

GEORGE CIOBĂNAȘU

# PROFESORUL DE CREDITE

A acceptat challenge-ul de a conduce Bancpost în regiunea București și a dublat numărul de sucursale într-un an.

GEORGE CIOBĂNAȘU, DIRECTOR regional pentru București în cadrul Bancpost, a părăsit Banca Transilvania la începutul anului trecut pentru o provocare mult mai mare – funcție de management la o instituție financiară aflată într-un proces de restructurare – Bancpost. Cineva îl întrebase dacă este pregătit pentru un asemenea challenge. În primul moment nu a știut ce să răspundă. Putea să facă o rețea bancară de retail (cu produse adresate în special persoanelor fizice) să fie performantă? “Voiam chiar eu să știu dacă pot, dacă aş avea același succes pe care l-am avut pe partea de credite și nu am găsit decât o singură cale de a afla - încercând”.

Ceea ce a decis a fost să preia postul de director regional al unei bănci cu tradiție în România. Jobul său presupune coordonarea tuturor directorilor de sucursale din regiunea sa în cadrul Bancpost. Bucureștiul este o regiune, iar la nivel național mai multe județe, 5-6, formează o astfel de locație.

Anul trecut a reprezentat pentru Ciobănașu o schimbare “dramatică” față de ceea ce era obișnuit să facă până atunci. Cu ce fusese obișnuit? Cu analiză de credite, structurarea creditelor, susținerea tranzacțiilor de credit, crearea de produse de credit, modificarea normelor de credit. Într-un cuvânt – credite. Ce urma la Bancpost? Tot ce făcuse până atunci și “foarte mult management”. Cele două locuri, Banca Transilvania, pe care urma să o părăsească, și Bancpost, noul “angajator” aveau strategii de piață

și abordări ale clienților total diferite. “Eram convins că pot transpune experiența acumulată în Banca Transilvania către noua organizație”, povestește Ciobănașu.

Schimbându-se strategia companiei, a fost nevoie și de o restructurare de personal și de mentalitate. Astfel, Ciobănașu a început să recruteze oameni, pentru a pregăti creșterea instituției pe care o conducea. Dacă la începutul lui 2006 Bancpost număra 29 de sucursale în Capitală, la finele anului cifra aproape se dublase, ajungând la 54 de unități funcționale.

“A fost un efort foarte mare să identificăm potențialul uman necesar pentru a să susține creșterea”, spune Ciobănașu. Atunci când a venit la Bancpost, în regiunea București lucrau 360 de persoane. Acum numărul lor a depășit 500. “Banca nu este o instituție sofisticată, nu este «rocket science». Ceea ce face diferența între două instituții de credit în acest moment nu sunt prețurile, ci, în primul rând, calitatea serviciilor”, explică managerul.

## DE LA “CREDITAȘ” LA MANAGER

Ceea ce făcea înainte de a intra în sistemul bancar era să predea ofițerilor de credite ale băncilor parteneri în programele de finanțare pentru IMM-uri și să implementeze metodologia de credit bazată pe fluxul de numerar. Training-ul formal dura cam o săptămână iar în cadrul acestor programe Ciobănașu preda câteva



FOTO WASHLE CAMARA

secțiuni, de unde i s-a tras porecla de “profesorul de credite”.

“Voiam să văd dacă sunt mai mult decât un «creditaș», cum îi numim pe cei care se ocupă de partea de credite”. În Banca Transilvania, munca sa se împărțea în 70% analiză de credite, 20% relații cu clienții și 10% transfer de know-how. Acum 30% înseamnă muncă în domeniul resurselor umane, 30% vânzări, iar restul implicare în procesul de implementare a strategiei băncii în activitatea de zi cu zi a echipei pe care o coordonează.

Ceea ce își dorea, odată cu noul



Un manager bun este cel care primește din ce în ce mai puține telefoane în care i se cere ajutorul, pentru că acest lucru înseamnă că subalternii săi știu ce au de făcut.”



job, era să fie nu numai manager, ci și lider pentru oamenii din subordinea sa. “Cea mai mare rezervă a mea a fost în privința abilității de

---

#### **PROFIL GEORGE CIOBĂNAȘU**

---

**Vârstă:** 31

**Funcția:** Director Regional

**Compania:** Bancpost

**Domeniu de activitate:**  
Financiar-Bancar

**Anul absolvirii MBA-ului  
Româno-Canadian:** 2001

---

a fi și manager, și lider. Un manager poate fi foarte formal, poate să își știe foarte bine atribuțiile și să le pună în aplicare, dar nu obligatoriu să fie și urmat de oamenii săi”. Se temea că subordonații ar putea reacționa doar mecanic la deciziile sale, era hotărât să le transmită din entuziasmul său. Și simte că se află pe drumul cel bun. Încă nu este convinsă că este cel mai bun lider, dar a văzut schimbări de mentalitate la oamenii săi și consideră că a demarat bine. O altă problemă a fost faptul că avea o vârstă mai mică decât majoritatea

subordonaților săi, și se temea că aceștia nu vor avea încredere în capacitățile sale. “Ușor, ușor, în urma discuțiilor periodice și a întâlnirilor, după ce am mers împreună la clienți au înțeles că nu sunt acolo să îi cert, ci să îi ajut să-și îndeplinească obiectivele”, spune Ciobănașu. Rezultatul interacțiunii a fost încrederea reciprocă. Bancpost deține la nivel național 200 de sucursale, cu 50 mai mult față de prima parte a anului 2006. În prezent, instituția este printre liderii de piață pe segmentul de credite imobiliare ipotecare, cu o cotă de 10,5%. ■