



Transformació

Transformació comercial
Transformació del balanç
Transformació del model
de producció

Rendibilitat

Convertir en rendible
la dimensió adquirida

Internacionalització

Posar les bases per a la
internacionalització del grup
Entrada a nous mercats

Banc Sabadell el 2014 va llançar el nou pla de negoci per a 2014-2016, denominat Triple, que està articulat per tal que la solidesa del balanç i la forta plataforma comercial amb presència en tot el territori nacional permetin al banc encapçalar la recuperació del crèdit en el mitjà i llarg termini (G3).

El primer focus del pla de negoci està en la millora de la rendibilitat. Després d'experimentar un salt quàntic en dimensió, Banc Sabadell se centra ara a consolidar el negoci domèstic i rendibilitzar els nous negocis adquirits. En aquest sentit, el banc segueix dues estratègies diferents en funció de la posició de mercat en cada regió. D'una banda, a les regions de Catalunya i Llevant, la dimensió adquirida ja és suficient, i l'esforç comercial està enfocat a la rendibilitat i al tancament de la bretxa provinent dels negocis integrats recentment.

D'altra banda, a la resta d'Espanya, el focus està a incrementar el nombre de clients i la quota de mercat. A més a més, l'entitat vol continuar millorant la relació amb els clients per convertir-se en el seu banc preferit i incrementar les quotes en fons d'inversió i assegurances.

El segon dels grans eixos d'actuació dibuixats per Banc Sabadell gira al voltant de la transformació. En aquest sentit, s'ha dissenyat i començat a implantar el Pla de transformació amb l'objectiu d'impulsar el nostre compromís de mantenir una relació a llarg termini amb els nostres clients. Això implica modificar l'actual model de relació client-banc, i incrementar la productivitat i l'eficiència per millorar l'experiència del client.

Respecte a la transformació del balanç, que consisteix en la disminució de la morositat i venda d'actius immobiliaris, el banc ha dissenyat nous programes de gestió en què es combina l'anticipació (reducció de les entrades en mora) amb la recuperació (accelerant el ritme de les recuperacions). Pel que fa a la reducció dels actius immobiliaris, es continuarà palanquejant en l'experiència de la divisió de transformació d'actius i el lideratge de Solvia, alhora que es beneficia de la millora de la situació del mercat immobiliari.

D'altra banda, la transformació del model de producció tracta de modificar la producció de manera que permeti incrementar la productivitat, sense que això signifiqui disminuir la qualitat de servei que sempre ha caracteritzat el banc.

El tercer eix principal del pla de negoci té el focus en la internacionalització, a través de l'entrada en nous mercats. La internacionalització permet a Banc Sabadell aprofitar la seva fortalesa i experiència en la integració en l'àmbit de les fusions i adquisicions i en el coneixement (*know-how*) associat a les tecnologies de la informació. L'entrada al mercat britànic amb l'adquisició de TSB s'emmarca en aquest eix del pla de negoci (vegeu-ne més detalls a continuació).

Triple el 2015

Rendibilitat

Fortalesa en el marge d'interessos, de manera que és l'entitat amb millor comportament en el marge de clients a Espanya. Creixement en comissions impulsat per la gestió d'actius, cosa que reflecteix més activitat comercial. Les quotes de mercat per producte a Espanya creixen, i mantenen una elevada qualitat de servei. Tot això amb una sòlida posició de solvència i liquiditat (G4).

Marge d'interessos

Sabadell (ex-TSB)

+17,9%

Grup

+41,7%

Comissions

Sabadell (ex-TSB)

+7,4%

Grup

+16,5%

ROTE

7,6%

G4

Quotes de mercat a Espanya

● 2015
● Des. 2014

En empreses

Crèdit a empreses

11,20%



10,56%

Crèdit documentari

30,45%



29,79%

Facturació de TPV

17,91%



14,54%

En particulars

Facturació de targetes de crèdit

8,22%



7,64%

Assegurances de vida

5,10%



4,17%

Dipòsits de llars

5,75%



5,31%

Transformació

En relació amb la transformació comercial, Banc Sabadell ha liderat la transformació digital creant noves capacitats i millorant l'experiència del client (confiança, lliurament de servei, transparència i conveniència).

Respecte a la transformació del balanç, el saldo de dubtosos disminueix a més ritme del previst (fet que ha suposat l'augment de la nostra *guidance* 2016), la morositat es redueix a nivells d'un sol dígit i la comercialització d'immobles evoluciona a l'alça.

Quant a la transformació del model de producció, l'eficiència millora a perímetre constant.

Transformació comercial

Hem liderat la transformació digital i millorat l'experiència de client (confiança, lliurament de servei, transparència i conveniència).



Clients mòbils
(milers)

820

1.160

+41%
2015/2013

2013

2015



Clients web
(milers)

1.529

1.782

+17%
2015/2013

2013

2015

Pla de Transformació

Ser on siguis

Productivitat
Experiència de client
Eficiència

Sabadell tanca l'any 2015 amb la puntuació més alta en qualitat del servei des de 2007

El banc ha decidit apostar per l'experiència del client com una palanca de diferenciació competitiva.

Transformació del balanç

Reducció del saldo de dubtosos
(Des. 2013 – Des. 2015)

5.500M€
-22,4%

Disminució dels actius problemàtics
(Des. 2013 – Des. 2015)

4.500M€
-12,8%

Venda d'actius immobiliaris
Un 16% més que l'exercici anterior i amb menys descomptes

1.902unitats.

Recursos (ex-TSB)

Dipòsits

+1,9%

FIM

+36,4%

Activitats creditícies

Crèdit (excloent-ne dubtosos i TSB)

+2,1%

Hipoteques (nova producció ex-TSB)

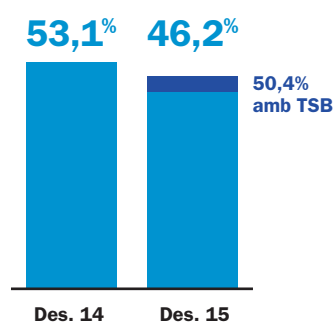
+39%

Reducció de la ràtio de mora

-4,95%

Transformació del model de producció

Evolució de la ràtio d'eficiència



La ràtio d'eficiència del grup (ex-TSB) es situa en el 46,2%

El client es transforma.
Nosaltres ens transformem.

L'entorn està canviant... canvia la societat, les tecnologies i, en definitiva, els consumidors. Això exigeix al banc fer evolucionar el seu model de negoci actual. Aquesta evolució passa per ajustar el model de relació amb els nostres clients a base d'incorporar noves capacitats digitals, millorar la sistemàtica comercial i adequar la xarxa d'oficines a les seves necessitats.



Transformació cap al banc del demà

El Pla de Transformació de Banc Sabadell és un projecte ambiciós, un repte que impulsa el nostre compromís de mantenir una relació a llarg termini amb els nostres clients.

Amb aquest objectiu es modifica l'actual model de relació client-banc i s'incrementen la productivitat i l'eficiència per millorar l'experiència dels clients.

Els 7 pilars de la transformació

1

Proximitat

Els nostres clients ens han de sentir sempre propers, atents i, sobretot, disponibles per ser capaços de respondre a les seves necessitats.

Gestió activa i cita prèvia ens han de permetre orientar el client, juntament amb disponibilitat horària com li convingui i fàcil accés als nostres gestors. Mitjançant noves eines, el gestor farà l'operativa pròpia de l'oficina on vulgui el client.

2

Transparència

En la relació amb els nostres clients, ens hem de comunicar de manera clara i senzilla per aconseguir la seva confiança.

Continuem millorant i simplificant els nostres documents de contractació i obrint àrees de documentació a la part privada del web (com ara *e-documents*), en la qual es pot signar la documentació i fer un seguiment de l'estat d'algunes operacions.

3

Flexibilitat

Adaptar-nos a l'entorn i a les necessitats dels nostres clients construint una relació a llarg termini.

Demostrada la nostra capacitat d'integrar diferents cultures de treball (setze en catorze anys), estem flexibilitzant els nostres protocols de formalització d'operacions per rebaixar el temps d'aprovació de sol·licituds de concessió de crèdit hipotecari. Hem incorporat la firma digital, adaptant el procés d'operativa en línia per tal que el client operi des d'Internet de manera segura, ràpida i fàcil.

4

Excel·lència

Voluntat d'oferir un servei immillorable en tot moment, mitjançant la proactivitat i el compromís per superar les expectatives del client, serà en el que ens diferenciarem.

Amb el Pla de Desenvolupament Comercial (que unifica la sistemàtica comercial), el Pla Compromís Empreses (capacitat d'acordar, per escrit, les necessitats financeres d'una empresa i compromís de respondre qualsevol sol·licitud de crèdit en set dies laborables) i Sabadell Mòbil (la nostra app acabada de redissenyar i la més ben valorada del mercat per quart any consecutiu, segons Apple Store i Google Play).

5

Simplicitat

Productes fàcils d'entendre i còmodes de contractar. Simplifiquen el procés d'alta de nous clients, amb contractes paraigua que donen d'alta diversos productes al mateix temps (Pack Compte Expansió) i permeten al client mantenir un mateix compte fins i tot si canvia d'oficina.

6

Confiança

Les bases de la nostra relació amb els clients és la relació a llarg termini, basada en la confiança mútua i l'anticipació a les seves necessitats en tot moment.

Per ser més a prop del client i així estrènyer el vincle i enfortir la relació, s'han desenvolupat nous models de distribució d'oficines del banc; el gestor acompanyarà el client i millorarà la seva experiència en tot moment, i s'incrementaran els gestors especialitzats en Banca Personal per oferir un tracte diferenciat al client.

Conveniència

Conèixer els nostres clients, saber quines necessitats tenen i com pensen per donar-los la millor resposta i ser així el banc que realment els convé.

S'ha incrementat el nombre de clients que fan servir el canal remot com el més convenient de relació amb el banc: més d'un 50% de la contractació de serveis i productes és a BS Online i un milió d'usuaris utilitzen Sabadell Mòbil, l'app que facilita la gestió i consulta de tots els nostres clients.

Internacionalització

L'adquisició de TSB ha estat una fita fonamental de l'exercici de 2015, que permet millorar el perfil de risc de Banc Sabadell. El 32% del crèdit *performing* es troba fora d'Espanya (27% al Regne Unit i 5% a Amèrica) (G5).

Adquisició de TSB

TSB (TSB Banking Group PLC) ha estat adquirit pel grup Banc Sabadell en juny de 2015, mitjançant una oferta pública d'adquisició. Va ser creat per aportar més competència al mercat bancari del Regne Unit, amb una estratègia d'arribar a atendre més necessitats dels clients i millorar-ne l'experiència bancària.

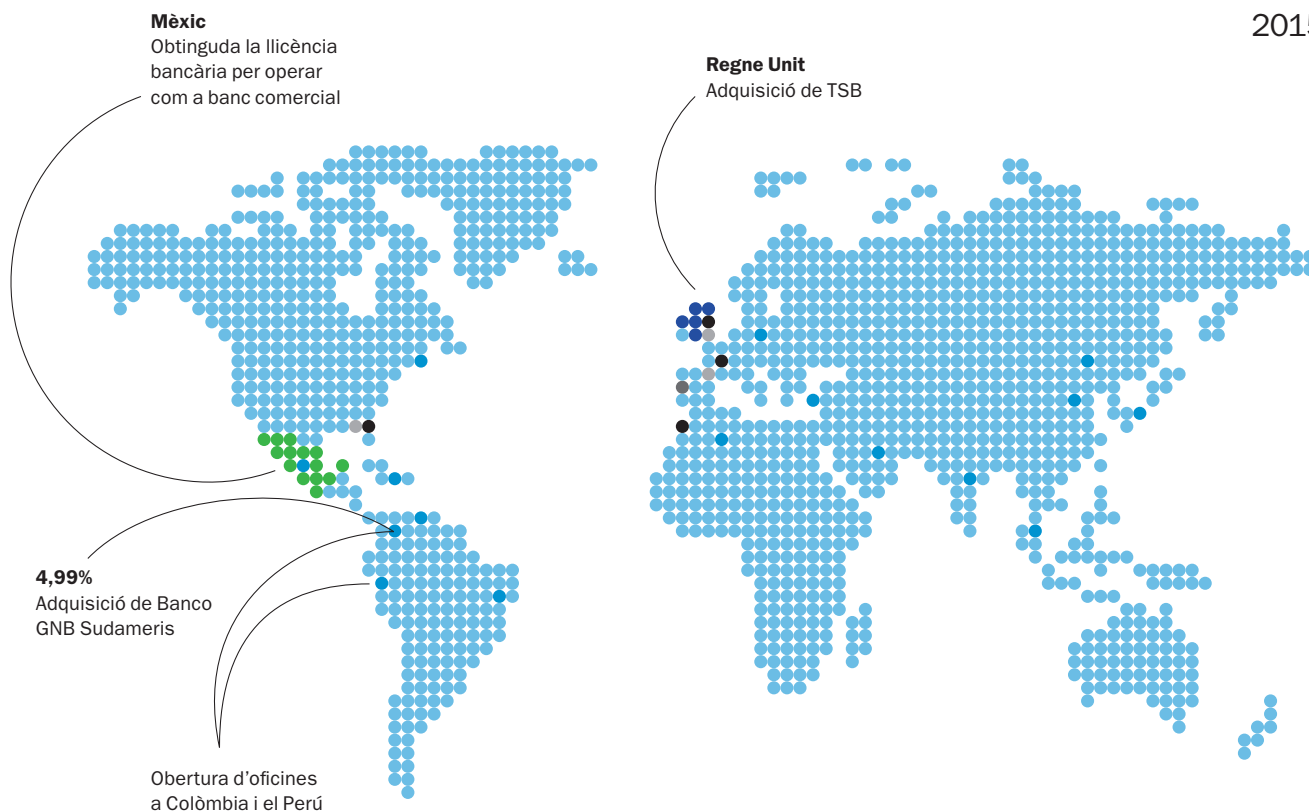
TSB té una estratègia clara com a banc dirigit a detallistes i petits negocis, a través d'un model de distribució nacional multicanal, amb cobertura d'oficines a Anglaterra, Escòcia i Gal·les, i una capacitat completa en termes digitals (Internet i mòbil) i telefonia.

L'àmplia gamma de productes de TSB inclou comptes corrents personals, productes d'estalvi, hipoteques, préstecs sense garantia, targetes de crèdit, crèdits a empreses i productes d'assegurances.



G5

2015



TSB és un sòlid banc emergent (*challenger bank*) i posiciona Banc Sabadell per al futur creixement en el mercat del Regne Unit.

Principales magnitudes 2015

Aportació al marge d'interessos del grup en sis mesos

540M€

Common equity TIER 1

17,8%

Inversió creditícia neta

35.970M€

Millions de clients

4,8

Dipòsits de clients

35.249M€

Racional de la transacció de TSB

Expansió internacional:

Per tal de continuar amb l'èxit de creixement, en què la internacionalització és una part clau del pla estratègic, l'adquisició de TSB permet a Banc Sabadell assolir una presència significativa al Regne Unit, país fora de l'eurozona, que es troba en un moment diferent del cicle macroeconòmic i que compta amb diferents tipus d'interès.

Entrada al Regne Unit:

Atractiu mercat bancari, amb un marc regulador estable i ben definit, una rendibilitat consistent i bones perspectives de creixement.

El mercat detallista i de pimes del Regne Unit ofereix unes perspectives atractives, i l'equip directiu de Banc Sabadell creu que això crearà oportunitats per desenvolupar la quota de mercat de TSB.

Franquícia TSB:

TSB té una estratègia bancària ben definida com a banc detallista i perfectament alineada amb l'estratègia de Banc Sabadell. L'estructura d'oficines de TSB està organitzada adequadament i ofereix oportunitats clares de creixement orgànic. A més a més, TSB té una franquícia forta, una marca respectada i un bon equip de direcció i empleats.

L'experiència de l'equip directiu de Banc Sabadell:

Pot accelerar el desenvolupament estratègic i financer de TSB. Hi ha un potencial significatiu de sinergies d'ingressos en aplicar la nostra àmplia experiència i lideratge en servei al client. L'alta quota de mercat de Banc Sabadell en el sector de pimes a Espanya, juntament amb la seva experiència internacional, serà una sòlida eina de valor afegit per desenvolupar serveis eficients per a les pimes al Regne Unit.

TSB i Banc Sabadell:

Crearà valor per a l'accionista de manera substancial. L'operació d'adquisició és neutral en capital i té un impacte positiu en el benefici per acció a mitjà termini.

Vegeu més informació sobre el procés d'adquisició de TSB en els comptes anuals consolidats de 2015 (nota 2) i sobre els resultats obtinguts per aquest negoci en el capítol Negocis_Regne Unit.