

STUDIU DE CAZ CLIENT DIN MEDIUL BANCAR

PROGRAMUL DEDICAT: MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

DE CE A APELAT LA NOI?

Clientul a început, în 2020, un proces intens de transformare digitală. În același timp, organizația a avut nevoie să își focalizeze atenția asupra unei mai bune distribuiri a serviciului client-calitate și să își seteze elementele de bază, pentru a obține rezultate performante, alături de o cultură managerială centrată pe performanță.

Acesta a fost motivul și momentul în care a apelat la noi, pentru a-i ajuta să se pregătească pentru aceste noi provocări.

CARE ERAU PROVOCĂRILE?

- Rezistența oamenilor la schimbare
- Supraîncărcarea cu activități
- "Legacy" - obiceiuri adânc înrădăcinate
- Dificultăți de integrare a noilor proiecte de digitalizare, în activitatea curentă
- Crearea unor clustere de competențe, care să se "răspândească" în cascadă, către nivelele de jos



"Având mai mulți angajați cu o medie de vârstă ridicată, obișnuiți de zeci de ani să lucreze pe hârtie, am avut emoții că vor fi reticenți la schimbare și la tot ce înseamnă digitalizare"

Aceasta era una dintre temerile expuse echipei noastre, de către Directorul General, în etapa de briefing.



CONTEXT

Digitalizarea a influențat, și va continua să o facă, chiar mai intens, în următorii ani, nevoile, așteptările și comportamentele clienților din zona de servicii bancare și financiare. Iar băncile, împreună cu angajații lor, sunt nevoite să se adapteze la această nouă realitate.

Unul dintre obiectivele clientului, urmărit prin acest proces complex de digitalizare, a fost acela de a-și consolida poziția pe piață și de a se transforma într-o bancă modernă, competitivă și agilă.

Însă, transformarea digitală în mediul bancar, nu este doar despre tehnologie, ci și despre oamenii din organizație, iar abilitatea acestora de a se adapta la un viitor din ce în ce mai digital depinde de dezvoltarea unor abilități cheie.

În ceea ce privește organizația, abilitatea cea mai importantă în a adopta o schimbare cu succes, este să fie receptivă și deschisă către acea schimbare.



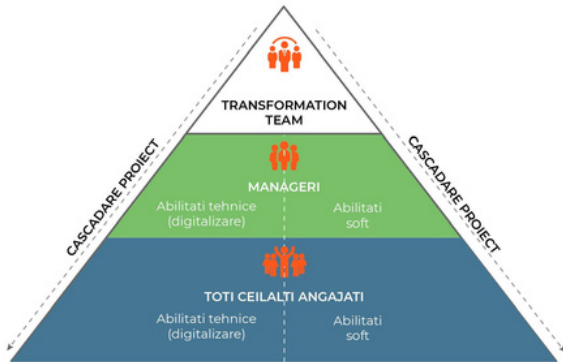
"TRANSFORMAREA ESTE UN PROCES, NU UN EVENIMENT"
John P. Kotter, Leading Change

CE OBIECTIVE CHEIE AM URMĂRIT?

- Acompanierea organizației, în această tranziție de digitalizare, către un model omni-channel, prin modelarea schimbărilor cu rezultate extraordinare!
- Răspândirea procesului de schimbare, în zonele cheie ale organizației!
- Dezvoltarea abilităților cheie ale angajaților, în vederea gestionării schimbărilor aduse de transformarea digitală!
- Alinierea valorilor și obiectivelor, pentru a încuraja perspectiva pe termen lung, care conduce către "inovația transformativă", atât a sistemelor, cât și a oamenilor!
- Mutarea sistemelor existente către un mod complet nou și durabil de operare, în mediul aflat în schimbare!

CUM AM INTERVENIT?

Am lucrat pe 2 direcții diferite: transformare de sus în jos și transformare pe orizontală



5 DINTRE SOLUȚIILE IMPLEMENTATE

- Am testat nivelul de inteligență organizațională și cea de deschidere la schimbare;
- Am format o echipă "core", care să conducă procesul de transformare și, în același timp, să fie promotorii acestui proces de digitalizare și de schimbare în organizație;
- Am dezvoltat abilitățile soft ale echipei "core", prin workshop-uri tematice aplicate, facilitări și sesiuni de coaching, pentru dobândirea abilităților necesare adaptării la schimbare;
- Am lucrat pe competențele complexe, necesare pentru noile lor roluri, ca parte din acest nou sistem;
- Am lucrat, în sesiuni de facilitare, pe tema "Change management", cu directorii și cu șefii de servicii.

ABILITATI SOFT CHEIE IN PROCESUL DIGITALIZARII:



EXPERIENȚA PROGRAMULUI ȘI BENEFICIILE LUI ?

Experiența unui astfel de program intens și complex, în care sunt implicați foarte mulți beneficiari și tot atâtea așteptări, este provocatoare, pentru toate părțile implicate. Pentru că, da, un proces de schimbare, fie că discutăm despre organizații, fie că ne referim la echipe, ori la o singură persoană, aduce cu sine multe obstacole, pe care trebuie să le depășim.

Când discutăm despre acest proces de transformare, implicit, discutăm și despre claritate, asumare, pregătire și despre un efort susținut din partea celor implicați. Astfel, întregul program s-a dorit să fie unul de pregătire și susținere pentru întreaga organizație, iar rezultatele au fost pe măsură.

Echipele "CORE" de transformare a reușit, cu efort constant, să își îşi atingă obiectivele, pe termen scurt (1 an de zile), iar azi, dacă analizăm piața, putem să observăm efectele punerii în mișcare a obiectivelor, pe termen mediu și lung, ale acesteia.

Am reușit să scoatem la suprafață elementele de rezistență ale organizației, în fața acestei transformări, pentru care s-au luat măsurile potrivite, în vederea depășirii lor. Astfel, nivelul de implicare și colaborare al oamenilor a crescut semnificativ și se vede acest lucru și din evoluția băncii.

Extinderea plajei de competențe soft ale organizației a deschis calea către o comunicare mai bună, atât între departamente, cât și între centrală și filiale, o rezistență scăzută la schimbare și un grad de implicare și proactivitate, vizibil crescut.

REZULTATE VIZIBILE ÎN PIAȚĂ?

- Prima instituție bancară, care a lansat deschiderea de conturi și serviciile asociate 100% online!
- Posibilitatea de deschiderea online a conturilor, pentru IMM-uri și emiterea scrisorilor de garanție online!
- Creșterea gamei de produse și servicii disponibile online!
- Atragerea, cu succes, a unor finanțări private!
- Creșteri semnificative pe zona de depozitare!
- Obținerea rating-ului de emitent BB, din partea Fitch!
- Creștere semnificativă a cotei de piață!



DURATA PROGRAM
12 luni



OAMENII IMPLICATI
IN PROIECT
aproximativ 360 beneficiari



WORKSHOP-URI DEDICATE
DE AWARENESS & CHANGE
MANAGEMENT
20 workshop-uri dedicate



WORKSHOP-URI SI FACILITĂRI
PENTRU ECHIPA DE TRANSFORMARE
15 workshop-uri dedicate