

Els clients segueixen recomanant TSB,
amb un NPS que va aconseguir +25 punts el 2017.

Aspectes destacats

- Increment de la quota de comptes bancaris, capturant més del 6% del flux brut en cinc anys.
- Augment de la inversió creditícia en més d'un 40% en cinc anys des de la seva sortida a borsa.

Descripció del negoci

La franquícia de TSB (TSB Banking Group PLC) desenvolupa el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals i targetes de crèdit/dèbit.

TSB té un model de distribució multicanal a escala nacional, integrat per 551 oficines, presents a Anglaterra, Gal·les i Escòcia. Al tancament de l'exercici compta amb 5,1 milions de clients i 8.287 empleats. Anteriorment, el seu negoci es dividia en tres segments:

- La franquícia, que constitueix el negoci de banca comercial multicanal.
- *Mortgage enhancement*, constituït per un conjunt d'hipoteques que es va assignar a TSB el 2014 en el context de la reestructuració de Lloyds Banking Group.
- La cartera de Whistletree, un conjunt de crèdits, principalment hipoteques, que es van comprar a Cerberus el 2015.

Després de la devolució de la cartera de *mortgage enhancement* a Lloyds Banking Group al juny de 2017, TSB ha operat com un únic segment empresarial dins del segment de franquícies, incloent-hi la cartera creditícia de Whistletree.

TSB llança la seva nova plataforma bancària.

Les prioritats de l'exercici han estat el desenvolupament de la seva capacitat digital, promoure la marca TSB i oferir un servei diferenciat als clients. El 2017, TSB ha seguit complint amb la seva missió d'impulsar la competència en el negoci bancari del Regne Unit després del seu relançament fa quatre anys. Continua creixent i la seva transformació tecnològica ha anat guanyant terreny el 2017. Ha superat, per quart any consecutiu, el seu objectiu de captar el 6% de tots els clients que volen canviar de compte bancari o obrir un compte nou al Regne Unit. La inversió creditícia ha augmentat en més del 50% des del seu relançament, de manera que ha arribat a més de 30.000 milions de lliures, i continua sent el banc comercial (*high street bank*) més ben valorat del país. En el gràfic 2 es mostren els tres eixos estratègics de TSB.

El 2017, TSB ha seguit invertint per convertir-se en un negoci més àgil i digital mitjançant la seva transformació tecnològica. A l'abril, es va llançar una nova app mòbil, que s'ha anat desenvolupant, responant directament al *feedback* dels clients. Els clients de TSB han estat els primers a Europa de gaudir d'un sistema de seguretat per escaneig de l'iris amb l'app mòbil, i dels primers al món d'utilitzar la nova tecnologia de reconeixement facial d'Apple, accedint als seus comptes amb una sola mirada al seu dispositiu mòbil. L'última etapa del programa de migració i el desplegament de la plataforma per als clients es durà a terme el 2018.

La franquícia ha estat valorada com una de les deu millors empreses en què treballar al Regne Unit –sent l'únic banc de la llista– i ha estat reconeguda com un excel·lent lloc per treballar (*great place to work*). Més que mai, els clients recomanen TSB als seus amics i familiars, i continua sent el banc comercial més ben valorat, amb un *net promoter score* (índex de qualitat) sòlid de 25 punts, respecte dels 23 de 2016.

En l'exercici s'ha capturat el 6,2% de tots els clients que van canviar de compte bancari o que van obrir un compte nou, fet que equival a uns 1.000 clients diaris, de manera que ha superat el seu objectiu del 6,0% per quart any consecutiu.

G2 Eixos estratègics TSB

Oferir una
banca de qualitat
a més clients

Facilitar
l'accés de més
persones a condicions
favorables
de finançament

Crear el tipus
de banca que
la gent vol
i es mereix

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2017 va arribar als 90,3 milions d'euros, amb un descens interanual del 49,8%, a causa principalment de l'augment previst de les despeses d'externalització satisfetes a favor de Lloyds Banking Group, del reconeixement el 2016 de resultats no recurrents derivats de la venda de la participació a Visa Europe després de la seva adquisició per Visa Inc. i dels ajustos derivats del *purchase price allocation* (T5).

Tanmateix, les caigudes previstes en el nivell de beneficis s'han mitigat majoritàriament amb l'augment del marge bàsic en un 6,5% a tipus de canvi constant, sense *mortgage enhancement* (a perímetre constant) i reflectint principalment el creixement dels saldos mitjans de crèdits hipotecaris. La mitjana dels tipus aplicats sobre els crèdits de la franquícia i la cartera Whistletree el 2017 s'ha reduït fins al 3,22% (3,56% el 2016), a causa del major pes dels crèdits amb garantia (*secured*) en relació amb els crèdits sense garantia (*unsecured*), més lucratiu, i de l'impacte de la política de competència. El cost dels dipòsits de la clientela ha disminuït considerablement fins al 0,40% el 2017 (0,66% el 2016). Les despeses per interessos sobre comptes bancaris s'han reduït fins al 0,24% (0,53% el 2016), i han reflectit els canvis realitzats en el compte Classic Plus des de gener de 2017.

El marge brut de 1.223,3 milions d'euros s'incrementa un 0,9%, i a perímetre constant creix un 7,3%. Les despeses d'administració i amortització creixen un 9,0% i se situen en -1.002,0 milions d'euros pels costos extraordinaris de tecnologia previstos a TSB; sense incloure'ls, les despeses han seguit una tendència majoritàriament estable.

La capitalització de TSB s'ha mantingut en nivells positius, amb un augment de la seva ràtio CET1 de 160 pbs, de manera que ha arribat al 20,0% al desembre de 2017.

TSB ha adoptat la normativa NIIF 9 "Instruments financers", amb efecte a partir de l'1 de gener de 2018, cosa que suposarà un augment ja previst del nivell de dotacions per a insolvències i reducció de fons propis, tot i que en termes de capital no ha estat significatiu, atès que l'efecte de l'augment en les dotacions per a insolvències ha estat àmpliament compensat per les menors pèrdues esperades i els règims transitoris reglamentaris.

El crèdit a la clientela ha augmentat un 4,9% el 2017, i ha arribat a més de 30.000 milions de lliures, fet que ha representat un increment de més del 50% des del seu llançament. Aquest augment en el crèdit a la clientela ha tingut el suport de la intermediació hipotecària, amb els saldos hipotecaris de la franquícia augmentant un 15,1% fins a arribar als 26.000 milions de lliures. Aquest increment és degut principalment a l'augment en la producció bruta d'hipoteques noves, que arriben als 7.000 milions de lliures el 2017 (6.600 milions el 2016). Els crèdits personals *unsecured* de TSB han estat comercialitzats a la seva xarxa comercial i en els seus canals digitals el 2017 als clients que actualment no tenen obert un compte bancari

a TSB. Això ha afavorit el creixement dels saldos de crèdits personals *unsecured* en un 11,3%.

El suport i la confiança dels clients de TSB es veuen reflectits en el creixement del balanç durant el 2017, amb els saldos de dipòsits de clients augmentant. Això ha contribuït a donar suport al tercer eix de l'estratègia de TSB –facilitar l'accés de més persones a condicions favorables de finançament– amb un augment en els saldos del balanç de 1.400 milions de lliures (+4,9%) fins a 30.900 milions. Això ve impulsat per l'augment de 3.700 milions de lliures en el saldo de crèdits de la franquícia, compensat en part per la devolució abans del previst (*early call*) a Lloyds Banking Group de la cartera *mortgage enhancement* per un import de 1.900 milions de lliures, així com la disminució prevista de la cartera Whistletree, adquirida el 2015.

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	1.051	1.034	(1,6)
Resultats pel mètode de la participació i dividends	—	—	—
Comissions netes	126	96	(24,0)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	54	110	104,5
Altres productes/càrregues d'explotació	(18)	(16)	(11,6)
Marge brut	1.213	1.223	0,9
Despeses d'administració i amortització	(919)	(1.002)	9,0
Marge d'explotació	293	221	(24,6)
Provisions i deterioraments	(28)	(89)	—
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	(4)	7	—
Resultat abans d'impostos	261	139	(46,7)
Impost sobre beneficis	(81)	(49)	(39,9)
Resultat després d'impostos	180	90	(49,8)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	180	90	(49,8)

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	8,0%	5,8%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	69,8%	79,5%	—
Ràtio de morositat (%)	0,5%	0,4%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	52,7%	55,9%	—

Actiu	43.720	48.145	10,1
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	34.361	35.501	3,3
Passiu	42.200	46.597	10,4
Recursos de clients en el balanç	34.334	34.410	0,2
Finançament majorista mercat de capitals	3.882	1.920	(50,5)
Capital assignat	1.521	1.548	—
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	8.060	8.287	2,8
Oficines	587	551	(6,1)

Amb tipus de canvi aplicat per al 2017 en el balanç GBP 0,887 i en compte de resultats GBP 0,875 (mitjana de l'any).

Amb tipus de canvi aplicat per al 2016 en el balanç GBP 0,856 i en compte de resultats GBP 0,816 (mitjana de l'any).