

Barclays Bank - změna způsobu podnikání



Odvětví finančních služeb těžce utrpělo během hypoteční krize v roce 2008. Kromě značných ztrát se sektor musel vypořádat také s přísnými a agresivními regulacemi svých investičních aktivit.

Aby rozšířila své podnikání, přijala banka Barclays Capital pod vedením svého bývalého generálního ředitele Boba Diamonda, který z ní chtěl udělat největší investiční banku na světě, další zaměstnance.

Zaměstnanci Barclays Capital však byli odhaleni při manipulaci s londýnskou mezibankovní nabídkovou sazbou (LIBOR) a Barclays dostala pokutu 290 milionů liber, v důsledku čehož museli odstoupit předseda představenstva, generální ředitel a provozní ředitel banky.

Při interním přezkoumání bylo zjištěno, že je třeba změnit myšlení "vyhrát za každou cenu", a proto bylo nutné přijmout novou strategii vzhledem k poškození pověsti způsobenému aférou LIBOR a novými regulačními omezeními.

V roce 2012 se novým generálním ředitelem stal Antony Jenkins. V roce 2014 provedl následující změny, které vedly k 8% nárůstu ceny akcií.

Aspirace

Z názvu firmy bylo vypuštěno slovo "Capital", takže se z ní stala pouze Barclays. Aby se mohla soustředit na trhy v USA a Velké Británii, na Afriku a na malý počet asijských klientů, byl opuštěn cíl "světového lídra".

Obchodní model

Barclays již nebude obchodovat s fyzickými komoditami a obskurními "derivátovými" produkty. Bylo rozhodnuto, že namísto peněz svých zákazníků bude podnik investovat své vlastní.

Pouze třicet procent zisku banky pocházelo z investičního bankovníctví. Namísto soustředění se na poskytování vysoce rizikových úvěrů se zaměřila na menší okruh zákazníků.

Kultura

Namísto agresivní, krátkodobé strategie růstu, která odměňovala obchodní snahu a úspěch a podporovala kulturu strachu z nesplnění cílů, převládl přístup "zákazník na prvním místě", srozumitelnost a otevřenost. Snížily se také odměny investičních bankéřů.

Snížování počtu zaměstnanců

Počínaje rokem 2014 byly zavírány pobočky a během tří let bylo zrušeno 19 000 pracovních míst, včetně 7 000 zaměstnanců investičního bankovníctví, personálu ve firmách na vysoké úrovni a mnoha v newyorské a londýnské centrále. V roce 2014 byly sníženy náklady o 1,7 miliardy liber.

Technologie

Došlo k nárůstu počtu klientů využívajících internetové nebo mobilní bankovníctví a ke zvýšení automatizace transakcí s cílem snížit náklady. S cílem pomoci zákazníkům při používání nových počítačových systémů bylo do roku 2014 zřízeno 30 plně automatizovaných poboček, které nahradily 6 500 pokladních, jež kvůli této změně ubyly, "digitálními orly", kteří používali iPady.

Tyto změny byly provedeny s cílem vybudovat silnější, integrovanější, štíhlejší a efektivnější organizaci, což vedlo k vyšší návratnosti vlastního kapitálu a lepším výnosům pro akcionáře. Bylo to provedeno také proto, aby banka znovu získala důvěryhodnost a získala zpět důvěru svých klientů.

1. Co vyvolalo nutnost změny a kdo byl hlavním leaderem změny?

2. O jaké hodnoty se opírala změna strategie a na kterých nově stavěla firemní kultura?

3. Vyjmenujte některé kroky, které byly v rámci změny učiněny. Jak souvisí s hodnotami a jaký je to signál „dovnitř“ a jaký „ven“.

4. Jak vidíte roli HR v tomto procesu?