

CZU: 336.713:005.591(478)

UDC: 336.713:005.591(478)

**IMPLEMENTAREA
SCHIMBĂRILOR
ORGANIZAȚIONALE ÎNTR-O
INSTITUȚIE BANCARĂ: BUNE
PRACTICI ȘI PROVOCĂRI ÎN
CAZUL BĂNCII COMERCIALE
„VICTORIABANK” S.A.**

Conf. univ., dr. Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0339-264

*Svetlana PRODIUS, Director Agenție Poșta
Veche, Sucursală Nr. 12, B.C. „Victoriabank” S.A.*
svelana.prodius4@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5500-3128

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37>

Articolul descrie și analizează diverse tipuri de schimbări organoizaționale implementate în cadrul Băncii Comerciale (B.C.) „Victoriabank” S.A. în ultimii cinci ani, cu accent pe inițiativele de digitalizare, rebranding, restructurare operațională. Implementarea modificărilor aduse politicii de personal, structurii organizatorice, portofoliului de servicii precum și integrarea noilor tehnologii bancare, au contribuit la sporirea eficienței și consolidarea poziției competitive a băncii pe piața financiară. Totodată, în articol sunt identificate și analizate o serie de provocări și bariere apărute în procesul de schimbare, printre care: rezistența la schimbare din partea angajaților, dificultăți în percepția avantajelor schimbărilor, probleme tehnice legate de digitalizare. Studiul se bazează pe metode calitative, inclusiv analiza documentară, interviuri și oferă o imagine detaliată asupra eforturilor și rezultatelor proceselor de schimbare într-o instituție bancară. Rezultatele subliniază importanța unei abordări integrate a schimbărilor: sociale, economice și tehnologice în vederea obținerii unor rezultate sustenabile.

Cuvinte-cheie: schimbare organizațională, digitalizare, proiect de transformare, rebranding, rezistență la schimbare.

JEL: G21, M14, O33.

Introducere

În condițiile actuale, marcate de transformări accelerate în toate domeniile de activitate,

**IMPLEMENTATION OF
ORGANIZATIONAL CHANGES IN
A BANKING INSTITUTION: BEST
PRACTICES AND CHALLENGES
IN THE CASE OF THE
COMMERCIAL BANK
"VICTORIABANK" S.A.**

Assoc. Prof., PhD Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0339-264

*Svetlana PRODIUS, Director, Poșta Veche
Agency, Branch No. 12, Victoriabank S.A.*
svelana.prodius4@gmail.com
ORCID: 0009-0007-5500-3128

DOI: <https://doi.org/10.53486/econ.2025.132.37>

The article describes and analyses various types of organizational changes implemented at the Commercial Bank "Victoriabank" S.A. over the past five years, focusing on initiatives related to digitalization, rebranding, and operational restructuring. The implementation of changes in personnel policy, organizational structure, service portfolio, as well as the integration of new banking technologies, contributed to increased efficiency and the strengthening of the bank's competitive position in the financial market. At the same time, the article identifies and examines a series of challenges and barriers encountered during the change process, including employee resistance to change, difficulties in perceiving the benefits of the transformations, and technical issues related to digitalization. The study is based on qualitative methods, including document analysis and interviews, and provides a detailed picture of the efforts and outcomes of the change processes within a banking institution. The results highlight the importance of an integrated approach to social, economic, and technological change in order to achieve sustainable outcomes.

Keywords: organisational change, digitisation, transformation project, rebranding, change resistance.

JEL: G21, M14, O33.

Introduction

In today's context, marked by accelerated transformations across all areas of activity, ban-

instituțiile bancare, la fel precum alte organizații, sunt nevoite să se adapteze în mod continuu pentru a-și menține sau spori competitivitatea pe piață. Diversificarea portofoliului de produse, digitalizarea serviciilor, precum și modificările în interacțiunea cu angajații și clienții sunt elemente esențiale ale acestui proces de adaptare și evoluție. În acest context, Banca Comercială „Victoriabank” Societate pe Acțiuni (în continuare B.C. „Victoriabank” S.A.) se remarcă ca un exemplu relevant de bancă tradițională din Republica Moldova, care în ultimii ani, a inițiat și implementat, o serie de proiecte de schimbare și transformare organizațională, aliniindu-se la tendințele economice, sociale și tehnologice contemporane.

Transformările realizate, precum digitalizarea, rebrandingul, lansarea de servicii noi, cât și aspecte culturale și operaționale (precum trecerea de la funcția de operator specializat la cea de „teller universal”), denotă determinarea instituției de a răspunde la provocările mediului de afaceri. De asemenea, banca a investit și continuă să investească constant în dezvoltarea resurselor umane, considerând această direcție ca fiind fundamentală pentru adaptarea activității la noile cerințe.

Studiul de față constituie o analiză practică a eforturilor de schimbare organizațională din cadrul B.C. „Victoriabank” S.A., urmărind să descrie atât efectele pozitive, cât și provocările și disfuncționalitățile apărute în proces de implementare. Cercetarea își propune să contribuie la înțelegerea modului în care schimbările organizaționale influențează activitatea unei instituții bancare, într-un context în care inovația, flexibilitatea, riscul, abordarea proactivă și adaptarea devin factori determinanți ai succesului.

Scopul prezentei cercetări este de a analiza, dintr-o perspectivă teoretico-aplicativă, modul în care B.C. „Victoriabanc” S.A. s-a racordat la tendințele tehnologice în perioada 2019-2024, prin implementarea unor soluții digitale inovatoare, utilizarea platformelor digitale, precum și prin automatizarea proceselor și promovarea unor schimbări semnificative în cultura organizațională, în structura produselor și modul de organizare a proceselor. Studiul urmărește să analizeze evaluarea impactului acestor schimbări asupra activității băncii, relațiilor cu clienții și poziționării strategice a instituției pe piața financiară, precum și să identifice, totodată, provocările, succesele și lecțiile rezultate din procesele de implementare.

king institutions, like other organisations, must continuously adapt in order to maintain or enhance their market competitiveness. Diversifying product portfolios, digitalising services, and changing the ways of interacting with both employees and customers are essential elements of this adaptation and evolution process. In this regard, the Commercial Bank "Victoriabank" S.A. (hereinafter B.C. "Victoriabank" S.A.) stands out as a relevant example of a traditional bank in the Republic of Moldova that, in recent years, has initiated and implemented a series of organisational change and transformation projects, aligning itself with contemporary economic, social, and technological trends.

The transformations carried out, such as digitalisation, rebranding, the launch of new services, as well as cultural and operational changes (such as the shift from the role of specialised operator to that of a "universal teller"), reflect the institution's determination to respond to the challenges of the business environment. Moreover, the bank has invested and continues to invest consistently in human resource development, considering this area fundamental for adapting its operations to new requirements.

This study provides a practical analysis of the organisational change efforts within B.C. "Victoriabank" S.A., aiming to describe both the positive effects and the challenges and dysfunctions encountered during the implementation process. The research seeks to contribute to a better understanding of how organizational changes influence the functioning of a banking institution in a context where innovation, flexibility, risk-taking, a proactive approach, and adaptability become key success factors.

The purpose of this research is to analyse, from a theoretical and practical perspective, how B.C. "Victoriabank" S.A. aligned itself with technological trends during the period 2019-2024, by implementing innovative digital solutions, using digital platforms, automating processes, and promoting significant changes in organisational culture, product structure, and process organization. The study aims to assess the impact of these changes on the bank's operations, customer relationships, and strategic positioning in the financial market, while also identifying the challenges, successes, and lessons learned from the implementation processes.

Metodologia cercetării

Cercetarea efectuată se bazează pe o abordare practică și aplicativă, având în calitate de obiectiv analiza schimbărilor implementate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. din perspectiva factorilor determinanți, a efectelor generate și provocărilor întâmpinate. Pentru colectarea și analiza informațiilor cu caracter practic, au fost utilizate următoarele metode calitative:

- ✓ **Analiza documentară:** au fost analizate o serie de documente oficiale publice ale instituției, inclusiv rapoartele anuale ale B.C. „Victoriabank” S.A., informații disponibile pe site-ul oficial al băncii, diverse comunicate de presă.
- ✓ **Studiul de caz:** studiul practic se axează exclusiv pe exemplul B.C. „Victoriabank” S.A., analizat din perspectiva schimbărilor în mai multe dintre subsistemele acesteia: operaționale, tehnice, culturale ș.a.
- ✓ **Observația indirectă:** au fost analizate schimbările vizibile care au fost implementate în structura organizatorică și în comunicarea externă a instituției (modificările operate în front-office, procesul de rebranding, informațiile despre serviciile de digital banking și extinderea portofoliului de servicii oferite clienților etc.).
- ✓ **Interviul semistrukturat:** au fost realizate interviuri cu angajați de la diferite niveluri ierarhice pentru a căpăta diverse viziuni asupra modului în care au fost percepute și implementate schimbările organizaționale de către diverse persoane: angajați front-office, manageri de nivel mediu. Interviurile au vizat aspecte ce țin de adaptarea la noile procese, dificultățile întâlnite, provocările resimțite și beneficiile percepute.

Această abordare permite formarea unei perspective detaliate și realiste a modului în care o instituție financiară din Republica Moldova demarează, implementează și evaluează procesele de transformare într-un mediu dinamic. Metodele utilizate pentru efectuarea cercetării pun accentul pe relevanța practică a rezultatelor, reflectând în mod fidel realitatea organizațională a schimbărilor analizate.

Rezultate și discuții

Banca Comercială „Victoriabank” S.A. este o bancă sistemică din Republica Moldova, cu o rețea extinsă pe întreg teritoriul țării și o gamă variată de produse și servicii bancare

Research methodology

The conducted research is based on a practical and applicative approach, aiming to analyze the changes implemented within B.C. “Victoriabank” S.A. from the perspective of determining factors, generated effects, and encountered challenges. In order to collect and analyse practical information, the following qualitative methods were used:

- ✓ **Documentary analysis:** a series of public official documents of the institution were reviewed, including the annual reports of B.C. “Victoriabank” S.A., information available on the bank’s official website, and various press releases.
- ✓ **Case study:** the practical study focuses exclusively on the example of B.C. “Victoriabank” S.A., analysed in terms of changes implemented across several of its subsystems: operational, technical, cultural, and others.
- ✓ **Indirect observation:** visible changes implemented in the organisational structure and external communication of the institution were analysed (modifications in the front office, the rebranding process, information about digital banking services, and the expansion of the bank’s service portfolio, etc.).
- ✓ **Semi-structured interviews:** interviews were conducted with employees at various hierarchical levels in order to gain diverse perspectives on how the organizational changes were perceived and implemented. Interviewees included front-office employees and mid-level managers. The interviews explored issues such as adaptation to new processes, encountered difficulties, perceived challenges, and experienced benefits.

This approach provides a detailed and realistic insight into how a financial institution in the Republic of Moldova initiates, implements and evaluates transformation processes in a dynamic environment. The methods used to conduct the research emphasize the practical relevance of the results, faithfully reflecting the organizational reality of the analyzed changes.

Results and discussions

Commercial Bank “Victoriabank” S.A. is a systemic bank in the Republic of Moldova, with an extensive network across the entire

adaptate atât nevoilor individuale, cât și celor corporative ale clienților săi. Înființată în 1989, B.C. „Victoriabank” S.A. a fost prima bancă comercială din Republica Moldova având un rol pionier în dezvoltarea sectorului bancar. În prezent, principalii săi acționari sunt Banca Transilvania și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD), aceștia deținând în comun peste 72% din capitalul social al instituției. Colaborarea strategică între aceste entități a contribuit semnificativ la modernizarea și evoluția constantă a Băncii [1].

B.C. „Victoriabank” S.A., la fel ca și alte instituții financiare, este determinată să se racordeze la cerințele mediului de afaceri și la o mulțime de factori care necesită eforturi de adaptare prin implementarea unor schimbări organizaționale. Printre factorii determinanți ai acestor schimbări putem enumera:

1. **Contextul global și imperativul schimbării.** Mediul global este în continuă evoluție determinată de progresul tehnologic, schimbările în comportamentul consumatorilor și reglementările tot mai stricte, fapt ce impune instituțiile financiare să devină adaptive pentru a-și menține competitivitatea.

2. **Importanța racordării la tendințele tehnologice.** Progresul tehnologiilor digitale, precum aplicațiile mobile, tehnologiile blockchain, serviciile de online banking, integrarea inteligenței artificiale în diverse procese operaționale, transformă substanțial sectorul bancar și solicită actualizarea constantă a infrastructurii și serviciilor bancare pentru a face față cerințelor. În acest context, cercetările de specialitate demonstrează că există impact direct al digitalizării asupra performanțelor băncii și că întârzierea în adoptarea digitalizării expune instituțiile bancare la pierderi competitive, într-un mediu în care inovația tehnologică redefineste așteptările pieței financiare și comportamentul consumatorilor [2]. Însă, implementarea cu succes a acestor tehnologii necesită o infrastructură adecvată, resurse umane calificate și o cultură organizațională deschisă către schimbare [3].

3. **Cultura organizațională constituie o resursă strategică.** O schimbare organizațională profundă nu este posibilă fără cultivarea și împărtășirea de către angajați a valorilor precum inovația, asumarea riscului, adaptarea, flexibilitatea, învățarea continuă – pentru implementarea cu succes a proceselor de rebranding, digitalizare și dezvoltare a noilor servicii. Autorul Schein

country and a wide range of banking products and services tailored to the needs of both individual and corporate clients. Established in 1989, “Victoriabank” was the first commercial bank in the Republic of Moldova, playing a pioneering role in the development of the banking sector. Currently, its main shareholders are Banca Transilvania and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), jointly holding over 72% of the institution’s share capital. The strategic collaboration between these entities has significantly contributed to the bank’s modernisation and continuous evolution [1].

Like other financial institutions, B.C. “Victoriabank” S.A. is committed to aligning with the demands of the business environment and a multitude of factors that require adaptive efforts through the implementation of organisational changes. Among the main drivers of these changes, the following can be mentioned:

1. **The Global Context and the Imperative of Change.** The global environment is continuously evolving due to technological progress, changes in consumer behaviour, and increasingly strict regulations. These dynamics compel financial institutions to become more adaptive in order to maintain their competitiveness.

2. **The Importance of Aligning with Technological Trends.** The advancement of digital technologies, such as mobile applications, blockchain, online banking services, and the integration of artificial intelligence into various operational processes, is significantly transforming the banking sector. This shift requires constant updates to banking infrastructure and services to meet rising demands. In this context, specialised research demonstrates a direct impact of digitalization on bank performance and shows that delays in adopting digital solutions expose financial institutions to competitive losses. Technological innovation is reshaping both financial market expectations and consumer behavior [2]. However, successful implementation of these technologies requires adequate infrastructure, qualified human resources, and an organizational culture open to change [3].

3. **Organisational Culture as a Strategic Resource.** Deep organisational transformation is not possible without employees embracing values such as innovation, risk-taking, adaptability, flexibility, and continuous learning, elements that are essential for the successful implemen-

Edgar H. menționează că schimbările organizaționale autentice nu se pot realiza fără o schimbare a valorilor, principiilor și normelor de comportament, deoarece stau la baza culturii organizaționale [4]. De asemenea, autorii Kim S. Cameron, Robert E. Quinn în lucrarea *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*: menționează că eforturile de schimbare organizațională eșuează adesea din cauza ignorării culturii organizaționale. Strategiile de schimbare care nu sunt în concordanță cu valorile, normele culturale de bază ale unei organizații riscă să fie respinse, subminate sau pur și simplu ignorate de membrii organizației. Pe scurt, fără aliniere culturală, este puțin probabil ca schimbarea să aibă succes [5].

4. Schimbări în comportamentul clienților. Transformările sociale, tehnologice, economice generează schimbări și în comportamentul clienților care devin mai exigenți, preferă servicii rapide, calitative și accesibile. Există studii recente care indică modul în care pandemia COVID-19 a accelerat aceste schimbări contribuind la dezvoltarea competențelor digitale ale populației și modificând percepția asupra serviciilor bancare. În aceste condiții, calitatea serviciilor bancare, abilitățile digitale ale clienților și competitivitatea prețurilor devin factori determinanți în decizia băncilor de a iniția procesele de schimbare organizațională [6, 7].

Astfel, schimbările permanente nu sunt pur și simplu un răspuns la forțele externe, ci un imperativ pentru supraviețuire și dezvoltare pe termen lung, iar capacitatea de adaptare, prin operarea schimbărilor organizaționale, pentru o bancă precum B.C. „Victoriabank” S.A. devine un *avantaj competitiv sustenabil*.

Retrospectiva schimbărilor în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. în perioada 2019-2024. În perioada 2019-2024, B.C. „Victoriabank” S.A. a trecut prin multiple schimbări, care au avut drept scop modernizarea băncii și alinierea acesteia la standardele internaționale ale industriei financiare. Acestea au afectat diverse subsisteme organizaționale: cultura organizațională, modul de operare cu clienții, structura de personal, cultura organizațională, portofoliul de servicii, tehnologiile utilizate, infrastructura ș.a. Implementate treptat, aceste proiecte de schimbare, au avut drept scop alinierea activității băncii la cerințele mediului de afaceri. Un proces amplu de transformare a băncii, care reprezintă o schimbare cu caracter strategic, a început în

tația de rebranding, digitalisation, and the development of new services. Edgar H. Schein argues that authentic organisational change cannot occur without a shift in values, principles, and behavioural norms, as these form the foundation of organizational culture [4]. Similarly, Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, in *Diagnosing and Changing Organisational Culture: Based on the Competing Values Framework*, state that change efforts often fail due to the neglect of organisational culture. Change strategies that are not aligned with an organisation's core cultural values and norms risk being rejected, undermined, or simply ignored by its members. In short, without cultural alignment, change is unlikely to succeed [5].

4. Changes in Customer Behaviour. Social, technological, and economic transformations are also generating shifts in customer behaviour. Clients have become more demanding, favouring services that are fast, high-quality, and easily accessible. Recent studies indicate that the COVID-19 pandemic accelerated these changes by enhancing the population's digital skills and altering perceptions of banking services. In this context, the quality of banking services, clients' digital competencies, and price competitiveness are becoming key factors influencing banks' decisions to initiate organisational change processes [6, 7].

Thus, ongoing changes are not merely a reaction to external forces but represent an imperative for long-term survival and development. For a bank such as B.C. “Victoriabank” S.A., adaptability through organizational transformation becomes a sustainable competitive advantage.

Overview of Changes at B.C. “Victoriabank” S.A. during 2019-2024 Between 2019 and 2024, B.C. “Victoriabank” S.A. underwent multiple transformations aimed at modernising the bank and aligning it with international standards in the financial industry. These changes affected various organizational subsystems: organizational culture, customer interaction, personnel structure, service portfolio, technologies used, infrastructure, and more. Gradually implemented, these change projects aimed to adapt the bank's operations to the evolving business environment.

A major transformation process, strategic in nature, began in January 2018 with the

ianuarie 2018, odată cu preluarea B.C. „Victoriabank” S.A. de către Banca Transilvania și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare [1]. Schimbarea acționarilor a constituit un punct important în evoluția instituției și un factor determinat al schimbărilor ulterioare. Totuși, imaginea B.C. „Victoriabank” S.A. în rândul clienților și al societății rămânea asociată cu imaginea și politicile acționarilor anteriori [8]. Această *schimbare strategică a servit, concomitent, ca un proces de „dezghețare”* a stării de lucruri existente și o confirmare a uneia dintre cele mai influente perspective teoretice în domeniul schimbării organizaționale – modelul lui Kurt Lewin „dezgheț-schimbare-reîngheț”, care presupune destabilizarea practicilor existente și implementarea efectivă a unor practici noi [9].

În acest context, a fost necesară realizarea unui **amplu proces de rebranding**, implementat în 2019, ca parte componentă-cheie a strategiei de restructurare a B.C. „Victoriabank” S.A. și de racordare la noile valori, viziuni și obiective. „Noua identitate de brand a fost creată de compania românească Brandient, specializată în consultanță strategică și design de brand. Aceasta a realizat, în 2016, un proiect similar la Banca Transilvania, iar ulterior, în 2018, rebrandingul acesteia a fost desemnat drept una dintre cele mai eficiente transformări de brand la nivel mondial, conform clasamentului REBRAND 100® Global Awards” [10].

Proiectul de rebranding a inclus: schimbare de logou, reamenajări în sucursalele și agențiile băncii pentru a prezenta o imagine uniformă, modernă și adaptată noilor standarde vizuale și funcționale. Poziționarea brandului a fost consolidată prin introducerea noului mesaj-cheie al băncii, – „*Cu poftă de banking*”, – care subliniază energia și entuziasmul băncii în relația cu clienții și partenerii săi, invitându-i să participe la o experiență bancară mai activă, atractivă și personalizată. Denumirea băncii a fost păstrată „Victoriabank” – simbol al ambiției de a progresa și de a obține noi victorii. Tot din rebranding a făcut parte și **modificarea siglei**, prin adăugarea unui element nou – steagul – cel mai nou element în siglă – o continuare a literei „V” din denumirea băncii reprezentând un simbol al identității sale vizuale reînnoite.

Oricum, ca și orice proces de schimbare organizațională, implementarea rebrandingului a fost una complexă, care a implicat numeroase *bariere și dificultăți*. O provocare a constituit-o

acquisition of B.C. “Victoriabank” S.A. by Banca Transilvania and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) [1]. The change in ownership marked a significant milestone in the institution’s evolution and was a key driver of the subsequent transformations. Nevertheless, the public and client perception of B.C. “Victoriabank” S.A. continued to be associated with the image and policies of the previous shareholders [8]. *This strategic shift simultaneously acted as a “thawing”* of the previous state of affairs and as an application of one of the most influential theoretical models in organisational change, the Kurt Lewin model of “unfreeze-change-refreeze.” This model involves destabilising existing practices and effectively implementing new ones [9].

In this context, **a comprehensive rebranding process** was necessary and was implemented in 2019 as a key component of B.C. “Victoriabank” S.A.’s restructuring strategy and its alignment with new values, visions, and objectives. “The new brand identity was created by the Romanian company Brandient, specialised in strategic consultancy and brand design. In 2016, Brandient carried out a similar project for Banca Transilvania, and later, in 2018, that rebranding was recognised as one of the most effective brand transformations in the world, according to the REBRAND 100® Global Awards ranking” [10].

The rebranding project included **a logo change** and redesigns of the bank’s branches and agencies to present a cohesive, modern image adapted to new visual and functional standards. The brand positioning was reinforced through the introduction of the new key message – “*With a Taste for Banking*” – which expresses the bank’s energy and enthusiasm in its relationships with clients and partners, inviting them to engage in a more dynamic, appealing, and personalized banking experience. The name “Victoriabank” was preserved – as a symbol of ambition and the pursuit of new victories. A new element was also added to the logo – a flag – extending from the “V” in the bank’s name, symbolising the renewed visual identity.

As with any organisational change process, the implementation of the rebranding was complex and involved numerous *barriers and challenges*. One of the key challenges was gaining client acceptance of the new visual identity. To overcome this resistance, B.C. “Victoria-

și *acceptarea noii identități vizuale de către client*. Pentru a depăși această rezistență B.C. „Victoriabank” S.A. a trebuit să depună eforturi de promovare a noii imaginii pentru a se asigura că actualii și potențialii clienți percep pozitiv modificările, având în vedere conservatorismul manifestat de o parte a publicului.

De asemenea, o altă dificultate a fost de *natură financiară*, având în vedere rețeaua extinsă de peste 100 de unități teritoriale ale băncii și faptul că lucrările de renovare necesare, modernizarea mobilierului, implementarea noului logo implicau investiții considerabile. Aceste costuri erau preconizate să fie suportate fără a afecta prețurile serviciilor, menținând competitivitatea băncii. În consecință, costurile implementării au reprezentat o povară semnificativă pentru bugetul băncii, iar adaptarea personalului băncii la noile standarde operaționale și la identitatea reînnoită a necesitat timp și resurse suplimentare. Un factor critic în derularea procesului de rebranding a fost *timpul* – fiind o bancă cu un volum ridicat de activitate zilnică, implementarea modificărilor trebuia realizată fără a întrerupe serviciile sau a crește semnificativ costurile.

Rezultatele rebrandingului B.C. „Victoriabank” S.A. au fost, preponderant, pozitive. Procesul a condus la o *disociere clară de imaginea asociată cu acționarii anteriori*, consolidând percepția clienților potrivit căreia banca este acum parte din Grupul Banca Transilvania. Repoziționarea a influențat pozitiv imaginea instituției, contribuind la atragerea de noi clienți, creșterea încrederii publicului, sporirea competitivității, precum și la racordarea B.C. „Victoriabank” la standardele moderne din domeniul financiar.

Schimbări operate au fost și în cultura organizațională a B.C. „Victoriabank” S.A. cu scopul de a crea un mediu de lucru mai colaborativ, modern și deschis, care să fie adaptat cerințelor actuale ale pieței financiare și necesităților angajaților. Un exemplu relevant de schimbare realizată a fost în *amenajarea spațiilor de lucru*, prin trecerea de la birouri separate la spații deschise (*open spaces*), – proces desfășurat treptat în perioada 2019-2024, care a necesitat investiții de timp și financiare. Nu a fost doar o tranziție cu modificări de natură fizică, ci o schimbare profundă în cultura organizațională, încurajând și consolidând partajarea valorilor precum: colaborarea, transparența și comunicarea între angajați. Spațiile de lucru deschise au fost amenajate într-un stil unitar și modern în

bank” S.A. had to make significant promotional efforts to ensure that both current and potential clients would perceive the changes positively, especially considering the conservative attitudes of segment of the public.

Another difficulty was of financial nature, given the bank’s extensive network of over 100 territorial units and the fact that renovation work, furniture modernisation, and the implementation of the new logo required substantial investment. These costs were expected to be absorbed without affecting service prices, in order to maintain the bank’s competitiveness. As a result, the implementation costs represented a significant burden on the bank’s budget, while adapting staff to the new operational standards and renewed brand identity required additional time and resources. A critical factor in the rebranding process was *time*, as a bank with a high volume of daily activity, the implementation of the changes had to be carried out without service disruptions or a significant increase in operational costs.

Results of the rebranding of B.C. “Victoriabank” S.A. were predominantly positive. The process has led to a clear dissociation from the image associated with the previous shareholders, reinforcing the customers’ perception that the bank is now part of the Banca Transilvania Group. The repositioning has positively influenced the image of the institution, contributing to attracting new customers, increasing public confidence, enhancing competitiveness, as well as to the B.C. “Victoriabank” S.A. to modern financial standards.

Changes were also made in the organizational culture of B.C. “Victoriabank” S.A. in order to create a more collaborative, modern and open working environment, which is adapted to the current requirements of the financial market and the needs of employees. A relevant example of the implemented change was in *the arrangement of work spaces*, by moving from separate offices to open spaces (*open spaces*), a process gradually carried out over the period 2019-2024, which required time and financial investments. It was not just a transition with physical changes, but a profound change in organisational culture, encouraging and reinforcing the sharing of values such as: collaboration, transparency and communication between employees. The open workspaces have been designed in a unified and modern style in

sediul central, sucursale și în agenții, folosind culori reprezentative de alb și albastru, care reflectă identitatea vizuală a băncii. Acest efort de amenajare – continuă și în prezent, deoarece se realizează treptat, subliniind angajamentul băncii de a-și alinia spațiile de lucru la standardele moderne de eficiență și estetică.

Un alt aspect important al schimbărilor în cultura organizațională a vizat *simbolurile și sloganul organizației* adaptate pentru a reflecta valorile actuale ale băncii și angajamentul acesteia față de clienți și angajați. În acest sens, au fost introduse modificări la nivelul ceremoniilor, ritualurilor și normelor de comportament, având drept scop să promoveze egalitatea și respectul reciproc. O schimbare inedită a fost și adoptarea unei adresări informale cu „tu”, între toți angajații, indiferent de nivelul ierarhic, inclusiv în raport cu președintele băncii. Această schimbare simbolică accentuează importanța egalității și a recunoașterii fiecărui angajat ca o componentă valoroasă a organizației.

Pentru promovarea unui mediu de lucru transparent și deschis, a fost implementată o altă schimbare – o *cutie poștală anonimă*, – prin care angajații pot semna deficiențele sau încălcările comise de colegi sau superiori. Această inițiativă are drept scop crearea unui climat de încredere și responsabilitate în interiorul organizației. A fost revizuit *Codul de Etică* al băncii prin instituirea unor standarde clare de comportament atât în relațiile cu clienții, cât și cu angajații, contribuind la consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe respect, integritate și profesionalism. Inclusiv, banca a implementat sesiuni de orientare pentru noii angajați, denumite „*Bun Venit!*”, în cadrul cărora aceștia sunt invitați la sediul central pentru a se familiariza cu istoria, valorile culturale și organizatorice ale băncii.

Toate aceste eforturi au fost efectuate pentru a crea o cultură organizațională modernă, deschisă și orientată spre colaborare, în care angajații băncii să se simtă apreciați și motivați să contribuie la succesul organizației. B.C. „Victoriabank” S.A. demonstrează, astfel, că este o organizație care se adaptează continuu și care pune accent pe oameni – fie că este vorba despre angajați sau despre comunitatea în care activează.

Schimbări substanțiale au avut loc și în gama de **produse și servicii ale băncii**. De exemplu, banca a lansat în decembrie 2019 un nou produs, și anume cardul de cumpărături *STAR Card*. La momentul lansării, *STAR Card*

the head office, branches and agencies, using representative colours of white and blue, reflecting the bank's visual identity. This landscaping effort – continues today as it is gradually being realised, emphasising the Bank's commitment to align its workspaces with modern standards of efficiency and aesthetics.

Another important aspect of the changes in the organisational culture concerned the *symbols and slogan of the organisation* adapted to reflect the Bank's current values and its commitment to customers and employees. In this respect, changes were introduced in ceremonies, rituals and behavioural norms, aimed at promoting equality and mutual respect. A novel change has also been the adoption of an informal “you” address between all employees, regardless of hierarchical level, including in relation to the Bank's President. This symbolic change emphasises the importance of equality and recognition of each employee as a valued part of the organisation.

In order to promote a transparent and open working environment, another change – an *anonymous mailbox* – has been implemented where employees can report shortcomings or violations committed by colleagues or superiors. This initiative aims to create a climate of trust and accountability within the organisation. The *Bank's Code of Ethics* has been revised by establishing clear standards of behaviour both in dealings with customers and with employees, helping to reinforce an organisational culture based on respect, integrity and professionalism. In particular, the bank has implemented orientation sessions for new employees, called “*Welcome!*”, during which they are invited to the head office to familiarise themselves with the bank's history, cultural and organisational values.

All these efforts have been made to create a modern, open and collaborative organisational culture in which bank employees feel valued and motivated to contribute to the success of the organisation. B.C. “Victoriabank” S.A. is thus demonstrating that it is a continuously adapting organisation that focuses on people – be it its employees or the community in which it operates.

Substantial changes have also taken place in the **bank's range of products and services**. For example, the bank launched a new product in December 2019, namely the *STAR Card* shopping card. At the time of its launch, *STAR Card* was the only shopping card in the Republic

era unicul card de cumpărături din Republica Moldova, care permitea achitarea integral online a achizițiilor, fie în rate fixe fără dobândă, fie din puncte bonus. A fost un exemplu de schimbare care a aliniat portofoliul de produse bancare la cerințele digitalizării. Lansarea STAR Card a implicat câteva *riscuri semnificative*, și anume: posibila reticență a clienților față de un produs financiar nou, complexitatea procesului de implementare, precum și riscul ca personalul băncii să întâmpine dificultăți în promovarea cardului din cauza lipsei de experiență sau a unei instruirii insuficiente.

Efectele lansării acestei schimbări au fost preponderant pozitive – produsul STAR Card a consolidat relațiile băncii cu partenerii și a contribuit la atragerea unui număr mai mare de clienți, ceea ce a generat creșteri în volumele tranzacționate. Pe de altă parte, *efectele negative* s-au manifestat prin costuri operaționale asociate lansării produsului, dar și prin nemulțumiri din partea unor clienți care nu înțelegeau, initial, pe deplin beneficiile sau condițiile de utilizare a cardului. *Reacția angajaților* a fost mixtă: unii angajați au fost entuziasmați de oportunitatea de a promova un produs inovator, în timp ce alții s-au confruntat cu anxietate din cauza schimbării și a necesității de a asimila și dezvolta cunoștințe și competențe noi. Însă, prin instruire și sprijin managerial, majoritatea echipei a devenit încrezătoare în capacitatea de a gestiona și promova noul produs. *Clienții au reacționat în mod divers*: cei care apreciază inovația și beneficiile tangibile au adoptat rapid STAR Card, fiind încântați de avantajele acestuia, însă, a existat un segment de clienți care a manifestat inițial scepticism, deoarece aveau nevoie de mai mult timp și informații suplimentare pentru a înțelege utilitatea și caracteristicile produsului.

În anul 2022, B.C. „Victoriabank” S.A. a introdus o nouă schimbare – cardul *Salut*, o inițiativă fără precedent pentru bancă – emiterea unui card gratuit pentru întreaga durată de viață a deținătorului. Schimbarea respectivă a fost condiționată de mai mulți factori interni și externi, inclusiv presiunile externe, precum alinierea la strategiile concurenților și adaptarea la cerințele tot mai exigente ale pieței, care au impulsionat luarea acestei decizii. Această schimbare a fost una complexă, implicând mai multe subsisteme: subsistemul operațional a fost responsabil de integrarea noilor procese legate de emiterea și gestionarea cardurilor gratuite, iar subsistemele

of Moldova that allowed purchases to be paid in full online, either in interest-free fixed instalments or from bonus points. It was an example of change that aligned the banking product portfolio to the demands of digitisation. The launch of the STAR Card involved some *significant risks*, namely: possible customer reluctance to a new financial product, the complexity of the implementation process, and the risk that bank staff might have difficulties in promoting the card due to lack of experience or insufficient training.

The effects of the launch of this change were overwhelmingly positive – the STAR Card product strengthened the bank’s relationships with partners and helped to attract more customers, which led to increases in volumes traded. On the other hand, *the negative effects* manifested themselves in operational costs associated with the product launch, but also in dissatisfaction from some customers who initially did not fully understand the benefits or the conditions of use of the card. *Employee reaction* was mixed: some employees were enthusiastic about the opportunity to promote an innovative product, while others were anxious about the change and the need to assimilate and develop new knowledge and skills. But through training and management support, most of the team became confident in their ability to manage and promote the new product. *Customers reacted differently*: those who value innovation and tangible benefits were quick to adopt STAR Card and were delighted with its benefits, but there was a segment of customers who were initially sceptical as they needed more time and information to understand the usefulness and features of the product.

In 2022, B.C. “Victoriabank” S.A. introduced a new change – the *Salut* card, an unprecedented initiative for the bank – issuing a card free of charge for the lifetime of the cardholder. This change was conditioned by several internal and external factors, including external pressures, such as aligning with competitors’ strategies and adapting to increasingly demanding market requirements, which fuelled this decision. This was a complex change involving several sub-systems: the operational sub-system was responsible for integrating the new processes related to the issuing and management of the free cards, and the sales and marketing sub-systems played a key role in promoting the card and attracting as many users as possible.

de vânzări și marketing au jucat un rol esențial în promovarea cardului și atragerea unui număr cât mai mare de utilizatori.

Cu toate acestea, *implementarea schimbării respective nu a fost lipsită de dificultăți*, inclusiv de ordin perceptiv, căci emiterea și deservirea cardurilor *Salut*, care erau oferite gratuit clienților, au generat cheltuieli pentru B.C. „Victoriabank” S.A.: dezvoltarea cardurilor, producția lor, distribuirea către utilizatori și campaniile de promovare și publicitate. În plus, unii clienți au privit cu scepticism beneficiile reale ale unui card gratuit, exprimând îngrijorări legate de confidențialitatea datelor sau de alte aspecte de securitate.

Totuși, rezultatele obținute au confirmat eficiența acestei schimbări: în primul an de la lansare și în anii următori, *a crescut numărul de clienți*. În plus, această schimbare a avut *efecte favorabile* și asupra imaginii și reputației B.C. „Victoriabank” S.A., contribuind la *consolidarea încrederii clienților și la creșterea loialității acestora față de bancă*. Astfel, B.C. „Victoriabank” S.A. nu doar că și-a fidelizat clienții existenți, dar a reușit și să atragă noi utilizatori, demonstrând capacitatea sa de a se adapta și de a răspunde eficient nevoilor pieței. Prin urmare, lansarea cardului *Salut* a constituit o schimbare strategică, cu rezultate pozitive semnificative atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Schimbările în subsistemul tehnic și tehnologic operate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. vizează digitalizarea și automatizarea proceselor. În 2022, a fost implementat proiectul „Digital Onboarding”, care permitea identificarea clienților prin utilizarea tehnologiilor biometrice, a inteligenței artificiale și automatizării proceselor prin RPA (Robotic Process Automation), toate acestea contribuind la o mai mare eficiență și rapiditate în deservirea clienților. În condițiile în care accesibilitatea devine un factor esențial, tot mai mulți clienții solicită posibilitatea de a interacționa cu instituția financiară fără a fi nevoiți să se deplaseze la sediile băncii pentru a se identifica sau a efectua operațiuni bancare. Acest aspect este intensificat de o concurență tot mai acerbă pe piață și de necesitatea de a digitaliza serviciile și procesele bancare, în vederea menținerii competitivității.

În 2022, investițiile băncii în acest proiect au avut drept impact pozitiv reducerea semnificativă a timpului și costurilor asociate relațiilor cu clienții, administrării tranzacțiilor și gestio-

However, *the implementation of this change was not without difficulties*, including perceptual ones, as the issuance and servicing of the Hello cards, which were offered free of charge to customers, generated expenses for B.C. “Victoriabank” S.A.: the development of the cards, their production, their distribution to users, and promotion and advertising campaigns. In addition, some customers were sceptical about the real benefits of a free card, expressing concerns about data privacy or other security issues.

However, the results have confirmed the effectiveness of this change: in the first year after the launch and in the following years, *the number of customers increased*. Moreover, this change also had *favourable effects* on the image and reputation of B.C. “Victoriabank” S.A., *contributing to strengthening customer trust and increasing their loyalty to the bank*. Thus, B.C. “Victoriabank” S.A. has not only gained the loyalty of its existing customers, but has also succeeded in attracting new users, demonstrating its ability to adapt and respond effectively to market needs. The launch of the *Salut* card was therefore a strategic change, with significant positive results both in the short and long term.

The changes in the technical and technological subsystem of B.C. “Victoriabank” S.A. are aimed at digitisation and automation of processes. In 2022, the “Digital Onboarding” project was implemented, which enabled the identification of customers through the use of biometric technologies, artificial intelligence, and process automation through RPA (Robotic Process Automation), all of which contribute to greater efficiency and speed in customer service. As accessibility is becoming a key factor, more and more customers are demanding the possibility to interact with their financial institution without having to go to the bank’s premises to identify themselves or carry out banking operations. This is intensified by increasing competition in the market and the need to digitalise banking services and processes in order to remain competitive.

In 2022, the bank’s investment in this project had the positive impact of significantly reducing the time and costs associated with customer relations, transaction administration and account management, which favourably influenced the bank’s competitiveness by offering customers the possibility to open accounts

nării conturilor, fapt ce a influențat favorabil competitivitatea băncii, oferind clienților posibilitatea de a deschide rapid conturi, fără să se prezinte la unitățile bancare. Proiectul respectiv a continuat să aducă *beneficii semnificative și în 2023*, îmbunătățind experiența clienților prin valorificarea unor soluții rapide și personalizate, în acest mod banca reușind să răspundă unor tendințe-cheie în domeniul tehnologiilor și al proceselor, și anume: simplificarea procedurilor pentru a fi accesibile și ușor de utilizat chiar și de către persoane care nu au studii superioare, ce constituie un factor esențial pentru extinderea bazei de clienți. Totodată, automatizarea proceselor, precum: perfectarea contractelor, gestionarea fluxului de reclamații și calcularea comisioanelor, a permis reducerea erorilor și îmbunătățirea eficienței.

De asemenea, printre serviciile și produsele digitale noi lansate pe parcursul anului 2022, se numără: lansarea noului produs *Credit Express Online* – credit 100% online, destinat clienților „Victoriabank”; lansarea a trei noi *port-monee electronice Apple Pay, Google Pay și Xiaomi Pay*; emiterea unui nou serviciu pentru clienții B.C. „Victoriabank” S.A.: *Send to Friend* – care permite expedierea banilor către un prieten fără a-i cere numărul cardului bancar; lansarea actualizării online a *chestionarului clientului (KYC)* – o soluție inovatoare în domeniul Know Your Customer, complet automatizată, care permite identificarea clienților cu ajutorul celor mai noi *tehnologii biometrice, inteligenței artificiale și RPA (Robotic Process Automation)* [11].

Digitalizarea și deservirea la distanță au avut impact asupra dinamicii rețelei teritoriale a băncilor. Astfel, în anul 2022 numărul de sucursale s-a redus cu patru unități și numărul agenților s-a diminuat cu 53 unități. În același timp, numărul salariaților din sistem a crescut cu 222 persoane. Numărul utilizatorilor sistemelor de deservire la distanță este în creștere, prin web-banking crescând cu 23,2% și prin mobile-banking cu 42,9%. Numărul total al operațiunilor a crescut cu 12,9%, dintre care: 13,4% pentru persoane fizice și 11,4% pentru persoane juridice. Dacă în cazul persoanelor juridice a crescut numărul de plăți atât pentru web-banking cât și mobile-banking, persoanele fizice au migrat, parțial, de la web-banking către mobile-banking [11].

O altă schimbare care denotă eforturi de digitalizare, a fost implementarea în anul 2023 a

quickly without having to visit the bank's branches. This project continued to *bring significant benefits in 2023*, enhancing the customer experience by leveraging fast and personalised solutions, thus enabling the bank to respond to key trends in technology and processes, namely: simplifying procedures to be accessible and easy to use even for people without higher education, which is a key factor in expanding the customer base. At the same time, the automation of processes such as: contract finalisation, complaint flow management and commission calculation, has reduced errors and improved efficiency.

Also, among the new digital services and products launched during 2022 are: the launch of the new *Credit Express Online* product – 100% online credit for “Victoriabank” customers; the launch of three new *e-wallets Apple Pay, Google Pay and Xiaomi Pay*; the issuance of a new service for B.C. customers. “Victoriabank” S.A.: *Send to Friend* – which allows sending money to a friend without asking for their bank card number; launch of the online update of *the Customer Questionnaire (KYC)* – an innovative solution in the field of Know Your Customer, fully automated, which allows identifying customers with *the latest biometric, artificial intelligence and RPA (Robotic Process Automation)* technologies [11].

Digitalisation and remote servicing have had an impact on the dynamics of banks' territorial network. Thus, in 2022 the number of branches decreased by four units and the number of agents decreased by 53 units. At the same time, the number of employees in the system increased by 222 persons. The number of users of remote service systems is increasing, with web-banking increasing by 23.2% and mobile-banking by 42.9%. The total number of transactions increased by 12.9%, of which: 13.4% for individuals and 11.4% for legal entities. While the number of payments for both web-banking and mobile-banking increased for legal entities, individuals partially migrated from web-banking to mobile-banking [11].

Another change denoting digitisation efforts was the implementation in 2023 of *the first banking chatbot available to customers around the clock*, under the hashtag #DigitisationWant. The Alex chatbot offers the possibility to reset card PINs, block cards, block the VB24 app, as well as get answers to ques-

primului chatbot bancar disponibil pentru clienți non-stop, sub hashtagul #CuPoftăDeDigitalizare. Chatbotul Alex oferă posibilitatea restabilirii codului PIN de la card, blocării cardurilor, blocării aplicației VB24, precum și obținerii răspunsurilor la întrebările vizavi de serviciile și produsele băncii – absolut instant. Chatbotul este disponibil 24/24, fiind necesar doar codul OTP pentru utilizare [12].

De asemenea, începând cu 02 decembrie 2024, în chatbotul ALEX este disponibil un nou flux – „Vreau un credit”! Acest flux digital a fost dezvoltat pentru susținerea RM Retail, oferind un instrument modern de atragere a clienților și creștere a volumelor de vânzări.

Despre asimilarea și abordarea proactivă de către clienți a inovațiilor în servicii și tehnologii se menționează în Raportul anual de activitate al băncii: „Gradul înalt de acceptare a schimbărilor și tehnologiilor reprezintă trăsături definitorii ale clienților B.C. „Victoriabank” S.A. Comportamentul consumatorilor este într-o schimbare accelerată de la modul clasic de deservire către tehnologii moderne, autoservire, deservire la distanță. Inițiativele digitale implementate permit clienților să beneficieze de cele mai multe produse fără a se deplasa fizic la bancă. Persoanele fizice pot deveni online clienții B.C. „Victoriabank” S.A., înrolarea fiind asigurată prin digital onboarding. În prezent, aproape orice produs poate fi oferit digital” [13].

Una dintre schimbările majore survenite în urma fuziunii dintre B.C. „Victoriabank” S.A. și Grupul Financiar Banca Transilvania a fost **modificarea organigramei**, începând cu anul 2018, de la demararea fuziunii, pentru a se ajunge la o variantă a organigramei funcțională și practică din toate punctele de vedere. Modificările ulterioare în organigrame au inclus: modificări în denumiri de subdiviziuni, crearea de direcții noi, crearea de funcții noi. În anii 2021 și 2022, Comitetului de Direcție al băncii i se subordonau patru vicepreședinți, iar în anul 2023 a fost creat un nou post – al cincilea vicepreședinte, modificându-se denumirea din Vicepreședintele CBO în Vicepreședinte Aria Corporate și Vicepreședinte Aria Retail. În plus, au avut loc schimbări în denumirile direcțiilor: pe parcursul anului 2022, Direcția Business Banking și-a schimbat denumirea în Direcția Business. Subordonat direct Președintelui Comitetului de Direcție (CEO), a apărut CTO – Chief Technology Officer. În anul 2023, din subordinea

tions regarding the bank's services and products – absolutely instantly. The chatbot is available 24/24, only the OTP code is required for use [12].

Also, as of 02 December 2024, a new flow is available in the ALEX chatbot – “I want a credit”! This digital flow was developed to support RM Retail, providing a modern tool to support RM Retail, providing a modern tool to engage customers and increase sales volumes.

The bank's Annual Activity Report states about the customers' assimilation and proactive approach to innovations in services and technologies: “The high degree of acceptance of changes and technologies is a defining feature of B.C. customers. B.C. “Victoriabank” S.A. Customers' behaviour is undergoing an accelerated change from the classical way of service to modern technologies, self-service, remote service. Implemented digital initiatives allow customers to benefit from most products without physically travelling to the bank. Individuals can become online customers of B.C. “Victoriabank” S.A., enrolment is ensured through digital onboarding. Today, almost any product can be offered digitally” [13].

One of the major changes following the merger between B.C. “Victoriabank” S.A. and the Banca Transilvania Financial Group was **the modification of the organisational chart**, starting with 2018, since the start of the merger, in order to arrive at a functional and practical organisational chart in all respects. Subsequent changes in the organisational charts included: changes in the names of subdivisions, creation of new directorates, creation of new functions. In the years 2021 and 2022, the Bank's Management Committee was subordinated to four Vice Presidents, and in 2023 a new position was created – the fifth Vice President, changing the title from Vice President CBO to Vice President Aria Corporate and Vice President Aria Retail. In addition, there were changes in the names of the directorates: during 2022, the Business Banking Directorate changed its name to the Business Directorate. Reporting directly to the Chairman of the Management Board (CEO), the CTO – Chief Technology Officer, appeared. In the year 2023, the following subdivisions became subordinate to the Vice President of the CBO from the Vice President of the Corporate Area: Corporate Customers Division, Business Banking Division and Customer Service Divi-

Vicepreședintelui CBO, au trecut în subordinea Vicepreședintelui Aria Corporate următoarele subdiviziuni: Direcția Clienți Corporativi, Direcția Business Banking și Direcția Customer Service. Aceste schimbări au avut *un impact pozitiv asupra diviziunii muncii*, oferind angajaților o structură mai clară pentru percepție, oportunități de dezvoltare profesională și o mai bună organizare a activităților în cadrul băncii.

În **sistemul de relații cu clienții**, a fost implementată o schimbare necesară și utilă în anul 2023 – un sistem reînnoit de gestionare a reclamațiilor clienților, în scopul îmbunătățirii eficienței și reducerii timpului de procesare. Înaintea acestei schimbări, fluxul de analiză și transmitere a răspunsurilor la reclamațiile clienților era un proces lent, care genera nemulțumiri din partea acestora și constituia o experiență de client mai puțin plăcută. Schimbarea aplicată a fost de natură tehnologică și a vizat modernizarea și optimizarea fluxului de gestionare a reclamațiilor, implicând un proces de tranziție din sistemul vechi, bazat pe SharePoint, într-un sistem nou, Temenos 4.

Implementarea acestui nou sistem a implicat *eforturi financiare* pentru dezvoltare, testare și implementare, dar și *timp* pentru adaptarea personalului la noile cerințe. A fost necesar ca angajații să fie instruiți pentru a li se oferi cunoștințele necesare și a le dezvolta competențe de utilizare a noului software, precum și pentru adaptarea la noile proceduri. Această schimbare a adus băncii numeroase beneficii: rapiditate și eficiență în gestionarea fluxului de reclamații, fiind nevoie de mai puțin timp, o transparență mai mare în decurgerea procesului, astfel încât persoanele implicate în procesul de soluționare a reclamațiilor pot urmări mai ușor stadiul acestora. Drept consecință, clienții au putut sesiza o îmbunătățire a calității serviciilor, iar procesul de soluționare, mai rapid și mai eficient, a dus la o satisfacție crescută din partea acestora. Astfel, schimbarea implementată a avut un impact pozitiv nu doar asupra modului în care erau gestionate reclamațiile, dar și asupra relațiilor generale cu clienții, demonstrând angajamentul băncii față de îmbunătățirea continuă a serviciilor oferite.

În cadrul B.C. „Victoriabank” S.A., în intervalul anilor 2019-2024, au avut loc multiple **schimbări în politica de personal**, care au fost inițiate și implementate pentru a crea un mediu de lucru motivant și stabil, pentru a reduce fluc-

sion. These changes have had *a positive impact on the division of labour*, providing employees with a clearer structure for perception, opportunities for professional development and better organisation of activities within the bank.

In the **customer relations system**, a necessary and useful change was implemented in 2023 – a revamped customer complaint handling system to improve efficiency and reduce processing time. Prior to this change, the flow of analysing and responding to customer complaints was a slow process, generating customer dissatisfaction and a less pleasant customer experience. The change implemented was technological in nature and aimed at modernising and optimising the complaints handling workflow, involving a transition process from the old SharePoint-based system to a new Temenos 4 system.

The implementation of this new system has involved *financial efforts* for development, testing and implementation, as well as *time* to adapt staff to the new requirements. Staff had to be trained to provide them with the necessary knowledge and develop their skills to use the new software and to adapt to the new procedures. This change has brought many benefits to the bank: speed and efficiency in managing the complaints flow, less time is needed, more transparency in the process so that those involved in the complaints handling process can more easily follow the status of their complaints. As a result, customers have been able to notice an improvement in the quality of service and the faster and more efficient resolution process has led to increased customer satisfaction. Thus, the change has had a positive impact not only on the way complaints were handled, but also on overall customer relations, demonstrating the bank's commitment to continuous service improvement.

Within B.C. “Victoriabank: S.A., in the period 2019-2024, there have been multiple **changes in the personnel policy**, which were initiated and implemented in order to create a motivating and stable working environment, to reduce staff turnover and to increase the level of employee satisfaction. Among the changes made are: the introduction of meal vouchers, holiday bonuses for holidays of at least 14 days, as well as financial incentives for meeting or exceeding short-term targets, known as “BSC incentive

tuția de personal și a spori nivelul de satisfacție al angajaților. Printre schimbările efectuate se numără: introducerea tichetelor de masă, prime de vacanță pentru concedii de cel puțin 14 zile, precum și stimulente financiare pentru îndeplinirea sau depășirea obiectivelor pe termen scurt, cunoscute sub denumirea de „scheme de incentivare BSC”. Pentru valorificarea oportunităților de dezvoltare profesională, angajaților li se asigură acces la o platformă de e-Learning și posibilități de formare continuă, iar copiii acestora pot beneficia de stagii de practică gratuite. În 2019, a fost lansat VB Employee Experience Index (EEI), – un chestionar menit să ajute managementul să înțeleagă cât mai bine relația angajat/manager și angajat/entitate per general și să vadă care ar fi cele mai bune soluții de îmbunătățire a acestei relații [11]. Tot în context financiar, angajații au apreciat pozitiv un instrument introdus în 2023, și anume acordarea unui beneficiu financiar în mărimea unui salariu tarifar după primul an de activitate în cadrul băncii. Prin implementarea schimbărilor în subsistemul de personal, B.C. „Victoriabank” S.A. a reușit să creeze un mediu de lucru mai stabil și mai motivant, reducând fluctuația de personal și ridicând gradului de satisfacție a angajaților față de locul de muncă și față de angajator.

Ca o *consecință pozitivă a eforturilor de schimbări*, în anul 2024, fluctuația de personal a scăzut semnificativ față de 2019, ajungând la aproximativ 9%, un progres considerabil față de 18% anterior. Această scădere a fost un rezultat direct al măsurilor implementate în politica de personal, care au avut ca scop îmbunătățirea condițiilor de muncă, motivarea angajaților și sprijinirea echilibrului între viața profesională și personală. De asemenea, angajații au început să aprecieze tot mai mult oportunitățile de dezvoltare profesională, stimulentele financiare și beneficiile oferite, ceea ce a contribuit în mod semnificativ la retenția acestora.

Proiectul „Tellerul universal” (operator universal). În luna martie 2019, a fost lansat Proiectul „Tellerul Universal” – un proiect ce face parte din transformarea Front Office-lui în telleri universali. Procesul de instruire a început cu 143 angajați (din 176 eligibili), organizându-se 23 sesiuni de formare [13]. Această schimbare a fost justificată de mai mulți factori, inclusiv: cozile mari la ghișeele băncii și nemulțumirea clienților din cauză necesității de a apela la mai mulți operatori pentru a realiza diverse

schemes”. In order to capitalise on professional development opportunities, employees are provided with access to an e-Learning platform and continuing education opportunities, and their children can benefit from free internships. In 2019, the VB Employee Experience Index (EEI) was launched, a questionnaire designed to help management better understand the employee/manager and employee/entity relationship in general and to see what would be the best solutions to improve this relationship [11]. Also in the financial context, employees were positive about a tool introduced in 2023, namely the provision of a financial benefit in the amount of a tariff salary after the first year of employment with the bank. By implementing changes in its personnel system, B.C. “Victoriabank” S.A. has managed to create a more stable and motivating working environment, reducing staff turnover and raising the level of employee satisfaction with the workplace and the employer.

As a *positive consequence of the schmbări efforts*, staff turnover in 2024 decreased significantly compared to 2019, to approximately 9%, a considerable improvement from 18% previously. This decrease was a direct result of the measures implemented in the personnel policy, which aimed to improve working conditions, motivate employees and support work-life balance. Employees have also begun to increasingly appreciate the professional development opportunities, financial incentives and benefits on offer, which has contributed significantly to employee retention.

Universal Teller (universal operator) project. In March 2019, the Universal Teller Project was launched – a project that is part of the Front Office’s transformation into universal tellers. The training process started with 143 employees (out of 176 eligible) and 23 training sessions were organised [13]. This change was justified by a number of factors, including: long queues at bank counters and customer dissatisfaction due to the need to use multiple operators to perform various operations. In the context of strong competition in the banking sector and the need to optimise costs, it was deemed necessary to implement this transition to universal operators. This change took place in the context of major changes, which took place simultaneously in several sub-systems of the bank, such as human resources, information

operațiuni. În contextul unei concurențe puternice în sectorul bancar și al cerinței de a optima costurile, s-a considerat necesară implementarea acestei tranziții către operatorii universali. Schimbarea respectivă a avut loc în contextul schimbărilor majore, care s-a desfășurat simultan în mai multe subsisteme ale băncii, cum ar fi: resursele umane, tehnologiile informaționale, vânzările și marketingul. Trebuia să se asigure nu doar o reproiectare a structurii organizatorice, ci și o instruire a angajaților, în special, în domeniul legislativ și procedural, pentru a putea face față noilor cerințe operaționale. În plus, au fost necesare ajustări ale infrastructurii, inclusiv adaptarea la noile condiții de muncă a angajaților afectați de această schimbare.

Beneficiile acestei schimbări, în modul de organizare a activității operatorilor, au fost evidente atât pentru bancă, cât și pentru clienți. Pentru clienți, beneficiile rezidă în faptul că s-a redus timpul de deservire la ghișeu, având deja un singur punct de contact pentru multiple servicii bancare. Totodată, angajații, care au devenit mai flexibili și versatili, dobândind abilități pentru a gestiona diverse tipuri de operațiuni, au contribuit la creșterea nivelului de satisfacție al clienților și, implicit, la creșterea veniturilor băncii prin promovarea produselor și serviciilor adiționale. De asemenea, un impact pozitiv pentru angajații băncii este și faptul că aceștia au o mai mare satisfacție datorită diversificării atribuțiilor lor și a oportunităților de dezvoltare.

Totuși, implementarea sistemului de telleri universali a condiționat și unele provocări. Datorită fluxului mare de clienți și diversității operațiunilor, au existat dificultăți inițiale pentru operatori în executarea atribuțiilor. Acest lucru a fost cauzat de complexitatea sarcinilor și de numărul mare de clienți care trebuiau deserviți într-un timp relativ scurt. În plus, au apărut dificultăți legate de faptul că gradul și nivelul de asimilare a cunoștințelor, și de formare a noilor competențe, initial, a fost substanțial diferit, din cauza diferențelor în ritmurile de adaptare ale operatorilor, fapt care, a creat provocări în gestionarea cererilor clienților și în menținerea unui nivel ridicat al calității serviciilor.

În ansamblu, tranziția către sistemul de telleri universali a generat economii considerabile pentru bancă, reducând costurile asociate cu operarea mai multor specialiști pe funcții distincte. Totuși, dificultățile întâmpinate în procesul de implementare și adaptare au subliniat

technology, sales and marketing. Not only the organisational structure had to be redesigned, but also employees had to be trained, in particular in legislative and procedural matters, in order to cope with the new operational requirements. In addition, adjustments to the infrastructure were necessary, including the adaptation to the new working conditions of the employees affected by this change.

The benefits of this change in the way the operators' work was organised were obvious for both the bank and the customers. For customers, the benefits lie in the fact that service time at the counter has been reduced, as they now have a single point of contact for multiple banking services. At the same time, the employees, who have become more flexible and versatile, acquiring the skills to handle different types of operations, have contributed to increased customer satisfaction and, in turn, to the bank's revenues by promoting additional products and services. Also, a positive impact for the bank's employees is the fact that they are more satisfied due to the diversification of their duties and development opportunities.

However, the implementation of the universal teller system has also presented some challenges. Due to the large flow of customers and the diversity of operations, there were initial difficulties for operators in performing their duties. This was caused by the complexity of the tasks and the large number of customers to be served in a relatively short time. In addition, there were difficulties related to the fact that the degree and level of assimilation of knowledge, and training of new skills, initially differed substantially, due to differences in the pace of adaptation of operators, which created challenges in managing customer demands and maintaining a high level of service quality.

Overall, the transition to the universal teller system has generated considerable cost savings for the bank by reducing the costs associated with operating multiple specialists in separate functions. However, the difficulties encountered in the implementation and adaptation process underlined the continued need for staff training and infrastructure improvements to effectively support this organisational change.

Any change, whatever its nature, involves both *positive effects*, which contribute to process improvement, and *barriers or even negative*

nevoia continuă de formare a personalului și de îmbunătățire a infrastructurii, pentru a susține eficient această schimbare organizațională.

Orice schimbare, indiferent de natura sa, implică atât *efecte pozitive*, care contribuie la îmbunătățirea proceselor, cât și *bariere sau chiar efecte negative*, care necesită ajustări pe parcurs. În acest context, și tranziția către modelul de telleri universali în cadrul tuturor filialelor băncii, a adus cu sine atât efecte pozitive, cât și efecte negative. Aceste efecte sunt enumerate în Tabelul 1.

effects, which require adjustments along the way. In this context, the transition to the universal teller model in all the Bank's subsidiaries also brought with it both positive and negative effects. These effects are listed in Table 1.

Tabelul 1/ Table 1

**Efectele schimbării organizaționale ca rezultat al trecerii
de la operatori specializați la telleri universali în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A./
The effects of organisational change as a result of the transition from
from specialised operators to universal tellers in B.C. “Victoriabank” JSC**

Efecte pozitive pentru bancă, angajați și clienți/ Positive effects for bank, employees and customers	Bariere, provocări și efecte negative/ Barriers, challenges and negative effects
1. Reducerea timpului de așteptare pentru clienți/ Reducing customer waiting time 2. Creșterea eficienței operaționale a băncii/ Increasing the bank's operational efficiency 3. Îmbunătățirea experienței clienților/ Improving the customer experience 4. Creșterea nivelului de flexibilitate al angajaților și diversificarea abilităților acestora/ Increasing employees' flexibility and diversifying their skills 5. Creșterea gradului de satisfacție al angajaților/ Increasing employee satisfaction 6. Îmbunătățirea imaginii băncii și a satisfacției clienților/ Improving the bank's image and customer satisfaction 7. Posibilitatea de înlocuire cu ușurință a persoanelor temporar absente la serviciu/ Possibility to easily replace people temporarily absent from work 8. Procesul de instruire a noilor angajați a fost facilitat de cadrul universal de competențe și aptitudini/ The training process for new staff was facilitated by the universal competences and skills framework	1. Rezistența la schimbare din partea unor angajați, din cauza neînțelegerii inițiale a ideii și impactului schimbării/ Resistance to change on the part of some employees due to initial misunderstanding of the idea and impact of the change 2. Necesitatea unei perioade de adaptare și învățare pentru angajați/ The need for an adaptation and learning period for employees 3. Apariția erorilor inițiale, ca urmare a diversificării sarcinilor/ The occurrence of initial errors due to task diversification 4. Necesitatea unui timp suplimentar pentru instruire/ Need for additional time for training 5. Suprasolicitarea angajaților la începutul schimbării, din cauza gestionării unui volum mare de tranzacții complexe/ Overburdening employees at the beginning of the change due to managing a high volume of complex transactions

Sursa: elaborat de autori/ **Source:** elaborated by the authors

Chiar dacă, la început, unii angajați au manifestat rezistență față de schimbare, din cauza faptului că initial nu cunoșteau detalii despre proiect, despre proces, aveau temeri legate de volumul crescut de sarcini de învățat și gestionat, în timp, aceștia au înțeles că schimbările aduse au fost benefice. La început, operatorii au fost stresați din cauza diversificării responsabilităților și de complexitatea noilor sarcini, însă, pe măsură ce s-au adaptat la noile cerințe, au înțeles avantajele reformei.

De fapt, această reacție este una firească pentru orice colectiv de angajați în procesul oricăror schimbări, întrucât angajații se confruntă cu elemente necunoscute, ce trebuie asimilate și care presupune un grad sporit de certitudine, pentru explorarea căreia este nevoie de efort, timp, voință și răbdare. Unul dintre cele mai importante beneficii identificate a fost cultivarea flexibilității – toți angajații au devenit capabili să execute aceleași operațiuni, ceea ce a permis înlocuirea facilă a celor absenți temporar, fără a fi necesar să se facă diferențierea între posturile specializate. Astfel, majoritatea angajaților au apreciat schimbarea, confirmând că aceasta a fost una binevenită și benefică pe termen lung, atât pentru dezvoltarea lor profesională, cât și pentru succesul organizațional. Deși majoritatea angajaților au acceptat și apreciat schimbările, unii dintre ei au fost inițial reticenți față de noile politici, în special, în privința trecerii la un sistem de lucru mai flexibil și mai dinamic de muncă, care a presupus rotația posturilor de lucru și asumarea unor responsabilități suplimentare. Această reticență a fost remarcată mai ales în rândul angajaților cu experiență mai mare, care au fost obișnuiți cu un sistem de lucru mai stabil. Totuși, această problemă a fost depășită printr-o comunicare constantă între manageri și angajați și prin oferirea de suport informațional, infrastructural adecvat.

Schimbari strategice în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A.

B.C. „Victoriabank” S.A. continuă procesul de transformare strategică prin următoarele acțiuni recente:

- ✓ *Fuziunea cu BCR Chisinau, finalizată cu succes la data de 01.03.2025. Această fuziune a consolidat poziția pe piață și a condus la extinderea rețelei teritoriale, a numărului de clienți și angajați.*
- ✓ *Semnarea acordului de intenție pentru achiziționarea a 100% din capitalul social*

Even though some employees initially resisted the change, due to a lack of detailed information about the project and process, as well as concerns about the increased volume of tasks to learn and manage, over time, they came to understand that the changes were beneficial. At first, the tellers were stressed by the diversification of responsibilities and the complexity of the new tasks. However, as they adapted to the new requirements, they began to recognize the advantages of the reform.

In fact, this reaction is natural for any group of employees undergoing change, as they are faced with unknown elements that must be understood, something that requires effort, time, will, and patience. One of the most important benefits identified was the cultivation of flexibility: all employees became capable of performing the same operations, which allowed for the easy substitution of temporarily absent staff, without the need to differentiate between specialized positions.

Thus, the majority of the employees appreciated the change, confirming that it was welcome and beneficial in the long term, both for their professional development and organizational success. Although most employees accepted and appreciated the changes, some of them were initially reluctant about the new policies, in particular, the move to a more flexible and dynamic system of working, which involved rotating job positions and taking on additional responsibilities. This reluctance was particularly noticeable among more experienced employees, who were used to a more stable working system. However, this problem was overcome by constant communication between managers and employees and by providing adequate informational, infrastructural and organisational support.

Strategic changes at B.C. “Victoriabank” JSC

B.C. “Victoriabank” S.A. continues the process of strategic transformation through the following recent actions:

- ✓ *Merger with BCR Chisinau, successfully completed on 01.03.2025. This merger strengthened the market position and led to the expansion of the territorial network, number of customers and employees.*
- ✓ *Signing of the agreement of intent to acquire 100% of the share capital of OCN “MICROINVEST” S.R.L. on 11.04.2025.*

al OCN „MICROINVEST” S.R.L. la data de 11.04.2025. Această achiziție va contribui la extinderea bancii prin diversificarea portofoliului de servicii, microfinanțarea fiind o nișă importantă pentru susținerea clienților – companiilor mici și mijlocii din Republica Moldova [14].

Concluzii

Analiza practică a schimbărilor implementate în cadrul B.C. „Victoriabank” S.A. denotă un proces de transformare organizațională bine coordonat, orientat spre adaptabilitate, eficiență operațională și satisfacerea cerințelor pieței. Implementarea proiectelor de digitalizare, a inițiativei „Tellerul Universal”, precum și reconfigurarea structurii organizatorice, a subsistemului de personal, reflectă potențialul și ambiția instituției de a răspunde dinamic provocărilor interne și externe. În pofida dificultăților inerente oricărui proces de schimbare organizațională, – precum rezistența la nou, timpul și resursele financiare sau necesitatea instruirii suplimentare, – B.C. „Victoriabank” S.A. a reușit să își consolideze poziția în sectorul bancar din Republica Moldova, demonstrând că schimbarea bine gestionată, continuă, este esențială pentru competitivitate, confirmându-și, totodată, angajamentul pentru modernizare și dezvoltare durabilă.

This acquisition will contribute to the bank's expansion by diversifying the portfolio of services, microfinance being an important niche for supporting customers – small and medium-sized companies in the Republic of Moldova [14].

Conclusions

Practical analysis of the changes implemented within B.C. “Victoriabank” S.A. denotes a well-coordinated organisational transformation process, oriented towards adaptability, operational efficiency and meeting market requirements. The implementation of digitisation projects, the “Universal Teller” initiative, as well as the reconfiguration of the organisational structure, the personnel subsystem, reflect the institution's potential and ambition to respond dynamically to internal and external challenges. Despite the difficulties inherent in any process of organisational change, – such as resistance to the new, time and financial resources or the need for additional training, B.C. “Victoriabank” S.A. has managed to consolidate its position in the banking sector in the Republic of Moldova, demonstrating that well-managed, continuous change is essential for competitiveness, while confirming its commitment to modernisation and sustainable development.

Bibliografie/ Bibliography:

1. VICTORIABANK. *Raportul anual Victoriabank 2023*. PDF, online. Disponibil: https://www.victoriabank.md/storage/app/media/Guvernanta_bancii/Raport_anual_2023_mac_hetat_RO.pdf [accesat 2025-04-23].
2. BUENO, Luiz Antonio; Tiago F.A.C. SIGAHI; Izabela Simon RAMPASSO; Walter Leal FILHO and Rosley ANHOLON. Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*. Online. 2024, vol. 4, nr. 1, art. 100230. Disponibil: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096824000193> [accesat 2025-06-02].
3. ALAM, Yuli; Siti Nur AZIZAH and CAROLINE. Digital Transformation in Banking Management: Optimizing Operational Efficiency and Enhancing Customer Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. Online. 2025, vol. 5, nr. 1, pp. 46-55. Disponibil: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v5i1.3646> [accesat 2025-06-02].
4. SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. PDF, online. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010. Disponibil: https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf [accesat 2025-06-02].

5. CAMERON, Kim S. and Robert E. QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass, 2011. ISBN 0470650265.
6. BATMUNKH, GanshagaI. An investigation of the switching behavior and why customers switch banks in the retail banking sector. *Frontiers in Communication*. Online. 2025. Disponibil: <https://www.frontiersin.org/journals/communication/articles/10.3389/fcomm.2025.1548050/pdf> [accesat 2025-06-02].
7. ENĂCHESCU, Vladimir-Aurelian. The behavior of the consumer of financial services in the post-pandemic period. *Journal of Financial Studies*. Online. 2022, vol. 7, nr. 13, pp. 63-70. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/365261955_The_behavior_of_the_consumer_of_financial_services_in_the_post-pandemic_period [accesat 2025-06-02].
8. *Rebranding la una dintre cele mai mari bănci*. Online. 2019-12-03. Disponibil: <https://www.mold-street.com/noutate/rebranding-la-una-dintre-cele-mai-mari-banci> Rebranding la una dintre cele mai mari bănci - Mold-street [accesat 2025-04-23].
9. LEWIN, Kurt. *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. Ed. by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951.
10. *Victoriabank are o noua identitate de brand*. Online. 2019-12-02. Disponibil: <https://www.bancatransilvania.ro/news/comunicate-de-presa/victoriabank-are-o-noua-identitate-de-brand> [accesat 2025-04-21].
11. VICTORIABANK. *Raportul anual Victoriabank 2022*. PDF, online. Disponibil: https://www.victoriabank.md/storage/app/media/Publicarea%20informatiei/2022%20raport%20anual/Raport_Anual_2022-RO_final.pdf [accesat 2025-04-22].
12. VICTORIABANK. *Site web*. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/ru/noutati?an=2023&noutate=alex-primul-chatbot-victoriabank-disponibil-247> [accesat 2025-04-17].
13. VICTORIABANK. *Raportul Conducerii Victoriabank 2019*. PDF, online. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/storage/app/media/descarcari%20recente%20dupa%20lansare%20site/Raportul%20conducerii.pdf> [accesat 2025-04-22].
14. VICTORIABANK. *Victoriabank a semnat acordul privind intenția de achiziționare a 100% din Microinvest*. Online. 2025-04-11. Disponibil: <https://www.victoriabank.md/noutati?an=2025&noutate=victoriabank-achizitioneaza-microinvest> [accesat 2025-04-30].