



## **INSEAD Case Study**

**con análisis de Eduardo J. A. Petracca**  
Publicado en el Herald Management  
(abril-2006)

### **Customer Profitability Analysis and Value Based Management at Barclays Bank**

The United Kingdom is the heart of international banking and also of Barclays Bank. Starting business in 1690's London, Barclays has undergone many changes over the centuries, to finally take its place on the international stage in the 1920s. In the late 1990s, Barclays boasted a total asset base of 443,361 million pounds sterling, with the business divided into seven separate business groups. It was at this stage that Barclays invited Matthew Barrett, formerly of the Bank of Montreal, to join them as the new CEO.

Barrett's main preoccupation was to restore Barclays to the number one position as the UK's leading banking institution, in the eyes and pockets of both shareholders and customers alike. Stiff competition came not only from the traditional banking sector, fuelled by huge merger and acquisition activities, but also from supermarkets, investment groups and financial services firms, all diversifying into areas such as mortgages and insurance, previously the bastion of banking institutions such as Barclays.

In this highly competitive climate, Barclays aimed to radically increase its rate of value creation to achieve top quartile total shareholder return (TSR) relative to its banking peers. The emerging practice of Value Based Management (VBM) - a business philosophy and set of management tools centred on shareholder value creation - was chosen to help achieve this objective. In this case study, Customer Profitability Analysis and Value Based Management at Barclays Bank, INSEAD's Adjunct Professor of Accounting and Control, Regine Slagmulder and Research Associate Jaeta Mukherjee map Barclay's implementation of VBM, the challenges involved and the successes made.

An important component of Barclay's VBM strategy was the implementation of customer value analysis, allowing them to gain insight into the value created by each customer and stimulate customer development based on value creation. This in turn provided a tool to measure customer relationship managers' performance and to set realistic and meaningful targets and objectives. Customers were also grouped according to business size and work was done to identify the real needs and wants for each sector, thus increasing Barclay's customer focus in a very visible way. This all took a certain amount of time and money to implement, including a shift in the company culture, but the results spoke for themselves.

At the end of the first four-year period of 1999-2003, Barclays Business Banking had reached its goal of achieving TSR and was looking to the next four-year period of 2004-2007 to further consolidate and fortify this position, taking its performance further upward.

The study traces the various stages of VBM's implementation at Barclays Business Banking: how and why they changed and implemented the organisational structure, performance and customer-value measurements, customer service, sales focus and product diversity... In 2002 alone, pre-tax profit rose by 16% in the Business Banking business unit.

---

Questions are raised about how Barclays will proceed to adapt and further implement VBM across the other Barclays business units and the myriad challenges this will involve. An excellent study on how VBM is successfully applied within the finance domain, easily applicable to other competitive service industries.

**Análisis del caso en la página siguiente**



Publicado en el Herald Management  
(abril-2006)

## Análisis sobre el Caso (por Eduardo J. A. Petracca)

El desafío que se fijó Matthew Barrett al asumir la posición de CEO del Barclays Bank (BB), fue muy ambicioso **“posicionar al Barclays como la numero dentro de las entidades bancarias y alcanzar el cuartel superior de los rendimientos para sus accionistas, en comparación con entidades similares”**.

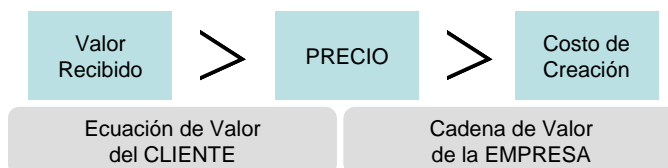
La dinámica actual de los negocios, hace que organizaciones cada vez mas grandes y mas diversificadas utilicen sus canales o clientes para colocar productos o servicios típicos de la banca y se transformen en competidores directos o indirectos de la tradicional actividad bancaria, lo que hacia a la rivalidad cada día mayor. Esta realidad también impactaba al BB.

Barrett aplicó, a un problema complejo, un principio esencial, **“en el largo plazo la Creación de Valor para el Accionista debía estar basada en la Creación de Valor para el Cliente”**.

Si analizamos la naturaleza del valor, observaremos que dos son los vectores posibles para crearlo:

1. brindar mas (o nuevo) valor, a la vez que se retiene parte del mismo para: compensar el costo de generarlo y lograr un rendimiento positivo.
2. mantener el nivel de valor brindado, al precio brindado, pero hacerlo con menor costo

La Creación de Valor puede definirse como una desigualdad



El cumplimiento de esta desigualdad permite a la empresa generar valor para sus accionistas pues lo precios superan a los costos (Money for Money); pero a su vez permite generar Valor para el Cliente (Value for Money), pues estos entienden que los Precios que abonan son inferiores al Valor Recibido (un juego de ganar – ganar). En un cliente individual, la calidad de atención del personal, la seguridad que inspira el banco, la cercanía, la poca demora, etc. son aspectos subjetivos que compensan el costo que debe abonar para mantenimiento de cuenta o para un préstamo (siente que lo que recibe es mas que lo que le cuesta). Si el cliente es una empresa, aspectos más objetivos como la tasa de interés en comparación con la de otra entidad o con la de capital propio hacen la ecuación mas cuantitativa, pero siempre es una relación de valor.

Para llevar al terreno de la acción la metodología utilizada por el BB fue la de Value Based Management.

Esta metodología busca el conocimiento profundo de la cadena de valor del cliente o consumidor (Customer Value Analysis) y en relacionar la misma con la cadena de valor (o de costos) de la empresa (Value Chain).

Conocer los procesos de decisión, compra, utilización, valoración, etc. de lo que el cliente hace con nuestros productos-servicios, con los de los players que son nuestros competidores, e incluso sus expectativas no satisfechas, es esencial no solo para crear valor sino para competir exitosamente. Pero además, el instalar la



metodología en una organización, genera en la misma una fuerte orientación al mercado y le da un sustento objetivo a la toma de decisiones.

Obviamente el Valor es una cuestión cambiante de segmento a segmento y de genérico a genérico, por ello en la descripción del caso se menciona al agrupamiento previo de los clientes (unidades de negocios, tipo de clientes, tamaño, tipo de producto-servicio, etc....segmentación).

Está claro que el VBM es una herramienta, pero además subyace una filosofía que alimenta una gestión, no es una simpleza, pues apunta a las raíces de la creación de valor.

El Barclays Bank podría haber tomado un camino facilista, como ser la reducción de costos que pasen desapercibidos en el valor brindado en el corto plazo a los clientes (recortar la inversión en formación de personal, no reponer activos fijos que se obsoletean, reducir mantenimiento, reducir la inversión en imagen corporativa, en costos de investigación de mercado, etc.); lo que hubiese traído un aumento de la tasa de retorno inmediata (más aún si se cae en la trampa del componente de perpetuidad), pero de efectos letales en el largo.

Pero se eligió un camino de inversión, de creación genuino de valor; “ el aumento de valor entregado al cliente, ... y la captura de parte de ese valor creado como incremento de valor para el accionista” para alcanzar el posicionamiento buscado en el mercado y una tasa de retorno superior..

En el corto plazo, las recetas pueden ser variadas, en el largo plazo solo la creación genuina de valor define el partido.