. Sunt bănci comerciale care sunt nevoite a gestiona o anumită rezistență din partea angajaților privind transformările proceselor comportamentale necesare ale acestora care uneori se adaptează mai greu la noile cerințe.

Rolul managerului în noile condiții ale analizei diagnostic a managementului bancar sau al firmei devine din ce în ce mai complex dacă luăm în considerare necesarul abilităților sale profesionale, al cunoștințelor acumulate și al necesarului de cunoștințe pe termen scurt, mediu și lung, al informațiilor și îndeosebi al capacității de a filtra multitudinea de informații ce vin din diferite domenii de activitate dar necesare în procesul decizional, abilitatea de a obține un bun feed-back privind acțiunile întreprinse, modul de percepție al acestora de către clienți și angajați și nu în ultimul rând știința de a evalua corect situațiile ivite neplanificate și monitorizarea activității propriilor angajați.

Noul rol al managerului unui department din centrala băncii, al unei sucursale sau al unei firme, indiferent de mărimea acesteia constă în calitatea actului de conducere ca rezultat al totalității funcțiilor managementului economic-financiar.

A fi proactiv ca manager înseamnă a stabili și a aplica un ansamblu de acțiuni strategice și tactice ale băncii sau ale firmei și a evalua corect necesarul de resurse pentru atingerea obiectivelor și țăntelor stabilite sau de atins. Fară îndoială, pentru dezvoltarea și atingerea parametrilor de profitabilitate sunt necesare obiective îndraznețe, dar, în același timp, acestea trebuie să fie și realiste. Oricât de tentante ar fi unele ținte propuse de managementul superior sau cel al sucursalelor dacă nu sunt susținute prin resursele cele mai adecvate și o reclamă agresivă ,acestea devin hazardante iar impactul asupra angajaților și în general asupra organizației poate fi unul deosebit de negativ . Nimeni nu dorește un manager care să nu fie proactiv dar nici unul care să constituie o piedică în atingerea performanței stabilite prin simplul fapt că managerul respectiv lansează noi teorii și oportunități de creștere rapidă a profitabilității fără a lua în considerare resursele avute la dispoziție și, îndeosebi mediul concurențial. Este rolul funcției de organizare de a stabili acele activități necesare realizării țintelor cantitative de vânzare a produselor și serviciilor băncii dar și îndeplinirii obiectivelor financiare, delegarea de sarcini până la nivel de simplu angajat cu cele mai puține atribuții

conform fișei postului precum și statuarea tuturor acestora într-un cadru riguros controlat și permanent monitorizat.

În fiecare componentă a sistemului este necesară asigurarea bazei adecvate de informații cu caracter financiar sau de altă natură care să permită managerilor ca, prin utilizarea indicatorilor economico-financiari de performanță, să-și poată organiza activitatea, astfel încât raportul efort–efect să fie cel optim din punct de vedere al performanței, satisfacției firmei și motivării personalului. Fără a realiza acest echilibru, actul managerial rămâne la nivelul unui deziderat, nedefinit și plin de riscuri.

BNR a lansat recent un Raport asupra stabilității financiare, document care prezintă, atât publicului larg, cât și celui de specialitate, robustețea sistemului financiar și impactul relațiilor acestuia cu economia reală și mediul extern.

Raportul subliniază că riscurile asupra stabilității financiare se mențin moderate, deși persistența dezechilibrelor macroeconomice interne și turbulențele de pe piețele financiare internaționale au determinat relativa lor accentuare.

Sectorul bancar, componentă dominantă a sistemului financiar românesc, a evoluat pe o traiectorie similară celei din anii precedenți. Expansiunea creditului acordat sectorului privat a condus la adâncirea procesului de intermediere financiară, deși aceasta s-a produs în condiții de rentabilitate și solvabilitate în scădere.

Impactul turbulențelor de pe piețele financiare internaționale asupra sectorului bancar a fost până în prezent limitat, în principal sub forma creșterii costurilor finanțărilor externe; băncile românești nu au expuneri pe instrumentele financiare aflate la originea acestor turbulențe.

Lichiditatea băncilor românești, deși în scădere, se situează la un nivel confortabil. Expunerile interbancare interne sunt în general de dimensiuni reduse, dar în creștere, impunând o atenție sporită.

Dependența finanțării activelor din resurse externe se accentuează, dar se păstrează încă sub nivelul de vulnerabilitate înregistrat de alte țări din regiune. Până în prezent nicio bancă românească nu și-a activat planul de urgență ca urmare a turbulențelor de pe piețele externe. Cu toate acestea, este necesară revederea și întărirea acestor planuri de urgență pentru a le spori eficacitatea în situația în care turbulențele s-ar accentua.

Riscurile generate de sectorul companiilor și populației au sporit pe fondul creșterii mai pronunțate a volatilității cursului de schimb al leului și al îndatorărilor în valută, întărind necesitatea accentuării gradului de restrictivitate a politicii monetare. Ca o consecință a măsurilor preventive, analizele de stres test au relevat că eventuale șocuri (costuri) de nivel moderat ar putea fi gestionate corespunzător.

În ceea ce privește celelalte componente ale sectorului financiar, Raportul subliniază prezența unor riscuri limitate pe segmentul asigurărilor, dar care impun o monitorizare atentă. Totodată, se remarcă un avans al convergenței pieței de capital românești cu piața de capital europeană.

Strategia bancară ține de natura și transformările majore intervenite în sectorul bancar mondial. În elaborarea strategiei de dezvoltare se ține seama de situația actuală și de tendințele viitoare de conjunctură, precum și de anumiți factori considerați durabili și de viitor precum :

- Continuarea dezvoltării unor mecanisme specifice economiei de piață.
- Perfecționarea cadrului legislativ adecvat acestor mecanisme.
- Menținerea creșterii economice.
- Continuarea și intensificarea procesului de privatizare reală cu accent pe latura calitativă a acestuia.
- Promovarea unor politici financiare și structurale destinate: reducerii inflației; creșterii volumului anual al investițiilor străine directe; diminuării progresive a deficitului balanței de plăți comerciale.
- Accelerarea procesului de integrare economică în structurile europene

Activitatea bancară comercială înseamnă păstrarea banilor clienților, împrumuturile și încasarea taxelor. Activitatea bancherilor comerciali e dură întrucât firmele cu potențial competitiv își extind liniile de credit și apelează la noi împrumuturi numai dacă noile tehnologii le asigură creșterea competitivității în relația cu principalii concurenți.

Micile afaceri sunt, de asemenea, strâns legate de bunăvoință bancherilor comerciali. Cele mai multe din micile afaceri își fondează creșterea pe împrumuturi comerciale.

Bancherii întreprind analize financiare amănunțite pentru a estima riscul, posibilitatea de acordare a creditului și condițiile în care o afacere poate deveni prosperă. Ei joacă un rol cheie în deciziile ce se iau în legătură cu cele mai bune inițiative în afaceri, extinderea actualelor afaceri, deschiderea de noi piețe și atragerea de noi clienți, crearea de noi produse pentru comerț, internet, piețe internaționale și consumatori.

Activitatea bancară comercială este o activitate ciclică-adică atunci când economia merge bine, tot așa merg și băncile. Creșterea mare a pieței imobiliare din ultimii ani au împins băncile cu mai multă agresivitate în problema ipotecilor pentru soluționarea solicitărilor de credite. În timp ce o recesiune produce efecte deosebit de negative asupra profitabilității, băncile sunt vulnerabile la inevitabilele reduceri care urmează inevitabilelor transformări.

Tehnologia, și îndeosebi cea informatică schimbă condițiile de muncă pentru bancheri. Numărul de personal a fost standardizat , astfel încât acesta s-a redus din punct de vedere

numeric , iar abilitatea de a manipula informațiile și de a descoperi noi tendințe este cheia succesului pe termen lung. Băncile vor să-și mențină nivelurile record de profitabilitate prin reducerea punctelor slabe și creșterea eficienței.

Adâncirea deficitului bugetar, nivelul superior al inflației comparativ cu ținta prognozată, deprecierea leului și turbulențele de pe piețele internaționale, vor afecta substanțial potențialul de dezvoltare al sistemului bancar românesc.

Chiar dacă acționează factori perturbatori în economia națională precum fluctuația cursului de schimb și reducerea dobânzilor putem asista la o creștere importantă a împrumuturilor neperformante.

Situația este puțin mai complexă, pentru că aici concură mai multe elemente. Cel mai mare cost al nostru este cel de finanțare. A fost o perioadă în care finanțarea a fost foarte ieftină, iar asta a însemnat că și dobânzile au fost foarte joase, iar creditele, la rândul lor, au fost destul de ieftine.

Costurile au fost mici și, într-un fel, au generat situația în care ne aflăm astăzi. Putem să spunem că piața financiară a învățat firmele că nu este neapărat un lucru bun asumarea riscului de a lua bani cu împrumut.

Un alt element ce trebuie luat în analiză este că multe bănci și-au dat seama că riscurile au fost mai mari decât au crezut și au obținut o marjă de dobândă care nu a acoperit costul riscurilor asumate.

Ca urmare a acestor factori costul creditului este încă ridicat și nu ne vom putea întoarce la bani ieftini cel puțin în această perioadă de criză economică și socială.

Pentru că, în lei, costul de finanțare crește, de asemenea inflația este în creștere, deci crește și dobanda bonificată la resursele în lei, ca să avem una real pozitivă. În plus, mai contribuie la creșterea costului creditului cheltuielile inevitabile de procesare pe baza de logistică mai scumpă dar mai performantă. Asistăm la o creștere semnificativă a costurilor de acoperire a diferitelor categorii de riscuri asimilate activității specific bancare. În principiu și ținând seama de argumentele solide prezentate apreciem că nu se va înregistra o scădere imediată a costurilor de creditare.

Chiar dacă pare că piața din România este mai puțin bancarizată și se poate afirma în funcție de această ipoteză că este loc suficient pentru multe alte bănci pe piață nu se poate să nu vedem cum zilnic spațiile comerciale din principalele localități ale României devin din ce în ce mai mult ocupate de diferite sucursale ale bancilor deja existente iar numărul celor care intră în acestea este din ce în ce mai mic .

Devine tot mai clar că în anumite zone, anumite orașe, sunt prea multe unități bancare care suprasaturează piața cu ofertele lor de produse și servicii bancare.

O consolidare va avea loc într-o perioadă nu prea îndepărtată iar, pe termen lung, grupuri bancare importante nu-și vor mai permite să păstreze o rețea de distribuție a produselor și serviciilor ale băncii care nu are o anumită masă critică.

Mulți analiști din domeniu apreciază că se va crea un fel de "over-capacity" și vor fi momente în care profitabilitatea sistemului se va duce în jos, și acesta va fi un moment bun în care va începe de fapt procesul de consolidare. Acest fenomen se va produce într-o perioadă de timp apropiată dar destul de greu de estimat în acest moment .

Având în vedere procesul de regionalizare existent în prezent, tendințele care se manifestă în sistemul financiar european își pun amprenta și asupra evoluției pieței bancare interne. Astfel, așa cum pe plan european băncile mari vor să devină tot mai puternice, și în România se află în plină desfășurare o acțiune de concentrare, prin achiziții și fuziuni a unor bănci.

Concomitent, se înregistrează o tendință de specializare, o abordare a segmentului de nișă de către unele bănci comerciale exemplificată destul de bine în domeniul finanțării IMM-urilor de ProCredit Bank, în domeniul locativ de băncile pentru locuințe create de Raiffeisen Bank, Banca Comercială.Română, etc.

De asemenea, conexiunea cu practicile bancare moderne, asigurată de băncile cu capital străin, la care se adaugă creșterea exigenței firmelor cu potențial de creștere a competitivității au condus la asimilarea rapidă și la dezvoltarea unor servicii care implică logistică avansată.

De exemplu, România a reușit să depășească relativ rapid etapa utilizării cecurilor și a instrumentelor pe suport de hârtie și să se înscrie în etapa instrumentelor procesate electronic, proces care în alte țări a durat cateva decenii. Astfel, dincolo de creșterea accelerată a numărului de utilizatori și a volumului de operațiuni derulate prin mijloace electronice de plată, care, în numai câțiva ani, au devenit din excepție, regulă, în România câștigă din ce în ce mai mult teren serviciile de internet banking, în linie cu tendințele de dezvoltare la nivel european și chiar global al serviciilor de e-banking și e-finance.

Totodată, accesarea pe scară largă a tehnologiei informațiilor a permis introducerea în România a unui nou concept- selfbanking- care, pe de o parte, satisface cerințele clienților privind flexibilizarea programului de lucru al băncilor, iar pe de altă parte, le permite acestora reducerea costurilor operaționale, element deosebit de important în contextul unei competiții din ce în ce mai dure.

Influența procesului de regionalizare se reflectă și prin tendința de inovare a băncilor comerciale autohtone, concretizată în diversificarea continuă a gamei de produse oferite clienților, fie prin deschiderea de filiale cu un profil distinct (societăți de asigurare, de brokeraj, de leasing), fie prin oferirea de produse noi (credit imobiliar, credit pentru vacanțe, etc.). În unele domenii băncile comerciale au profitat de o mai slabă reglementare și

supraveghere, pentru a-și maximiza profiturile într-o piață insuficient de matură. Pe măsura ce autoritățile iau măsuri de reglementare și supraveghere, vor rămâne tot mai puține "portite" pentru extragerea de profituri spectaculoase.

2.2.2. Calitatea servirii și managementul reclamațiilor

Valoarea adevărată a serviciilor bancare poate fi evaluată numai după achiziționarea acestora, când firma utilizează serviciul și descoperă avantajele, motiv pentru care riscurile și incertitudinile sunt mai ridicate.

Mediul ambiental al băncii trebuie să fie utilizat în creșterea rapidității servirii. Ghișeele trebuie să fie de natura celor deschise în așa fel încât angajatul băncii să discute cu firma și să-i realizeze operațiunile solicitate la un birou la care se poate servi și o cafea sau un pahar cu apă pe parcursul desfășurării discuției și vânzării serviciului.

Ghișeele deschise au avantajul de a fi amplasate în așa fel încât să se asigure o stare de confort firmei iar circulația persoanelor să fie înlesnită și să nu se creeze cozi de așteptare. Managementul relațiilor cu clienții este un termen des dezbătut în literatura internațională de marketing și management datorită beneficiilor economice ale clienților asupra profitabilității organizației.

Printre temele dezbătute de specialiștii în materie se pot exemplifica: construirea și managementul bazelor de date cu clienții, cercetarea gradului de satisfacție al clienților, modele de dezvoltare a relațiilor cu clienții, elaborarea de strategii și instrumente de fidelizare a clientelei, managementul reclamațiilor etc.

Au fost propuse de către specialiști de renume în analizele de specific asupra cerințelor calității servirii următoarele 4 elemente definitorii, pe care o bancă trebuie să le îndeplinească:

- Credibilitatea – cea mai importantă resursă a unei bănci mai ales dacă luăm în considerare caracterul uneori intangibil al serviciilor bancare. Firma trebuie să aibă încredere deplină în prestatorul de servicii deoarece evaluarea acestuia se poate face doar după achiziționarea produsului sau serviciului bancar.
- Responsabilitatea maximă – exprimată prin receptivitate și dorința de a răspunde solicitărilor firmei.
- Amabilitate – caracterizată prin politețe, respect, considerație, etc.
- Înțelegerea cerințelor specifice ale firmei – ceea ce presupune atât personalizarea ofertei, cât și personalizarea relațiilor.

Nesiguranța, dificultatea cu care firma percepe impactul benefic al unui produs nou, faptul că serviciile sunt evaluate mai degrabă în mod subiectiv pe planul avantajelor decât din punct de vedere al atributelor datorită naturii lor imateriale și perisabile, pun probleme

serioase celor care elaborează politicile și planurile de marketing ale băncii. Calitatea serviciilor bancare este greu de definit deoarece are puține dimensiuni fizice. Studiile indică faptul că singurul mod de evaluare a calității serviciilor și produselor bancare îl constituie percepția clienților vis-à-vis de acel produs sau serviciu bancar.

Atitudinea firmei față de produsul bancar și banca ce îl oferă se formează în funcție de discrepanța care există între așteptările sale și performanțele reale ale serviciului. De aceea în promovarea ofertelor lor băncile trebuie să se ghideze după aplicarea principiului de a promite mai puțin și a oferi în final mai mult decât ceea ce au promis inițial. Sunt cazuri multiple de genul: plătești numai o sumă formată din două cifre în Euro pe zi pentru a obține un credit de o anumită sumă într-un interval de timp destul de mare.

Dacă faci o simplă analiză bazată pe principiile matematicii ajungi repede la concluzia că potențialul consumator de servicii bancare este indus în eroare prin publicitate, efectuată de cele mai multe ori sub o formă deosebit de agresivă.

Așteptările firmei trebuie să se concretizeze în elemente realiste, deoarece clienții pot fi nemulțumiți și pot renunța la servicii sau produse excelente din cauza publicității care a generat niveluri așteptate fără suport real. Ei așteaptă ca serviciile la care apelează să fie prestate corect și prompt, să fie tratați civilizată când intră în contact cu personalul bancar. Se poate spune că nu există organizație fără conflicte, după cum nu există grup social fără fricțiuni. De altfel, acolo unde interacționează cel puțin doi oameni, se crează mediul propice apariției și dezvoltării conflictelor.

Și, cu toate acestea, puțini știu ce este cu adevărat conflictul. Componenta inherentă a societății, dar mai ales a grupurilor, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative, cât și pozitive, putând genera haos, dar și progres, dezbinare sau coeziune. Printre efectele benefice ale conflictelor se pot exemplifica:

- Diminuarea tensiunilor acumulate, ajutând la stabilizarea și integrarea personalului în cadrul unei echipe devotate organizației.
- Posibilitatea grupurilor de a-și exprima părerile și doleanțele. Impulsurile astfel apărute se pot consuma mai eficient datorită efectului de transformare a acestora în schimbări.
- Menținerea nivelului de stimulare necesar creativității, conflictele intergrup putând reprezenta o sursă de motivare în căutarea schimbărilor.

Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte putem spune că în ceea ce privesc conflictele interpersonale, principalele motive ar fi: diferența de pregătire profesională, rezistența la stres, capacitatea de efort, dorința de putere, neconcordanța de caracter și comportament, management defectuos.

Referitor la conflictele intergrupuri, cele mai importante surse sunt: comunicarea defectuoasă, sisteme de valori diferite, scopuri diferite, ambiguități organizaționale, dependența de resurse limitate, influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de interese, a reclamațiilor, a practicilor neloiale în muncă, conflictelor de recunoaștere.



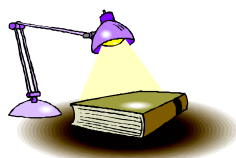
Să ne reamintim

Credibilitatea – cea mai importantă resursă a unei bănci sau firme

Responsabilitatea maximă – exprimată prin receptivitate și dorința de a răspunde solicitărilor firmei.

Amabilitate – caracterizată prin politețe, respect, considerație, etc.

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de interese, a reclamațiilor, a practicilor neloiale în muncă, conflictelor de recunoaștere.



2.3. Rezumat

Lansarea de produse și servicii bancare noi , ușor vandabile și cu succes pe piață reprezintă o provocare pentru managerii din sistemul financiar-bancar. Un produs clasic sau unul nou devine cu adevărat performant în funcție de reacția pieței care are deosebita calitate de a răspunde rapid și radical la cererea clienților și interesul pentru achiziționarea respectivelor produse și servicii .

Firma este ținta fiecărei bănci comerciale în abordarea structurată a paletei de produse pentru că banca lucrează pentru clienți utilizând resursele financiare și nonfinanciare obținute în mare parte de la unii și vândute sub o anumită formă altora în scopul obținerii de profit. Este un proces de redistribuire a unor resurse între cele două categorii de clienți priviți într-o viziune simplă , respectiv al celor care economisesc resurse financiare și le depozitează în băncile comerciale și al celor care se împrumută sub diferite forme de la bănci pentru a satisface anumite cerințe mai mult sau mai puțin urgent. Toți clienții sunt caracterizați prin gradul de încredere acordată sistemului bancar care le oferă atât posibilitatea de economisire prin depozite constiuite și la care primesc dobânda cuvenită conform convențiilor încheiate

cât și împrumuturile la care aceștia apelează și pentru care achită dobânzile și comisioanele aferente în conformitate cu contractele încheiate cu banca.

În acest mod știința băncii este de a utiliza marfa bani în mod util pentru clienții săi și profitabil pentru propria activitate. Sunt clienți care utilizează atât elementele de pasiv ale băncii cât și a celor de activ.

Se poate pune întrebarea firească de ce utilizează această practică întrucât este evident că la depozitele constituite veniturile sunt net inferioare comparativ cu cheltuielile obținerii și utilizării unui împrumut. Rațiunea nu este complicată, întrucât mulți lucrează atât pe pasiv cât și pe activ în primul rând pentru a controla riscul, îndeosebi al celui valutar. În situația în care moneda națională se depreciază rapid vor interveni cu elementul de pasiv pentru a diminua efectele potențialelor pierderi financiare.

Sunt și alte cazuri în care împrumuturile în valută au fost deja rambursate în mare parte la un curs favorabil iar când acesta crește datoria se stinge iar așa zisa “pierdere” se poate transforma în câștig. Este totuși necesară o bună cunoaștere de către client a istoricului și mai ales a previziunilor în domeniul atât de sensibil al evoluției cursului valutar.

Sunt des întâlnite și altfel de situații și anume atunci când firma se împrumută în lei la o bancă sau mai multe bănci comerciale dar are constituite și depozite în aceleași timp în aceeași monedă la diferite bănci.

Firma poate opta să se împrumute la o bancă ce oferă o promoție la o anumită categorie de credite și a utiliza concomitent o altă categorie de promoție în ce privește nivelul de dobândă la depozitele atrase de către o altă bancă. Efortul său financiar va fi mult diminuat dacă știe să controleze și ricurile aferente.

Este foarte adevărat că a fi un bun trezorier pentru o firmă competitivă presupune cunoștințe și o practică minimă în domeniu. Firma apelează de cele mai multe ori la produsele și serviciile băncii fie pe partea de pasiv fie pe cea de activ.

Dezvoltarea rapidă a produselor și serviciilor financiar-bancare, îndeosebi în cadrul băncilor comerciale care acționează pe piață în multiple calități, incluzând și vânzările de produse ale subsidiarelor grupului din care fac parte permit o nouă abordare a clientelei care poate alege simultan să achiziționeze produse și servicii cu un grad de complexitate mult mai ridicat.

Inovarea presupune în primul rând o acțiune rapidă și flexibilă la schimbările din cadrul meniului concurențial, menținerea și creșterea cotei de piață prin adaptarea continuă la așteptările clienților, depășirea limitelor naturale de saturare prin crearea de utilizări alternative a produselor și serviciilor oferite de bancă și creșterea ratei de lansare a noilor produse în scopul reducerii timpului de înlocuire, adaptare sau adăugare la portofoliul băncii a respectivelor produse.

Relația cu clienții este deosebit de sensibilă, acțiunea reușind să atragă sau să elimine anumiți clienți datorită modului de cunoaștere și aplicare de către angajații băncii a tehnicilor de vânzare a produselor și serviciilor .

Evoluția atitudinii firmei față de bancă este influențată direct de tehnologia prelucrării informației indiferent de domeniul de activitate, fie cel al constituirii diverselor categorii de depozite, credite și nu în ultimul rând al efectuării rapide a transferurilor de fonduri cu sau fără numerar . Aspectul cantitativ al abordării clientelei se transformă din ce în ce mai rapid într-o abordare calitativă bazată pe segmentarea clienților și selecția clienților țintă pentru bancă, în funcție de strategia stabilită și politicile adoptate .

Devine din ce în ce mai importantă acțiunea de perfecționare a sistemului informațional bancar care trebuie să contribuie la selecția clientelei în funcție de țintele de vânzări și obiectivele de performanță ale băncii precum și la fidelizarea clienților care aduc valoare adăugată prin diversele categorii de depozite sau împrumuturi contractate cu banca.

Lansarea de noi produse reprezintă o acțiune continuă a fiecărei bănci comerciale care își stabilește ca obiectiv principal creșterea cotei de piață paralel cu îmbunătățirea performanțelor produselor deja existente sau uneori renunțarea la anumite produse care au parcurs întreg ciclul de viață și nu mai prezintă potențial de dezvoltare.



2.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) A fi proactiv ca manager înseamnă:

- a. a stabili și a aplica un ansamblu de acțiuni strategice și tactice ale băncii sau ale firmei și a evalua corect necesarul de resurse pentru atingerea obiectivelor și țăintelor stabilite sau de atins.
- b. a stabili certitudinea realizării profitului planificat;
- c. a lăsa activitatea descentralizată.

2) Cele mai multe din micile afaceri își fondează creșterea pe:

- a. diminuarea cifrei de afaceri;
- b. creșterea cheltuielilor cu personalul;
- c. împrumuturi comerciale.

3) Conflictele se pot manifesta sub forma:

- a. incertitudinilor privind realizarea costurilor;
- b. analizelor lunare a activității;
- c. conflictelor de interese, a reclamațiilor, a practicilor neloiale în muncă, conflictelor de recunoaștere.



2.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 3.

Controllingul sarcinilor, timpului și al relațiilor interpersonale



Cuprinsul unității de învățare 1

- 3.1. Introducere
- 3.2. Conținut
- 3.3. Rezumat
- 3.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 3.5. Bibliografie recomandată



3.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate conceptele sistemului de controlling privind:

- Reproiectarea postului care are în vedere îmbătățirea conținutului acestuia pe baza unei analize critice a performanțelor proaste și a cauzelor acestora.
- Rotația posturilor ce presupune mutarea indivizilor după un post pe altul, pentru a crește gradul de interes și motivare.
- Creșterea performanței care presupune creșterea numărului și varietății sarcinilor competențelor și responsabilităților.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



3.2. Conținut

Consilierul trebuie să cunoască portofoliul de produse al clienților administrați, inclusiv a gradului de utilizare a acestora precum și gradul de realizare a țintelor proprii de vânzare.

Importanța: cunoașterea la momentul potrivit a clienților ce trebuie contactați astfel încât să nu se piardă nici o oportunitate de vânzare de noi produse.

- Instrumente folosite: baza de date a clienților, leaduri de vânzări.
- Obiectiv: creșterea numărului de produse deținute de un client precum și a utilizării acestora, evitarea pierderii clienților existenți.

Exemplu: cunoașterea acelor clienți care dețin spre exemplu doar un cont curent și nu îl utilizează, întrucât aceștia vor fi avuți în vedere la următoarea selecție a clienților.

O bază de clienți cu un nivel calitativ ridicat reprezintă o bază solidă pentru creșterea vânzărilor viitoare.

Cunoașterea clienților înseamnă colectarea cât mai multor informații posibile despre aceștia în toate stadiile de viață ale clienților.

Calitatea datelor clienților este deosebit de importantă pentru managementul relațiilor cu clienții și activitățile de marketing. În funcție de modul de contactare a clienților, consilierii trebuie să obțină informații privind nevoile curente și viitoare ale clienților prin utilizarea Finance Check și a ofertei curente de produse. Oferirea la timp a celui mai potrivit produs permite fiecărui consilier să-și crească vânzările și astfel să-și realizeze țintele individuale.

Controllingul sarcinilor

În abordarea complexă a conceptului am identificat acele acțiuni care asigură succesul în obținerea rezultatelor scontate privind realizarea individuală a țăintelor de către fiecare angajat în corelare cu obiectivele generale ale unei bănci comerciale, efectuarea acțiunilor de training corespunzător cerințelor unui management performant, evaluarea periodică a rezultatelor individuale, precum și realizarea unei monitorizări permanente a derulării sarcinilor inițial stabilite și adaptate periodic în funcție de rezultatele obținute în urma procesului de feed-back obținut.

Un bun controlling al sarcinilor se poate obține numai cu respectarea unor principii care puse în aplicare evită acțiunile neprogramate minuțios, respectiv acele acțiuni la care timpul alocat se situează sub cel minim admisibil. În fapt se produce o scădere a performanței, rezultatele se situează sub nivelul așteptărilor iar o acțiune cu adevărat bună devine inadecvată pentru bancă iar concluziile rezultate pot fi din categoria celor negative.

Acțiunea este pierdută, resursele umane și materiale sunt risipite iar toate acestea conduc la un management defectuos al sarcinilor. În același timp relația cu firma se poate deteriora accentuat mai ales în actualele condiții de competitivitate în care firma își poate pierde poziția pe piață din cauza băncii și se poate confrunta cu probleme deosebite din punct de vedere economic.

Situația se acutizează în noile condiții de criză în care orice acțiune întârziată sau amânată poate avea consecințe deosebit de grave. Reducerea consumului ca urmare a crizei obligă firma să realizeze stocuri sau să vândă produsele și serviciile în pierdere cu consecințe imediate asupra reducerii gradului de solvabilitate și lichiditate.

Determinarea corectă a performanței ține cont de criteriile individuale ale sarcinilor stabilite pentru fiecare angajat, indiferent de rolul acestuia în cadrul organizației și devine un

element-cheie în fiecare departament și sucursală a băncii, care ia în considerare cu prioritate eficiența muncii în atingerea țințelor pe categoriile de segmente de clienți. Acest lucru nu este important numai din punctul de vedere al controlling-ului, al evaluării performanței, deoarece determinarea performanței sarcinilor este atât un important instrument de management și de comunicare, cât și unul care contribuie la realizarea unui bun training în bancă, provenind din strategia și politicile acesteia și care poate deveni un element esențial în aplicarea mijloacelor de motivare individuală.

Controllingul sarcinilor oferă posibilitatea definirii și implementării unui sistem personalizat de indicatori și de determinare a performanței, inclusiv reproiectarea sistemului IT în urma auditării activităților și sarcinilor stabilite inițial.

Controllingul eficient al informației și cunoștințelor în cadrul unei bănci comerciale tratată ca oricare organizație este una dintre cele mai mari provocări în viața fiecărei firme.

Implementarea abordării controllingului sarcinilor este esențială mai ales în situația acelor organizații unde există o cantitate mare de informații necesare în cadrul proceselor de servire al clienților în condiții de eficiență ridicată, precum și acolo unde banca dorește să structureze aplicațiile informatice de care dispune astfel încât vânzările de produse și servicii specifice să fie realizate de către toți angajații indiferent de poziția ocupată și sarcinile generale stabilite prin fișa postului.

Un controlling modern al sarcinilor aplicat de băncile comerciale de prim rang din economia românească și europeană este structurat, potrivit analizelor efectuate de băncile mamă, pe trei nivele, și anume:

❖ Controllingul bazat pe strategia băncii.

Reprezintă acea categorie de management care ia în considerare complexitatea factorilor care acționează în mediul concurențial intern și extern, obiectivele țință de atins într-o perspectivă de timp de obicei 1-3 ani calendaristici, proiecte ale căror finalizare stau la baza viitoarelor metodologii, norme, manuale, proceduri de lucru, instrucțiuni de lucru, etc.

Se iau în considerare factorii financiari precum gradul de capitalizare, resursele prognozate a fi la dispoziția băncii, nivelul dotărilor și gradul de modernizare al logisticii din dotare, investițiile anuale ce urmează a fi efectuate pentru creșterea productivității muncii și a gradului de automatizare a operațiunilor bancare, necesarul de training al personalului, eventualele restructurări necesare a fi efectuate, îndeosebi asupra acelor activități de natură nonbancară (procurement, pază și securitate, procesarea numerarului, etc.).

❖ Controllingul tactic pentru aplicarea strategiei adoptate.

Strategia nu se poate realiza fără o serie de tactici specifice și adaptate pentru a fi aplicate în diversele categorii de activități pe care banca dorește să le dezvolte în obținerea

performanțelor stabilite. Așa cum strategia băncii este structurată pe capitole importante și de esență, tacticile puse în practică prin proceduri de lucru și tehnici bancare adecvate, sunt cele care pun în practică obiectivele generale. De altfel Planul de implementare al strategiei reprezintă o abordare complexă și completă a tacticilor ce se elaborează în obținerea performanțelor.

❖ Controllingul operațiunilor.

Această categorie de management se organizează pe baza programelor de activitate rezultate din regulamentul de organizare și funcționare al băncii, cu luarea în considerare a tuturor activităților ce se realizează în cadrul unei bănci comerciale, atât la nivelul centralei, unde se concentrează activitățile centralizate (contabilitate, juridic, etc.) ale băncii cât și la nivelul fiecărei sucursale din cadrul rețelei de unități a băncii. În acest context, managementul sarcinilor se poate realiza prin următoarele aspecte calitative:

- Analiza diagnostic efectuată de fiecare angajat în cadrul echipei pe baza unui management corespunzător politicilor de vânzare.
- Asigurarea unui suport în crearea unui catalog complet cu produsele și serviciile băncii și îndeosebi a celor nou lansate pe piață de către departamentele specializate pe segmentele țintă de clienți.
- Elaborarea și implementarea unor acțiuni de implementare a tipului de suport IT cel mai adecvat și proiectarea unor criterii cât mai precise în evaluarea și motivarea angajaților.

În economia timpului alocat realizării eficiente a sarcinilor, administrarea și pregătirea documentelor reprezintă o activitate ce implică un efort din ce în ce mai mare pentru angajați, cu efecte asupra reducerii performanței activității aducătoare de venituri băncii.

Este vorba de procesul de gestionare tradițională a documentelor, care, în afara faptului că necesită timp, ocupă și din punct de vedere fizic din ce în ce mai mult spațiu. Este o problemă reală care ține atât de domeniul legislativ cât și al dezvoltării insuficiente a mijloacelor electronice de arhivare al documentelor.

În plus, prin standardizarea dimensiunilor spațiului necesar desfășurării activității în cadrul unei sucursale, precum și nivelul încă ridicat al chiriilor pentru spațiile alocate arhivării documentelor, devine o problemă din ce în ce mai acută. Managementul sarcinilor va trebui să țină seama și de aceste realități.

Performanța nu se poate obține decât în condiții de asigurare a unui ambient primitiv pentru client și eficient pentru angajatul băncii.

Pentru o firmă care are nevoie urgentă de un duplicat al unui document care se află în cadrul băncii și al cărui original l-a pierdut din diverse motive, modul actual de arhivare al

documentelor de către bănci reprezintă o problemă. Poate pierde un proces sau există multiple alte situații care îl pun în imposibilitatea rezolvării problemei și pierderii afacerii. În situația dificilă cu care ne confruntăm în această perioadă pierderea afacerii poate avea consecințe deosebit de grave pentru firma.

Ne punem întrebarea: mai poate exista un parteneriat între bancă și firma ?

Implementarea, înnoirea și extinderea sistemelor de arhivare electronică a documentelor necesită în general eforturi substanțiale din partea organizațiilor, atât în ceea ce privește perioada necesară, cât și resursele utilizate. Având în vedere complexitatea, volumul și managementul aferent schimbării, factorul de risc este deosebit de ridicat și necesită acțiuni specifice de realizat.

Controllingul trebuie să stabilească obiective clare și precise ale căror calități să fie axate, în principal pe:

- ❑ Specificitate, respectiv să fie bine precizat astfel încât acesta să fie ușor de atins comparativ cu un obiectiv exprimat vag sau cu caracter vădit general. Un obiectiv clar și precis exprimat, îndeosebi sub formă cantitativă se referă la acțiuni concrete iar rezultatul din punct de vedere al performanței este pe deplin realizabil.

- ❑ Cuantificabil, ceea ce permite a fi un obiectiv măsurabil iar această cerință va permite managerului să evalueze periodic starea de progres, stagnare sau regres a procesului de vânzări pentru un produs sau serviciu bancar la care s-au stabilit ținte de vânzări. Este o metodă de a da posibilitatea luării unor măsuri corective fie de natură organizatorică, de realocare a forțelor de vânzare , de schimbare a politicii de abordare a clientelei în funcție de specificul segmentului țintă de clienți vizat de produsul oferit, etc.

- ❑ Realizabil, atât din punct de vedere cantitativ dar și calitativ. Managerul este cel care sesizează dacă ținta de vânzări stabilită ca obiectiv general pentru un produs poate fi atinsă sau are caracter de oportunism.

- ❑ Din practica bancară și studiile efectuate rezultă că la unele bănci comerciale se stabilesc ținte greu de atins. Dar pentru ca angajații să nu fie criticați pentru neatingerea țintelor de vânzări la respectivele produse și servicii procedează la a deveni propriii clienți ai băncii pentru respectivul produs care într-o anumită etapă este nevandabil. Desigur, angajații și managerii de sucursale continuă acțiunile de promovare a produselor chiar nevandabile în speranța că vor reuși să convingă anumiți clienți “ tradiționaliști” de a achiziționa și astfel de produse. De remarcat că astfel de situații nu sunt foarte rare mai ales la băncile comerciale care lansează deseori produse ale unor firme membre ale grupului din care fac parte .

□ Eforturile pe linie de marketing sunt necesare a fi intens amplificate în astfel de situații. Produsele băncii se adresează atât angajaților cât și clienților sau potențialilor clienți ai băncii. A întâlni însă situații de genul în care marea majoritate a cumpărătorilor produselor unei bănci sunt propriii angajați sau managerii băncii demonstrează că piața nu este încă pregătită pentru a asimila astfel de produse sau servicii.

□ Reprezentativitate și originalitate. Obiectivele stabilite trebuie să respecte brandul băncii și să ofere “ceva” în plus față de alte produse similare existente pe piață. Nu puține sunt băncile comerciale care lansează produse dacă nu identice măcar asemănătoare celor oferite de celelalte bănci. Principalul scop al acestor categorii de acțiuni este acela de a-și menține clienții existenți cu oferte la fel de atractive sau chiar ușor îmbunătățite, similare din punct de vedere al facilităților (rapiditate în obținerea produsului, nivelul de dobândă, categorii de clienți la care produsul este adresabil, etc.) cu noile produse și servicii ale concurenței. Este o politică ce nu poate fi criticată având în vedere că nici clienții nu renunță atât de ușor la serviciile unei bănci pe care o cunosc și s-au obișnuit cu practica de lucru a acestora însă doresc să le fie acordat accesul și la astfel de noi produse puternic mediatizate de băncile comerciale care le lansează pentru prima dată pe piața românească.

□ Temporalitatea trebuie să fie luată în considerare la stabilirea obiectivelor întrucât este absolut necesară o perioadă de timp pentru ca managementul de proces care a fost prezentat mai sus să poată fi considerat obiectiv și să-și atingă scopul. Controlul procesului reprezintă o acțiune care ia în considerare în mod realist posibilitățile managerului de a evalua corect situația și de a efectua eventuale propuneri de ajustare a obiectivului în situația în care se consideră o corecție justă din punct de vedere economic și cel de atingere a țintelor de vânzări.

Controllingul timpului și al relațiilor interpersonale

Managementul este unul din factorii esențiali care explică de ce o țară este bogată sau săracă. Managementul este o știință care are un caracter uman și pune în valoare cunoștințele acelor lideri din cadrul organizației care cunosc arta de a lucra în echipă și de a solicita de la fiecare subordonat ceea ce consideră el că va aduce un aport substanțial la îmbunătățirea performanței proiectului la care lucrează împreună.

Obiectivul final al unui bun management este de a stabili în mod sistemic obiectivele ce derivă din strategia, procedurile de lucru și tehnicile bancare ale unei bănci, a le sintetiza și a le repartiza angajaților cu potențial în atingerea acestora .

Timul reprezintă cea mai utilă resursă dacă este utilizată eficient și cu discernământ. Timul este ireversibil și de aceea este bine să fie folosit cât mai judicios și după niște reguli foarte exacte care își au rolul lor riguros în noțiunea largă de management . Utilizat în cadrul acestei noțiuni destul de pretențioasă, în literatura de specialitate regulile de utilizare a timpului se regăsesc astfel:

Planificarea

Fiecare dintre zile, inclusiv zilele de sărbători legale își au propriile sarcini care pot fi din categoria celor de serviciu sau de altă natură precum timul alocat familiei, distracției, lecturării unei cărți , etc. Fiecare categorie își are rostul său în economia timpului. Cel mai important este însă să știi a planifica timul pentru că lucrurile nu se fac întâmplător și toate se desfășoară, chiar dacă ne place sau nu după niște reguli și mai ales priorități.

Pentru cei mai mulți timul este insuficient fie că doresc să realizeze mult într-un timp scurt, fie nu au răbdarea necesară pentru a parcurge toate etapele în realizarea unei lucrări, fie sunt superficiali și alocă tim insuficient pentru numeroase activități din categoria celor profesionale sau fac parte din cele aferente timpului liber .

Pentru că managementul timpului dedicat serviciului este cel mai important atât din punct de vedere al performanței cât și al satisfacției unei munci bine realizate, planificarea presupune întocmirea unei liste de priorități. Agenda de lucru este un bun ajutor în planificarea timpului și te ajută să nu se înregistreze suprapuneri de întâlniri de lucru cu ședințe în cadrul unor proiecte, acțiuni, etc. Managementul timpului începe întotdeauna cu punctualitatea indiferent de activitățile scadente .

Stabilirea priorităților

Nu este ușor ca timul să fie planificat în funcție de priorități .Desigur un criteriu în stabilirea priorităților ar fi ca lucrările cele mai grele să fie efectuate în primul rând. Intervin însă pe măsură ce timul trece o serie de factori perturbatori dar absolut inerenți în utilizarea timpului.

Aceasta se întâmplă pentru că lucrezi într-o organizație împreună cu echipa din care faci parte și nu este ușor să nu tratezi cu seriozitate fiecare solicitare pentru că de cele mai multe ori în astfel de situații timul se poate întoarce împotriva ta. Esențial este de a rezolva cât mai rapid sarcinile urgente și apoi să vă găsiți timul necesar și pentru realizarea sarcinilor importante, indiferent dacă orele de muncă se mai prelungesc .

Timul trece foarte repede iar sarcinile neplanificate intervin destul de des pe parcursul unei zile .La sfârșitul programului de lucru un bun manager simte satisfacția muncii sale concretizată în rezultatele obținute, la termen și de calitate. Pentru o firmă planificarea și alegerea priorităților în această perioadă de criză reprezintă testul dur al competitivității.

În cazul ignorării sau nerespecării principiului de stabilire a priorităților firma poate înregistra situații imprevizibile mergând până la eliminarea de pe piață datorită unui alt competitor care intervine la momentul oportun ,onorează și comandă firmei alese inițial de consumator.

Măsurarea progresului

Chiar dacă de cele mai multe ori pare imposibilă cuantificarea rezultatelor în funcție de timpul alocat fiecărei activități există momente când o pauză reprezintă un fel de premiu, un telefon dat celor dragi de asemenea și timpul devine astfel mai ușor de suportat .Este foarte bine cunoscut că în cadrul unei bănci comerciale și a unei firme de prestigiu timpul este un factor de stress și trebuie să lucrezi în astfel de condiții.

În unitățile băncii intră diverse categorii de clienți cu grade diferite de cultura, cu mai multă sau mai puțină răbdare în rezolvarea problemelor în relația cu banca.

Controllingul timpului alocat acestor clienți presupune calități de bun psiholog pentru ca persoana din fața personalului să fie mulțumită atât de serviciile solicitate cât mai ales de problemele ipotetice pe care le are și la care așteaptă un răspuns competent. Nu este foarte dificil dacă angajatul băncii cunoaște codul de conduită, se așteaptă la solicitări ale clienților care de regulă devin rutină. Reclamațiile fac și ele parte din regula muncii dar cu cât sunt mai puține cu atât progresul în adaptarea la munca cu stress este mai mare.

Refuzul politicos

Sarcinile de serviciu planificate nu pot fi anulate și nici măcar amânate decât, bineînțeles în situații de urgență . De aceea un bun management al timpului se poate realiza și prin știința de a refuza sau amâna anumite solicitări care nu sunt de maximă urgență în economia timpului. Amânarea unor sarcini deja planificate înseamnă fie a renunța la executarea acestora ceea ce nu ar fi deloc bine pentru organizație, fie a adopta o atitudine de a te complăce în a tot amâna lucrarile cu efecte negative asupra performanței băncii sau firmei.

Delegarea de sarcini

Este o metodă modernă de lucru în echipă fie că este vorba de un proiect, fie de realizarea unei sarcini de serviciu. Sunt des întâlnite situațiile în care managerul are de rezolvat simultan mai multe probleme sau nivelul de competență pentru anumite cheltuieli sunt în competența exclusivă a acestuia. Delegarea de sarcini este metoda care poate elimina înregistrarea de evenimente nedorite în atingerea obiectivelor planificate.

Există în cadrul organizației la nivel de sucursală sau department din Centrala băncii persoane care pot rezolva sarcini simultan cu acțiunile managerului sau în locul acestuia. Principala problemă o constituie abilitatea managerului de a forma profesional acea persoană sau chiar mai multe care să fie competente în realizarea sarcinilor alocate prin delegare la fel de bine ca și managerul. Un bun manager nu păstrează informațiile și planul de activitate numai pentru

el întrucât pentru organizație acesta poate deveni o piedică în situația în care din diferite motive prezența acestuia la serviciu nu este posibilă iar scadența rezolvării unei probleme este chiar în acea zi . Delegarea de sarcini este o componentă esențială în realizarea unui management performant în cadrul activității în echipă.

Utilizarea mesajelor transmise sau primite prin e-mail

A trecut de mult vremea când mesajele se transmiteau prin poștă sau alte forme costisitoare de comunicare. Desigur, acestea își au importanța lor în anumite situații dar pentru rezolvarea rapidă a unor probleme curente atât managerii cât și angajații, indiferent de nivelul în care se situează în organigrama băncii , utilizează mesajele transmise prin e-mail .

Avantajele sunt evidente, întrucât sunt cu mult mai puțin costisitoare, se pot transmite simultan la zeci de persoane iar rapiditatea transmiterii și primirea răspunsurilor este deosebit de eficientă .De multe ori un manager este solicitat în rezolvarea într-o perioadă scurtă de timp a unei situații sau în obținerea unor informații care se regăsesc numai la unitățile din teritoriu ale băncii. Mesajul prin e-mail reprezintă o soluție de rezolvare în timp util a problemei. Dacă se dorește ca la acea informație să fie limitat accesul întrucât are caracter confidențial atunci soluția este criptarea mesajeriei. Este un element de siguranță care asigură ca informația nu va fi utilizată decât de cel caruia îi este adresată direct.

Organizarea alocării timpului

Oricare manager, indiferent de calitățile sale și rezistența la efort intelectual trebuie să fie conștient că eficiența muncii depinde în mare măsură și de știința alocării timpului în realizarea sarcinilor de serviciu .Chiar și condițiile de stress în care lucrează zi de zi vin în sprijinul acestei afirmații.

Este cu adevărat important ca o pauză de cafea sau pentru a consuma un pahar cu apă ori a schimba câteva cuvinte cu un coleg reprezintă o metodă de relaxare și creștere a eficienței muncii. Suntem presați de timp pentru a realiza cât mai multe din sarcinile primite iar telefonul superiorului începe să sune cu cel puțin 30 de minute înainte de termenul limită pentru realizarea sarcinii. Respectarea termenului este o condiție esențială dar și organizarea timpului este la fel de importantă .În planificarea timpului este necesară luarea unei marje de timp care să fie alocată fie pentru o mică relaxare, fie pentru rezolvarea unor situații neprevăzute și care pot apare de la un moment la altul.

Fiecare manager consideră că munca lui este cea mai importantă și de aceea sunt situații în care nici măcar nu își întreabă colegul dacă are sau nu timp și pentru un eventual ajutor în rezolvarea propriei probleme. În aceste situații soluțiile pot fi de natura delegării de sarcini către un alt coleg fie de a utiliza acea marjă de timp alocată pentru situații neprevăzute în

situația în care managerul este dintr-o categorie superioară și acceptă numai rezolvarea acesteia de către managerul subordonat.

Parametrii de caracterizare și factorii de influență ai managementului timpului

Practica a demonstrat că ceea ce este valabil pentru o sucursală a băncii nu este valabilă pentru alta, iar ceea ce este valabil pentru o sucursală nu se poate aplica într-un department din cadrul Centralei băncii. De asemenea, ceea ce este valabil astăzi nu mai este valabil mâine. Pentru analiza și compararea activității diferitelor tipuri organizatorice, se utilizează parametrii de caracterizare, care în esență sunt următorii:

- specializarea—împărțirea sarcinilor și operațiilor pe diferite posturi;
- standardizarea—regulile și procedurile de rulare a activităților organizației;
- centralizarea— o activitate care determină eliminarea unor sarcini la nivelul sucursalelor pentru a le permite alocarea de timp suplimentar pentru realizarea acțiunilor de vânzări sau eficiența în procesul operațional;
- auditul și controlul—modul de urmărire al realizării sarcinilor potrivit prevederilor legale și în conformitate cu reglementările Băncii Naționale a României precum și a normelor și procedurilor interne de lucru ale unei unități din rețeaua teritorială sau a unor departamente din centrala băncii;
- organizarea sistemului informațional—prin care se elimină informațiile de aceeași natură solicitate de diferite verigi organizatorice ale băncii. Dacă sistemul informațional nu este raționalizat și optimizat se poate ajunge la situația în care timpul alocat raportărilor unor diverse informații să fie superior celui alocat vânzărilor de produse și servicii. Este o practică păguboasă pentru o bancă sau o firmă de a-și utiliza cea mai importantă resursă—cea umană—în obținerea de informații care de cele mai multe ori fie nu sunt necesare, fie au mai fost solicitate și de către alte verigi organizatorice.

Profitul se obține din rezultatele vânzărilor realizate sau rezultatelor obținute ca urmare a vizitelor efectuate la diferite categorii de clienți. Managementul timpului se află în interdependență directă cu eficiența structurilor organizatorice ale unei bănci comerciale sau firme de prestigiu. De aceea, îndeplinirea sarcinilor individuale și gradul de ocupare al timpului de muncă reprezintă elemente cheie în obținerea performanței stabilite. Un bun manager trebuie să cunoască în detaliu aptitudinile și atitudinile angajaților subordonați. Nu este necesară o cunoaștere detaliată a problemelor personale ale fiecărui salariat, deși acest aspect are importanța sa în activitatea echipei.

Trebuie ca managerul să aplice arta utilizării omului potrivit la locul potrivit. Acest deziderat se poate realiza pe baza relațiilor interpersonale ce se stabilesc în timp între manager și angajați. Fiecare dintre noi avem calități și defecte pentru că nimeni nu este perfect. Rolul

managerului este de a maximiza performanțele echipei prin determinarea calităților fiecărui angajat și utilizarea acestora în procesul muncii. Un manager poate avea la dispoziție un colectiv bun dar rezultatele să nu fie cele preconizate datorită utilizării mai puțin eficiente a calităților și punctelor forte ale angajaților .

Importanța structurii formal în performanțele organizației este dată de funcțiile îndeplinite , respectiv:

- funcții de legitimare a puterii;
- funcții de integrare a puterii sociale.

Se observă foarte bine efectele negative în cazul unei structuri necorespunzătoare: decizii insuficient fundamentate, insatisfacția personalului, lipsa de eficacitate datorită subîncărcării cu sarcini a personalului, lipsa de reacție, creșterea costurilor, etc.

Aceste redefiniri implică și o nouă abordare a relațiilor interpersonale în cadrul managementului prin proiect și a managementului produsului și serviciului bancar oferit firmei.

În cadrul relațiilor interpersonale un rol important îl au îndeosebi acțiuni de genul: utilizării unor mijloace adecvate de stimulare a personalului. Aceasta înseamnă acordarea unor stimulente simbolice pentru întreg colectivul sucursalei sau departamentului .

Sunt cheltuieli mici făcute de organizație cu efecte mari .A fi evidențiat în fața altor manageri reprezintă un bun prilej pentru managementul superior al băncii sau firmei de a demonstra tuturor că țintele stabilite se pot realiza.

În înlăturarea pesimismului anumitor manageri care din start afirmă că respectivele ținte fie sunt de neatințat fie nu au fost corect repartizate. Este foarte adevărat că poți ajunge în vârful piramidei performanței cu mare greutate dar și mai greu este să te menții în acea poziție deja ocupată întrucât ești tratat ca mijloc de referință iar cei care nu reușesc au două alternative: fie își îmbunătățesc managementul sau schimbă echipa fie părăsesc organizația.

Nu pot exista compromisuri de natura scuzelor privind amplasarea zonală a sucursalei sau a firmei, slaba pregătire a personalului, etc. pentru că acestea depind numai de calitatea managementului. Stimularea personalului depinde de modul în care anumiți factori sunt eficient utilizați. Stimularea se referă îndeosebi la: atribuirea de responsabilități mai mari anumitor categorii de angajați ale căror rezultate sunt peste medie; delegarea de autoritate; nivelul salariului și al bonusurilor stimularea angajatului de a urma diferite forme de training pentru îmbunătățirea cunoștințelor și creșterii productivității muncii depuse; crearea posibilității ca salariatul să-și formeze un renume atât la nivelul sucursalei cât și la nivelele superioare de organizare datorită abilităților sale profesionale; asigurarea unui grad de siguranță al locului de muncă în condițiile respectării procedurilor de lucru ale băncii și

atingerii ȋntelor planificate; promovarea angajaȋilor cu rezultate bune atȃt ȋn cadrul sucursalei cȃt ȃi la alte nivele organizatorice.

Ȇn cadrul relaȋiilor interpersonale, responsabilitatea managementuli bancar modern ce constȃ ȋn acȋiunile pe care trebuie sȃ le ȋntreprindȃ ȋn cadrul activitȃȋii sale, respectiv sȃ ofere:

- Feedback ȋn cazul acȋiunilor angajaȋilor subordonaȋi.
- Sȃ laude ȃi sȃ recunoascȃ meritele fiecȃruia, atunci cȃnd este cazul.
- Sȃ asigure o disciplinȃ a muncii conform codului de conduiȃ profesionalȃ ȃi a regulamentului de organizare ȃi funcȋionare.
- Sȃ acorde instrucȋiuni clare ȃi precise ȋn situaȋiile ȋn care pot avea loc interpretȃri.
- Sȃ intervieveze angajaȋii ȃi cliȋȋii asupra caltȃȋii muncii ȃi , respective asupra gradului de satisfacȋie pentru modul de servire al cliȋȋilor..

Dacȃ sunt unele probleme ȋn ce priveȃte atitudinea angajatului acestea nu vor fi analizate ȋn cadrul ȋntregului colectiv ci personal pentru ca mȃsurile sȃ nu-i afecteze comunicarea internȃ cu ceilalȋi colegi.

- Sȃ delege taskuri ȃi sȃ lanseze proceduri ȃi proiecte.
- Sȃ asculte pȃrerea colegilor chiar dacȃ nu este ȋn conformitate cu aȃteptȃrile sale.
- Sȃ completeze diverse documente, scrisori, fiȃe de evaluare a performȃnelor.
- Sȃ realizeze prezentȃri de produse ȃi servicii ȋntr-un cadru organizat pentru cliȋȋii sucursalei.
- Sȃ planifice timpul ȃi sȃ conducȃ activitȃȋile de vȃnzȃri potrivit ȋntelor stabilite.
- Sȃ rezolve problemele ȃi sȃ elimine cauzele nerezolvȃrii favorabile a acestora pentru a obȋține o permanentȃ eficientizare a activitȃȋii.
- Sȃ construiascȃ echipe ȃi sȃ creeze un mediu propice de lucru.

Managerii ar putea chiar sȃ ȋȃi planifice cȃte o orȃ pe sȃptȃmȃnȃ pentru fiecare dintre angajaȋii care le raporteazȃ direct. Multe studii, efectuate de-a lungul timpului, au arȃtat cȃ un factor pentru motivarea angajaȋilor ȋl reprezintȃ interacȋionarea pozitivȃ cu supervizorul. Un adevȃrat manager programeazȃ ȋntȃlniri scurte, de circa un sfert de orȃ care au ca scop dezvoltarea performȃnelor. A le planifica ȃi chiar a afiȃa pe un calendar ȋn birou, stimuleazȃ angajaȋii sȃ se pregȃteascȃ pentru acestea. Ȇn acest fel, beneficiile vor fi de ambele pȃrȋi.

Majoritatea subordonaȋilor doresc sȃ ȋnveȃe ȃi sȃ ȋȃi ȋmbunȃȃȃescȃ performȃnȃele profesionale la locul de muncȃ. Oricare ar fi motivele acestora, respectiv obȋținerea unei

funcții superioare în cadrul sucursalei, un alt loc de muncă la o altă sucursală de grad superior sau în cadrul unui department din centrala băncii va fi bine apreciată în cadrul comunicării interne și gestul managerului va fi cu siguranță apreciat ca și ajutorul acordat în concretizarea acțiunii întreprinse .

Dialogul managerului cu angajații despre schimbările care vor interveni într-o anumită perioadă de timp în cadrul organizației reprezintă un exemplu de comunicare pentru atingerea obiectivelor profesionale .



Să ne reamintim

Controllingul modern al sarcinilor aplicat de băncile comerciale de prim rang din economia românească și europeană este structurat, potrivit analizelor efectuate de băncile mamă, pe trei nivele, și anume:

- ❖ Controllingul bazat pe strategia băncii.
- ❖ Controllingul tactic pentru aplicarea strategiei adoptate.

Strategia nu se poate realiza fără o serie de tactici specifice și adaptate pentru a fi aplicate în diversele categorii de activități pe care banca dorește să le dezvolte în obținerea performanțelor stabilite.

- ❖ Controllingul operațiunilor.

Această categorie de management se organizează pe baza programelor de activitate rezultate din regulamentul de organizare și funcționare al băncii, cu luarea în considerare a tuturor activităților ce se realizează în cadrul unei bănci comerciale, atât la nivelul centralei, unde se concentrează activitățile centralizate (contabilitate, juridic, etc.) ale băncii cât și la nivelul fiecărei sucursale din cadrul rețelei de unități a băncii. În acest context, managementul sarcinilor se poate realiza prin următoarele aspecte calitative:



3.3. Rezumat

Controllingul cuprinde trei mari segmente, și anume:

- **Controllingul proceselor.**
- **Controllingul sarcinilor.**
- **Controllingul angajaților**

Această clasificare nu este unică dar are calitatea de a reda cât mai bine modul în care se îmbină cunoașterea și aplicarea proceselor în bancă, modul în care un manager alocă timpul în cadrul fiecărei categorii de management bancar pentru a ajunge la performanța planificată precum și pentru aplicarea cu succes a tehnicilor de abordare a angajaților astfel încât randamentul în muncă al acestora să fie maxim .

Controllingul de proces se obține prin :

- Stabilirea obiectivului
- Determinarea datei de început și finalizarea procesului
- Alocarea unui buget de resurse financiare, umane , materiale, etc.
- Stabilirea rolurilor și a responsabilităților în cadrul echipei
- Evaluarea eficienței rezultatelor procesului

Eficiența oricărui domeniu de afaceri (bunuri sau servicii) constă, în primul rând, în eficiența proceselor comerciale ale domeniului respectiv. Prin urmare, examinarea și creșterea eficienței nu poate fi realizată fără analiza și eficientizarea proceselor de afaceri.

În literatura de specialitate re proiectarea proceselor de afaceri este clasificată ca fiind: de bază, radicală sau dramatică sau, bazată pe analiza proceselor actuale, parțiale și gradate. Este necesară modificarea periodică a proceselor comerciale deoarece procesele comerciale transformate, aflate în acord cu structura organizației și sistemele ei informatice, pot servi într-un mod mai eficient intereselor comerciale ale băncii și firmei în calitate de client.

Procedurile de lucru și tehnicile bancare elaborate de angajații băncii au întotdeauna finalitate în obținerea performanței acestora concretizată în respectarea restricțiilor de timp stabilite, costul și valoarea adăugată pentru bancă, aplicarea în practică a rezultatelor obținute, fie că este vorba de o îmbunătățire a produsului sau lansarea de noi produse și servicii capabile să obțină sub același brand performanțele serviciilor bancare oferite clienților săi.

În ceea ce privesc transformările proceselor comerciale, în literatura de specialitate acestea se prezintă ca fiind necesare pentru realizarea următoarelor acțiuni:

- ✓ Examinarea proceselor și activităților din punct de vedere al definirii clare și precise al organizației sau grupului fără personalitate juridică din care face parte respectiva bancă comercială.
- ✓ Crearea concepției de funcționare, de organizare, respectiv a modelului de proces.
- ✓ Crearea, transformarea, reglementarea, implementarea proceselor comerciale.
- ✓ Introducerea unui sistem complex de management al proceselor companiei.
- ✓ Auditul proceselor elaborate și adaptate noilor cerințe.

✓ Elaborarea proceselor legate de introducerea programelor informatice performante care să permită obținerea rezultatelor scontate în ce privește scurtarea timpului de răspuns și creșterea calității serviciilor.

Procesele deja existente și cele ce se elaborează în cadrul sistemului de management al proceselor sunt documentate și se realizează în conformitate cu așteptările clienților determinate pe baza cercetărilor de marketing ale pieței pe segmental vizat cu mijloacele de planificare și de management corespunzătoare.

Introducerea sistemului de management al calității ISO sau a sistemului de management al proceselor, potrivit activității fiecărei bănci comerciale devine un factor din ce în ce mai important. Sistemul de management al proceselor care evaluează și transformă procesele de afaceri critice nu asigură doar **unificarea și posibilitatea de a învăța operațiile aferente organizației**, ci permite dezvoltarea internă permanentă, respectiv creșterea calității și eficienței activității.

Implementarea sistemului de management al calității are un impact deosebit și în ce privește activitatea unei firme. Înscrierea pe propriile produse și servicii a certificării ISO reprezintă un avantaj competițional de necontestat comparativ cu firmele concurente. Managementul calității conferă firmei un atu pentru consumatorul final care se convige în acest mod că produsul sau serviciul achiziționat este de calitate pentru care plătește.

Implementarea sistemului de controlling al proceselor are ca scop mentenanța, controlul și dezvoltarea permanentă a proceselor documentate ale băncii pentru îmbunătățirea subproceselor interne și implicit a produselor și serviciilor bancare, înscrise de asemenea în procedurile interne de lucru și tehnicile bancare utilizate. În cadrul implementării managementului de procese am avut în vedere următoarele aspecte :

- identificarea și evaluarea impactului acțiunilor asupra proceselor și a relațiilor dintre subprocese componente precum și interacțiunea cu celelalte procese aflate în interdependență astfel încât să se obțină valoarea adăugată, respectiv performanța procesului.

- Analiza țintelor de vânzări la nivelul proceselor și monitorizarea performanței.

- Realizarea sistemului și procedurilor de asumare a responsabilității pentru mentenanța și dezvoltarea proceselor.

- Implementarea în cadrul angajaților organizației a mentalității orientate spre obținerea performanței procesului.

Sistemul de controlling abordat constă în stabilirea unui cadru reglementat determinat de caracteristicile sale, respectiv :

- ✓ Definirea și planificarea concepției sistemului de management al calității.
- ✓ Definirea obiectivelor legate de calitate și politica de calitate în domeniul specific bancar.
- ✓ Stabilirea întregii game de produse și servicii.
- ✓ Crearea procedurilor obligatorii legate de aplicarea sistemului de management al calității.



3.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Cunoașterea clienților înseamnă:

- a. mărimea profitului;
- b. colectarea cât mai multor informații posibile despre aceștia în toate stadiile de viață ale clienților;
- c. stabilirea modului de realizare a strategiilor.

2) Un bun controlling al sarcinilor se poate obține:

- a. prin creșterea cifrei de afaceri ca urmare diminuării veniturilor planificate;
- b. scăderea profitului ca urmare realizării politicilor economice adoptate;
- c. numai cu respectarea unor principii care puse în aplicare evită acțiunile neprogramate minuțios, respectiv acele acțiuni la care timpul alocat se situează sub cel minim admisibil.

3) Controllingul modern al sarcinilor este structurat pe trei nivele, și anume:

- a. aprovizionare; producție și desfacere;
- b. Controllingul bazat pe strategia băncii; controllingul tactic pentru aplicarea strategiei adoptate și controllingul operațiunilor.
- c. organizare; descentralizare și conducere optimizată.

4) Controllingul timpului și al relațiilor interpersonale reprezintă cea mai utilă resursă dacă:

- a. aduce pierderi financiare.
- b. este utilizată eficient și cu discernământ.
- c. se obțin salarii majorate.

5) Delegarea de sarcini este metoda care:

- a. aduce un nivel al cheltuielilor mai ridicat;
- b. stabilește un sistem complex de sarcini pentru management;
- c. poate elimina înregistrarea de evenimente nedorite în atingerea obiectivelor planificate.



3.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 4.

Analiza principalelor obiective ale băncii sau firmei în selecția clienței, structurată pe segmente țintă



Cuprinsul unității de învățare 4

- 4.1. Introducere
- 4.2. Conținut
 - 4.2.1. Centrul de costuri
 - 4.2.2. Centrul de profit
- 4.3. Rezumat
- 4.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 4.5. Bibliografie recomandată



4.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate noțiuni referitoare la obiectivele privind selecția clienților în funcție de activitatea acestora și performanțele financiare stabilid segmente țintă.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a acestui capitol este de aproximativ 2 ore.



4.2. Conținut

4.2.1. Centrul de costuri

Evident, majoritatea unităților de afaceri suportă costuri, deci numai acest lucru nu definește un centru de cost. Un centru de cost poate fi mai bine definit de ceea ce lipsește; Lipsa veniturilor sau cel puțin lipsa controlului asupra generării de venituri.

Resursele umane, departamentul contabil, juridic și alte departamente administrative sunt costisitoare în sprijinul și nu contribuie direct la generarea de venituri. Centrele de cost sunt de asemenea prezente la etajul fabricii. Întreținerea și ingineria se încadrează în această categorie.

Multe întreprinderi consideră, de asemenea, că procesul de fabricație propriu-zis este un centru de cost, chiar dacă se produce un produs vandabil (responsabilitatea vânzărilor este împinsă de alte unități). Se justifică faptul că evaluările privind controlul costurilor sunt esențiale pentru evaluarea performanței centrelor de cost. Acest capitol va arăta modul în care costurile standard și analiza varianței pot fi utilizate pentru a identifica zonele în care performanța este mai mare sau mai mică decât așteptările. Controlul costurilor nu trebuie confundat cu minimizarea costurilor. Este ușor să reducereți costurile până la distrugerea eficacității întreprinderii. Scopul este de a controla costurile în timp ce menținerea eficacității întreprinderii.

Măsurătorile non-financiare sunt, de asemenea, utile în monitorizarea centrelor de cost: pot fi utilizate documentele prelucrate, ratele de eroare, sondajele privind satisfacția clienților și alte măsuri similare. Conceptul de bilanț echilibrat este discutat mai târziu în acest capitol și poate fi foarte relevant pentru evaluarea performanței unui centru de cost.

În situația creării unui nou produs/serviciu care se află în perioada de lansare pe piață, se recomandă întreprinderea de acțiuni care să dezvolte brandul, prin prisma asocierii acestuia cu brandul corporativ al băncii. Clienții din piața țintă trebuie să ajungă să asocieze automat produsul cu valorile brandului corporativ.

Obiectivul strategic îl reprezintă stabilirea poziției de piață (asigurarea cotei de piață dorite). Pentru atingerea acestui obiectiv este necesară asigurarea unei calități ireproșabile a produsului sau serviciului, pentru ca percepția firmelor asupra beneficiilor oferite să nu fie influențată de disfuncționalități intervenite în procesul de vânzare sau funcționare a produsului/serviciului.

În vederea vânzării produselor/serviciilor nou introduse pe piață, se stabilesc acele canale de distribuție care să asigure maxima eficiență în interfațarea cu firmele-clienți sau client potențial al băncii.

Există următoarele tipuri de strategii de controlling care pot fi utilizate în etapa de lansare pe piață:

a) strategia de fructificare rapidă a avantajului de piață:

- presupune lansarea noului produs/serviciu la un preț ridicat și cu un efort susținut de promovare;

- se recomandă în cazul produselor/serviciilor total noi, pentru care nu există competitori.

b) strategia de fructificare lentă a avantajului de piață:

- presupune lansarea noului produs/serviciu la un preț ridicat și cu un efort redus de promovare;

- se recomandă în cazul în care piața produsului/serviciului are o mărime

limitată, concurența potențială nu este iminentă și cei mai mulți clienți potențiali știu de existența produsului și sunt dispuși să plătească un preț mare.

c)strategia de pătrundere rapidă pe piață: presupune lansarea noului produs/serviciu la un preț scăzut, poziționat sub cel al competiției și cu un efort susținut de promovare-se recomandă când există o concurență potențială puternică, clienții potențiali sunt sensibili la preț și nu știu de existența produsului/serviciului. Prin această politică se are în vedere atragerea acelor clienți care deja folosesc produsele similare ale competitorilor.

d)strategia de pătrundere lentă pe piață:presupune lansarea noului produs/serviciu la un preț scăzut, poziționat sub cel al competiției și cu un efort scăzut de promovare-se recomandă când există o concurență potențială redusă, clienții potențiali sunt sensibili la preț și știu de existența produsului/serviciului.

Banca analizează caracteristicile principale ale noului produs/serviciu, condițiile finale de preț la care va fi oferit, avantajele produsului pentru bancă și client precum și modificările necesare a fi realizate din punct de vedere IT pentru implementarea acestuia. De asemenea banca analizează și următoarele aspecte:

- Estimările (pe baza unor ipoteze de lucru–scenariul optimist, pesimist și neutru–privind volumul vânzărilor pentru noul produs/serviciu într-un interval de timp determinat) privind beneficiile cuantificabile obținute prin lansarea produsului (profitul net pe produs/serviciu, impactul asupra bugetului băncii – venituri din dobânzi/comisioane estimate a se încasa etc.).

- Riscurile asociate noului produs/serviciu (de piață, legale, reputaționale etc.) și eventualele metode de diminuare a acestora.

- Consecințele pe care implementarea și lansarea noului produs/serviciu le va avea asupra sistemului informatic (actualizarea aplicațiilor informatice pentru gestionarea produsului/serviciului), necesitatea organizării de traininguri cu personalul din front-office, necesitatea organizării unor campanii susținute/reduce de marketing pentru promovarea corespunzătoare a produsului etc..

- Termenul de implementare al produsului. În cazul în care acest termen nu se poate determina la momentul analizei, acesta se stabilește de către bancă în funcție de prioritizările existente.

- Strategia de lansare a produsului/serviciului aleasă - se stabilește când și unde se va implementa produsul/serviciul.

Astfel, se poate opta pentru o strategie de lansare gradată, pe zone pilot, caz în care lansarea se poate face:

- într-o singură entitate funcțională;

- în entitățile funcționale aferente unei regiuni;
- în entitățile funcționale aferente mai multor regiuni;
- strategie de lansare de masă, caz în care lansarea se realizează la nivelul tuturor sucursalelor din cadrul băncii comerciale.

Strategia de lansare pe zona pilot nu se aplică atunci când produsul/serviciul nu a necesitat modificări substanțiale din punct de vedere metodologic, informatic, contabil etc. Perioada de implementare pe zona pilot nu depășește termenul de 12 luni. Zona pilot va fi aleasă de către bancă.

Alegerea unei strategii de lansare se va realiza în funcție de anumite criterii cum ar fi:

- obiectivele băncii sau firmei;
- potențialul pieței țintă;;
- segmentul de clienți țintă;
- concurența;
- costurile lansării (implementare, distribuție, promovare).

e)Realizarea dezvoltărilor informatice necesare implementării produsului/serviciului.

Sistemul IT realizează aplicații informatice în care se detaliază modalitatea de implementare în sistemul informatic a cerințelor de business precum și detalii tehnice referitoare la dezvoltarea acestor cerințe. De asemenea, se efectuează parametrizările/dezvoltările necesare în cadrul aplicațiilor informatice.

Ulterior realizării parametrizărilor/dezvoltărilor necesare în cadrul aplicațiilor informatice se realizează testarea funcționalităților produsului/serviciului pentru ca banca să se asigure că funcționează la toți parametri necesari pentru satisfacerea necesităților clienților.

f)Implementarea produsului/serviciului la nivelul întregii rețele de entități funcționale sau la nivelul unei zone pilot.

Noul produs/serviciu se lansează/implementează la nivelul tuturor entităților funcționale ale băncii sau la nivelul zonei pilot, fiind promovat în special către grupul țintă de clienți. În cazul în care un produs prezintă un grad mai mare de complexitate, forțele de vânzare ale unităților teritoriale efectuează traininguri organizate la nivel central sau zonal.

În cazul îmbunătățirii de produse/servicii existente.

Fluxul este similar ca și în cazul creării de produse/servicii bancare noi cu respectarea etapelor menționate.

Monitorizarea și îmbunătățirea procesului de proiectare – dezvoltare.

În urma identificării de către banca comercială a unor măsuri de îmbunătățire ce se referă la oricare din etapele anterioare ale procesului de proiectare–dezvoltare produse și servicii bancare pentru firme, se realizează în cel mai scurt timp posibil.

4.2.2. Centrul de profit

Unele firme sau companii au control atât asupra costurilor, cât și asupra veniturilor și, prin urmare, sunt evaluate pe baza rezultatelor obținute din profit. Pentru astfel de centre de profit, sunt de așteptat "depășiri de costuri" dacă sunt combinate cu câștiguri proporționale ale veniturilor și profitabilității.

Un lanț de restaurante poate evalua fiecare firmă ca un centru de profit separat. Managerul firmei este responsabil pentru veniturile și cheltuielile magazinului. O firmă cu mai multe venituri ar genera, în mod evident, mai multe costuri; O evaluare a costului în sine ar fi neplăcută fără a lua în considerare veniturile firmei. Pentru astfel de centre de profit, bugetele flexibile discutate în acest curs sunt instrumente de evaluare deosebit de utile.

La niveluri mai înalte din cadrul unei organizații, managerii de unități vor fi trași la răspundere nu numai pentru controlul costurilor și rezultatele profitului, ci și pentru valoarea capitalului investițional utilizat pentru atingerea acestor rezultate. Cu alte cuvinte, managerul este responsabil pentru adoptarea unor strategii care generează întoarcerea solidă a capitalului pe care sunt încredințați să îl desfășoare. Modelele de evaluare pentru centrele de investiții devin mai complexe și mai diverse. De obicei, acestea se rotesc în jurul valorii de diferite rate calculate de întoarcere. O metodă populară a fost pionierată de EI du Pont de Nemours și Compania. Acesta este cunoscut sub numele de modelul de returnare a investiției (ROI) de la DuPont și este prezentat la dreapta. Acest model este alcătuit dintr-o subcomponentă de marjă (venituri / vânzări operaționale) și o subcomponentă de vânzări (vânzări / active medii). Aceste două subcomponente pot fi înmulțite pentru a ajunge la ROI. Astfel, $ROI = (\text{venituri} / \text{vânzări operaționale}) \times (\text{vânzări} / \text{active medii})$. Un pic de algebră arată că ROI se reduce la o formulă mult mai simplă: venituri operaționale / active medii. Dar, un manager prudent, care urmează să fie evaluat în cadrul modelului ROI, va realiza rapid faptul că subcomponentele sunt importante. Observați că ROI poate fi mărită prin oricare dintre următoarele acțiuni: creșterea vânzărilor, reducerea cheltuielilor și / sau reducerea activelor desfășurate. Abordarea DuPont încurajează managerii să se concentreze pe creșterea vânzărilor, controlând costurile și ținând seama de suma investită în activele productive. Un dezavantaj al abordării ROI este că unele "profitabile"

Oportunitățile pot fi adoptate de către manageri, deoarece se tem de potențialul de diluare a eforturilor de succes existente. Firma de consultanță a firmei Stern, Stewart & Co. a marcat și a popularizat modelul Economic Value Added ca instrument alternativ de evaluare cuprinzător pentru evaluarea randamentului investițiilor. Se presupune că aceasta compensează deficiențele modelelor mai simple. Cursurile avansate de contabilitate managerială acordă, de obicei, o acoperire considerabilă diverselor abordări pentru evaluarea centrelor de investiții.

Aplicarea responsabilității

Managerii de nivel inferior pot fi responsabili / responsabili doar pentru un mic subset de activități de afaceri.

Odată cu trecerea la schema organizatorică, managerii de nivel mediu și superior își asumă un grad de responsabilitate tot mai mare. Sistemul de raportare ar trebui să imite domeniul de aplicare extins și să dezvolte informații care să dezvăluie performanțele pentru toate unitățile aflate sub controlul unui anumit administrator. La pași succesivi mai mari, rapoartele individuale de performanță sunt combinate pentru a descoperi succesul sau eșecul tuturor activităților sub un anumit manager. Acest lucru poate determina un manager să fie tras la răspundere pentru o combinație de centre de cost, de profit și de investiții. Un manager dornic trebuie să fie familiarizat cu tehnicile specifice pentru gestionarea și evaluarea succesului fiecăruia!

Urmează o schemă organizatorică pentru Hamburgers pentru a lua masa. Out to Lunch este un lanț de restaurante fast-food cu creștere rapidă. Modelul lor de afaceri se învâрте în jurul unui hamburger cu aromă unică și un meniu foarte simplu constând dintr-un hamburger, cartofi prăjiți și băuturi. Ele oferă o simplă "rotundă" de stabilire a prețurilor, puține produse și servicii rapide. La prânz există, de asemenea, un serviciu de catering pentru evenimente sportive, excursii corporative și alte ocazii.

Culorile blocurilor din schema organizatorică indică caracterul evaluării performanței / responsabilității care este relevant pentru fiecare poziție. Directorul executiv raportează proprietarilor, iar proprietarii sunt interesați în principal de rentabilitatea investiției. Trei vicepreședinți (VP) raportează directorului executiv:

VP al operațiunilor este responsabil pentru investiția globală în operațiuni, care este determinată în mare măsură de profiturile combinate ale fiecărui magazin.

VP of Operations supraveghează achizițiile, gestionarea magazinelor și gestionarea serviciilor de catering.

- Managerul achizițiilor supraveghează achiziționarea de produse alimentare și vase.
- Activitățile de achiziție sunt evaluate ca centre de cost, bazându-se pe bugete și costurile standard pentru a controla activitățile.
- Magazin și de catering manageri și supervisorii din fiecare locație.
- Administratorii de magazine și catering sunt responsabili de producerea de profituri și sunt evaluate în consecință.

- VP de Finanțe este privit și evaluată ca un centru de cost.

- VP Real Estate este responsabil pentru achiziția site-ului și de construcție. Deși activitățile sunt văzute în mare parte în contextul unui centru de costuri, există o rată de rentabilitate estimată pentru fiecare nouă investiție imobiliară. Prin urmare, VP al Imobiliar este evaluat pentru controlul costurilor și rentabilitatea investițiilor.

Rapoartele Centrului de Responsabilitate

Sistemul contabil al unei companii trebuie să sprijine pregătirea unui raport contabil pentru fiecare centru de responsabilitate. Aceste informații sunt esențiale pentru monitorizarea, controlul și direcționarea fiecărei unități de activitate.

Forma exactă și detaliile unui raport de performanță depind de organizarea particulară și de natura centrului de responsabilitate. Adesea, rapoartele vor oferi o comparație între datele bugetare și cele reale, diferența fiind raportată ca variație de la buget. Aceste rapoarte de performanță trebuie să fie în concordanță cu structura organizatorică a firmei. La niveluri succesive în cadrul unei organizații, rapoartele tind să includă detalii detaliate mai puțin despre tranzacții și mai multe combinații de unități de afaceri.

Observați că raportul de performanță al locației A este foarte detaliat și oferă o bază pentru analiza numeroaselor fațete ale afacerii. Graficele sunt utilizate frecvent pentru a facilita înțelegerea de către cei care nu sunt obișnuiți cu rapoartele contabile. De exemplu, fiecare supraveghetor al magazinului știe că cartofii prăjiți și băuturile au cele mai mari marje de profit și sunt încurajați să-i antreneze pe angajați să vândă soft aceste produse cerând clienților "ce tip de băutură ați preferat?", Mai degrabă decât "Cu această ordine?

Ca rezultat, raportul este "specializat" pentru a arăta proporțiile mixului de produse. În plus, fiecare manager primește un bonus dacă costurile produselor alimentare sunt sub 20% din vânzări; Acest stimulent este menit să reducă risipa de alimente și să încurajeze vânzarea de produse cu marjă mare. Raportul oferă detalii suficiente pentru a arăta dacă obiectivele sunt îndeplinite. Observați că varianțele nefavorabile sunt evidențiate în roșu. Rezumând rezultatele pentru locația A, rețineți că obiectivul bugetat pentru vânzările de hamburger nu a fost atins. Dar, obiectivele profitului au fost totuși depășite, deoarece mixul de produse de cartofi prăjiți și băuturi produse a compensat marje mai mari. În plus, locația A a reușit să conțină alte costuri variabile. Următorul pas în schema de organizare este Senior Manager al Operațiunilor de Depozitare. Această persoană este preocupată să se asigure că fiecare unitate este profitabilă. Sunt identificate magazinele cu performanțe scăzute, se studiază problemele și se iau măsuri corective. Timpul foarte scurt este petrecut în locații care ating sau depășesc scopurile profitului corporativ. Deși acest manager are acces la rapoartele detaliate pentru fiecare magazin, raportul de performanță de interes este o compilație de date sumare pentru fiecare locație care evidențiază rapid zonele de îmbunătățire a

necesităților. Examinați următorul raport de performanță, notând transmiterea datelor din locația A în raport. Evident, unele magazine au performanțe mult mai bune decât altele; Managerul senior va dori cu siguranță să se concentreze asupra magazinului E imediat! De asemenea, observați că există costuri fixe de 1.500.000 USD asociate cu operațiunile de stocare care nu pot fi urmărite în nicio locație specifică; Cu toate acestea, managerul principal al operațiunilor de depozitare trebuie să controleze acest cost și să fie scăzut în calcularea marjei globale. Astfel, costul fix total pentru toate operațiunile de depozitare este de 9.500.000 \$ (8000.000 \$ + 1.500.000 \$).

În continuarea graficului de organizare, VP of Operations se va concentra pe date sumare de la managementul magazinelor, managementul de catering și achiziții publice. Observați că coloana "stocuri" (de mai jos) este derivată din informațiile găsite în coloana "combinată" (de mai sus). Din nou, rețineți prezența unor costuri fixe care nu pot fi urmărite către un anumit segment operațional (1.300.000 \$). Chiar dacă acest cost nu este atribuit unui anumit segment, acesta rămâne un cost pentru care VP responsabil de operațiuni este responsabil.

Următorul pas în cadrul companiei este CEO-ul. Această persoană ar fi, cel mai probabil, evaluată pe baza rezultatelor financiare globale. Cu toate că CEO-ul va avea acces la toate rapoartele din cadrul organizației, ele se vor concentra mai mult pe rapoartele emise de fiecare unitate a vicepreședintelui.

Puterea unui sistem de bază de date

Rapoartele statice ilustrate mai sus sunt destul de utile, dar suferă de o limitare importantă.

În mod specific, ceea ce vedeți este ceea ce obțineți. Este foarte dificil să "mărim datele" pertinente unei anchete specifice. De exemplu, în cazul în care VP of Operations dorea să cunoască proporțiile mixului total de vânzări corporative (hamburger, cartofi prăjiți, băuturi), o cerere specifică ar fi inițiată către managerii de magazine și catering. Ei vor colecta rapoarte individuale de la fiecare locație și vor elabora un raport pentru a canaliza înapoi către VP. VP al operațiunilor va trebui apoi să combine cele două rapoarte înainte de a avea un răspuns la anchetă. Acest lucru este foarte ineficient și poate avea rezultatul nedorit de a forța conducerea să ia decizii bazate pe informații incomplete. În ce mai mult, companiile dezvoltă sisteme personalizate de baze de date electronice care captează date și stochează astfel încât să permită regăsirea în timp real și exact a informațiilor relevante pentru un număr aproape nesfârșit de întrebări potențiale.

Trasabilitate versus costuri fixe comune

Probabil ați observat că rapoartele de mai sus separă cheltuielile variabile și fixe. Cheltuielile fixe au fost împărțite în continuare între cele care au fost urmărite la o anumită unitate de activitate și costurile fixe comune. Costurile fixe trasabile nu ar exista dacă unitatea aflată în evaluare a încetat să mai existe. Costurile fixe comune susțin operațiunile a mai mult de o unitate. O mare atenție trebuie acordată în ceea ce privește diferențierea între costurile fixe și cele variabile.

Amintiți-vă că evaluările eficiente ale performanței necesită o aliniere clară a responsabilității și responsabilității. În măsura în care un manager de unitate este împovărat cu alocări de costuri comune, semnalizarea slabă a performanței poate rezulta.

De aceea, aceste costuri sunt, de obicei, separate în metodele de raportare bazate pe performanță. Acest subiect va fi explorat în continuare în discuția următorului capitol privind raportarea pe segmente.

Controlling prin expansiune

"Sunt identificate firmele cu performanțe scăzute, se studiază problemele și se iau măsuri corective.

Foarte puțin timp este cheltuit pentru locații care se întâlnesc sau depășesc scopurile profitului corporativ. "

Managerul senior al operațiunilor din firmă utilizează rapoartele de performanță. Aceasta este o ilustrare excelentă a ceea ce se înțelege prin conceptul de controlling prin excepție. Obiectivul controllingului prin excepție este de a acorda atenție domeniilor în care sunt necesare măsuri corective. Instrumentele de evaluare a performanței care nu îndeplinesc acest obiectiv au o valoare redusă. Este important că nu fiecare excepție necesită o soluție. Studiați problemele și faceți diferența între cei care necesită o soluție și cei care s-au întâmplat pur și simplu din cauza ghinionului.

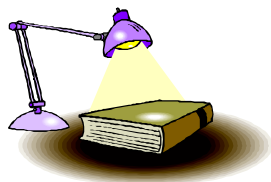


Să ne reamintim

Unele firme sau companii au control atât asupra costurilor, cât și asupra veniturilor și, prin urmare, sunt evaluate pe baza rezultatelor obținute din profit.

Sistemul de controlling în acest caz se bazează pe:

- **Aplicarea responsabilității**
- **Rapoartele Centrului de Responsabilitate**
- **Puterea unui sistem de bază de date**
- **Trasabilitate versus costuri fixe comune**
- **Controlling prin expansiune**



4.3. Rezumat

Directorii care se află în poziții care implică vânzarea de produse și servicii financiare (fie ele Retail sau Corporate) știu, de cele mai multe ori, să facă ei înșiși vânzare la un nivel superior, însă puțini cunosc cum să-și dezvolte eficient o echipă de vânzări. Chiar dacă ar avea la dispoziție cunoștințele și resursele necesare, de cele mai multe ori sunt prea încărcăți cu activități zilnice, termene limită și responsabilități proprii pentru a face acest lucru.

Tocmai de aceea, controllingul își propune să prezinte o serie de instrumente, principii și practici de management al vânzărilor și al echipelor de vânzări, astfel încât, prin aplicarea lor constanta în toată rețeaua, întreaga organizație să beneficieze de rezultate mai bune în vânzarea de produse și servicii bancare și ale subsidiarelor. Totodată, controllingul își propune să schimbe perspectiva de abordare a **stilului de management**, de la un stil de comandă și control, în care tuturor angajaților li se spune clar ce, când și cum trebuie făcut, către un stil de **management participativ**, care permite angajaților să se dezvolte și îi motivează pentru a atinge rezultate superioare.

Directorii care se află în poziții care implică vânzarea de produse și servicii financiare (fie ele Retail sau Corporate) știu, de cele mai multe ori, să facă ei înșiși vânzare la un nivel superior, însă puțini cunosc cum să-și dezvolte eficient o echipă de vânzări. Chiar dacă ar avea la dispoziție cunoștințele și resursele necesare, de cele mai multe ori sunt prea încărcăți cu activități zilnice, termene limită și responsabilități proprii pentru a face acest lucru.

Tocmai de aceea, controllingul își propune să prezinte o serie de instrumente, principii și practici de management al vânzărilor și al echipelor de vânzări, astfel încât, prin aplicarea lor constanta în toată rețeaua, întreaga organizație să beneficieze de rezultate mai bune în vânzarea de produse și servicii bancare și ale subsidiarelor. Totodată, controllingul își propune să schimbe perspectiva de abordare a **stilului de management**, de la un stil de comandă și control, în care tuturor angajaților li se spune clar ce, când și cum trebuie făcut, către un stil de **management participativ**, care permite angajaților să se dezvolte și îi motivează pentru a atinge rezultate superioare.



4.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Un centru de cost poate fi mai bine definit de:
 - a. creșterea veniturilor neacoperite corespunzător de creșterea cifrei de afaceri;
 - b. un management defectuos;
 - c. lipsa veniturilor sau cel puțin lipsa controlului asupra generării de venituri.

- 2) Strategia de pătrundere rapidă pe piață presupune:
 - a. înlăturarea prin măsuri politice a concurenței;
 - b. lansarea noului produs/serviciu la un preț scăzut, poziționat sub cel al competiției;
 - c. neadaptarea la cerințele pieței.

- 3) Controllingul prin expansiune presupune:
 - a. identificarea firmelor cu performanțe scăzute, studierea problemelor și luarea de măsuri corective;
 - b. modificarea comportamentului de realizare a indicatorilor de performanță;
 - c. realizarea de investiții în infrastructură pe termen lung.



4.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 5.

Principiile noilor modele de servire pentru creșterea cotei de piață



Cuprinsul unității de învățare 5

- 5.1. Introducere
- 5.2. Conținut
 - 5.2.1. Bugete flexibile și eficiență în exploatare
 - 5.2.2. Costurile standard
- 5.3. Rezumat
- 5.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 5.5. Bibliografie recomandată



5.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate politicile de atragere și menținere a clienților, ceea ce presupune:

- Evaluarea „costului” pierderii clientului.
- Orientarea spre noi segmente de clienți.
- Trecerea la o *abordare personalizată* a clienților și extinderea pe noi piețe.
- Elaborarea noilor produse și servicii.
- Utilizarea canalelor de distribuție virtual.
- Vânzarea serviciilor bancare în regim on-line.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



5.2. Conținut

5.2.1. Bugete flexibile și eficiență în exploatare

Bugetul static este unul care este dezvoltat pentru un singur nivel de activitate. Este foarte util pentru planificare și control. Cu toate acestea, bugetul static este insuficient pentru a oferi informații și despre potențialele neajunsuri în evaluarea performanțelor. În mod specific, când ieșirea efectivă variază de la nivelul anticipat, este posibil să apară variante. Aceste variante pot fi destul de înșelătoare. Geneza problemei constă în faptul că costurile variabile vor avea tendința de a urmări

volumul. Dacă compania produce și vinde mai multe produse decât se așteaptă, se așteaptă să se vadă mai multe costuri variabile (și invers). Probabil, este un lucru bun de a produce și de a vinde mai mult decât era planificat, dar diferențele care rezultă din costurile mai mari pot apărea ca un lucru rău! Opusul are loc atunci când volumul este mai mic decât cel anticipat.

Pentru a ilustra, presupuneți că Dairy's Mooster produce un brand premium de înghețată. Mooster's Dairy utilizează un buget static bazat pe o producție anticipată de 100.000 de galoni pe lună. Analiza comportamentului costurilor a arătat că materialele directe sunt variabile și se anticipează a fi 1 \$ per galon (100.000 \$ în total), forța de muncă directă este variabilă și se așteaptă să fie de \$.50 per galon (50.000 \$ în total), iar costul variabil al fabricii este de așteptat să fie 1.50 \$ Galon (150.000 \$ în total). O atitudine fixă a fabricii este planificată la 205.000 dolari pe lună. Bugetul lunar pentru costurile totale de producție este de \$ 505.000, după cum se arată în coloana de buget de mai jos.

Iulie 20X9 a fost mai cald decât de obicei, iar Mooster și-a găsit singuri 105.000 de galoane. Costurile totale ale fabricii au fost de 513.000 \$.

Analiza bugetară din iulie a lui Iulus versus analiza reală a cheltuielilor relevă variații nefavorabile pentru materiale, forță de muncă și cheltuieli variabile din fabrică. Acest lucru înseamnă că managerul de producție a făcut o treabă slabă în controlul costurilor? Rețineți că volumul real de producție a depășit planul. Pe scurt, este o provocare să ajungem la orice concluzie. Este necesar un raport de performanță în care bugetul este "flexat" pe baza volumului real.

Bugetul flexibil dezvăluie o imagine foarte diferită. Mai degrabă decât să suportați depășiri ale costurilor de 8.000 de dolari, așa cum sunt reprezentate de variațiile asociate cu bugetul static, puteți vedea mai jos că costurile totale de producție au fost de 7.000 de dolari mai mici decât cele așteptate la 105.000 de unități de producție. Pe de altă parte, se pare că managerul de producție a făcut o treabă bună.

Bugete flexibile pentru planificare

Imaginea bugetară flexibilă pentru produsele lactate de la Mooster a fost pregătită după cunoașterea reală a producției. În timp ce acest instrument este util pentru evaluarea performanțelor, aceasta nu are prea mult ajutor pentru planificarea anticipată.

Dar, bugetele flexibile pot fi, de asemenea, instrumente utile de planificare dacă sunt pregătite în avans. De exemplu, Mooster's Dairy ar putea anticipa volume alternative bazate pe fluctuațiile legate de temperatură în cererea clienților de înghețată. Aceste fluctuații vor fi foarte importante pentru managementul producției deoarece planifică personalul de zi cu zi și achizițiile de lapte și smântână care vor fi necesare pentru a susține operațiunea de fabricație. Prin urmare, Mooster's Dairy ar putea pregăti un buget flexibil în avans pe baza mai multor scenarii diferite:

Bugetul flexibil de mai sus dezvăluie numai nivelurile agregate de cheltuieli care se preconizează a fi generate. În realitate, susținerea documentelor bugetare flexibile se va asemana cu documentele bugetare cuprinzătoare prezentate în capitolul anterior.

Astfel de documente cuprinzătoare ar furniza informațiile necesare pentru gestionarea celor mai mici detalii de operare care trebuie ajustate pe măsură ce volumele de producție fluctuează.

Bugetări flexibile și eficiență în exploatare

Este posibil să se înțeleagă că computerele sunt cele mai utile în pregătirea informațiilor despre buget care sunt ușor flexate pentru modificările volumului. Într-adevăr, chiar și pregătirea informațiilor ilustrative foarte simple pentru Moise's Dairy a fost ajutată de o foaie de calcul electronică. Întreprinderile economisesc milioane în milioane de dolari în timpul contabil, bazându-se pe computere pentru a ajuta la pregătirea bugetului.

Dar, aceste economii sunt inconsecvente în comparație cu economiile reale care rezultă din utilizarea unor instrumente computerizate de bugetare flexibile. Pe măsură ce volumele de producție scad în sus și în jos pentru a satisface cererea clienților, bugetele flexibile computerizate sunt ajustate în timp real pentru a trimite semnale în întreaga organizație modernă (inclusiv schimbul electronic de date cu furnizorii). Rezultatul net este că lanțul de aprovizionare este ajustat imediat pentru a se potrivi cu comenzile materiilor prime la nivelurile reale de producție, eliminând astfel miliarde și miliarde de dolari din deșeurile și resturile de materii prime.

În linii generale **caracterul concurențial al pieței bancare** actualmente se manifestă prin:

- Oferta bancară omogenizată.
- Imposibilitatea de brevetare a inovațiilor financiare.
- Uniformizarea și standardizarea reglementărilor naționale.
- Optimizarea infrastructurii (rețele de filiale, terminale electronice, ATM-uri,

bancomate)ș.a.

Această situație de piață conduce la uniformizarea pieței, oferind oportunități egale agenților bancari, dar, totodată, nivelînd veniturile.

Strategia unei bănci trebuie să cuprindă toate domeniile de activitate a acesteia și să precizeze obiective clare pe fiecare domeniu în parte, care să conducă la realizarea obiectivului principal al oricărei strategii: realizarea de profit pentru acționar.

Ținând seama de specificul activității bancare, se identifică următoarele categorii principale de management pe activități:

- Controllingul bancar.
- Controllingul clienților.
- Controllingul urmăririi capitalurilor și fondurilor proprii.

Controllingul clientelei este o categorie relativ nouă de management și cu o importanță deosebită în zilele noastre, deoarece clientela este, în prezent, barometrul cel mai evident al evoluției unei bănci comerciale.

Relațiile dintre bancă și clienți reprezintă o abordare sistematică la nivelul întregii bănci.

Clienții au preferințele lor referitoare la activitățile bancare, afirmație valabilă atât pentru clienții persoane fizice cât și pentru clienții persoane juridice.

După câștigarea unui client, banca este interesată în menținerea acestuia și în optimizarea venitului cu care contribuie clientul pe parcursul relațiilor lor. Banca are intenția de a dezvolta în mod activ o relație pe termen lung cu clienții săi, pe baza încrederii reciproce.

Într-o relație bazată pe încredere, clienții sunt tentați să ia deciziile în contextul ofertei de produse și servicii primite de-a lungul anilor din partea băncilor și să nu recurgă la tranzacții singulare.

În sistemul financiar-bancar, produsul oferit este pus la dispoziție de mai multe instituții aflate în competiție și este, în esență, același. Clientul își alege banca pe baza unor preferințe personal care, adesea, nu sunt raportate direct la produsul însuși.

Banca își poate reține cel mai bine clienții prin folosirea conceptului “grija față de client”, realizând prin aceasta cel mai bun serviciu de pe piață. În consecință, orientarea instituțiilor pe aceste piețe devine mai degrabă către clienți și nu către produs. Această concepție se rezumă cel mai bine în afirmația “*Clientul este pe primul loc!*” ceea ce înseamnă recunoașterea necesităților clienților ca fiind supreme, întrucat fără clienți nu ar exista bănci. Sociabilitatea clienților trebuie câștigată.

În sens larg, **clientul** este o persoană juridică sau fizică care, în mod frecvent sau întâmplator, apelează la serviciile băncii în scopul satisfacerii unor nevoi, producând astfel efecte economice asupra băncii.

În sens restrâns, **clientul** este persoana juridică sau fizică, având deschise unul sau mai multe conturi în evidențele băncii, care apelează în mod frecvent și constant la produsele și serviciile băncii pentru satisfacerea unor nevoi producând astfel efecte economice asupra băncii.

Crește necesitatea clienților față de diferite servicii de consultanță, servicii privind gestiunea activelor, asigurările etc.

Gestiunea activelor implică plasarea de către bancă a mijloacelor temporar libere ale clienților în instrumente investiționale cu scopul diversificării riscurilor. Piețele investiționale sunt clasificate în: piețe investiționale ale țărilor dezvoltate (SUA, Canada, Japonia, țările

Europei), cărora le revine 19% din populație, 82% din PIB-ul mondial, 89% din capitalizarea piețelor financiare internaționale și 98% din portofoliul investițional și piețe investiționale în curs de dezvoltare.

Clienții băncii sunt dornici de o calitate cât mai bună a serviciilor și de o gamă diversificată a produselor. Pentru orice bancă, este vital ca produsele și serviciile pe care le oferă să fie prezentate pe piață cu succes, pentru a se atinge obiectivele de creștere și dezvoltare ale băncii și, implicit ale sectorului financiar-bancar.

Relația dintre client și bancă este foarte importantă și necesită să fie întreținută pentru a asigura loialitatea clienților și pentru a dezvolta cu aceștia relații pe termen lung.

Atragerea de noi clienți poate fi mai costisitoare decât menținerea celor existenți, menținerea fondului de clienți existenți fiind un obiectiv important al managementului clientelei.

Managementul clientelei trebuie să aibă drept scop menținerea și dezvoltarea acestui fond de clienți, prin întâmpinarea necesităților lor. Relația bancă-client este un element cheie al ofertei băncii, fiind o componentă de bază a ofertei totale de produse și servicii ale unei bănci.

Cheia menținerii **relației bancă-client** este de a-i păstra pe clienți mulțumiți. Dacă un client este mulțumit, el va dori să rămână în relație cu banca, va folosi din ce în ce mai multe servicii pentru a-și satisface necesitățile și va recomanda favorabil banca și altora.

Clienții fideli pe termen lung sunt cei care vor asigura dezvoltarea băncii. Fidelitatea clientului îmbunătățește imaginea unei bănci și poate fi sursa excelentă de reclamă. Clienții băncii nu vor dori să lucreze cu concurenții băncii, pentru servicii similare, chiar dacă uneori aceștia vor oferi servicii mai ieftine sau rate ale dobânzilor mai atractive.

O pătrunzătoare înțelegere și anticipare a nevoilor clienților pe termen lung ia locul efortului principal de continuă extindere a pieței, pe seama creșterii cantitative a ofertei și a numărului cumpărătorilor.

Prin natura și caracteristicile lor, serviciile solicită o durată mai lungă a contactului între vânzător, (prestator) și cumpărător, permițând formarea și consolidarea unor legături pe termene mai lungi, cu efecte benefice pentru ambele părți. Pe de altă parte, obiectul schimburilor interorganizaționale (între întreprinderi) are un grad mediu de complexitate mai ridicat, față de cele realizate pe piața bunurilor de consum. Această complexitate sporită cere antrenarea unui număr mai mare de parteneri în operațiunile de schimb, fapt ce permite constituirea unor rețele cu ajutorul respectivelor legături.

Scopul și obiectivele noilor modele de servire

Activitatea de retail din sectorul bancar românesc se caracterizează în prezent printr-o competiție puternică și o creștere a calității și complexității serviciilor financiare solicitate de clienți. Pentru a fi competitivi și a avea succes în activitatea pe care o desfășoară o bancă comercială, trebuie să îndeplinească așteptările clienților.

În condițiile în care produsele oferite de băncile românești și europene sunt standardizate și diferă foarte puțin de la o bancă la alta, grija față de client și calitatea serviciilor oferite reprezintă elementele cele mai importante ale unei activități de succes pe piața bancară, motiv pentru care vânzarea produselor bancare va avea la bază în primul rând nevoile clienților.

Astfel, obiectivul este să ofere clienților acele soluții care se potrivesc cel mai bine pe de o parte nevoilor acestora și pe de altă parte posibilităților/abilităților noastre. Vom reuși să fim diferiți de competitorii noștri dacă vom oferi fiecărui client cele mai potrivite produse și servicii. Toate acestea împreună cu un model de servire adecvat vor pune bazele unei relații speciale între Client, Consilier și Bancă.

Noile modele de servire au fost dezvoltate luându-se în considerare toate aspectele menționate anterior și vor servi ca instrumente suport pentru personalul de vânzări retail în construirea de relații pe termen lung cu clienții băncii și pentru creșterea vânzărilor de produse bancare. Noul concept va schimba modul de abordare a vânzărilor de la orientarea pe produse la orientarea către clienți.

Avantaje oferite de noile modele de servire pentru Client :

- ✓ Existența unui consilier personal pentru clienții mass-affluent (individual).
- ✓ Existența unui consilier dedicat pentru clienții mass-market în cazul în care contactarea clientului se face la inițiativa băncii, cu scopul de promovare a unor produse precum și pentru interviul de Finance Check.
- ✓ Grija față de client și nevoile acestuia.
- ✓ Produsele necesare sunt oferite la momentul potrivit și la un preț corespunzător.

Avantaje oferite de noile modele de servire pentru Consilier:

- Asistență în construirea relațiilor cu clienții (cunoașterea clienților).
- Asistență în definirea nevoilor clienților.
- Suport în vânzarea produselor.

Scopul și obiectivele noilor modele de servire ale băncii viitorului

Scopul:

- Satisfacerea tuturor nevoilor financiare ale clienților (orientarea către client).
- Furnizarea unui model de servire specific fiecărei categorii de clienți.

- Activități de marketing eficiente.
- Asigurarea unui nivel standard de calitate a servirii clienților în rețeaua de unități.

Obiectivele:

- Mai buna înțelegere a nevoilor financiare ale clienților și satisfacerea așteptărilor acestora ('Finance check').
- Crearea unui sistem de relații între consilieri și clienți (grija față de client).
- Creșterea vânzărilor încrucișate pe baza orientării față de nevoile clienților.
- Construirea de relații pe termen lung între bancă și clienți (retenția clienților).
- Îmbunătățirea calității datelor despre clienți.

5.2.2. Costurile standard

Bugetele se ocupă de costurile totale estimate. Dar, după cum ați văzut pentru Mooster's Dairy, aceste estimări globale se bazează pe ipoteze fundamentale privind cantitatea standard și costul inputurilor necesare pentru a produce o singură unitate de producție. Recall pentru Mooster: ". . . Materialele directe variază și se preconizează că vor fi 1 USD pe galon (100.000 \$ în total), forța de muncă directă este variabilă și se preconizează că va fi de \$.50 per galon (50.000 \$ în total) și va fi de 1,50 \$ per gallon Total). "Standardele reprezintă așteptările predeterminate ale intrărilor necesare pentru realizarea unei unități de ieșire. Costurile standard oferă o evaluare a costurilor acestor inputuri.

Standardele sunt ingrediente importante în planificarea și controlul unei afaceri. Tocmai ați văzut cum influențează procesul de pregătire a bugetului. Ele sunt, de asemenea, parte integrantă din ipotezele necesare pentru o analiză corectă a costurilor-volum-profit discutate într-un capitol anterior. Standardele pot fi, de asemenea, utilizate în stabilirea prețurilor bunurilor și serviciilor. Poate că ți-ai reparat mașina; Factura se bazează probabil pe o rată orară aplicată unui număr standard de ore pentru lucrare (reparația dvs. specifică ar fi putut lua mai mult sau mai puțin timp).

Acest capitol va analiza modul în care sunt utilizate standardele pentru evaluarea performanței prin măsuri de eficiență și de creștere a costurilor. Probabil ați lucrat într-un restaurant. Fiecare casier poate avea un standard pentru cât de multe afaceri trebuie să "sune". Managerii au standarde pentru câte mese trebuie să fie "transformate". Personalul autobuzului este permis doar atât de mult "spargere". Practic, fiecare afacere are un set similar de standarde. Într-un mediu tradițional de fabricație, o unitate de produse finite este descompusă în componentele sale pentru a determina cât de mult material brut, forță de muncă și cheltuieli generale este necesar pentru a produce elementul. Aceste cantități componente sunt apoi luate în considerare în ceea ce privește costul acestora.

Stabilirea standardelor

Decizia privind cantitatea și costul componentelor productive este mai complexă decât pare. Dacă ați construi o locuință nouă, cât de mult va fi nevoie de foaie de lucru? Pentru a calcula cantitatea pe care ați începe-o cu dimensiunile totale ale peretelui și întoarceți suprafața pentru

ferestre și uși. Dar, de asemenea, v-ați da seama că unele dintre decupajele pentru ferestre ar avea ca rezultat un material rezidual inutil. În plus, acesta

Este inevitabil ca unele materiale să fie deteriorate sau tăiate în mod eronat. În estimarea cantității de material, veți dori să oferiți astfel de elemente, dar, de asemenea, vă dați seama că materialul în exces nu poate fi ușor returnat fără costuri. Determinarea cantității potrivite de foi de tabletă este asemănătoare cu stabilirea standardelor într-un mediu de afaceri.

Setterii standard trebuie să înțeleagă deșeurile, degradarea, evaporarea și alte caracteristici care consumă materii prime. Setatorii standard trebuie să fie atenți la cât timp este nevoie pentru a îndeplini anumite sarcini, amintindu-le că oamenii vor face greșeli și vor avea nevoie de timp pentru a le corecta. Oamenii trebuie să aibă și perioade de odihnă. Standardele sunt aplicabile sarcinilor de fabricație și non-producție. Chiar și contabilii care sunt văzuți ca monitori ai standardelor sunt ei înșiși supuși standardelor. Un auditor poate avea la dispoziție un anumit număr de ore pentru a controla salarizarea, pentru a verifica o reconciliere bancară și așa mai departe. Fără standarde, sarcinile se pot extinde în funcție de domeniu și de timp, dincolo de ceea ce este prudent sau necesar.

Deși rapoartele de performanță pot fi pregătite de contabilii manageri, standardele ar trebui să provină din proprie inițiativă cu personalul care înțelege cel mai bine procesul productiv. Acest personal ar trebui să elaboreze standarde care să se bazeze pe informații realiste, derivate dintr-un studiu atent al proceselor de afaceri. De exemplu, un inginer industrial poate să se angajeze în studii de timp și de mișcare pentru a determina timpul necesar pentru a finaliza o anumită sarcină. Datele trecute pot fi utilizate pentru a furniza măsuri realiste ale cantității de materie primă necesară pentru a finaliza o unitate finalizată.

Unele standarde se bazează pe medii; Costurile totale estimate sunt împărțite la producția sau activitatea estimată total. De exemplu, cheltuielile variabile standard pot fi determinate prin împărțirea cheltuielilor generale estimate la nivel de activitate estimat pentru perioada următoare. De asemenea, cheltuielile standard fixe pe unitate ar fi determinate prin împărțirea cheltuielilor fixe estimate la nivelul estimat al activității.

Filosofia standardelor

S-a văzut probabil deja că standardele pot fi stabilite foarte strâns, permițând aproape nici un spațiu pentru deșeuri sau odihnă. Sau, managementul poate adopta un set mai realist de standarde care să fie la îndemână. La urma urmei, standardele sunt oarecum obiective. Jucând o rundă de golf, majoritatea jucătorilor vor vedea "par" drept punct de reper împotriva căruia să compare un scor; Realist, câțiva jucători se așteaptă să obțină "par" pe o bază consistentă. Cu toate acestea, constituie un standard. În alte momente, jucătorii de golf își vor calcula "handicapul" pentru a determina un scor țintă pe care intenționează să-l tragă pe o anumită rundă de golf.

Acesta este, de asemenea, un standard, dar este de așteptat să fie atins. La stabilirea standardelor într-un mediu de afaceri, managementul trebuie să ia în considerare în mod conștient nivelul standardelor care trebuie adoptate:

Costurile standard

- Standardele sunt realist realizabile la îndemână. Aceste standarde țin cont de deteriorarea și ineficiența normală. Acest nivel de standard oferă un set clar de valori față de care performanța locurilor de muncă poate fi obținută. Interpretarea este, în general, lipsită de ambiguitate; Atunci când obiectivele nu sunt îndeplinite, este necesară îmbunătățirea. De asemenea, se consideră că reducerea posibilității de frustrare și descurajare care poate fi asociată cu obiective mai puțin atractive.

- Standarde ideale nu poate fi atins. Ei reprezintă ceea ce va rezulta într-o stare de perfecțiune - fara bunuri stricate, fara oboseala muncitorilor, fara erori etc. Ideea din spatele acestor lucruri

Dezavantajul Standardelor

Un manager, de asemenea, trebuie să ia în considerare în sensul scăderii standardelor și de a dezvolta solduri compensatoare. De exemplu, în cazul în care angajații sunt încurajați să lucreze rapid, de calitate pot suferi. Standardele trebuie să fie în loc pentru a vă asigura că calitatea de ieșire nu este afectată în mod negativ. Pe de altă parte, unii angajați experimentați ar fi devenit atât de priceput încât să poată îndeplini cu ușurință obiectivele lor de ieșire și de a găsi ei înșiși în măsură să coasta prin intermediul a doua zi de lucru. De obicei, lucrătorii calificați primesc o scară mai mare salariu; nu este nedrept să așteptăm ca ei să producă mai mult de ieșire. Prin urmare, un standard nu poate potrivi toate.

Un manager bun este deosebit de adept la a ajuta la stabilirea unor standarde corecte, și să le utilizeze pentru a planifica și controla operațiunile în zona lor de responsabilitate.



Să ne reamintim

Bugetul flexibil dezvăluie numai nivelurile agregate de cheltuieli care se preconizează a fi generate. În realitate, susținerea documentelor bugetare flexibile se va asemana cu documentele bugetare cuprinzătoare prezentate în capitolul anterior.

Ținând seama de specificul activității bancare, se identifică următoarele categorii principale de management pe activități:

- Controllingul bancar.
- Controllingul clienților.
- Controllingul urmăririi capitalurilor și fondurilor proprii.

Utilizarea standardelor pentru evaluarea performanței prin măsuri de eficiență și de creștere a costurilor



5.3. Rezumat

Principiile noilor modele de servire

- ❑ Orientarea spre client reprezintă fundamentul succesului în vânzări și creșterii profitabilității. Clientul și nevoile financiare ale acestuia reprezintă central activității băncilor comerciale.
- ❑ Clienții sunt cel mai important activ al băncii.
- ❑ Oferirea de servicii financiare profitabile către clienții băncii, cu o mai mare concentrare pe clienții cu potențial de profit și vânzări încrucișate.
- ❑ Segmentarea clienților - clienții retail sunt segmentați pe două dimensiuni astfel:
 - segmente principale – grupuri de clienți ce se disting prin nevoi și obiceiuri comune (ex. persoane fizice, profesii liberale, corporate).
 - sub-segmente – clienții din segmentele principale sunt împărțiți în grupuri și mai distincte prin utilizarea de criterii socio-demografice sau firmografice (ex. studenți, pensionari).
- ❑ Categorizarea clienților: clasificarea clienților băncii în diferite categorii pe baza profitabilității și potențialului acestora ne permite să le oferim servicii și modele diferite de servire corespunzătoare categoriei din care fac parte. Astfel, fiecărui client al băncii i se va oferi un nivel specific de consultanță financiară și calitate a serviciilor corespunzătoare categoriei din care face parte.
- ❑ Fiecare categorie de clienți este servită de un anumit tip de consilier cu responsabilități, atribuții și competențe pe produs specifice. În viitor, clienții care au atât calitatea de client retail cât și pe cea de client corporate, vor putea fi consiliați de un singur tip de consilier care va satisface atât nevoile financiare private ale acestuia cât și pe cele de afaceri. Această abordare a clientului are următoarele motive principale:
 - Clientul va avea în cadrul băncii o singură persoană de contact, respectiv un singur partener de afaceri.
 - Consilierul va cunoaște în totalitate clientul (nevoile financiare ale acestuia, expunere totală pe credite, etc).
 - Existența unei puternice relații de afaceri între consilier și client (grija față de client).
 - Comunicarea continuă și intensificată cu clienții băncii reprezintă baza unei relații pe termen lung între bancă și clienții săi.
 - Utilizarea tehnologiei existente pentru o mai bună servire



5.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Bugetul static este:
 - a. dezvoltat pentru un singur nivel de activitate;
 - b. bazat pe bilanțul financiar;
 - c. bazat pe bilanțul funcțional.

- 2) Bugetul flexibil cuprinde documente care:
 - a. stau la baza întocmirii situațiilor financiare periodice;
 - b. diminuează activul bilanțier;
 - c. furnizează informațiile necesare pentru gestionarea detaliilor de operare care trebuie ajustate pe măsură ce volumele de producție fluctuează.

- 3) Relația dintre client și bancă necesită:
 - a. o ofertă de produse favorabile firmei;
 - b. verificarea periodică a indicatorilor economico-financiar;
 - c. să fie întreținută pentru a asigura loialitatea clienților și pentru a dezvolta cu aceștia relații pe termen lung.

- 4) Costurile standard sunt:
 - a. elemente importante în planificarea și controlul unei afaceri.
 - b. elemente de majorare a profitului;
 - c. elemente de diminuare a cifrei de afaceri.



5.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 201

Unitatea de învățare 6.

Sistemul de management integrat utilizat în controlling



Cuprinsul unității de învățare 6

- 6.1. Introducere
- 6.2. Conținut
 - 6.2.1. Elaborarea, aprobarea și revizuirea sistemului integrat
- 6.3. Rezumat
- 6.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 6.5. Bibliografie recomandată



6.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate aspecte generale privind elaborarea sistemului de management integrat utilizat în controlling.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



6.2. Conținut

6.2.1. Elaborarea, aprobarea și revizuirea sistemului integrat

Scopul implementării sistemului de management integrat (SMI) în controlling în bancă decurge din următoarele motive determinante:

- armonizarea și optimizarea practicilor existente în bancă astfel încât realizarea produselor/serviciilor are loc în cadrul unor procese integrate, obținându-se calitate în condiții de siguranță în muncă prestabilite;
- reducerea riscurilor și creșterea profitabilității printr-un sistem de management care ajută la ținerea sub control a tuturor cerințelor privind calitatea și securitatea-sănătatea în muncă;

- nevoia de îmbunătățire a situației existente, printr-o viziune unitară a managementului asupra dezvoltării viitoare a organizației;

- cerința armonizării legislației naționale cu cea a Uniunii Europene, astfel încât pentru organizațiile (cu peste 50 angajați), care au în structură compartiment de analiză a calității, implementarea sistemului de management devine obligatorie în următorii ani.

Documentarea și implementarea SMI presupune valorificarea sistemelor de cerințe descrise în documentele de referință aplicabile: SR EN ISO 9001:2001 – pentru sistemul de management al calității (SMQ), aprobat.

Documentul de referință are în comun anumite *principii ale sistemului de management: abordarea bazată pe proces a activității*, respectiv utilizarea unui sistem de procese care presupune identificarea, interacțiunile și managementul proceselor prin intermediul metodologiei manageriale; *îmbunătățirea continuă*.

Domeniu de aplicare

Cerințele acestui standard sunt aplicabile acelei organizații care:

- are nevoie să demonstreze capabilitatea sa de a furniza consecvent produse care să satisfacă cerințele clientului și cerințele reglementărilor aplicabile;

- urmărește să crească satisfacția clientului prin implementarea eficace a sistemului, inclusiv a proceselor de îmbunătățire continuă a acestuia.

Integrarea Sistemului de management al calității, construit și implementat adecvat în cadrul sistemului de afaceri al organizației, având la bază *principiile managementului calității* din ISO 9000 și ISO 9004 din 2000, reprezintă o decizie strategică a top managementului unei bănci comerciale care apoi este auditată pentru certificare, de către organisme internaționale specializate în domeniu.

Elaborarea, aprobarea și revizuirea sistemului de management integrat

Termeni și definiții ale sistemului de management integrat

Sistemul de management integrat este un document care descrie sistemele de **management performant**, implementate în cadrul organizației.

În condițiile concurenței băncilor de stat cu tradiție, dar și a celor cu capital privat autohton și străin apărute ulterior în *sistemul bancar românesc*, BCR s-a impus treptat pe piața internă, prin *profesionalism*, seriozitate, eficiență și oferta diversificată de produse și servicii în *concordanță cu nevoile și exigențele clienților*.

BCR, *liderul pieței financiar-bancare românești*, funcționează și se dezvoltă ca o *bancă universală* capabilă să satisfacă cerințele unor segmente tot mai largi de clienți persoane

fizice/autorizate și juridice prin produsele și serviciile oferite: ***instrumente de economisire*** (depozite, certificate de depozit), ***produse de creditare*** competitive și diversificate conforme cu cerințele pieței, ***instrumente de plată*** (cecuri, carduri și servicii conexe, ordine de plată, cambii, bilete la ordin), ***instrumente de decontare*** externă și de finanțare a comerțului (acreditiv documentare, incasso-uri documentare, ordine de plată documentare, factoring, forfetare), ***instrumente de garantare*** a obligațiilor asumate în cadrul unor contracte interne și internaționale (scrisori de garanție și contragarantii), ***transferuri rapide de fonduri*** (prin mobile banking, MoneyGram, valută prin Merchants Bank of California), ***operațiuni pe piața valutară, servicii pe piața de capital, e-banking, intermediari pe piața primară a titlurilor de stat*** etc.

Clienți și parteneriate

Răspunzând nevoilor clienților săi, BCR oferă o gamă largă de produse și servicii special definite pentru cele patru categorii de **clienți retail**: ***private banking, clienți importanți, clienți standard și persoane fizice autorizate***. Colectivul de specialiști ai BCR se străduiește să ofere acele produse și servicii necesare pentru satisfacerea necesităților financiare de bază ale fiecărui segment în ceea ce privește plățile curente, administrarea fondurilor financiare și furnizarea de credite pentru consum și investiții.

Baza de **clienți corporate** este segmentată în ***clienți strategici, clienți mari*** (alții decât cei strategici), ***întreprinderi mijlocii și mici*** (IMM), ***administrații publice locale***.

Clienților corporate, reprezentați atât de întreprinderi mari, care desfășoară activități complexe cu pondere în comerțul exterior, cât și de întreprinderile mici și mijlocii, care acționează în sectoare economice cu perspective de dezvoltare, BCR le pune la dispoziție o ofertă de produse și servicii competitivă, în cadrul căreia *creditul* continuă să fie produsul de bază.

Activitatea internațională a băncii se desfășoară pe două planuri:

relațiile cu băncile corespondente (peste 820 de bănci, care acoperă țări de pe toate continentele, situate în marile centre financiare ale lumii și peste 1.563 de bănci corespondente cu cheie SWIFT schimbată);

relațiile cu organismele financiare internaționale, agențiile de rating și de garantare a creditelor de export.

Pentru a-și consolida poziția în sistemul bancar, BCR a realizat o *altă premieră* pe piața financiar-bancară românească și anume, includerea - pe lângă serviciile bancare, a ofertei de *servicii de asigurări, leasing, brokeraj pe piața de capital și administrare de active*, desfășurate prin intermediul subsidiarelor sale .

Organizare

Organizarea *administrației centrale* este structurată pe o linie subordonată Președintelui executiv și pe **5 linii funcționale** care acoperă domeniile *financiar, corporate banking, retail banking, operațiuni și riscuri*

Rețea

BCR este organizată pe *principiul teritorialității*, pe nivele ierarhice – administrația centrală și rețeaua de unități teritoriale operative, unități fără personalitate juridică, respective: *sucursale județene, sucursale, agenții*, al cărui număr a crescut an de an.

Optimizarea și modificările intervenite la nivelul rețelei de unități a BCR au constatat în:

- Deschiderea de noi unități bancare, în funcție de gradul de bancarizare al regiunii respective.
- Extinderea sediilor, ca urmare a creșterii activității.
- Restructurarea unor unități (agenții), ca urmare a scăderii volumului de activitate influențat de reducerea potențialului local.
- Mutarea în sedii noi a unor unități bancare, care asigură condiții optime atât pentru salariați cât și pentru clienți.

În toate unitățile băncii, modul de organizare al activității bancare permite efectuarea întregii game de operațiuni, atât pentru persoane fizice cât și pentru persoane juridice, limitele de autoritate fiind însă diferite.

În unitățile bancare activitatea este segmentată în *corporate banking* și *retail banking*, pentru a facilita *creșterea calității servirii, îmbunătățirea și consolidarea relațiilor cu clienții*. Spațiile în care funcționează unitățile sunt amenajate conform fluxurilor celor două activități și sunt dotate cu mobilier standardizat.

Politica de dezvoltare a rețelei băncii are în vedere deschiderea de unități mici, pentru dezvoltarea în principal a activității de retail, apropierea de client și reprezentarea băncii în zonele populate cu grad scăzut de bancarizare.

Evoluția ascendentă a băncii este recunoscută de instituțiile și organisme cu care colaborează, de agențiile de rating și de mass media internă și internațională de specialitate.

Sistemul de management al calității (SMQ) în BCR

Adoptarea SMQ la nivelul organizației reprezintă o decizie strategică, prin care se *„orientează și controlează organizația în ceea ce privește calitatea”*, având drept scop îmbunătățirea eficienței și eficacității sale, pentru creșterea satisfacției tuturor părților interesate prin îndeplinirea cerințelor acestora.

La baza proiectării și implementării SMQ în BCR sunt avute în vedere cele ***opt principii fundamentale ale managementului calității***, definite în SR EN ISO 9000:2001, a căror

aplicare conduce la construirea unei culturi organizaționale bazate pe principii și la îmbunătățirea performanțelor băncii, în vederea menținerii poziției de lider pe piața bancară internă:

Orientarea către client – „organizațiile depind de clienții lor și de aceea ar trebui să înțeleagă necesitățile curente și viitoare ale clienților, să satisfacă cerințele acestora și să se preocupe să depășească așteptările lor”.

Leadership – principiul se referă la conducerea oamenilor și administrarea proceselor. „Liderii stabilesc unitatea dintre scopul și orientarea organizației; ei trebuie să creeze și să mențină mediul intern în care personalul poate deveni pe deplin implicat în realizarea obiectivelor organizației”.

Implicarea personalului – „personalul de la toate nivelurile reprezintă esența unei organizații și implicarea lui totală permite ca abilitățile sale să fie utilizate în beneficiul organizației”.

Abordarea bazată pe proces – „rezultatul dorit este realizat mult mai eficient atunci când activitățile și resursele aferente sunt conduse ca un proces”.

Abordarea managementului ca sistem – „identificarea, înțelegerea și conducerea proceselor corelate ca un sistem, contribuie la eficacitatea și eficiența unei organizații în realizarea obiectivelor sale”.

Îmbunătățirea continuă – „îmbunătățirea continuă a performanței globale ar trebui să fie un obiectiv permanent al organizației”.

Abordarea pe bază de fapte a deciziilor – „deciziile eficace se bazează pe analiza datelor și informațiilor”.

Relații reciproc avantajoase cu furnizorii – „o organizație și furnizorii săi sunt interdependenți și o relație reciproc avantajoasă crește abilitatea ambilor de a crea valoare”.

La stabilirea obiectivelor calității se are în vedere ca acestea să:

- Contribuie la realizarea obiectivelor strategice ale băncii.
- fie formulate clar, pentru a fi înțelese de angajați, dar și de clienți.
- Fie realiste, astfel încât să existe posibilitatea îndeplinirii lor, ținând seama de resursele umane, materiale și financiare disponibile.
- Fie astfel formulate încât să existe posibilitatea cuantificării lor.

Politica în domeniul calității este revizuită periodic, în vederea actualizării ei în funcție de gradul de îndeplinire a obiectivelor calității, este afișată în Intranet, pentru a fi cunoscută de toți angajații, precum și în unitățile teritoriale în front-office.

Descrierea SMQ în BCR

➤ Aderarea la Uniunea Europeană (UE) a presupus armonizarea nu numai legislativă, instituțională, dar și culturală, iar unul din elementele care alcătuiesc cultura UE este *managementul calității*.

➤ Sistemul de management al calității consecvent practicat asigură controlul factorilor tehnici, organizatorici și umani, care influențează calitatea produselor și serviciilor furnizate și conduce la evitarea erorilor printr-un sistem transparent de procese și relații clar definite. Abordarea sistemică integrată asigură dezvoltarea în armonie a tuturor părților unei organizații și nu numai a unora în dauna altora.

Implementarea și dezvoltarea SMQ în BCR prin abordarea procesuală și urmărirea îmbunătățirii continue a proceselor în vederea satisfacerii cerințelor tuturor părților interesate contribuie la asigurarea competitivității, manifestarea culturii organizaționale, creșterea valorii și a reputației băncii, aducând o serie de *avantaje* pentru:

❖ *Clienții externi*: adecvarea produselor la cerințele clienților, respectarea termenelor și condițiilor de furnizare a produselor și serviciilor, ceea ce conduce la reducerea reclamațiilor și implicit la creșterea gradului de satisfacție al acestora;

❖ *Clienții interni*: definirea clară a proceselor și responsabilităților, implicarea personalului prin integrarea fiecărui angajat în sistem și comunicarea locului ocupat în cadrul proceselor conduce la cunoașterea exactă a ariei de activități de care trebuie să se ocupe. Principalul *scop* al proiectării, implementării și menținerii SMQ în bancă îl reprezintă însă obținerea de îmbunătățiri semnificative în calitatea produselor și serviciilor, a modului în care acestea sunt furnizate, obținerea de rezultate privind reducerea până la eliminare a costurilor noncalității, precum și a activităților interne redundante sau inutile.

Acestea sunt numai câteva puncte forte care au stat la baza deciziei proiectării, documentării, implementării și menținerii sistemului de management al calității în BCR, în conformitate cu cerințele standardului SR EN ISO 9001:2001.

Structura standardului respectă metodologia **PDCA** (**P**lan-planifică, **D**o-efectuează, **C**heck-verifică, **A**ct-acționează), modelul statisticianului american Dr. W. Edwards Deming constituind modalitatea prin care se realizează *managementul proceselor* în cadrul sistemului calității implementat în BCR.

Responsabilitatea managementului

Angajamentul managementului – crearea unei structuri organizatorice care să permită implementarea în cadrul băncii a noului sistem de management al calității. În acest scop, a stabilit politica în domeniul calității și obiectivele pe termen mediu și, de asemenea, conduce

analizele de management cu scopul de a asigura disponibilitatea resurselor necesare atingerii acestor obiective.

Orientarea către client – angajamentul managementului la cel mai înalt nivel pentru determinarea, îndeplinirea cerințelor tot mai diversificate ale clienților și creșterea satisfacției acestora, este exprimat în “*Declarația Președintelui Executiv privind managementul calității*”. Activitatea bancară organizată, atât la nivel central cât și la nivelul unităților teritoriale, pe criteriul clienților – corporate și retail, precum și oferta de produse și servicii adaptată permanent la cerințele acestora, reprezintă aplicarea practică a celor declarate.

Cerințele și așteptările clienților sunt monitorizate și analizate pe parcursul desfășurării proceselor, urmărindu-se îndeplinirea lor în condițiile respectării reglementărilor aplicabile. Pentru determinarea cerințelor și așteptărilor clienților și monitorizarea gradului de satisfacție al acestora în relația cu banca este responsabilă Direcția de Marketing și vânzări, care acționează în conformitate cu procedura de management “Comunicarea cu clientul extern”.

Politica referitoare la calitate – direcțiile prioritare de acțiune ale politicii care definesc modul de abordare și obiectivele strategice ale calității pentru perioada 2008–2013 sunt următoarele:

Planificare

Obiectivele calității – în vederea aplicării declarației politice în domeniul calității managementul la cel mai înalt nivel are în vedere îndeplinirea următoarelor obiective generale:

- îmbunătățirea performanțelor în sfera servirii;
- creșterea anuală cu 5% a gradului de satisfacție a clienților în relația cu BCR;
- antrenarea întregului personal în procesul de îmbunătățire continuă, prin activități preventive, desfășurate sistematic în scopul optimizării tuturor proceselor băncii.

Obiectivele generale sunt defalcate pe entități funcționale/unități teritoriale/servicii, iar modul de îndeplinire al acestora este evaluat în cadrul analizelor de management.

Responsabilitate, autoritate și comunicare

Responsabilitate și autoritate – au fost stabilite și incluse în *fișa postului* responsabilitățile pentru funcțiile cheie din cadrul BCR, cu rol activ în managementul calității: *Managerul calității*, Directorul executiv adjunct și specialiștii din cadrul MCT, *Coordonatorii calității* (directorii executivi ai entităților funcționale/unităților teritoriale), directorii executivi adjuncți, șefii de servicii, *responsabilii calității*. De asemenea, pe fiecare etapă a unui proces documentat sunt menționate responsabilitățile, prin precizarea funcției și a entității funcționale/unității teritoriale din care face parte.

Reprezentantul managementului – odată cu crearea structurii organizatorice specifice – Unitatea Managementul calității totale a fost numit și Managerul calității, care are responsabilitatea și autoritatea pentru a asigura că:

- procesele necesare SMQ sunt stabilite, implementate, menținute;
- managementul la cel mai înalt nivel este informat periodic despre funcționarea SMQ și orice necesitate de îmbunătățire a acestuia;
- este promovată în cadrul organizației conștientizarea în legătură cu cerințele clienților.

Comunicarea internă - în bancă, a fost stabilit și documentat procesul “Comunicarea internă”, care urmărește existența unei comunicări adecvate, atât pe verticală cât și pe orizontală, între toate categoriile de personal, eficientizarea comunicării în cadrul organizației prin asigurarea transmiterii rapide către toți salariații, a tuturor informațiilor necesare desfășurării întregii activități, precum și a deciziilor conducerii.

Analiza efectuată de management

Generalități – analiza modului de operare a SMQ, astfel încât organizația să se asigure că sistemul este actualizat și eficient, se efectuează periodic, în conformitate cu procedura managerială „Analiza de management”.

Obiectivele acestei analize sunt:

- asigurarea funcționalității SMQ și confirmarea faptului că sistemul contribuie continuu la îndeplinirea obiectivelor organizației;
- asigurarea faptului că SMQ este actualizat, astfel încât să reflecte schimbările rezultate în urma unui proces de reorganizare sau a apariției de noi domenii de activitate etc.;
- evaluarea oportunităților de îmbunătățire.

Elemente de intrare ale analizei:

- modul de realizare al acțiunilor propuse pentru fiecare element de intrare în analiză, conform *Fișei de urmărire* a planului de măsuri elaborat în urma analizei de management efectuate anterior;
- rezultatele auditurilor calității;
- acțiunile corective și preventive în urma înregistrării de produse neconforme și/sau neconformități;
- gradul de realizare a obiectivelor BCR în domeniul calității în urma analizei tablourilor de bord.

Elemente de ieșire ale analizei :

- acțiuni privind îmbunătățirea eficacității SMQ, a proceselor/produselor în raport cu cerințele clienților, identificarea resurselor necesare îmbunătățirilor luate în considerare, cuprinse în *Planul de măsuri* ca rezultat al analizei efectuate de management.

Managementul resurselor

Asigurarea resurselor - standardul se referă la furnizarea resurselor adecvate (materiale, umane, financiare) pentru creșterea satisfacției clienților, menținerea și îmbunătățirea continuă a SMQ implementat. În scopul asigurării condițiilor necesare desfășurării efective a proceselor în bancă au fost identificate, documentate și implementate procesele suport.

Resurse umane

Generalități – banca trebuie să se asigure că folosește personal competent, cu experiență adecvată tipurilor de activități cerute în cadrul organizației. Totodată, standardul cere să se furnizeze instruirea necesară, să fie evaluată eficacitatea instruirilor efectuate și să se păstreze înregistrări privind aceste instruirii. În acest sens, în bancă au fost identificate, documentate și implementate ca procese suport:

- asigurarea cu resurse umane;
- pregătirea personalului.

Instruire, conștientizare și competență – îmbunătățirea pregătirii

profesionale a salariaților pentru creșterea performanțelor lor profesionale constituie una din prioritățile băncii. Acest lucru se realizează fie prin intermediul sistemului propriu – în cadrul Universității BCR, fie prin instituții specializate din țară și din străinătate. Necesitățile de instruire sunt identificate la începutul fiecărui an și ori de câte ori managementul local consideră necesar, inclusiv cele în domeniul managementului calității.

De asemenea, în procesul de management al resurselor umane se are în vedere motivarea corespunzătoare a specialiștilor, bazată pe competență și performanță.

Infrastructura – banca are în vedere permanent asigurarea utilizării infrastructurii corespunzătoare (clădiri, spații de lucru, echipamente pentru procese, tehnologii informatice și de comunicare etc.), compatibilă cu satisfacerea cerințelor specificate ale clienților (interni și externi). În acest scop au fost identificate, documentate și implementate procesele suport: « Asigurarea cu resurse materiale », « Asigurarea infrastructurii tehnice ».

Mediul de lucru – cerința standardului are în vedere ținerea sub control a factorilor « umani și fizici » care pot afecta calitatea produselor și serviciilor furnizate clienților sau care conduc la crearea unui mediu de lucru adecvat (ergonomie, luminozitate, temperatură, mobilier corespunzător, curățenie etc). Astfel, banca a angajat cheltuieli importante pentru infrastructură, urmărind în permanență dezvoltarea rețelei create, de unități noi sau modernizate, achiziționarea de echipamente performante pentru procesele desfășurate, implementarea proiectelor de optimizare (retail și corporate banking).

Managementul realizării produsului

Planificarea realizării produsului – în urma cercetărilor de piață efectuate de bancă, propunerile de produse noi sau îmbunătățite sunt planificate spre realizare de către responsabilii proceselor ale căror rezultate reprezintă produsele respective.

Obiectivele calității sunt stabilite prin procedurile documentate ale *proceselor principale* certificate:

- emitere și acceptare carduri;
- atragere de resurse bănești de la persoane fizice;
- plasarea de resurse bănești către persoane fizice;
- transferuri de fonduri bănești în favoarea clienților persoane fizice;
- creditare corporate.

Cerințele referitoare la produs (caracteristicile), activitățile de verificare, validare, monitorizare, testare sunt cuprinse în “Fișa de produs”.

Procese referitoare la relația cu clientul

Determinarea cerințelor referitoare la produs – banca urmărește determinarea și analiza cerințelor referitoare la produse/servicii prin intermediul cercetărilor de marketing efectuate și al studiilor de benchmarking. Se aplică procedura managerială “Comunicarea cu clientul extern” și procesul suport documentat “Cercetarea de marketing”.

Analiza cerințelor referitoare la produs presupune testarea produselor/serviciilor bancare noi sau îmbunătățite comparativ cu cerințele specificate în Fișele de produse și așteptările clienților se realizează conform procedurilor “Proiectare-dezvoltare de produse și servicii bancare pentru clienții persoane juridice/retail”.

Comunicarea cu clientul - pentru o comunicare eficientă cu clienții, în vederea informării acestora despre oferta de produse/servicii a băncii s-a identificat și documentat procesul suport “Promovarea imaginii și produselor/serviciilor bancare”, iar în cadrul procesului “Comunicarea cu clientul extern” se urmărește feedback-ul de la clienți, inclusiv reclamațiile acestora care se tratează conform “Procedurii de soluționare a petițiilor în BCR”.

Proiectare și dezvoltare – banca efectuează proiectare și dezvoltare pentru produse bancare noi, atât pentru persoane fizice cât și juridice, ce urmează a fi lansate pe piață, prin aplicarea procedurilor “Proiectare – dezvoltare de produse și servicii bancare pentru clienții Persoane Juridice”, “Proiectare-dezvoltare de produse și servicii bancare pentru clienții retail”.

Planificarea proiectării și dezvoltării – prezintă etapele proiectării și dezvoltării; analiza, verificarea și validarea pentru fiecare etapă; responsabilitățile și autoritatea pentru proiectare și dezvoltare.

Elementele de intrare ale proiectării și dezvoltării – cerințele de funcționare și performanță; cerințele legale și ale reglementărilor aplicabile; informații derivate din proiecte similare anterioare sau benchmarking, pentru a se stabili dacă sunt adecvate și dacă cerințele identificate sunt complete.

Elementele de ieșire ale proiectării și dezvoltării – sunt furnizate astfel încât să poată fi verificate în raport cu elementele de intrare (Fișe de produs).

Analiza proiectării și dezvoltării – evaluarea capabilității rezultatelor proiectării-dezvoltării de a satisface cerințele, precum și identificarea problemelor și propunerea acțiunilor necesare se realizează în cadrul etapelor de monitorizare și îmbunătățire proces/produs.

Verificarea proiectării și dezvoltării – stadiile prevăzute în cadrul procedurilor sunt verificate pentru a se asigura că elementele de ieșire din fazele de proiectare-dezvoltare au satisfăcut cerințele specificate în elementele de intrare (etapele de testare, înainte de lansare, a aplicațiilor informatice necesare produsului/serviciului respectiv).

Validarea proiectării și dezvoltării – înainte de lansarea la nivelul întregii rețele de unități teritoriale se realizează implementarea/testarea produsului pe o zonă pilot, pentru a se asigura/valida că produsul rezultat este capabil să satisfacă cerințele pentru aplicări specificate sau utilizări intenționate.

Controlul modificărilor în proiectare și dezvoltare – modificările identificate în timpul testării produselor în zona pilot sunt analizate, verificate, validate și aprobate înainte de implementarea produselor/serviciilor la nivelul întregii rețele de unități teritoriale.

Aprovizionare – standardul are în vedere selectarea furnizorilor adecvați pentru serviciile și materialele aprovizionate de către organizație, care trebuie să fie în conformitate cu comenzile emise.

Procesul de aprovizionare – prin aplicarea procedurii “Asigurarea cu resurse materiale” banca stabilește criteriile prin care se asigură că produsul aprovizionat este conform cu cerințele de aprovizionare specificate. De asemenea, procedura privind “Selecția de oferte” stabilește criterii de selecție, evaluare/reevaluare a furnizorilor.

Informații pentru aprovizionare – aprovizionarea cu echipamente se face în condițiile prevăzute în cele două proceduri documentate menționate.

Verificarea produsului aprovizionat – recepția lucrării/produsului/ serviciului aprovizionat pentru verificarea conformității cu cerințele de aprovizionare specificate se efectuează conform etapei corespunzătoare prevăzute în procedura “Asigurarea cu resurse materiale”.

Producție și furnizare de servicii - cerința standardului vizează modul de producere al produselor/serviciilor bancare (informații care specifică caracteristicile produselor,

disponibilitatea instrucțiunilor de lucru, a echipamentelor adecvate, a dispozitivelor de monitorizare și măsurare etc.)

Controlul producției și al furnizării serviciului – respectiv modul în care sunt controlate procesele referitoare la produsele/serviciile bancare. Toate aceste elemente sunt prevăzute în cadrul documentelor de reglementare internă (proceduri, norme metodologice) ce descriu procesele principale ale băncii.

Validarea proceselor de producție și de furnizare de servicii – este prevăzută, de asemenea, ca etapă în cadrul procedurilor proceselor principale, unde sunt definite criteriile de analiză și aprobare a procesului, echipamentelor și metodelor specifice utilizate (ca de ex. procesul “Emitere și acceptare carduri”, unde cerința este definită în acord cu standardele internaționale în vigoare ale VISA și EuroCard/ MasterCard).

Identificare și trasabilitate – în bancă este implementat un sistem de identificare și codificare unică a documentelor care reglementează procesele/ produsele/serviciile bancare, în vederea ținerii sub control și a stabilirii trasabilității acestora.

Proprietatea clientului – identificarea, verificarea, protejarea, punerea în siguranță a proprietății clientului (ex. serviciul privind punerea la dispoziția clienților a casetelor de valori).

Păstrarea produsului – clauza se referă la păstrarea conformității produsului pe parcursul procesării interne și al livrării la destinația intenționată, cerință avută în vedere în cadrul documentelor de reglementare internă ale proceselor principale.

Controlul dispozitivelor de măsurare și monitorizare – clauza se referă la identificarea măsurătorilor necesare, respectiv a echipamentelor adecvate acestor măsurători și este aplicabilă în bancă pentru dispozitivele de casierie (mașinile de numărat bani, sortere etc.), precum și pentru ATM-uri, pentru care a fost documentată procedura “Control, întreținere și servizare pentru ATM-uri”.

Măsurare, analiză și îmbunătățire

Generalități - clauza vizează modul în care organizația planifică activitățile de monitorizare, măsurare, analiză și îmbunătățire pentru a asigura că produsul/serviciul este adecvat și pentru a permite îmbunătățirea proceselor/ produselor.

Monitorizare și măsurare

Satisfacția clientului – monitorizarea informațiilor referitoare la percepția clienților asupra satisfacției legate de îndeplinirea cerințelor sale se realizează în conformitate cu procesul managerial „Comunicarea cu clientul extern” în analiza de **management**.

Auditul intern – efectuarea de audituri interne în domeniul calității este necesară pentru ca organizația să se asigure că sistemul calității funcționează și satisface cerințele standardului

adoptat. În bancă auditurile interne în domeniul calității se desfășoară conform programului de audituri interne aprobat anual și **procedurii manageriale** „Auditul intern al calității”. Înregistrările din audituri reprezintă date de intrare în **analiza de management**.

Monitorizarea și măsurarea proceselor – clauza cere stabilirea de metode adecvate pentru monitorizarea și măsurarea proceselor în vederea demonstrării capabilității acestora de a obține rezultatele planificate, ceea ce se realizează în bancă prin intermediul indicatorilor de performanță urmăriți în cadrul proceselor identificate, conform frecvenței de măsurare stabilită de responsabilii proceselor respective.

Monitorizarea și măsurarea produsului - standardul se referă la monitorizarea și măsurarea caracteristicilor produsului pentru a verifica dacă sunt satisfăcute cerințele referitoare la produs, modul de eliberare și livrare a produsului/serviciului – elemente reglementate în cadrul organizației prin Fișele de produs.

Controlul produsului neconform – clauza se referă la identificarea și ținerea sub control a produselor/serviciilor neconforme pentru a preveni utilizarea/livrarea lor neintenționată la client, cerință reglementată în bancă prin procedura managerială „Controlul produsului neconform”.

Analiza datelor – clauza are în vedere colectarea și analizarea tuturor datelor relevante privind funcționarea SMQ, în vederea menținerii eficacității sistemului, dar și pentru evaluarea oportunităților de îmbunătățire. Analiza datelor în bancă include rezultatele activităților de monitorizare-măsurare a:

- satisfacției clienților ;
- conformitatea cu cerințele referitoare la produs;
- caracteristicile și tendințele proceselor și produselor;
- furnizori.

Sursele de informații sunt rapoartele de audit, procesele verbale ale echipelor de control, precum și sesizările și reclamațiile clienților înregistrate și analizate periodic, în conformitate cu procedura de soluționare a petițiilor.

Îmbunătățire

Îmbunătățire continuă – clauza vizează modul de îmbunătățire a SMQ, prin luarea în considerare a analizei neconformităților, obiectivelor calității, satisfacției clienților, rezultatelor auditurilor calității, a acțiunilor corective și preventive aplicate, utilizarea rezultatelor **analizelor de management**.

- ❑ *Acțiuni corective* – clauza are în vedere eliminarea neconformităților existente în sistem, în scopul prevenirii reapariției acestora.
- ❑ *Acțiuni preventive* – clauza se referă la eliminarea neconformităților

potențiale în vederea prevenirii apariției acestora.

Se dovedește atașamentul față de organizație și viitor contribuind la:

- *Maturizarea abordării bazate pe proces în cadrul sistemului de management al calității.*
- *Îmbunătățirea continuă a proceselor, la nivelul întregii organizații, prin transformarea datelor în decizii și a deciziilor în acțiuni.*



Să ne reamintim

Scopul implementării sistemului de management integrat (SMI) în controlling în bancă

decurge din următoarele motive determinante:

- armonizarea și optimizarea practicilor existente în bancă astfel încât realizarea produselor/serviciilor are loc în cadrul unor procese integrate, obținându-se calitate în condiții de siguranță în muncă prestabilite;
- reducerea riscurilor și creșterea profitabilității printr-un sistem de management care ajută la ținerea sub control a tuturor cerințelor privind calitatea și securitatea-sănătatea în muncă;
- nevoia de îmbunătățire a situației existente, printr-o viziune unitară a managementului asupra dezvoltării viitoare a organizației;
- cerința armonizării legislației naționale cu cea a Uniunii Europene



6.3. Rezumat

Sistemul de management integrat reprezintă documentul specific - de vârf, care descrie sistemul de management implementat în cadrul organizației, respectiv SMQ:

- este elaborat, actualizat și modificat de către Unitatea

Managementul calității totale și coordonatorii implementării standardelor adoptate de bancă;

- este supus avizării metodologice, de conformitate și de legalitate;

„Piramida documentației SMI” este construită pe baza principiilor de management aplicabile în cadrul organizației.

Analiza efectuată în cadrul tezei de doctorat privind documentația SMI (documente+înregistrări), care descrie modul de abordare a cerințelor referențialelor adoptate în cadrul organizației, conduce la:

- eliminarea tuturor documentelor care nu-și justifică existența;
- simplificarea documentelor, prin concizie narativă și utilizarea pe scară largă a reprezentărilor grafice (logigrame);

- proiectarea, implementarea și monitorizarea circuitelor optime ale informațiilor de bază din procesele principale, care să asigure un minim, dar suficient număr de documente, avizări, aprobări, ținere sub control etc.;
- orientarea organizației spre performanță.



6.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Cele patru categorii de clienți retail sunt:

- a. companii; regii autonome; clienți standard și persoane fizice;
- b. multinaționale; clienți importanți; firme de consultanță și persoane fizice autorizate;
- c. private banking, clienți importanți, clienți standard și persoane fizice autorizate.

2) Scopul implementării sistemului de management integrat (SMI) în controlling decurge din următoarele motive determinante:

- a. armonizarea și optimizarea practicilor; reducerea riscurilor și creșterea profitabilității; nevoia de îmbunătățire a situației existente; cerința armonizării legislației naționale cu cea a Uniunii Europene;
- b. sustenabilitatea afacerilor; stabilirea de obiective strategice;
- c. elaborarea strategiei și politicilor de profitabilitate.

3) Organizarea administrației centrale este structurată 5 linii funcționale care acoperă domeniile:

- a. contabilitate; financiar; organizare; trezorerie și juridic;
- b. financiar, corporate banking, retail banking, operațiuni și riscuri;
- c. financiar, corporate banking, organizare; trezorerie și juridic.



6.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 7.

Principiile de controlling al vânzărilor



Cuprinsul unității de învățare 7

- 7.1. Introducere
- 7.2. Conținut
 - 7.2.1. Principiile vânzărilor
 - 7.2.2. Rolul directorului executiv de unitate retail în eficiența vânzărilor
- 7.3. Rezumat
- 7.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 7.5. Bibliografie recomandată



7.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate principiile vânzărilor, rolul directorului executiv de unitate retail în eficiența vânzărilor.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



7.2. Conținut

7.2.1. Principiile vânzărilor

Scop

- Creșterea vânzărilor de produse și servicii retail .
- Creșterea ratei de cross-selling.
- Identificarea celor mai buni vânzători din rețea pentru anumite

produse/servicii retail.

Răsplătirea performanțelor individuale și/sau de echipa prin acordarea de premii și recunoaștere la nivel de organizație

Completarea sistemului de bonus existent, asigurând astfel implementarea unui sistem complex de motivare a personalului din vânzări

Mod de organizare

- Se organizează atât pentru produsele/serviciile bancare, cât și pentru produsele subsidiarelor băncii.
- Se organizează competiții interne de vânzări pe produse prioritar a se

promova într-o anumită perioadă de timp (ex. produse prevăzute în strategia băncii, produse pentru care nu s-au realizat obiectivele de vânzări, produse nou lansate, produse aflate în campanii de marketing). Nu se organizează mai mult de 1 competiție/lună, evitându-se astfel confuzia în rândul forțelor de vânzare prin promovarea prea multor produse în același timp.

Frecvența de organizare a competițiilor este lunară sau trimestrială, dar se pot organiza și competiții pe o durată mai mare de timp, în vederea susținerii unui efort constant de vânzare.

Toate propunerile de competiții la nivel de Linie de business retail și subsidiare trebuie să fie cuprinse într-un Plan al competițiilor, acesta având o frecvență anuală, semestrială sau trimestrială.

Pentru fiecare produs propus în competiție se stabilește un prag minim de vânzare, astfel încât competiția să fie stimulativă, dar și permisivă în același timp, astfel încât să dea posibilitatea participării unui număr cât mai mare de consilieri.

Arie de cuprindere

Competițiile de vânzări se pot organiza la nivel național sau la nivel regional, atunci când se dorește stimularea vânzării unui produs cu potențial de vânzare în regiunea respectivă

Participanți

Competițiile de vânzări se pot adresa următoarelor categorii de personal retail: consilieri client zona de consiliere, consilieri client zona rapidă, consilieri client micro, operatori ghișeu bancar, manageri vânzări retail.

Premierea câștigătorilor

Se premiază primii ierarhizați în topul celor mai buni vânzători din retail, în baza rapoartelor furnizate de Biroul de bugetare și monitorizare vânzări sau în baza altor rapoarte de monitorizare

Premiile acordate sunt de natură non-financiară – ele pot să constea în obiecte (ex: produse electronice utile în activitatea profesională, precum laptop-uri, note pad-uri, memory stick-uri), cărți, sejururi în spațiile de cazare ale băncii, vizite și stagii în banci străine, participări la diferite seminarii, conferințe etc.

Acordarea premiilor se face în luna/perioada imediat următoare încheierii competiției

Comunicarea câștigătorilor

Publicarea competițiilor interne de vânzări cu regulamentul de derulare aferent se face pe platforma de Infonet, astfel încât toată lumea să cunoască regulile de la început (grad ridicat de transparență) și să aibă acces în mod egal la informații

Rezultatele se comunică de asemenea pe Infonet la sfârșitul perioadei, iar în cazul în care competiția se va derula pe o perioadă mai lungă de timp, se vor publica rezultate intermediare ale acesteia, pentru a se cunoaște poziționarea în ierarhie a fiecărui competitor și pentru a se păstra spiritul competiției la nivel ridicat.

Publicarea câștigătorilor se face pe diverse canale de comunicare, cum ar fi: Infonet-ul, revista “Noi” etc. Acest lucru va avea ca obiectiv popularizarea campionilor într-un anumit domeniu și mediatizarea experiențelor pozitive.

Istoricul competițiilor de vânzări

Până în prezent au fost organizate competiții de vânzări pentru:

produse ale subsidiarelor (unitati de fond - Asset Management, fonduri de pensii – Administrare Fond de Pensii)

Produse bancare:

- Credite;

- Emitere de carduri de debit și credit – în colaborare cu organizații externe (MasterCard, Visa) care au oferit și fonduri pentru premierea salariaților, în funcție de vânzările realizate;

- Produse de economisire și investiții.

Avantaje

Recunoașterea meritelor și performanțelor celor mai buni vânzători din rețea.

Primirea premiilor la o scurtă perioadă de timp după încheierea competiției duce la evitarea diluării eforturilor de vânzare (se vinde, se primește premiul și recunoașterea aferentă).

Identificarea celor mai buni vânzători duce la formarea unei “pepiniere” pentru comunitățile de practică privind “cei mai buni vânzători”, recrutarea experților de produs, oferirea de oportunități de carieră (promovare) etc.

Dezavantaje

Competițiile de vânzări în varianta propusă sunt focalizate mai mult pe performanțele individuale, ținând seama de faptul că sistemul de bonusare existent răsplătește performanțele echipelor.

Necesitatea calității serviciului este o problemă reală pentru furnizorii de servicii financiar-bancare. Băncile trebuie să monitorizeze nivelul acestuia și să se asigure că este suficient de ridicat pentru a capta interesul clientului pentru oferta bancară. Calitatea serviciilor și

continuitatea în oferta de produse și servicii vor ajuta la creșterea fidelizării clienților, aceștia fiind astfel mai puțin tentați să evalueze alternativa utilizării serviciilor concurenței.

În condițiile economiilor moderne, în activitatea băncilor s-au produs câteva mutații semnificative:

- Amplificarea forței marilor bănci corelată cu intensificarea internaționalizării și dezvoltării inegale a băncilor pe națiuni.
- Substituirea progresivă a specializării operațiunilor bancare cu universalizarea lor.
- Înregistrarea unor transformări sensibile în relația dintre stat și băncile private.
- Accentuarea modernizării tehnicilor și tehnologiilor de informatică bancară.

Dezvoltarea puternică a internetului și telecomunicațiilor mobile nu a ocolit, din fericire, România, astfel că o serie de industrii pot beneficia de avantajele majore ale noilor tehnologii. Astfel, industria bancară a venit în ultimii ani cu o noutate pe piață: lansarea serviciilor bancare electronice, o alternativă viabilă la serviciile bancare clasice, care presupun prezența clientului la ghișeul băncii. Serviciile bancare electronice sunt împărțite în trei categorii: Internet Banking, Home Banking și Mobile Banking. Aceste servicii permit derularea unor tranzacții bancare cu ajutorul calculatorului conectat la internet (Internet Banking și Home Banking) sau al telefonului mobil (Mobile Banking).

Consumatorii sunt reticenți însă în privința metodelor alternative de plată oferite de bănci, alegând varianta clasică a plății cu ordin de plată sau cash. Din acest motiv este foarte important modul în care băncile își dezvoltă produsele și serviciile, dar în mod special modul în care sunt făcute cunoscute avantajele folosirii acestora: posibilitatea unei erori este tot mai scăzută, un foarte bun control asupra plăților și un timp de realizare a acestuia cât mai redus. Decizia de a apela la aceste noi servicii și produse bancare este legată și de poziția financiară a consumatorilor, dar și de natura tranzacțiilor pe care le desfășoară. Cu cât inovațiile acestor produse și servicii vor fi mai apropiate de cele cunoscute deja de consumatori, renunțarea la metodele tradiționale va fi mai rapidă și în rate tot mai mari.

7.2.2. Rolul directorului executiv de unitate retail în eficiența vânzărilor

Într-o organizație care este în primul rând bazată pe vânzare, Directorul executiv de unitate retail reprezintă **centrul schimbării**. Acesta este responsabil pentru crearea și menținerea unei culturi de vânzări în unitatea pe care o coordonează.

Un stil de management participativ necesită un manager-antrenor (coach), care să obțină rezultate și performanță prin alții, mai degrabă decât ocupându-se personal de fiecare amănunt și deținând toate răspunsurile la problemele apărute. De asemenea, un astfel de manager este concentrat pe dezvoltarea angajaților săi pentru ca aceștia să obțină rezultatele așteptate, mai

degrabă decât să coordoneze la nivel micro fiecare mișcare a acestora. A adopta un stil de management de antrenare, înseamnă că directorii vor trebui să își ajute subordonații să își atingă potențialul în vânzări și să își îmbunătățească performanțele. În esență, este vorba de a ajuta oamenii să învețe în loc de a le furniza acestora răspunsurile.

Atitudinea unui manager adept al stilului participativ este de a crea un mediu care încurajează învățarea, gândirea independentă și posibilitățile de contribuție la succesul echipei. Directorul – antrenor (coach) nu trebuie să fie un furnizor de soluții, ci mai ales un facilitator, care să ajute membrii echipei să atingă rezultate superioare. Directorii – antrenori sunt modele pentru ceilalți, sunt ascultători excelenți și comunică foarte eficient, oferind încurajări echipei și stabilind în același timp standarde și așteptări înalte.

Pentru a reuși să integreze activitățile de coaching în programul zilnic, managerii ar trebui să țină cont de următoarele sfaturi, pentru schimbarea atitudinii în managementul vânzărilor: Nu vă mai gândiți la angajații din sucursala dumneavoastră ca persoane care trebuie controlate și coordonate în permanență și dați-le posibilitatea de a acționa și de a lua decizii. Încrederea este un element esențial în această ecuație. Dacă nu poți avea încredere în personalul tău că își realizează bine îndatoririle, atunci fie nu aveți oamenii potriviți pe posturile respective, sau aveți oamenii potriviți dar nu sunt suficient instruiți. A treia opțiune este că oamenii au abilitățile necesare, însă directorul nu poate renunța la stilul autocrat de conducere.

Să știți să ascultați. Dacă există în sucursală persoane nemulțumite, cu siguranță că la un moment dat au încercat să exprime problemele existente la un moment sau altul. A fi un bun ascultător este una dintre cele mai importante abilități care pot fi dezvoltate, indiferent de poziția în organizație. Ascultătorii buni sunt interesați cu adevărat în ceea ce se spune, sunt empatici și doresc să descopere ce se află în spatele vorbelor.

Concentrați-vă pe dezvoltarea punctelor tari ale fiecărui angajat mai degrabă decât să le cereți acestora doar să ofere rezultate. Identificați nevoile de dezvoltare ale fiecărei persoane și concentrați-vă pe realizarea lor. Atunci când membrii echipei de vânzări se dezvoltă și își îmbunătățesc abilitățile, entuziasmul și eficiența lor crește, și se simt mai legați de organizație și loiali acesteia.

Sprijiniți eforturile și creșterea echipei mai degrabă decât să subliniați nerealizările și greșelile. Ca indivizi, știm cu toții cât de rar primim feedback pozitiv, și cât de des ni se amintesc greșelile pe care le facem. În loc să sublinieze greșelile, directorul-antrenor (coach) le acceptă ca posibilități de învățare și le folosesc ca să își dezvolte angajații. Directorul executiv trebuie însă să se concentreze pe repararea sursei problemelor și evitarea repetării greșelilor făcute.

Nu oferiți soluții de la prima întrebare. Cel mai adesea, directorii executivi de unități sunt foarte buni specialiști, și astfel vor avea întotdeauna o soluție pentru a rezolva situațiile sau problemele apărute. De obicei, aceștia se gândesc că este mult mai ușor să spună angajaților ce trebuie să facă, sau să rezolve problema singuri, decât să le ofere angajaților ocazia să se descurce în situația dată. Prin oferirea tuturor răspunsurilor la probleme, managerii nu le dau angajaților oportunitatea de a oferi soluții alternative (și potențial mai bune). În situația în care sunteți tentați să oferiți o soluție imediat după ce ați fost întrebat, puteți să vă opriți un moment și să întrebați angajatul “Tu ce ai face în această situație?”

Ca directori, evitați să luați absolut toate deciziile. Implicați membrii echipei în luarea deciziilor și în definirea strategiilor și planurilor de acțiune ale sucursalei. Această implicare aduce cu sine responsabilizarea și asumarea soluțiilor adoptate. Cu cât implicați mai mult membrii echipei în procesul de luare a deciziilor și îi încurajați să comunice, cu atât mai mult aceștia se vor simți mai motivați și mai importanți în organizație.

Aveți o atitudine constructivă, fără excepție. Nu luați de sus și nu criticați echipa de vânzări. Asumați-vă întreaga responsabilitate pentru felul în care sunteți perceput – dacă vă surprindeți gata să faceți remarci negative, opriți-vă o clipă și reformulați-vă cuvintele pentru a transmite mesajul fără a include și elementul emoțional. Chiar și sentimentele negative se pot transmite utilizând fraze constructive – totul ține de exercițiu!

Creați un mediu de lucru în care oamenilor să le placă să participe, și în care se simt valoroși și respectați. Clarificați împreună cu angajații lucrurile de care sunt responsabili, dar oferiți-le posibilitatea de a-și aborda activitatea în modul în care doresc. Pe scurt, tratați-i așa cum doriți să fiți tratați.

Succesul unui lider se măsoară în succesul oamenilor pe care îi coordonează. Atunci când directorii adoptă un stil de management participativ, de antrenare în vânzări, productivitatea, motivarea și satisfacția angajaților din subordinea sa cresc, ceea ce se oglindește în rezultatele activității întregii sucursale. În plus, adoptarea unui astfel de stil de management duce la existența unui mediu de lucru mult mai plăcut pentru toți angajații!



Să ne reamintim

Accesul rapid la datele de vânzări la nivel de consilier, unitate, județ, regiune, sau la nivel de rețea.

- Posibilitatea comparației performanței unității cu cea a altor unități.
- Instrument foarte util în urmărirea performanțelor individuale ale consilierilor pe anumite produse.

Urmărirea zilnică a vânzărilor și a gradului de realizare al obiectivelor

Directorul de unitate retail va trebui să țină **zilnic** o evidență a realizărilor echipei sale de vânzare și să o compare permanent cu țintele de vânzări și împărțite pe produse și pe zile. De asemenea, directorul de unitate va lista și va afișa în unitate într-un loc prestabilit un tabel cuprinzând vânzările zilei realizate de fiecare membru al echipei de vânzare, pentru a încuraja competiția în rândul consilierilor și transparența rezultatelor de vânzare.

În cazul în care vânzările sunt la nivelul așteptat sau îl depășesc, directorul felicită echipa și pe cei mai buni în cadrul sedinței de vânzări de a doua zi, și va încuraja repetarea performanței.

În cazul în care realizările nu se ridică la nivelul așteptat, directorul va comunica acest lucru echipei de vânzări în ședința de a doua zi dimineața, și va căuta să impulsioneze echipa să recupereze terenul pierdut, concentrându-se pe produsele la care au obținut performanțe slabe.

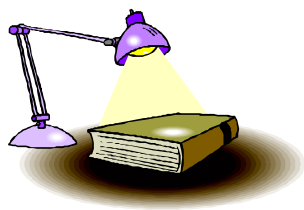
Săptămânal, în cadrul ședințelor de vânzări, se va face o analiză mai detaliată a gradului de realizare al obiectivelor, global, la nivel de unitate, și individual. Această analiză va avea ca repere grafice, tabele Excel printate, flipchart.

În cazul în care realizările se înscriu în graficul așteptat, echipa va fi felicitată pentru realizări, iar directorul invita consilierii cu cele mai bune rezultate să împărtășească experiențele care i-au adus la un nivel înalt de performanță.

În cazul în care pentru unele produse vânzările nu sunt cele preconizate, directorul propune echipei să analizeze împreună cauzele care au dus la această situație. După obținerea opiniilor din partea echipei, directorul va cere acestora să propună soluții pentru ameliorarea situației vânzărilor la produsele respective în decursul următoarei săptămâni. Planurile de acțiune astfel întocmite vor beneficia de susținerea echipei de vânzare din unitate, având în vedere că au fost elaborate chiar de către consilieri. Directorul cere ca fiecare să își asume roluri și responsabilități măsurabile pe parcursul săptămânii următoare, pentru a îndeplini planurile de acțiune propuse.

Lunar, în cadrul ședințelor, se va re-analiza gradul de realizare al obiectivelor și se vor alcătui, cu participarea echipei, planuri de acțiune care să cuprindă o serie de măsuri pe termen ceva mai lung, care să aducă unitatea în linie cu obiectivele de realizat.

În cazul în care, după analiza lunară se constată că unitatea este foarte mult în urmă față de obiectivul propus (nu a atins nici măcar 50% din obiectivele propuse), vor trebui realizate planuri de acțiune pentru situații de criză și se vor redistribui țintele nerealizate consilierilor pe perioada de timp rămasă până la finalul trimestrului.



7.3. Rezumat

a) Coordonați fiecare subordonat. Pentru a fi un manager de succes în vânzări, nu puteți să vă coordonați echipa în grupuri. Este foarte indicat să felicitați performanțele în public, cu întreaga echipă. Dar în situațiile în care oferiți training, oferiți critici constructive, luați măsuri disciplinare, sau întrețineți o sesiune de coaching, acestea trebuie făcute într-un cadru privat, unu la unu;

b) Conduceți prin exemplul personal. Echipa întotdeauna se va baza pe director pentru a da un exemplu pozitiv. Directorii executivi care se ghidează după maxima “Faceți cum spun eu, nu cum fac eu” pierd întotdeauna respectul echipei. Trebuie să respectați în primul rând regulile, politicile, procedurile și standardele organizației. De altfel, în cele mai multe dintre cazuri, un director de succes are în vânzări standarde mai înalte și proceduri mai stricte decât i-o cer reglementările interne. Pentru a fi într-adevăr un lider, trebuie să dispui în primul rând de auto-disciplină;

c) Instituiți disciplină în unitatea pe care o coordonați. S-a demonstrat că oamenilor le place să lucreze în organizații care au reguli clar definite și rezonabile. Directorul, în vânzări, trebuie să știe motivele și justificările pentru care acele reguli există și trebuie aplicate, poate explica aceste reguli personalului din subordine, trebuie să fie dispus să le aplice și, după caz, să ia măsurile disciplinare necesare pentru menținerea acestora;

d) Urmați regula de aur a managementului vânzărilor: tratați-i pe alții așa cum vreți să fiți tratați la rândul vostru. Fiecare persoană are nevoie să fie tratată cu respect, așa că dacă vă doriți să aveți o echipă profesionistă și matură, aceasta trebuie tratată ca atare, fără intimidare și amenințări;

e) Bazați-vă pe informații obiective. De cele mai multe ori când personalul de vânzare nu agreează directorul, acest lucru se întâmplă deoarece percepția lor este că directorul se bazează pe părerea personală în loc de informații obiective. Fiecare dintre noi putem avea păreri despre anumite persoane, însă acestea nu își au locul în managementul vânzărilor. Sesiunile de instruire, coaching și măsurile disciplinare trebuie bazate pe fapte reale, iar evaluarea performanțelor trebuie făcută în mod obiectiv. Membrii echipei de vânzări vor putea îmbunătăți doar acele aspecte care le sunt aduse la cunoștință folosind informații clare și obiective, nu doar bazate pe așteptările și părerile directorului;

f) Fiți orientați către rezultate. Ca director executiv de unitate retail, trebuie să stabiliți obiective de vânzări pentru fiecare membru al echipei și să urmăriți îndeplinirea

acestora. Prin reamintirea permanentă a obiectivelor și gradului de realizare, veți putea face echipa să se orienteze și ea în aceeași direcție și să știe că îndeplinirea obiectivelor de vânzări reprezintă principala lor sarcină;

g) Stați împreună cu oamenii. Se știe că managementul vânzărilor nu poate fi făcut în mod eficient din spatele unui birou. Singurul mod de a fi eficace în activitatea de management al vânzărilor este de a fi implicat în procesul de vânzare – și anume prin prezența în mijlocul oamenilor și observarea interacțiunilor care au loc cu clienții. Acesta este cel mai bun mod de a ști exact care sunt punctele bune și slabe în vânzare ale fiecărui membru al echipei, și astfel de a ști cu precizie ce poți face ca să îl ajuți să își atingă potențialul;

h) Fiți direcți și la obiect. Atunci când oferiți training sau coaching pentru membrii echipei, este esențial să fiți direcți, spre a nu dezorienta persoana cu care interacționați. Oamenii au nevoie să știe exact cum se situează performanța lor, iar prin conversații directe, clare și concise, vor putea să perceapă corect mesajul care li se adresează;

i) Răsplătiți reușitele. Principalul motiv pentru care membrii echipelor de vânzări sunt demotivați și părăsesc astfel de poziții este că nu se simt apreciați și consideră că presiunea este prea mare. Lăudați echipa pentru ceea ce face bine. Feedback-ul pozitiv ar trebui să fie de 10 ori mai des decât cel negativ. Prin oferirea regulată de feedback pozitiv devine mai ușor să acordați feedback negativ atunci când este cazul;

j) Nu va mulțumiți cu starea de fapt. Un director executiv eficient în vânzări nu este niciodată complet mulțumit cu performanța echipei sale de vânzări. Întotdeauna este loc de mai bine, atât în ceea ce privește gradul de atingere a obiectivelor, a ratei de cross-selling cât și a ratei de închidere a interacțiunilor de vânzare (vânzarea a cel puțin unui produs la prima interacțiune cu un client). Dacă echipa de vânzare doar își menține vânzările constante, în condițiile unei concurențe mult mai accelerate pe piața bancară și a unor obiective din ce în ce mai ambițioase, în termeni reali performanța ei se înrăutățește. Mergeți pe principiul că membrii echipei voastre pot face vânzări mai multe și de o calitate superioară;

k) Cunoașteți-vă echipa suficient încât să vă puteți motiva angajații individual. Oamenii sunt motivați de diverse lucruri – unii de bani, unii de laude sau de recunoaștere. Căutați să știți ce îl inspiră pe fiecare membru al echipei, pentru a ști exact cum să îi determinați să atingă nivele superioare de performanță;

l) Fiți ferm, dar corect. Managementul vânzărilor nu se face diferențiat, cu excepții. Oamenii trebuie tratați în mod egal și corect. Dacă o persoană este pedepsită pentru o încălcare a regulilor, atunci oricine altcineva din echipă care încalcă regula trebuie tratat în același fel;

m) Oferiți echipei din timpul dumneavoastră. Unii directori executivi sunt prea ocupați cu realizarea celorlalte funcții implicate de poziția lor, și nu au timp să se ocupe de echipa lor de vânzări. Pentru a fi eficienți, delegați unele dintre îndatoriri și responsabilități, astfel încât să vă puteți organiza timpul, astfel încât să reușiți să petreceți timp cu angajații. Ideal ar fi să aveți o întâlnire de 10-15 minute în fiecare săptămână cu fiecare angajat, pe lângă ședințele de vânzări organizate cu toata echipa;

n) Afacerile sunt afaceri. Pentru a menține o relație de afaceri profesionistă cu echipa de vânzări, evitați relațiile personale. Dacă aveți o relație personală cu unul dintre angajați, mențineți-o separată în timpul orelor de program. Altfel, restul colegilor vor simți că sunt tratați diferit și că nu primesc aceeași atenție pe care o primește prietenul directorului;

o) Anunțați-i ce se așteaptă de la ei. Oamenii doresc să știe exact ceea ce se așteaptă de la ei. Anunțați-i care sunt așteptările dumneavoastră în ceea ce privește toate aspectele legate de poziția pe care o au, inclusiv obiectivele de vânzări, activități operaționale, standardele de servire a clienței și procedurile de lucru. Fiți cât se poate de clar și detaliat;

p) Asigurați un mediu de lucru plăcut. Dacă doriți ca angajații dumneavoastră să vină cu plăcere la serviciu și să își atingă obiectivele de performanță, puteți să faceți un mediu plăcut pentru ei prin feedback pozitiv, training, coaching, concursuri, și prin cunoașterea fiecărei persoane din echipă.



7.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Principiile de controlling al vânzărilor sunt:

- a. dialogul; istoricul competițiilor de vânzări; avantaje și dezavantaje;
- b. scop; mod de organizare; aria de cuprindere; participanți; premiarea câștigătorilor; comunicarea câștigătorilor; istoricul competițiilor de vânzări; avantaje și dezavantaje;
- c. internaționalizarea; scop; mod de organizare și aria de cuprindere;.

2) Într-o organizație care este în primul rând bazată pe vânzare, directorul executiv de unitate retail reprezintă:

- a. centrul schimbării;
- b. interesul salariaților;
- c. responsabilul costurilor.

3) Activitățile de coaching se integrează în:

- a. activitatea economică;
- b. programul zilnic;
- c. activitatea excepțională.

4) Succesul unui lider se măsoară în:

- a. aleatoriu;
- b. lunar și anual;
- c. succesul oamenilor pe care îi coordonează.



7.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 8.

Țintele de vânzări și metodologia de stabilire a țințelor de vânzări



Cuprinsul unității de învățare 8

- 8.1. Introducere
- 8.2. Conținut
 - 8.2.1. Metodologia de alocare a țințelor
 - 8.2.2. Urmărirea vânzărilor
- 8.3. Rezumat
- 8.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 8.5. Bibliografie recomandată



8.1. Introducere

În cadrul acestui capitol este prezentată metodologia de stabilire a țințelor de vânzări și modul de urmărire al acestora.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



8.2. Conținut

8.2.1. . Metodologia de alocare a țințelor

Țintele de vânzări sunt critice în procesul de alocare a bonusului pentru orice salariat retail, fondul de premiere pentru vânzări reprezentând 85% din fondul de performanță în business în acest an. Indicatorii de vânzare, ponderea fiecărui indicator în sistemul de KPI, pragurile minime de vânzare și țințele de vânzări pentru fiecare produs retail sunt stabilite trimestrial pentru întreaga rețea retail.

Stabilirea tuturor elementelor menționate mai sus se realizează prin implicarea tuturor direcțiilor din retail, a subsidiarelor precum și a managerilor regionali retail și este validată de către Vicepreședintele Retail.

Metodologia de alocare a țintelor – principii. Studiu de caz BCR.

Metodologia utilizată pentru alocarea țintelor este următoarea:

- ✓ pentru KPI referitoare la **utilizarea produselor** precum “activarea canalelor alternative”, este utilizat un benchmark.
- ✓ pentru produsele **bazate pe numere**, precum “pachete de cont curent”.
- ✓ “carduri” și “contracte de pensie” calculul se bazează pe 2 factori: numărul forței de vânzare implicat în vânzarea acestor produse (pondere de 80%) și numărul clienților (ponderate 20%), luând în considerare ipoteza că cea mai mare oportunitate pentru vânzări o reprezintă gradul de penetrare a clienților existenți.
- ✓ pentru produsele **bazate pe volume** precum resurse, credite și investiții financiare (asset management, unit linked) este utilizat un model economic, care ia în considerare variabile precum: populația activă, salariul net individual, venitul bancabil, potențialul pieței calculat comparând contribuția BCR la nivel de județ în totalul BCR și contribuția județului în piața produsului respectiv, contribuția vânzărilor județului în total vânzări BCR și contribuția județului în totalul veniturilor eligibile la nivel național.

Modelul bazat pe forța de vânzare și numărul de clienți

❖ Primul pas îl reprezintă calculul ponderii forței de vânzare a județului în total forță de vânzare BCR; pentru fiecare produs luăm în considerare forța de vânzare implicată în vânzarea produselor respective; la calculul forței de vânzare numărul de manageri de sucursală este ajustat după cum urmează: 0,75% pentru managerul de unitate C, 0,50% pentru managerul de unitate B și 0% pentru managerul de unitate A. Se ia în considerare forța de vânzare disponibilă, însemnând personalul total minus posturi neocupate (aflate în schema de personal) și concedii de maternitate.

❖ Al doilea pas îl reprezintă calculul ponderii numărului de clienți persoane fizice la nivel de județ în total număr de clienți persoane fizice BCR, respectiv numărul de clienți micro la nivel de județ în total clienți micro BCR, în cazul segmentului micro. Pentru împărțirea țintelor creditelor micro se ia în considerare numărul de clienți fără împrumuturi din baza totală de clienți (clienți potențiali pentru împrumuturi) pentru a crește baza de creditare.

❖ Fiecare pondere județeană este aplicată țintei globale și este ponderată cu 80%, respectiv 20%. Ex: Ținta județeană la pachete = Ținta BCR.
$$\text{Ponderea județului în forța de vânzare} * 80\% + \text{Ținta BCR} * \text{Ponderea județului în număr de clienți persoane fizice} * 20\%$$

Acest model este utilizat pentru pachete, carduri de credit, contracte de pensii, micro și număr de clienți asset management.

În ceea ce privește BpL, se va folosi un model diferit, adică ținta la nivel de județ pentru BpL va lua în considerare forța de vânzare implicată în vânzarea produselor BpL și venitul bancabil, care vor fi ponderate cu 50% fiecare.

Modelul economic

Pentru credite de consum și imobiliare/ipotecare:

În această privință, este calculată ponderea fiecărui județ în venitul bancabil.

Venitul bancabil = Populația activă * (Salariul Net individual – Coșul lunar pentru o familie de 3 membri/persoană)

Sursa datelor: Populația activă și Salariul Net Individual – Buletinul Statistic al Județelor

Potențialul pieței este calculat comparând contribuția BCR la nivel de județ în totalul BCR cu contribuția județului în piața totală a produsului respectiv la nivelul țării

$\text{Contribuția BCR} = \% \text{ BCR județ} / \text{total BCR}$

$\text{Contribuția la nivel de produs} = \% \text{ județ} / \text{total produs la nivel național}$

“If Contribuția BCR județ < contribuția județului la nivel de produs

then BCR județ + (contrib niv produs – BCR județ)/2,**else** BCR județ”

Dacă contribuția BCR la nivel de județ este situată sub cota de piață a produsului respectiv în acel județ, atunci acest județ va trebui să își îmbunătățească performanța și să recupereze jumătate din diferență. Dacă contribuția BCR la nivel de județ este situată deasupra sau egal cu cota de piață a produsului respectiv la nivelul județului, atunci BCR la nivel de județ trebuie să își mențină poziția și să nu piardă cota de piață.

Contribuția BCR județ în total vânzări BCR = % vânzările BCR la nivel de județ / vânzările BCR la nivel național.

Țintele sunt împărțite luând în considerare criteriile de mai sus, cu următoarele ponderi: potențialul pieței – 50%, contribuția BCR la nivel de județ în vânzări 25% și contribuția județului în veniturile bancabile 25%.

Sursa datelor: Contribuția BCR la nivel de județ în total BCR = Rapoartele de vânzări cele mai recente (pentru țintele Q1 201. – 31.03.20..)

Contribuția produsului la nivel de județ în total țară = rapoartele BNR cu datele cele mai recente (pentru țintele Q1 201. – 31.12.20..)

Contribuția BCR județ în total vânzări BCR = vânzările noi din cea mai recentă perioadă (pentru țintele Q1 – vânzările din ianuarie până în decembrie20..)

Contribuția județului în veniturile bancabile – cele mai recente date INS (pentru țintele Q3 – septembrie 20..)

Ținta care rămâne nealocată în urma evaluării este alocată pro rata “Contribuția BCR județ în total vânzări BCR” între județe

Σ Țintelor pe județe = Ținta pe regiune

Pentru resurse:

a) În această privință, este calculată ponderea fiecărui județ în venitul bancabil.

Venitul bancabil = Populația activă * (Salariul Net individual – Coșul lunar pentru o familie de 3 membri/persoană)

Sursa datelor: Populația activă și Salariul Net individual – Buletinul Statistic al Județelor

b) **Potențialul pieței** este calculat comparând contribuția BCR la nivel de județ în totalul BCR cu contribuția județului în piața totală a produsului respectiv la nivelul țării.

$\text{Contribuția BCR} = \% \text{ BCR județ} / \text{total BCR}$

$\text{Contribuția la nivel de produs} = \% \text{ județ} / \text{total produs la nivel național}$

“If Contribuția BCR județ < contribuția județului la nivel de produs

then $\text{BCR județ} + (\text{contrib niv produs} - \text{BCR județ})/2$, else BCR județ”

Dacă contribuția BCR la nivel de județ este situată sub cota de piață a produsului respectiv în acel județ, atunci acest județ va trebui să își îmbunătățească performanța și să recupereze jumătate din diferența. Dacă contribuția BCR la nivel de județ este situată deasupra sau egal cu cota de piață a produsului respectiv la nivelul județului, atunci BCR la nivel de județ trebuie să își mențină poziția și să nu piardă cota de piață.

Țintele sunt împărțite luând în considerare potențialul pieței cu pondere de 80% și contribuția județului în veniturile bancabile cu pondere de 20%

c) Ținta care rămâne nealocată în urma evaluării este alocată pro rata “Contribuția BCR la nivel de județ în solduri BCR” între județe

Σ Țintelor pe județe = Ținta pe regiune

Acest model de calcul este utilizat pentru credite de consum, credite ipotecare, resuse, vânzări nete de unități de fond Asset management , unit linked.

Pentru **segmentul micro** este utilizat același model bazat pe forțele de vânzare (număr de consilieri micro) și număr de clienți micro fără credite în cazul împărțirii Țintelor la produsele de creditare, ponderate cu 80%, respectiv cu 20%.

Metodologia de alocare a Țintelor este aceeași ca cea aplicată în cazul produselor bazate pe numere (pentru managerii regionali privind alocarea Țintelor între județe este de +/- 10% din Ținta alocată fiecărei regiuni. Totuși, fiecare Țintă la nivel de județ nu poate fi ajustată cu mai mult de +/- 10% față de calculele inițiale.

Modelul bazat pe forța de vânzare și numărul de clienți

Ținta sucursalei = Ținta județului * Ponderea sucursalei în forța de vânzare * 80% + Ținta județului * Ponderea sucursalei în numărul de clienți persoane fizice * 20%

Modelul economic

a) Principalul indicator (CA1) = Valoarea țintei bazate pe capacitatea de distribuție = Ținta medie pe consilier la nivel de județ * Numărul de consilieri din sucursală * Coeficienți de ajustare;

b) Ținta medie pe consilier la nivel de județ = Ținta județului/Număr de consilieri la nivel de județ;

c) Coeficienții de ajustare iau în considerare factori interni și externi;

Factorii interni sunt:

- Numărul de clienți/consilieri (CBa)
- Valoarea creditelor sau depozitelor/consilier (CBb) – pentru fiecare categorie de produs se ia în considerare soldul la sfârșitul lunii
- Factorul extern este numărul de locuitori/numărul de sucursale pe oraș – au fost luate în considerare orașele unde BCR are sucursale

Pentru primii 2 coeficienți de ajustare, s-a calculat un **benchmark** la nivel de țară pentru sucursalele de tip A, B și C, respectiv Ba and Bb.

Pentru numărul de locuitori/numărul de sucursale pe oraș s-a calculat un benchmark (Bc) la nivel de țară pentru orașele mici, medii și mari (mici: orașe sub 50.000 locuitori; medii: orașe între 50.000 și 200.000 locuitori și mari : orașe peste 200.000 locuitori)

Dacă $CBa/Ba > 1,1$	Atunci CBa/Ba fără ajustări
Dacă $CBa/Ba < 0,9$	Atunci Ajustare cu 0,9
Dacă $CBa/Ba = (0,9 ; 1,1)$	Atunci Ajustare cu valoarea respectivă a coeficientului

Aceeași regulă este aplicată pentru CBb/Bb și pentru CBc/Bc.

Pentru **numărul de clienți noi**: - țintele sunt stabilite ținând seama de:

- creșterea indicilor volumului cifrei de afaceri din industrie;
- efectivul salariaților din economie pe județ;
- câștigul salarial mediu net ponderat cu activele sub administrare de Private Banking al județului în total Private Banking și total resurse BCR, precum și cu numărul actual de clienți Private Banking.

Pentru Numărul de vizite la clienți noi:

-Ținta s-a stabilit la maximum 30 vizite posibile la clienți noi pe perioada trimestrului , luându-se în considerare numărul de zile lucrătoare în timpul trimestrului, numărul de clienți per județ și ținta stabilită la numărul de noi clienți;

Pentru Vânzările de produse de trezorerie:

-Ținta pentru acest indicator a fost stabilită plecând de la istoricul primei emisiuni de bonduri Erste din aprilie 20.., a istoricului de vânzări de titluri de stat și certificate de tezaur din ultimul an, și luând de asemenea în considerare soldul resurselor clienților;

Pentru Vânzările de produse de investiții:

Țintele de vânzări au fost stabilite proporțional cu numărul mediu de clienți, activele sub administrare și folosind de asemenea istoricul de vânzări al Depozitelor Euro – suporter, range accrual și dual currency.

Pentru Vânzările nete de produse de Asset Management :

S-a plecat de la creșterea stabilită pe total retail în trimestrul respectiv, istoricul de vânzări de produse de investiții, ponderea produselor de asset management în total portofoliu, totalul resurselor plasate de clienții Private Banking

Pentru Economisire Persoane fizice:

S-a plecat de la creșterea netă stabilită pentru retail în trimestrul respectiv, ponderată luând în considerare proporția activelor sub administrare Private Banking la nivelul total pasive retail din fiecare regiune și județ. Totodată s-au luat în considerare grade diferite de creștere în funcție de abaterile medii relative statistice din cadrul portofoliului respectiv.

Ca exemplu, prezentăm mai jos ipotezele luate în calcul pentru stabilirea Țintelor la Trimestrul IV 20..:

- Pentru noile contracte pentru plata salariilor, potențialul de vânzări s-a calculat luând în considerare potențialul de vânzare a cardurilor, pe baza următoarelor criterii: angajații retail din front office – număr de poziții în bancă, numărul total de unități bancare în sistemul bancar, numărul de clienți persoane fizice din sistemul bancar și numărul de carduri active din sistemul bancar;

- Pentru cardurile de debit, s-a luat în considerare numărul de carduri noi emise în baza noilor contracte și numărul de noi carduri emise în baza contractelor existente. Numărul de carduri de debit de vândut s-a stabilit pe baza datelor istorice referitoare la numărul mediu de carduri pe numărul de contracte de plată a salariilor. Numărul mediu de carduri s-a înmulțit cu numărul de contracte;

- 3% din clienții noi care-și transferă salariile în conturi curente BCR vor semna contracte de pensii (pentru ambele tipuri); 3% reprezintă cota de piață care se așteaptă să fie realizată de

către jucătorii de pe piața pensiilor, din rândul populației active și eligibile pentru acest tip de produs;

- 75% din totalul țintei de pachete de cont curent pentru studenți va fi vândută prin acest canal de vânzări, ținând cont de faptul că acest produs trebuie vândut în universități, prin forțele de vânzare mobile;

- Pentru numărul de cereri de credite de consum, 1,5% din clienții care-și transferă salariile în conturi curente BCR vor solicita un credit;

- Pentru numărul de cereri de carduri de credit, 0,75% din clienții care-și transferă salariile în conturi curente BCR vor solicita un card de credit.

8.2.2. Urmărirea vânzărilor

Managerii regionali alocă țintele pentru aceste credite pe fiecare județ al regiunii lor.

Țintele de vânzări pentru managerii Centrelor Imobiliare reprezintă între 15%-20% din țintele pentru creditele cu garanții ale județelor pe care le gestionează;

Țintele consilierilor din Centrele Imobiliare reprezintă 45% din țintele de vânzări pe creditele securizate ale sucursalei retail unde este localizat Centrul Imobiliar.

Obținerea angajamentului și suportului consilierilor pentru realizarea țintelor de vânzări

Pentru a putea urmări în mod eficient vânzarile realizate de fiecare consilier client în parte, directorul executiv de unitate trebuie să se asigure:

- că a **introdus în aplicație țintele unității și ale fiecărui consilier** în parte – utilizând opțiunile “*Ținte unitate*” și “*Ținte consilieri*”, din meniul “*Editare*” din stânga ecranului;

- că **fiecare consilier își introduce realizările în aplicație** utilizând opțiunea “*Indicatori (realizări)*”

Rapoartele de vânzări pot fi accesate din meniul din partea dreaptă și pot fi personalizate în funcție de necesitățile utilizatorului. Pot fi listate rapoarte:

Pe vânzările realizate de fiecare consilier din sucursală, în fiecare zi sau pe anumite perioade pe care le poate seta utilizatorul definitiv sau temporar din unitate, etc.)

Obținerea angajamentului și suportului forței de vânzări retail pentru realizarea țintelor de vânzări este sarcina managerului sucursalei. El trebuie să comunice țintele angajaților în sedințe dedicate acestui subiect, la începutul fiecărui trimestru. Managerul sucursalei prezintă țintele fiecărui nou trimestru, după cum urmează:

Global, pe sucursală – pentru întregul trimestru și pe luni, detaliat pe fiecare produs, pe săptămâni și pe zile, reprezentând aceste cifre grafic, pe flipchart sau pe materiale pregătite în

avans. Prezentarea va fi realizată utilizând formule suport, ca de exemplu : *“Ținta pentru sucursala noastră pentru trimestrul 1 este de 70 carduri de credit, ceea ce înseamnă 1 card pe sucursală pe zi.”*

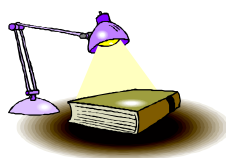
Individual, pe fiecare vânzător – în mod similar, ținta trebuie prezentată într-un mod atractiv și tangibil pentru angajați, încurajând și, în special, motivând alegerea țintei respective pentru o anumită persoană, pentru a menține transparența și echitatea în echipă: *“Ion, în acest trimestru vei avea de vândut un credit ipotecar pe săptămână. Știu că în trimestrul trecut ai obținut rezultate excelente la acest produs, deoarece știi fluxurile și situațiile specifice creditelor complexe. Sunt sigur că vei obține încă o dată rezultate excelente în vânzarea acestui produs.”* În mod ideal, prezentarea țăntelor individuale este realizată pe materiale pregătite de către manager pentru fiecare angajat sau scrise pe flipchart. O altă abordare este aceea de a cere feedback angajatului referitor la partea pe care poate să și-o asume din ținta totală și apoi să se negocieze individual . Prin urmare, fiecare membru este responsabil pentru o parte din țintele de vânzări ale sucursalei: *“Câte pachete de cont curent poți vinde zilnic? Hai să calculăm cât înseamnă asta la nivel de trimestru!”*



Să ne reamintim

În acest proces, se iau în considerare următoarele:

- Strategia băncii pentru anul curent.
- Previziunile bugetare pentru anul curent și pentru anii următori.
- Produsele/serviciile nou lansate.
- Alte elemente stabilite printr-un acord reciproc între direcțiile de produse retail și subsidiare.



8.3. Rezumat

Noua metodologie de alocare a țintelor se bazează pe o serie de principii, după cum urmează:

- Este o metodologie completă, integrată, pornind de la nivelul centralei și până la nivel de regiune, județe, sucursale și persoane.
- Pentru diferite categorii de produse se utilizează metodologii diferite.
- Metodologia ia în considerare factori interni și factori externi organizației.
- Calculele sunt validate de rezultatele anterioare de vânzare.
- Marje de ajustare sunt stabilite pentru fiecare nivel decizional – regiune, județ și sucursală.

- Factori macroeconomici multipli sunt luați în considerare pentru estimarea potențialului economic (mărimea pieței, capacitatea de distribuție, competiția).
- Noile sucursale deschise în timpul unui trimestru vor avea o perioadă de grație până la sfârșitul trimestrului, din punct de vedere al țințelor de vânzări. După acest moment vor primi țințe de vânzări prestabilite timp de 6 luni.



8.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

- 1) Alocarea țințelor pentru produsele bazate pe volume precum resurse, credite și investiții financiare ia în considerare variabile precum:
 - a. populația activă, salariul net individual, venitul bancabil, potențialul pieței și contribuția județului în piața produsului respective;
 - b. efectul direct al unei activități de producție, venitul bancabil, potențialul pieței;
 - c. efectul direct al unei activități de consum, populația activă, salariul net individual.
- 2) Venitul bancabil se calculează astfel:
 - a. Venituri - cheltuieli;
 - b. Venitul obținut după impozitare;
 - c. Populația activă * (Salariul Net individual – Coșul lunar pentru o familie de 3 membri/persoană).
- 3) Pentru a putea urmări în mod eficient vânzarile realizate de fiecare consilier client în parte, directorul executiv de unitate trebuie să se asigure:
 - a. că a introdus în aplicație țințele unității;
 - b. că a introdus în aplicație țințele unității și ale fiecărui consilier și că fiecare consilier își introduce realizările în aplicație;
 - c. că fiecare consilier își introduce realizările în aplicație.



8.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*

Unitatea de învățare 9.

Controlling privind coaching în activitatea desfășurată



Cuprinsul unității de învățare 9

9.1. Introducere

9.2. Conținut

9.2.1. Coaching în reconsiderarea și redefinirea activității

9.2.2. Coaching informal - Feedback-ul ca element al antrenării

9.3. Rezumat

9.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

9.5. Bibliografie recomandată



9.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate modalitățile de funcționarea controllingului privind modul de utilizare a coachingului în activitatea desfășurată.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 4 ore



9.2. Conținut

9.2.1. Coaching în reconsiderarea și redefinirea activității

Procesul de coaching este, așadar, unul foarte complex, care necesită o serie de atribute din partea directorului care efectuează antrenarea, pentru a crea un climat favorabil dezvoltării. Aceste atribute țin de atitudinea de zi cu zi a respectivului director, și pot fi rezumate astfel:

- Directorul este hotărât să ajute membrii echipei de vânzări să reușească.

Deoarece acest lucru presupune și capacitatea de a ajuta echipa, acesta este hotărât să muncească și la propria dezvoltare profesională pe această linie.

- Directorul executiv se implică, este tot timpul alături de echipa sa de vânzări, transformând coaching-ul într-o sarcină zilnică, chiar dacă are de dus la bun sfârșit și alte sarcini care cer timp.

- Folosește **autoritatea și controlul** cu înțelepciune, pentru că dorește să își încurajeze colaboratorii să gândească singuri, să încerce lucruri noi, să se dezvolte.
- **Perspectiva** directorului asupra echipei sale este **vizionară**. El este un optimist cu o viziune clară, pozitivă, privind potențialul de dezvoltare al fiecărui membru al echipei de vânzări și crede cu tărie în capacitatea oamenilor de a face performanță – poate mai presus de părerea individului despre propriile abilități – ceea ce inspiră și îi ajută pe oameni să obțină rezultate peste așteptări.

Caracteristicile necesare managementului pentru a face coaching:

- **Cunoștințe.** Atât antrenarea echipei de vânzări, cât și vânzarea propriu- zisă necesită o foarte bună cunoaștere a produselor și serviciilor, a clienților și modului de abordare a diferitelor categorii de clientelă, a tehnicilor de vânzare și a procesului de vânzare și de oferire de servicii bancare.
- **Abilități de comunicare.** Un bun director-antrenor trebuie să fie capabil să transmită cunoștințele și părerile proprii limpede, concis și într-un mod care să motiveze echipa de vânzări.
- **Planificare.** Procesul de coaching este rezultatul unui amestec de activități informale și formalizate, desfășurate pe baza unei planificări, pentru a atinge un anumit scop (nivel de performanță al angajatului).

Condiții pentru antrenare

Pentru ca procesul de coaching să fie unul eficient, managerul trebuie să cunoască diferențele dintre coaching și training. Astfel, trainingul constă în oferirea cunoștințelor, abilităților și instrumentelor necesare pentru efectuarea vânzării, membrilor echipei de vânzări. Coaching-ul este un process continuu de ajutorare a membrilor echipei să indentifice și să depășească obstacolele care îi împiedică să obțină performanța în vânzări. Înainte de a aborda procesul de coaching, orice director trebuie să știe care sunt momentele când **nu este potrivită activitatea de coaching**, și anume:

- Atunci când **angajatul nu a primit training** pe subiectul pe care se dorește să se facă coaching, sau când nu dispune de toate informațiile necesare privind domeniul respectiv (nu a trecut prin cursurile de produse sau cele de abilități de vânzare).
- Când **membrii echipei de vânzare din sucursală nu știu ceea ce se așteaptă de la ei**. Deoarece coaching-ul este destinat depășirii barierelor din calea performanței, dacă angajații nu cunosc nivelul de performanță pe care directorul îl așteaptă atunci nu vor ști cum să îl atingă și astfel coaching-ul este inutil.
- Atunci când **directorul este grăbit**. Antrenarea angajaților ia timp, iar în

momentele în care directorul executiv este grăbit, nu va acorda angajatului timpul necesar pentru ca acesta să își găsească propriile soluții, ci va fi tentat să îi sugereze el însuși soluțiile care trebuie adoptate, ceea ce nu reprezintă un proces de coaching.

➤ Atunci când **directorul este supărat sau nervos**, deoarece în acele momente nu va manifesta entuziasmul și deschiderea necesară pentru a fi eficient în procesul de coaching. Este posibil ca în asemenea cazuri directorul să nu fie corect și echitabil, și astfel să submineze toate eforturile anterioare de coaching.

Chiar și atunci când sunt îndeplinite aceste condiții care ar permite antrenarea în vânzări, acest proces rămâne unul dificil și solicitant, din următoarele considerente:

➤ **Diversitatea persoanelor** care necesită antrenare: aceeași măsură nu se potrivește pentru toți. Oamenii de vânzări sunt diferiți ca personalitate, nivel de educație, experiență, cultură, abilități și capacitate de a fi antrenați. Astfel, o anumită metodă de antrenare poate da rezultate foarte bune cu o persoană și mai puțin bune cu alta. Pentru a da rezultate, directorul – antrenor în vânzare trebuie să se poată plia pe nevoile și stilurile de învățare ale membrilor echipei sale de vânzare.

➤ **Timpul:** nu este niciodată suficient. Ca și director executiv de unitate retail trebuie să jonglați în permanență cu sarcini și cerințe contradictorii: raportări care trebuie făcute, răspunsuri la telefoane, e-mail-uri, reclamații, întâlniri cu clienții, alte probleme care se cer rezolvate. Chiar dacă aveți cele mai bune intenții, timpul dedicat antrenării vi se poate scurge printre degete. Însă coaching-ul nu se va produce decât dacă decideți în mod conștient, în fiecare zi, să faceți din această activitate o prioritate, și să vă faceți timp pentru activitățile de antrenare programate și pentru cele spontane.

Observarea – punctul de plecare în antrenare

Pentru a ajunge să efectueze foarte bine antrenare în vânzări, directorul trebuie să își cunoască foarte bine echipa, să fie conștient de punctele tari și de ariile de dezvoltare ale fiecărui membru al acesteia. Acest lucru se poate obține prin observare.

Pentru a obține o cunoaștere aprofundată a abilităților fiecărui membru al echipei, **directorul executiv de unitate** ar trebui să petreacă **între 30% și 50% din timpul său** în zona de vânzare (zona de consiliere sau zona rapidă), observând discret fiecare consilier. De cele mai multe ori, directorii percep prezența lor în zona de vânzare ca fiind intimidantă pentru consilieri. Acest lucru nu este adevărat în mod necesar, și ține în totalitate de atitudinea directorului față de procesul de observare, și de modul în care acesta transmite consilierilor mesajul că sunt observați. Dacă acest mesaj va fi livrat cu un subtext negativ, care ține de atitudinea directorului (de exemplu că directorul observă consilierii pentru a le face morală în

ceea ce privește produsele pe care le vând sau modul în care vând), în mod vizibil consilierii se vor simți timorați. Dacă, în schimb, directorul executiv are o atitudine care exprimă dorința de a ajuta consilierii să vândă mai bine, să ofere clienților o experiență mai plăcută și servicii de calitate, și astfel să își atingă țintele de vânzări, atunci și percepția consilierilor asupra observării va fi una pozitivă.

Observarea discretă nu presupune ca directorul să stea lângă consilier sau în spatele acestuia, deoarece acest lucru nu este numai perturbator pentru consilier, ci și pentru client. Se recomandă mai degrabă păstrarea unei distanțe de câțiva metri, care permite directorului să audă interacțiunea și, în același timp, să nu perturbe desfășurarea acesteia. În unitățile de tip C, în care directorul este și consilier, proximitatea fizică dintre birouri face mai ușoară observarea, directorul neavând nevoie să se deplaseze de la locul său.

Pentru a efectua o observare eficientă și obiectivă a procesului de vânzare, directorul poate utiliza o **fișă de observare**. Aceasta conține pașii principali ai procesului de vânzare și aplicabilitatea standardelor de calitate a servirii clienților retail, și oferă posibilitatea directorului de a nota atât punctele pe care consilierul client le stăpânește foarte bine, cât și punctele unde performanța să poată fi îmbunătățită. Această fișă de observare este un foarte bun suport pentru activitatea de feedback și coaching formal.

9.2.2. Coaching informal - Feedback-ul ca element al antrenării

De cele mai multe ori, după observarea unei interacțiuni a unui consilier cu un client, este indicat ca directorul să îi dea acestuia feedback privind interacțiunea respectivă și aspectele observate în cadrul acesteia. **Feedback-ul** este de obicei de **durată foarte scurtă (5 minute)** și se constituie, dacă este oferit corect, într-o **sesiune de coaching informal**, foarte util pentru angajați. Se recomandă ca fiecărui membru al echipei de vânzări să i se ofere feedback de către director cel puțin o dată pe săptămână.

Caracteristici ale feedback-ului (coaching informal):

- Aplicat imediat sau la o scurtă perioadă de timp de la încheierea interacțiunii observate (nu mai târziu de sfârșitul zilei respective).
- Se face continuu, la intervale regulate și frecvente.
- Scurt și la obiect, conținând exemple concrete de fraze și formulări pe care consilierul le-a folosit în cadrul interacțiunii cu clientul.
- Oferă sugestii de îmbunătățire punctuale asupra situației observate.

Elemente și etape ale feedback-ului de calitate

- Directorul deschide discuția cu consilierul și îi aduce aminte acestuia de interacțiunea care a fost observată.

- Directorul prezintă consilierului 1-2 elemente pe care acesta le-a executat foarte bine în cadrul procesului de vânzare, cu exemple punctuale.
- Directorul întreabă consilierul ce/cum ar fi putut să conducă mai bine interacțiunea avută cu clientul.

Consilierul își oferă părerea despre ce ar fi putut face diferit sau, în cazul în care consilierul nu găsește un răspuns, directorul oferă o sugestie de îmbunătățire a performanței, cu un exemplu concret legat de interacțiunea observată.

- Directorul își notează rezultatul sesiunii de coaching informal, pentru a analiza rezultatele cu ocazia sesiunii de coaching formal.

Prin caracterul său imediat, concis și la obiect, feedback-ul poate fi cel mai la îndemână instrument pentru schimbarea comportamentelor echipei sale de vânzări. După ce directorul a observat o serie de interacțiuni de vânzare ale aceluiași consilier de-a lungul unei perioade de timp (de regulă, 1 lună) și i-a oferit acestuia feedback, poate să se concentreze pe anumite aspecte ale procesului de vânzare care par problematice, pentru a le îmbunătăți în cadrul unei sesiuni de antrenare formală.

O firmă , este confruntată cu o mulțime de obstacole a căror depășire necesită o cunoaștere a lor din timp și o adaptare continuă la noile condiții impuse de mediul înconjurător.

Existența unei concurențe crescânde pe diferitele piețe care impun o nouă redefinire a lor și internaționalizarea acestora , caracterul schimbător al clientelei , și fenomenul de îmbătrânire al firmei trebuie luate în considerare de conducerea firmelor , neglijarea acestora putând conduce la frânarea activității și în final la falimentarea firmei.

În cazul în care disponibilitățile obținute prin desfășurarea activității, deci a exploatarei, nu sunt suficiente pentru acoperirea cheltuielilor, firma întâmpină probleme de lichiditate, care se pot agrava atunci când, ea se află în imposibilitatea de a recurge la îndatorare, devenind astfel iminent falimentul acesteia.

Conducerea unei firme trebuie să definească din timp când aceasta dă dovadă de slăbiciune economico-financiară prin semnalele premergătoare care anunță această stare.

Starea de slăbiciune a unei firme premergătoare falimentării, apare deci atunci când prin activitatea desfășurată nu se mai poate face față pasivului exigibil cu mijloacele activului său disponibil.

Această situație rezultă din faptul că firma, ca urmare a lipsei de rentabilitate este incapabilă să genereze veniturile necesare care să îi permită autofinanțarea.

Disponând din ce în ce mai puțin de mijloacele de trezorerie necesare pentru acoperirea cheltuielilor, recurgând la împrumuturi tot mai multe, firma devine tot mai fragilă sub raport

financiar în raport cu celelalte firme concurente și cunoaște o pierdere de încredere din partea partenerilor de afaceri.

Sub raportul rentabilității și lichidității firmelor se pot grupa în patru categorii:

- a) Firme rentabile și lichide;
- b) Firme rentabile și nelichide;
- c) Firme nerentabile și lichide;
- d) Firme nerentabile și nelichide;

Firmele din categoria a patra, nerentabile și nelichide, prezintă semnele concrete ale slăbiciunii de ordin financiar. Ele se pot reabilita printr-o restructurare radicală și prin injectarea de nou capital obținut pe diferite căi.

Starea de sănătate economico-financiară trebuie stabilită an de an de conducerea fiecărei firme. Aceasta presupune caracterizarea acestei stări de sănătate prin folosirea unei diagnosticări riguroase și adoptarea de măsuri adecvate pentru asigurarea unei stări economico-financiare bune sau foarte bune.

Analiza financiară folosește instrumente și mijloace specifice adaptate scopului urmărit și conduce la *diagnosticul financiar*; parte a diagnosticului economico-financiar, alături de diagnosticul contabil, fiind orientat în special spre *rentabilitatea* și *riscurile* firmei. Termenul “diagnostic”, preluat din grecescul “diagnostikos” (apt de a cunoaște) și împrumutat din practica medicinei, este un demers care vizează recunoașterea anumitor *boli* după *simptomele* lor, în vederea descoperirii cauzelor și instituirii *terapii* necesare *vindecării*. În acest scop se parcurg *trei* etape:

- a) Cercetarea simptomelor cu ajutorul tuturor mijloacelor de investigare;
- b) Identificarea unei afecțiuni, ceea ce corespunde diagnosticului propriu zis;
- c) Enunțarea unui pronostic și recomandarea unei terapii adecvate;

Diagnosticul financiar, elaborat pe baza analizei financiare, procedează în același mod, având câteva obiective generale:

- a) Evidențierea disfuncționalităților sau elementelor nefavorabile în situația financiară și a performanțelor firmei;
- b) Identificarea cauzelor dificultăților prezente sau viitoare ale firmei;
- c) Prezentarea perspectivelor de evoluție a firmei și propunerea unor acțiuni de întreprins pentru ameliorarea sau redresarea situației. Diagnosticul financiar presupune așa dar unele judecăți asupra *sănătății financiare* a firmei, punctele *forte* și punctele *slabe* ale gestiunii financiare, prin care se pot aprecia riscurile trecute, prezente și viitoare ce decurg din situația financiară și soluțiile pentru diminuarea riscurilor și îmbunătățirea rezultatelor.

Obiectivele diagnosticului financiar sunt subordonate intereselor utilizatorilor, rolul analizei financiare fiind adaptat tipului de diagnostic. Obiectivele diagnosticului financiar *interior* vizează punctul de vedere al *acționarilor* și al *participanților* la viața firmei (angajați și manageri). Astfel, diagnosticul financiar necesar *managerului* vizează răspunsul la patru întrebări esențiale privind următoarele aspecte:

- *Creșterea*: cum s-a desfășurat activitatea firmei în perioada examinată și care a fost ritmul creșterii acesteia în raport cu ritmul sectorului.
- *Rentabilitatea*: dacă rezultatele obținute sunt pe măsura mijloacelor folosite și dacă creșterea a fost însoțită de o rentabilitate suficientă.
- *Echilibrul*: care este structura financiară a firmei și dacă aceasta este echilibrată, în contextul raportului între masele de capitaluri pentru un suport financiar convenabil.
- *Riscurile*: care sunt ele, dacă firma prezintă puncte de vulnerabilitate și dacă există un risc de faliment crescut sau nu.

Dacă se urmărește *creșterea*, se verifică dacă firma are suficiente resurse pentru *investiții* și un *necesar de fond de rulment* pentru activitatea curentă fără riscul de a dezechilibra structurile financiare. De asemenea se verifică dacă firma are o *rentabilitate* suficientă pentru a face față creșterii, ceea ce impune *compararea* rezultatelor obținute cu mijloacele folosite. Cunoașterea *rezultatelor* și a modului în care s-au format și repartizat ele între partenerii interni și externi ai firmei permite evaluarea *performanțelor* firmei, care se reflectă în *echilibrul* financiar. Aici se urmărește în primul rând dacă structurile financiare ale firmei sunt echilibrate, în sensul aptitudinii firmei de a face față angajamentelor pe termen scurt și lung, ceea ce impune examinarea *solvabilității* și *lichidității* firmei.

În al doilea rând interesează modul în care este *finanțată* firma, ceea ce impune cunoașterea *structurii* capitalului prin ponderea capitalului propriu și a datoriilor. Din compararea rezultatelor obținute cu capitalurile utilizate, apare *rentabilitatea economică* și *rentabilitatea financiară* la care sunt asociate *riscurile*.

În al treilea rând, trebuie să se analizeze dacă în cursul evoluției sale firma a știut să-și *mențină* echilibrul financiar, ceea ce impune studierea *fluxurilor financiare* în timpul unui sau mai multor exerciții. Aici interesează care au fost în această perioadă *utilizările* noi ale firmei (investiții corporale, necorporale, financiare, rambursarea împrumuturilor) și de ce noi resurse a dispus firma în aceeași perioadă (autofinanțare sau credite).

Analiza măsurilor corective parcurge mai multe *etape* succesive complementare:

Analiza creșterii afacerilor firmei

În această etapă se caută mai întâi să se analizeze funcțiunea de *exploatare* a firmei, independent de funcțiunea financiară, în *trei timpi* succesivi:

- a) *Evoluția activității*: cifra de afaceri, producția exercițiului, valoarea adăugată, marja comercială și a elementelor componente;
- b) *Mijloacele puse în operă*: personalul; capitalul economic;
- c) *Rezultatele obținute*: Excedentul brut al exploatării, rezultatul exploatării, rezultatul curent, rezultatul brut și net al exercițiului.

Analiza rentabilității

Examinarea rezultatelor în sine nu este suficientă; numai din confruntarea rezultatelor cu mijloacele utilizate rezultă *rentabilitatea* pe baza căreia se poate aprecia eficiența și competitivitatea exploatării și a altor funcțiuni:

- a) Marjele brute și nete de rentabilitate;
- b) Ratele de rentabilitate economică și financiară.

Echilibrul structurilor și strategia financiară

Creșterea este o sursă de dezechilibre; fluxurile de operațiuni se vor acumula în timpul diferitelor cicluri care caracterizează viața firmei, iar acumularea de fluxuri se efectuează mai mult sau mai puțin armonios, ceea ce impune aprecierea nivelului *echilibrului financiar*:

- a) Analiza capitalului angajat și efectul de levier;
- b) Determinarea independenței financiare;
- c) Acoperirea capitalurilor investite;
- d) Determinarea trezoreriei disponibile pentru investiții, finanțarea investițiilor.

Aprecierea și evaluarea riscurilor

Natura creșterii afacerilor firmei, nivelul rentabilității, dezechilibrele acumulate produc un ansamblu de *riscuri*, dintre care, unele anunță *falimentul* iar altele, *fragilitatea* firmei, ceea ce impune următoarele analize:

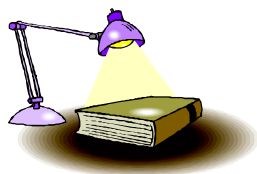
- a) Analiza riscului economic;
- b) Analiza riscului financiar;
- c) Analiza riscului de faliment



Să ne reamintim

Procesul de coaching este, așadar, unul foarte complex, care necesită o serie de atribute din partea directorului care efectuează antrenarea, pentru a crea un climat favorabil dezvoltării. Aceste atribute țin de atitudinea de zi cu zi a respectivului director, și pot fi rezumate astfel:

- Directorul este hotărât să ajute membrii echipei de vânzări să reușească.
Deoarece acest lucru presupune și capacitatea de a ajuta echipa, acesta este hotărât să muncească și la propria dezvoltare profesională pe această linie.
- Directorul executiv se implică, este tot timpul alături de echipa sa de vânzări, transformând coaching-ul într-o sarcină zilnică, chiar dacă are de dus la bun sfârșit și alte sarcini care cer timp.
- Folosește **autoritatea și controlul** cu înțelepciune, pentru că dorește să își încurajeze colaboratorii să gândească singuri, să încerce lucruri noi, să se dezvolte



9.3. Rezumat

Procesul de antrenare în vânzări (coaching) este un proces continuu, prin care sunt dezvoltate abilitățile/tehnicile de vânzări ale fiecărui membru al echipei, la nivel individual. Prin coaching se pot dezvolta arii de competență inaccesibile prin alte metode de training, prin îmbunătățiri aduse pas cu pas performanței și motivării membrilor echipei. Având în vedere că activitatea de coaching se desfășoară în general la nivel personal, unu la unu, se poate pune accentul pe atingerea obiectivelor de dezvoltare individuală relevante pentru fiecare angajat și rolul său specific în echipa de vânzări, având în vedere experiența sa, nivelul său de cunoștințe, maturitatea, vechimea în organizație și nivelul său de carieră.

Așadar, coaching-ul constă în definirea unui nivel de performanță pe care ar trebui să îl atingă persoana care beneficiază de antrenare, și fragmentarea acestui obiectiv în pași abordabili și măsurabili, care permit în permanență urmărirea progreselor făcute de acesta. Coaching-ul reprezintă un instrument puternic de implementare a schimbărilor organizaționale, de creștere a motivării în rândul forțelor de vânzări, și de îmbunătățire a performanțelor individuale ale membrilor echipei de vânzare, exploatând astfel potențialul existent pentru succesul în vânzări. Rezultatul unui proces de coaching eficient va fi o sucursală mai pregătită să facă față concurenței tot mai acerbe din piață și mai capabilă să construiască relații de lungă durată cu clienții săi.



9.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Procesul de coaching necesită:

- a. atribute din partea directorului care efectuează antrenarea, pentru a crea un climat favorabil dezvoltării;
- b. un ansamblu de activități;
- c. un eveniment care nu generează o serie de acțiuni pentru realizarea obiectivelor.

2) Caracteristicile necesare managementului pentru a face coaching sunt:

- a. cunoașterea activității;
- b. implicarea personală în planificare;
- c. cunoștințe, abilități de comunicare și planificare.

3) Pentru a efectua o observare eficientă și obiectivă a procesului de vânzare la nivelul angajatului, directorul poate utiliza:

- a. bugetul de venituri și cheltuieli;
- b. contul de profit și pierderi;
- c. o fișă de observare care conține pașii principali ai procesului de vânzare și aplicabilitatea standardelor de calitate a servirii clienților.

4) Caracteristicile feedback-ului (coaching informal) sunt:

- a. Aplicat imediat sau la o scurtă perioadă de timp de la încheierea interacțiunii observate; se face continuu, la intervale regulate și frecvente; scurt și la obiect, conținând exemple concrete de fraze și formulări pe care consilierul le-a folosit în cadrul interacțiunii cu clientul; oferă sugestii de îmbunătățire punctuale asupra situației observate.
- b. se face continuu, la intervale regulate și frecvente; scurt și la obiect, conținând exemple concrete de fraze și formulări pe care consilierul le-a folosit în cadrul interacțiunii cu clientul;
- c. oferă sugestii de îmbunătățire punctuale asupra situației observate.

5) Sub raportul rentabilității și lichidității firmelor se pot grupa în patru categorii, respectiv:

- a. firme rentabile și lichide; firme rentabile și nelichide; firme nerentabile și lichide; firme nerentabile și nelichide;
- b. firme rentabile; firme rentabile și nelichide;
- c. firme nerentabile și lichide; firme nerentabile și nelichide.



9.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Unitatea de învățare 10.

Acțiuni preventive și corective



Cuprinsul unității de învățare 10

- 10.1. Introducere
- 10.2. Conținut
- 10.3. Rezumat
- 10.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor
- 10.5. Bibliografie recomandată



10.1. Introducere

În cadrul acestui capitol sunt prezentate principalele acțiuni preventive și corective utilizate în sistemul de controlling.



Durata medie de autoinstruire

Durata medie de parcurgere a primei unități de învățare este de aproximativ 2 ore



10.2. Conținut

În cazul în care din analiza vânzărilor realizate rezultă că la mijlocul trimestrului vânzările nu se înscriu în parametrii așteptați, chiar dacă s-au urmărit planurile de acțiune trasate la mijlocul trimestrului, vor trebui adoptate strategii de criză, pentru a încerca readucerea vânzărilor în linie cu obiectivele.

Într-o astfel de situație este absolut esențială implicarea tuturor membrilor echipei de vânzări în depășirea momentului dificil și concentrarea fiecărui individ către obiectivul care trebuie atins. În acest sens, rolul managerului este unul crucial, de a strânge lângă el echipa și de a o impulsiona să lucreze împreună pentru îmbunătățirea rezultatelor.

Totodată, avem de-a face cu situații deosebite pe parcursul zilelor normale de lucru, care s-ar înscrie în categoria de “crize punctuale”, care necesită o atitudine de colaborare și ajutor reciproc în interiorul echipei de vânzare. Astfel de situații pot fi generate de aglomerația excesivă din unitate, clienții nemulțumiți, probleme în funcționarea aplicațiilor, etc. și trebuie

abordate de către manager prin implicarea personală și (re)distribuirea resurselor în locurile în care este nevoie. Astfel, se recomandă:

- în caz de aglomerație excesivă pe una din zonele din unitate (casierie, zona rapidă, consliere), este recomandat să fie redistribuiți colegii din alte zone să ajute la descongestionarea traficului, prin discuții cu clienții, investigarea nevoilor acestora și, după caz, prezentarea de produse și servicii din oferta băncii care ar răspunde acestor nevoi, sau oferirea de pliante clienților care așteaptă, astfel încât aceștia să se informeze și despre alte produse existente în ofertă;
- în cazul clienților nemulțumiți, este cel mai indicat să se implice managerul sau un înlocuitor al acestuia (în unitățile mari, team leader-ul) pentru a calma clientul și a-l face pe acesta să se simtă mai confortabil. De asemenea, este de preferat ca un astfel de client să fie invitat la discuție într-un birou separat (în măsura în care acesta există), astfel încât să își poată exprima doleanțele într-un cadru privat și să i se poată rezolva problema, fără a deranja și pe ceilalți clienți ai sucursalei;
- în cazul nefuncționării optime a aplicațiilor, clienții trebuie informați

respectuos că există erori de comunicație, dar că vor fi serviți în cel mai scurt timp posibil. În răstimpul necesar revenirii funcționalităților aplicațiilor, consilierul client poate discuta cu clientul privind nevoile acestuia și poate încerca să îi prezinte alte produse din oferta băncii care răspund acestor nevoi și care îl pot scuti pe client de drumul până la bancă

Monitorizarea utilizării instrumentelor de vânzare dezvoltate pentru consilieri

Pentru a veni în sprijinul consilierilor angrenați în activitatea zilnică de vânzare, banca a realizat o serie de instrumente de vânzare aflate la dispoziția acestora și reunite într-un Manual de Instrumente de Vânzare. Pentru a se asigura că echipa de vânzare exploatează la maxim ajutorul dat prin realizarea acestor instrumente, directorul de sucursală ar trebui să supravegheze atent utilizarea acestora:

-să se asigure că paleta Active Desktop este instalată și activă pe stațiile de lucru ale consilierilor, iar aceștia o utilizează în interacțiunile de vânzare;

- să monitorizeze rapoartele de accesare a Active Desktop primite de la direcția de specialitate și să încurajeze utilizarea acestui instrument de către consilieri;

-să comunice consilierilor, prin e-mail sau în cadrul ședințelor, un rezumat al noutăților sau campaniilor nou lansate;

-să discute cu consilierii, în cadrul ședințelor, pe marginea machetei de cross-selling și să elaboreze strategii de combinare a diferitelor produse și servicii aflate în ofertă;

-să încurajeze echipa de vânzare să apeleze la Helpdesk-ul de Produse de la nivel centralizat pentru întrebările legate de produs, care nu se regăsesc în norme, în fișele de produs sau în informațiile din Active Desktop

-să încurajeze echipa de vânzări să ia legătura cu expertul județean de produs pentru a da feedback asupra produselor și a exprima nevoie de sprijin pentru îmbunătățirea produselor

-să anunțe și să încurajeze participarea consilierilor din propria echipă la concursurile de vânzări organizate la nivel de organizație sau la nivel regional

Ședințele de vânzări sunt un element cheie al managementului vânzărilor, atât la nivel de unitate, cât și la nivel de județ, regiune și de rețea. Acestea permit:

-o comunicare mai eficientă a obiectivelor ce trebuie atinse;

-o analiză comună a situației gradului de atingere a obiectivelor;

-discutarea problemelor care pot afecta vânzările unității și a potențialelor rezolvări ale acestora;

-schimbul de informații asupra ultimelor noutăți care afectează activitatea de retail (reglementări, elemente de preț, campanii);

-recunoașterea meritelor personalului care a avut performanțe deosebite – atât ca grup cât și individual, ca mijloc excelent de motivare, prin sublinierea importanței contribuției aduse de membrii echipei la succesul sucursalei;

-dezvoltarea abilităților și tehnicilor de vânzare pe anumite produse prin jocuri de rol;

-prezentarea celor mai bune practici în vânzări.

Principii generale pentru desfășurarea ședințelor de vânzări:

Ședința trebuie **pregătită din timp** de director: agenda cu subiecte de discutat, timpul de desfășurare planificat, materiale ajutătoare (completare flipchart sau fișiere Excel cu realizările membrilor echipei)

Echipa de vânzări trebuie **informată** din timp despre **data și ora desfășurării** ședințelor săptămânale și lunare, precum și de durata acesteia. Directorul va respecta ora de începere și de încheiere a ședinței, pentru păstrarea eficienței acesteia și evitarea demotivării echipei.

Directorul executiv poate numi o persoană care să țină **minuta ședinței** (în special în sucursalele de tip A și B, cu personal mai numeros). Minuta ajută la urmărirea realizării planurilor de acțiune stabilite în ședință și responsabilizează membrii echipei privind sarcinile pe care le au de îndeplinit. Minuta trebuie **afișată în agenție**, într-un loc vizibil tuturor angajaților și trimisă prin e-mail acestora, pentru ca fiecare consilier să știe clar activitățile de îndeplinit și termenele care trebuie respectate.

Directorul executiv va **încuraja toți membrii echipei să participe la discuții** în cadrul ședințelor. Astfel, se poate valorifica experiența și informațiile pe care aceștia le dețin, pentru

a ridica nivelul de cunoștințe al întregii echipe. Ideile prezentate de membrii echipei în cadrul ședințelor nu vor trebui criticate de director, ci notate de acesta (pe hârtie sau, în mod ideal, pe flipchart) și mai apoi supuse selecției și analizei întregii echipe, pentru alegerea planului de acțiune potrivit pentru situația în care se găsește sucursala. Directorul va trebui să mențină o atmosferă pozitivă pe parcursul ședințelor.

Directorul executiv va trebui să mențină **discuția la subiect**, și să **nu admită divagațiile**. Răspunsurile bune vor fi lăudate, iar dacă apar conflicte sau dispute în cadrul ședinței, directorul va încerca să le aplaneze, propunând întâlniri unu la unu pentru a discuta lucrurile care au generat starea conflictuală și care nu constituie subiectul ședinței.

Indicat este ca pe agenda ședinței săptămânale să existe **cel mult două subiecte mari de discuție**. Acestea pot fi variate de la o săptămână la alta, în funcție de evoluția rezultatelor sucursalei și de ariile pe care directorul dorește să se concentreze. Astfel, fiecare subiect poate fi discutat în detaliu și nu se va depăși timpul alocat ședinței. De asemenea, astfel se pot întipări mai ușor în memoria personalului concluziile ședinței și pașii de urmat pentru a atinge obiectivele propuse. Este de preferat să se alterneze discutarea subiectelor mai dificile cu cele mai puțin dificile, și întreținerea unei atmosfere benefice discuțiilor libere.

La finalul ședinței, directorul executiv va trebui să facă un **rezumat** al subiectelor discutate, al concluziilor la care s-a ajuns și al pașilor de urmat, cu termene și responsabili. De asemenea, directorul va mulțumi echipei pentru participare și le va solicita întrebări, comentarii și sugestii de subiecte de pus pe agenda următoarelor ședințe.

Elemente ajutătoare pentru realizarea ședințelor de vânzări:

Materialele vizuale:

- foarte utile în transmiterea mesajului, în special în cazul în care se prezintă elemente de mare importanță – ne amintim 15% din ceea ce auzim și 85% din ceea ce vedem și auzim;

- se poate folosi o tablă sau un flipchart, în cazurile în care există chiar și videoproiector;

- dacă nu există astfel de suport vizual în unitate, directorul poate pregăti fișe cu principalele subiecte de discuție, care vor fi înmânate participanților ;

- ajută la:

- a)captarea și păstrarea atenției participanților;
- b)ilustrarea și întărirea prezentării;
- c)îmbunătățirea gradului de retenție a cunoștințelor și informațiilor transmise (economie de timp);
- d)structurare mai bună a ideilor;
- e)acoperirea tuturor subiectelor importante, fără omisiuni;

f) creșterea încrederii în sine a celui care prezintă.

Recunoașterea meritelor membrilor echipei de vânzări:

- reprezintă un element critic al procesului de antrenare (coaching);
- motivează persoana felicitată să își mențină sau să își îmbunătățească rezultatele;
- motivează restul membrilor echipei să obțină rezultate similare, pentru a fi felicitat la rândul lor;
- pe termen lung, contribuie la îmbunătățirea climatului de lucru.

Se poate face:

- ✓ când membrii echipei au împărtășit colegilor acțiuni de succes și i-au ajutat să se perfecționeze;
- ✓ când au existat realizări de echipă sau individuale deosebite;
- ✓ când membrii echipei au participat cu succes la activități de coaching

Modul de realizare a recunoașterii meritelor este detaliat în capitolul privind motivarea.

Ședințele de vânzări organizate de director cu participarea echipei de vânzări din sucursală se încadrează în 3 tipologii principale, astfel:

Ședința zilnică

Timp de desfășurare: 5 minute, dimineața – în mod informal

Obiectiv:

- Setarea tonusului pozitiv;
- ✓ Starea obiectivelor zilei;
- ✓ Asigurarea apropierii directorului de colegi;
- ✓ Încurajarea comunicării în interiorul echipei.

Agenda de discuții:

- Încurajarea echipei;
- Reiterarea de către director a obiectivelor zilnice individuale;
- Dacă este nevoie, directorul poate stabili un produs “prioritar” care să

fie promovat de consilieri în ziua respectivă.

Relatarea pe scurt a noilor informații de interes pentru vânzare apărute pe Infonet (reglementări, campanii, schimbări de preț) – aici directorul poate nominaliza o persoană din echipă, prin rotație, care să prezinte colegilor o sinteză cuprinzând noutățile și modificările

În cazurile în care se lucrează în ture, vor participa la ședința zilnică persoanele care sunt în tura de dimineață, urmând ca prin rotația turelor toată echipa să poată participa la ședințele de dimineață în decursul unei săptămâni.

Ședința săptămânală

Timp de desfășurare: 30 - 45 min, la finalul programului, într-o zi prestabilită a săptămânii

Obiectiv:

- Analiza vânzărilor și a obiectivelor;
- Prezentarea detaliată a informațiilor noi;
- Antrenarea în vânzări

Agenda de discuții:

- Analiza realizărilor săptămânii precedente și a poziționării față de țintele perioadei (săptămânale și lunare);
 - Încurajarea echipei și felicitarea celor mai buni performeri – directorul îi va ruga pe aceștia să împărtășească experiențele ce au dus la succesul lor întregii echipe;
 - Stabilirea țăintelor de vânzări pe sucursală și individuale pentru săptămâna curentă;
 - Raportarea produselor de creditare aflate în lucru (pipeline);
 - Întocmirea de planuri de acțiune concrete cu termene și responsabili pentru atingerea obiectivelor săptămânii în curs;
 - Descriere detaliată a noilor reglementări, produse sau campanii apărute, cu sesiune de întrebări și răspunsuri din partea echipei – prezentarea acestora este făcută de director sau de un membru al echipei desemnat de acesta;
 - Scenarii de vânzare repetate în cadrul jocurilor de rol pe anumite produse complexe sau care au rezultate slabe în vânzări.
- Pentru ședința săptămânală, este de preferat să participe toată echipa; dacă acest lucru nu este posibil, concluziile (minuta) ședinței vor fi anunțate și colegilor care nu au participat, iar săptămâna următoare se va încerca să participe la ședință colegii care nu au fost prezenți în săptămâna precedentă. La ședintele săptămânale desfășurate în unități poate participa Directorul Județean Retail, prin rotație, pentru a se familiariza cu problemele existente în agenții.

Ședința lunară/trimestrială

Timp de desfășurare: 1-1,5 ore, la finalul programului, în prima săptămână din lună, într-o zi aleasă de comun acord astfel încât toată echipa să fie prezentă

Obiectiv:

- Analiza rezultatelor și a obiectivelor;
- Împărtășirea celor mai bune practici în vânzări;
- Întocmirea de planuri de acțiune pentru realizarea obiectivelor;
- Antrenare în vânzări.



Să ne reamintim

Acțiuni preventive și corective :

- Organizarea unei **ședințe cu întreg personalul sucursalei**, în care să se prezinte situația și să se ajungă, împreună, la o soluție de rezolvare a acesteia – prin **brainstorming** și contribuția fiecăruia cu idei la dezvoltarea unei strategii eficiente.
- Stabilirea de **“ținte-șoc”** pentru toată echipa de vânzare din sucursală, pentru o perioadă scurtă de timp (de exemplu, pentru 2 săptămâni până la o lună) și **mobilizarea echipei** pentru îndeplinirea acestora.
- Apelarea la **managerul de vânzări retail județean** pentru organizarea de vizite și prezentări pentru persoane juridice.



10.3. Rezumat

Acțiuni preventive pot fi:

- Vizite la clienții persoane juridice care își desfășoară operațiuni în banca respectivă și realizarea de prezentări de produse bancare angajaților acestora.
- Colaborare cu managerul de vânzări retail pentru vizite la alți clienți persoane juridice.
- Cerința la IT a unor baze de date de clienți selecționați după anumite criterii (credite scadente, carduri de credit care se apropie de limita de 5 ani, disponibilități importante în contul curent, etc) și contactarea lor telefonică, pentru a le oferi produsele băncii.
- Stabilirea de protocoale cu agenții imobiliare, brokeri, dezvoltatori sau alți agenți economici care pot recomanda banca pentru obținerea unui credit.
- Colaborarea cu diverse instituții (asociații de proprietari sau de locatari, servicii publice, etc), pentru instalarea unui birou mobil de informare în sediile acestora, un timp delimitat (când este vârf de trafic).
- Cererea de recomandări de la clienți – persoane care ar putea beneficia de serviciile băncii.
- Căutarea proactivă de clienți (căutarea în baze de date ale Ministerului Finanțelor și contactarea directă) – în special pentru segmentul **micro**, care poate aduce clienți și în zona de retail.

➤ Stabilirea și exersarea în cadrul jocurilor de rol a unor combinații de produse vândute împreună, pentru a crește numărul de produse vândute unui singur client și a profita astfel la maxim de traficul existent în unitate.

Odată ce au fost stabilite aceste planuri generale, se poate trece la delimitarea lor clară în timp, de-a lungul trimestrului. Astfel, se pot defini planuri de acțiune concentrate pe un anumit produs într-o anumită perioadă de timp (de exemplu, când există o campanie și aceasta se încheie la o lună după încheierea trimestrului).

Acțiuni corective sunt:

Reanalizarea rezultatelor unității pe luna trecută și alinierea realizărilor la obiective dacă este cazul, reîmpărțirea obiectivelor și planuri de acțiune pentru situații de criză (realizări sub 50% din obiectivele propuse).

Realizarea de planuri de acțiune împreună cu echipa pentru întreaga lună – produse prioritare, modul de abordare a pieței, propuneri de acțiuni care să ducă la atingerea obiectivelor.

Felicitarea celor mai buni performeri în vânzări din luna precedentă, pe zone (casierie, zonă rapidă, consiliere). Directorul executiv poate oferi diplome și premii cu valoare simbolică pentru a crește motivarea personalului și va invita persoanele respective să își împărtășească experiențele echipei.

La ședința de vânzări lunară/trimestrială pot fi invitați trainerul și expertul județean de produs pentru a împărtăși din experiența sa pe vânzarea anumitor produse și a propune idei pentru realizarea obiectivelor de vânzări.

Directorul executiv va împărtăși echipei exemple de bună practică din alte sucursale – aflate la ședința de la nivel județean/de regiune.

Analiza situațiilor deosebite apărute pe anumite produse și a soluțiilor adoptate – situații care au dus la apelarea Product Helpdesk – pentru ca toată echipa să beneficieze de informații.

Trimestrial, se discută concluziile raportului de Mystery Shopping desfășurat în sucursală și măsurile care trebuie luate pentru îmbunătățirea calității servirii.

În ceea ce privește nivelurile superioare de management, și anume la nivel de director județean, director regional și managementul vânzărilor din Centrală, se recomandă organizarea de ședințe și întâlniri de vânzări, astfel:

➤ **Săptămânal**, temele de discuție pot fi:

- Analiza vânzărilor la nivel de județ;
- Felicitarea celor mai buni performeri;
- Planuri de acțiune pentru îndeplinirea ȋntelor – inclusiv cu implicarea

Directorului Județean Retail unde este cazul;

- Analiza situațiilor sucursalelor care au dificultăți în atingerea Țintelor – se vor căuta soluții și best practices de la alte sucursale ;
- Focus pe anumite produse – dacă este cazul;
- Prezentarea noilor produse/fluxuri, a promoțiilor/ campaniilor în desfășurare, alte noutăți de la nivelul Centralei;



10.4. Test de autoevaluare a cunoștințelor

1) Acțiuni preventive pot fi:

- a. Indicat este ca pe agenda ședinței săptămânale să existe: vizite la clienții persoane juridice; colaborare cu managerul de vânzări; cerința la IT a unor baze de date de client;.
- b. Indicat este ca pe agenda ședinței săptămânale să existe: vizite la clienții persoane juridice; colaborare cu managerul de vânzări; cerința la IT a unor baze de date de client;.colaborarea cu diverse instituții; cererea de recomandări de la client; căutarea proactivă de client; stabilirea și exersarea în cadrul jocurilor de rol a unor combinații de produse vândute împreună; analizarea acelor opțiuni care apar încă de la început nefezabile; eliminarea acelor opțiuni care apar încă de la început nefezabile;
- c. Indicat este ca pe agenda ședinței săptămânale să existe:.stabilirea și exersarea în cadrul jocurilor de rol a unor combinații de produse vândute împreună; analizarea acelor opțiuni care apar încă de la început nefezabile; eliminarea acelor opțiuni care apar încă de la început nefezabile;

2) Acțiuni corective pot fi:

- a. diminuarea numărului de produse și servicii oferite;
- b. organizarea unei ședințe cu întreg personalul în care să se prezinte situația și să se ajungă, împreună, la o soluție de rezolvare a acesteia prin brainstorming și contribuția fiecăruia cu idei eficiente.
- c. diminuarea numărului de personal.

3) Ședințele de vânzări permit:

- a. o comunicare mai eficientă a obiectivelor ce trebuie atinse; analiză comună a situației gradului de atingere a obiectivelor; discutarea problemelor care pot afecta vânzările unității și a potențialelor rezolvări ale acestora; schimbul de informații asupra ultimelor noutăți care afectează activitatea; recunoașterea meritelor personalului care a avut performanțe deosebite;

dezvoltarea abilităților și tehnicilor de vânzare pe anumite produse prin jocuri de rol; prezentarea celor mai bune practici în vânzări.

b. o comunicare mai eficientă a obiectivelor ce trebuie atinse; analiză comună a situației gradului de atingere a obiectivelor; discutarea problemelor care pot afecta vânzările unității și a potențialelor rezolvări ale acestora;

c. recunoașterea meritelor personalului care a avut performanțe deosebite; dezvoltarea abilităților și tehnicilor de vânzare pe anumite produse prin jocuri de rol; prezentarea celor mai bune practici în vânzări.



10.5. Bibliografie recomandată

- a. Paja Mariana., *Controlling*, Suport de curs online, 2021
- b. Horvath&Partners, *Controlling. Sisteme eficiente de crestere a performantei firmei. Editia 2*, Editura C.H. Beck, 2010
- c. Popescu, A.A., Popescu, P., *Finanțe și creditare*, Editura Bren, București, 2010.
- d. London Business School, *Controlling*, Larry M. Walther, *Tools for Enterprise Performance Evaluation – Budgeting and Decision Making*, 2010

Răspunsuri la testele de autoevaluare a cunoștințelor

Unitatea de învățare 1 1. *Bazele conceptului de controlling*

- 1) a
- 2) b
- 3) c
- 4) c

Unitatea de învățare 2. *Definirea profilului de cerințe al sistemului de Controlling*

- 1) a
- 2) c
- 3) c

Unitatea de învățare 3. *Controllingul sarcinilor, timpului și al relațiilor interpersonale*

- 1) b
- 2) c
- 3) b
- 4) b
- 5) c

Unitatea de învățare 4. *Analiza principalelor obiective ale băncii în selecția clientelei, structurată pe segmente țintă*

- 1) c
- 2) b
- 3) a

Unitatea de învățare 5. *Principiile noilor modele de servire pentru creșterea cotei de piață*

- 1) a
- 2) c
- 3) c
- 4) a

Unitatea de învățare 6. *Sistemul integrat utilizat în controlling*

- 1) c
- 2) a
- 3) b

Unitatea de învățare 7. *Principiile de controlling al vânzărilor*

- 1) b
- 2) a
- 3) b
- 4) c

Unitatea de învățare 8. *Țintele de vânzări și metodologia de stabilire a țintelor de vânzări*

- 1) a
- 2) c
- 3) b

Unitatea de învățare 9. *Controlling privind coaching în activitatea desfășurată*

- 1) a
- 2) c
- 3) c
- 4) a
- 5) a

Unitatea de învățare 10. *Acțiuni preventive și corective*

- 1) b
- 2) b
- 3) a