

# DRŽAVNO, A EFIKASNO

CEO HPB-a - pogled

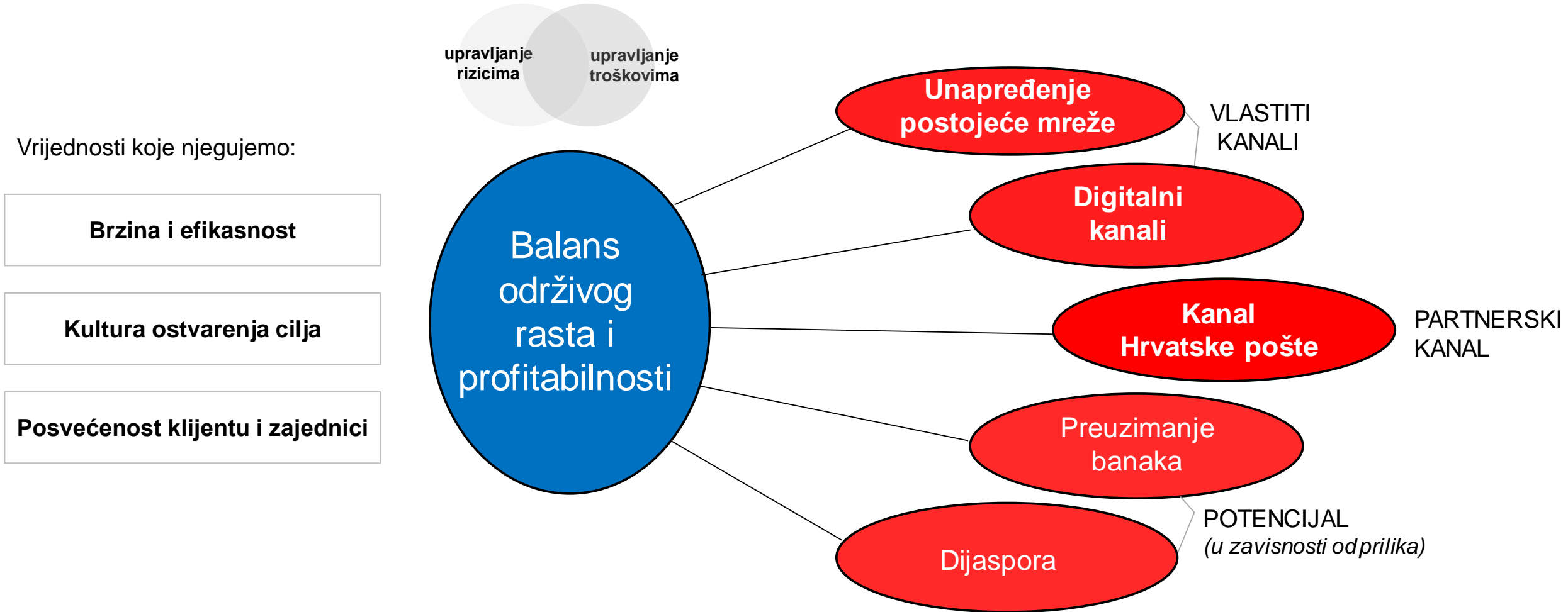
nakon 24 godine u privatnim i 3 u državnoj tvrtki



- **efikasnost i agilnost su više nego ikad preduvjet uspješnog rada i rezultata**
- **postoje efikasne državne i neefikasne privatne tvrtke** - primjer HPB-a: promjena kulture, dokapitalizacija, profitabilnost, tržišni rast u utakmici sa inozemnim bankarskim grupama
- **državne tvrtke su prosječno neefikasnije zbog:**
  - različitih primarnih interesa vlasnika - (profit vs. društveni interes i glasači)
  - nagrađivanja zaposlenika – niže plaće i bonusi
  - brzine donošenja odluka predstavnika vlasnika – kompliciranost donošenja političkih odluka
  - fokusa javnosti na poslovno nebitne detalje – „skandali”
  - diskontinuiteta korporativnog upravljanja - kod gotovo svake promjene vlasti
  - diskontinuiteta strategije...
  - selekcije – zapošljavanje – kriteriji i teže privlačenje najboljih



# HPB VIZIJA: Uspješna banka u pretežno hrvatskom, državnom vlasništvu, s tržišnim udjelom između 10-15%, prvenstveno okrenuta građanstvu i malom i srednjem poduzetništvu koja surađuje s državom i lokalnom



# ZA SVAKO RESTRUKTURIRANJE JE BITNO:

## PREDUVJETI

- Motiviranost \*
- Znanje
- Hrabrost



\* *motiviranost i stvarna želja za učiniti promjenu je najvažnija*

## GLAVNI NEPRIJATELJI

- Nemotiviranost
- Neznanje (nepoznavanje struke, trendova, zanemarivanje edukacije i štednja, uski horizonti )
- Strah (od promjena, gubitka egzistencije osobne i obitelji)
- Navike i lijenost
- Ego i nesigurnost

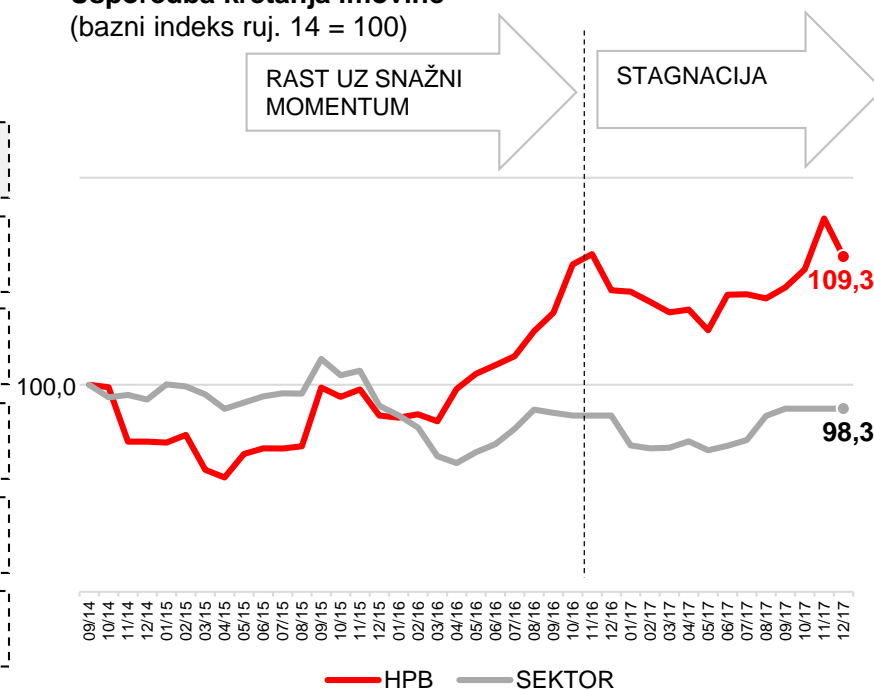


### 1. FAZA: „brze pobjede” i „pobiranje voća koje nisko visi”...

malo hrabrosti i entuzijazma, organizacijsko i kadrovsko jačanje, te težnja promjenama uz primjenu dobre bankarske prakse donijeli su odlične rezultate. Aktivna uloga vlasnika nije bila potrebna, priznanje i pohvala predstavnicima vlasnika da su Upravi dali mogućnost da radi po pravilima struke.

	2014.	2015.	2016.
OPERATIVNA DOBIT	HRK 300 mil.	HRK 321 mil.	HRK 379 mil.
C/I indikator	60,1%	58,8%	53,7%
NETO REZULTAT	(HRK 635 mil.)	HRK 123 mil.	HRK 181 mil.
ROAE	(55,3%)	9,4%	9,9%
tržišni udio u imovini	4,4%	4,5%	4,9%

Usporedba kretanja imovine  
(bazni indeks ruj. 14 = 100)



**2. FAZA:** Kako od „dobrog napraviti izvrsno...” strateške dugoročne mjere, investicije, kadrovsko jačanje i talent management, kapital. Neto dobit niža pod utjecajem Agrokora, rast usporen zbog kapitalnih ograničenja.

	2017.	Q1 2018.
OPERATIVNA DOBIT	HRK 372 mil.	HRK 69 mil.
C/I indikator	54,4%	61,7%
NETO REZULTAT	HRK 8 mil.	HRK 66 mil.
ROAE	0,4%	13,8%
tržišni udio u imovini	4,96%	≈4,9%*

### Potrebno:

Kapital omogućuje rast (ekonomija obujma i odgovor na manje kamatne marže)...

Jačanje managementa – iskustvo u bankarskim novim trendovima

Fokus na rezultate i nagrađivanje sukladno primjerima dobre prakse i izvrsne konkurencije

Strategija rasta u digitalnom dobu - investicije



**2015.g. – mHPB** – novo rješenje za korištenje bankarskih usluga mobitelom

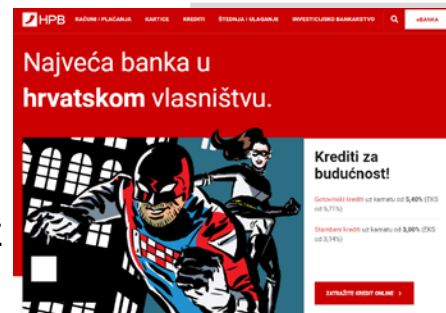
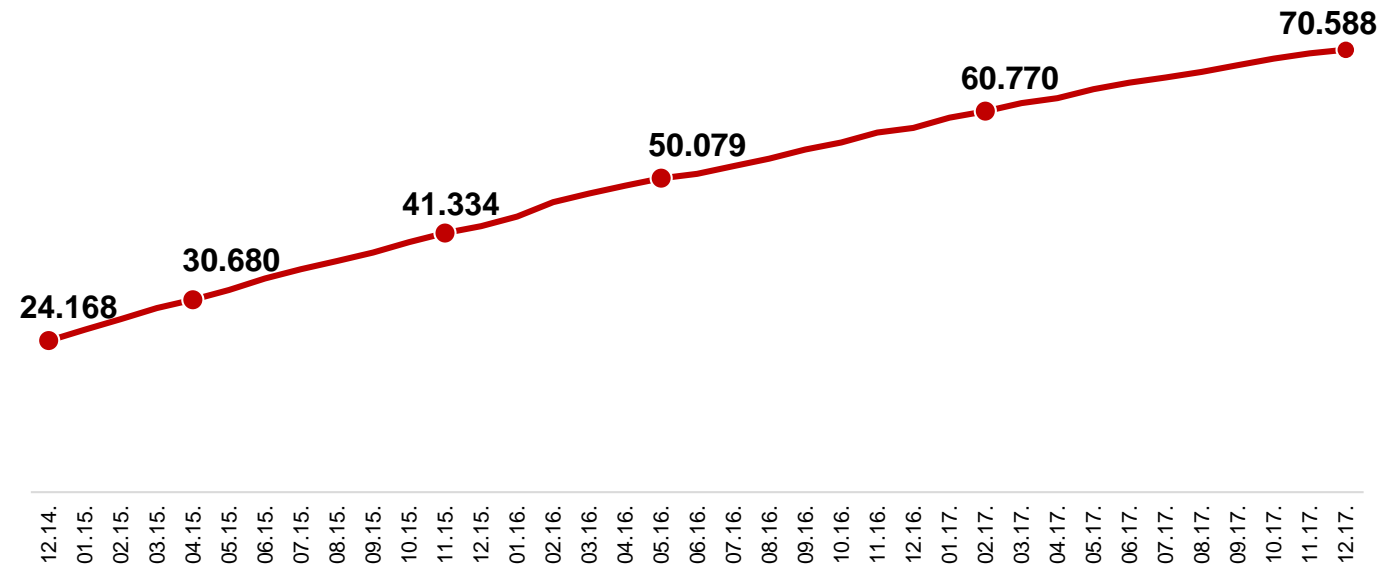
**2016.g. - SuperSmart račun** – prvi račun u Hrvatskoj koji se u otvara online putem video razgovora s bankarom

**2017.g. – e-Gotovina** – prvi u Hrvatskoj uveli podizanje gotovine s bankomata preko mobile aplikacije – uskoro slijedi i slanje gotovine drugim osobama – prvo P2P slanje u Hrvatskoj

**2017.g. – nova i moderna web stranica** - prodaja proizvoda putem web stranice i digitalnih kampanja – gotovinski krediti i kartice

**2018.g. – e-Poslovnica** – u potpunosti vođenje polovnog odnosa s klijentima na daljinu putem video/chat komunikacije kroz Internet bankarstvo i digitalnih certifikata

Mobilno bankarstvo za fizičke osobe  
(broj korisnika)



3 godine = gotovo utrostručen broj korisnika

novih 10 tisuća korisnika u prosjeku svakih 8 mjeseci

2016.: SuperSmart HPB dobitnik nagrade SoMo Tech za najbolju mobilnu aplikaciju

2017.: nagrada MIXX - Best Tech & Innovation

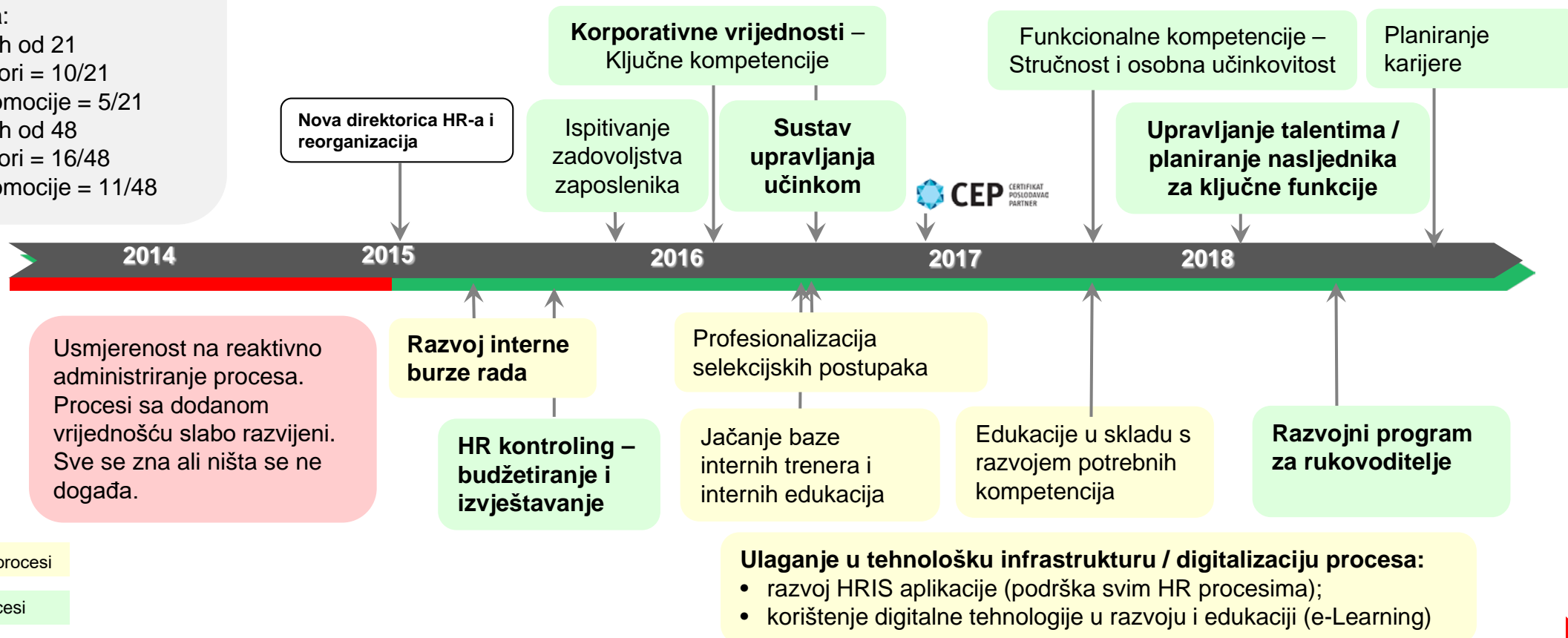


# PROMJENA KORPORATIVNE KULTURE – NAJVAŽNIJI ZADATAK CEO-a uz pomoć HR-a

Izmjena korporativne kulture kroz razvoj novih vrijednosti (usmjerenosti na rezultat i klijenta), stila upravljanja i nagrađivanje izvrsnosti.

Potrebna kritična masa rukovoditelja s novim vrijednostima:

- (B-1) 15 novih od 21
  - novi direktori = 10/21
  - interne promocije = 5/21
- (B-2) 27 novih od 48
  - novi direktori = 16/48
  - interne promocije = 11/48



Transformacija HR funkcije od pretežito administrativne funkcije do strateškog partnera Upravi

Izmjena korporativne kulture kroz razvoj novih vrijednosti (usmjerenost na rezultat i klijenta), stila upravljanja i nagrađivanja izvrsnosti.







# NIJE VAŽNA VELIČINA I SNAGA NEGO SPOSOBNOST ADAPTACIJE NA PROMJENE



Ova Prezentacija je pripravljena isključivo za predstavljanje Hrvatske poštanske banke, dioničko društvo (dalje u tekstu: HPB ili Banka) na Liderovoj konferenciji „Državno a efikasno” koja se održava 08. svibnja 2018. godine.

Prezentacija ne sadrži sve potencijalne informacije te se mora promatrati zajedno s usmenim izlaganjem od strane rukovodstva Banke, te je rađena za konkretnu svrhu prezentiranja HPB-a na konferenciji. Prezentacija nije sveobuhvatna ni cjelovita, niti sadrži sve informacije koje bi ulagateljima bile potrebne za donošenje odluke o tome da li žele obaviti transakciju stjecanja ili otuđenja dionica HPB-R-A.

Sve informacije i mišljenja, sadržani u ovoj Prezentaciji, pripremljeni su od strane Banke, te nisu u cijelosti bile predmet revizije ili drugog sličnog postupka provjere. Podrazumijeva se da naknadni razvoj događaja može utjecati na te informacije te da Banka nije u obvezi ažurirati ili mijenjati takve informacije.

Svaki ulagatelj koji razmatra kupnju dionica HPB-a upućuje se na vlastitu ocjenu i prosudbu financijskog položaja HPB-a, uključivo inherentne rizike. Ne daje se niti će u dobroj vjeri biti dano ikakvo predstavljanje ili jamstvo, izričito ili koje se podrazumijeva, od strane Banke, rukovodstva ili zaposlenika za bilo koju obvezu za ili po osnovi učinka krivih predstavljanja.

U mjeri u kojoj je dozvoljeno zakonom, isključuje se odgovornost Banke (uključujući povezane osobe, rukovodstvo, zaposlenike, kao i bilo koje druge uključene osobe) za bilo kakve gubitke, štetu ili troškove, koji su pretrpljeni kao rezultat toga što su se ulagatelji ili bilo koje treće osobe oslanjali na informacije sadržane u ovoj Prezentaciji niti za bilo koje izjave u vezi s ovom Prezentacijom.





# PRILOZI



# HPB DANAS – uspješna univerzalna banka u domaćem mješovitom vlasništvu



- 5% tržišnog udjela u imovini kreditnog sektora RH
- #7 u RH po veličini aktive (19,8 milijarde kuna)
- 570 tisuća klijenata koji posluju s HPB
- među vodećim platno-prometnim institucijama u državi

## Mreža HPB-a:

- 64 poslovne jedinice:
  - 11 regionalnih centara za gospodarstvo
  - 48 poslovnica
  - 6 ispostava
- 497 HPB bankomata (151 u partnerskoj mreži)

## Eksternalizacija:

- Hrvatska pošta u preko 1.000 poštanskih ureda klijenti mogu ugovoriti bankarske usluge i obaviti transakcije platnog prometa
- Fina u preko 150 poslovnica FINA-e klijenti mogu obaviti transakcije platnog prometa

## Digitalno bankarstvo:

- e-poslovnica
- mHPB
- e - gotovina





# RETROSPEKTIVA 2014.-2017. – poboljšanje rezultata, reorganizacija i dokapitalizacija u najdinamičnijem razdoblju u korporativnoj povijesti

## 2014.: ČIŠĆENJE BILANCE & POKRETANJE PROMJENA

- loši plasmani, manjkave kreditne politike i kontrole
- nedovoljno praćenje trendova i tržišta
- >900m HRK gubitaka nakon izravnog nadzora HNB-a (gotovo isključivo vezano uz portfelj odobren prije 2009.)
- HPB oduvijek nedostavno kapitalizirana, kraj 2014. stopa adekvatnosti kapitala ispod zakonskog minimuma
- prijetnja sanacije i eventualne likvidacije, odljeva depozita, opasnost za cca 7 mlrd kuna osigurane štednje hrvatskih građana, velikim dijelom umirovljenika

## 2015.: DOKAPITALIZACIJA, REORGANIZACIJA & DOBIT

- pregovori s Europskom komisijom (*DG Competition*) – prezentacija i uspješna obrana MEO poslovnog plana (država kao poduzetnik)
- javna ponuda dionica i uspješna dokapitalizacija u iznosu 550 milijuna kuna (56% izdanja privatni investitori – sudjelovanje uvjetovala EU Komisija)
- adekvatnost kapitala >15% nakon dokapitalizacije
- provedena reorganizacija optimizacija poslovanja, bolja funkcionalnost i manji broj organizacijskih dijelova
- rekordna operativna i neto dobit
- HPB #3 po povratu na kapital (ROAE) na RH tržištu

## 2016.: NAJBOLJI REZULTATI OD OSNUTKA BANKE

- najbolji rezultati u korporativnoj povijesti
- 181m HRK neto dobiti (prethodni rekord: 123m HRK iz 2015.)
- začeci novog modela suradnje s Hrvatskom poštom
- prvi put dividenda dioničarima
- Iskorak na tržištu stambenih kredita, akvizicija klijenata i volumena
- digitalizacija – SuperSmart online otvaranje računa
- SuperSmart HPB dobitnik nagrade SoMo Tech za najbolju mobilnu aplikaciju
- The Banker predstavio HPB kao jednu od „*rising stars*” (rujan 2016.)
- okončan projekt prodaje nenaplativih potraživanja u nominalnom iznosu 1,7 mlrd. HRK
- najbolje ocijenjena banka u RH u kategorijama: povjerenje, zadovoljstvo i vjerojatnost preporuke (GfK)

## 2017.: RAST TEMELJNIH PRIHODA & MODERNIZACIJA

- Rast temeljnih prihoda – neto kamata i naknada
- efekt Agrokora na financijski sustav i HPB – smanjenje dobiti
- poslovna mreža – otvoren Regionalni centar u Bjelovaru, poslovnica u Solinu, renovirane ZG Jurišićeva & Britanski trg, RI - Korzo, Poreč
- reorganizacija - novi Sektor poslovanja sa SME, formiran Odjel za digitalni marketing
- e-poslovnica –transakcije, savjetovanje te prodaja putem direktnih kanala
- suradnja s HP – HP & HPB osiguravaju lokalnoj zajednici pristup financijskim uslugama
- nagrada MIXX Best Tech & Innovation za najbolju mobilnu aplikaciju
- pokrenut novi proces dokapitalizacije - osnova za održivi rast i profit
- EBRD & EIB - započeta suradnja



# DOKAPITALIZACIJA 2015. – najveći uspjeh u korporativnoj povijesti HPB

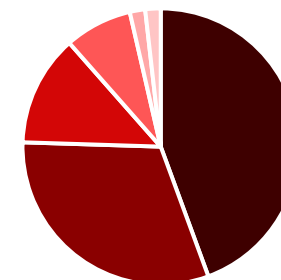
## UVJETI IZDANJA

Izdavatelj	HPB d.d.
Vrsta v.p.	Redovna dionica
Razdoblje upisa	23.09.2015. - 28.09.2015.
Maksimalni br. novih dionica	916.666
Postojeći br. dionica	1.107.959
Raspon cijene dionice	600,00 kn - 1.100,00 kn
Cijena izdanja	600,00 kn
Minimalni br. dionica za uplatu	1.300
Uvrštenje	Službeno tržište ZSE
Depozitorij	SKDD
Agent izdanja	PBZ d.d.

## CILJ

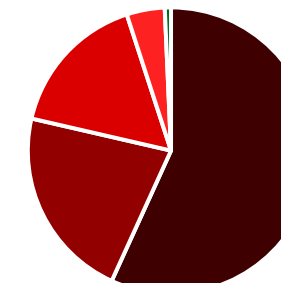
- U skladu sa zahtjevom Hrvatske Narodne Banke za povećanjem regulatornog kapitala i održavanje stope adekvatnosti kapitala od 14%, HPB je u cilju kapitalnog jačanja proveo dokapitalizaciju izdanjem novih dionica javnom ponudom u iznosu od 549.999.600,00 kuna
- Ishođena uvjetna suglasnost od Europske komisije
- Ulazak privatnih investitora u vlasničku strukturu
- Povećanje "free float-a" dionica te volumena trgovanja

## STRUKTURA ULAGATELJA U NOVE DIONICE

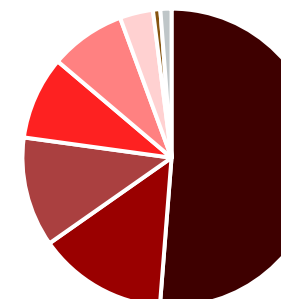


- Republika Hrvatska 44,4%
- Mirovinski fondovi 31,1%
- Investicijski fondovi 13,0%
- Osiguranja 7,9%
- Pravne osobe 1,8%
- Fizičke osobe 1,8%

## VLASNIČKA STRUKTURA PRIJE I NAKON SPO-a



- Republika Hrvatska 56,8%
- Hrvatska pošta d.d. 21,8%
- DAB 16,4%
- Investicijski fondovi 4,3%
- Ostali 0,7%



- Republika Hrvatska 51,2%
- Mirovinski fondovi 14,0%
- Hrvatska pošta d.d. 11,9%
- DAB 9,0%
- Investicijski fondovi 8,2%
- Osiguranja 3,6%
- Fizičke osobe 0,8%
- Ostali 1,2%

## REZULTATI TRANSAKCIJE

- Najveća javna ponuda dionica u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2013.g. do 2015.g.
- U razdoblju ponude novih dionica u postupku povećanja temeljnog kapitala upisano je i uplaćeno 916.666 novih dionica
- U prvom krugu od strane 18 privatnih investitora ukupno je upisano i uplaćeno 514.852 dionice u iznosu od 305,9 milijuna kuna čime su isti stekli 25,18% udjela u vlasništvu
- U drugom krugu od strane Republike Hrvatske ukupno je upisano i uplaćeno 406.814 dionica u iznosu od 244,1 milijun kuna
- Temeljni kapital društva povećao se s iznosa od 664.775.400,00 kuna za iznos od 549.999.600,00 kuna na iznos od 1.214.775.000,00 kuna podijeljen na 2.024.625 redovnih dionica koje glase na ime, svaka u nominalnom iznosu od 600,00 kuna

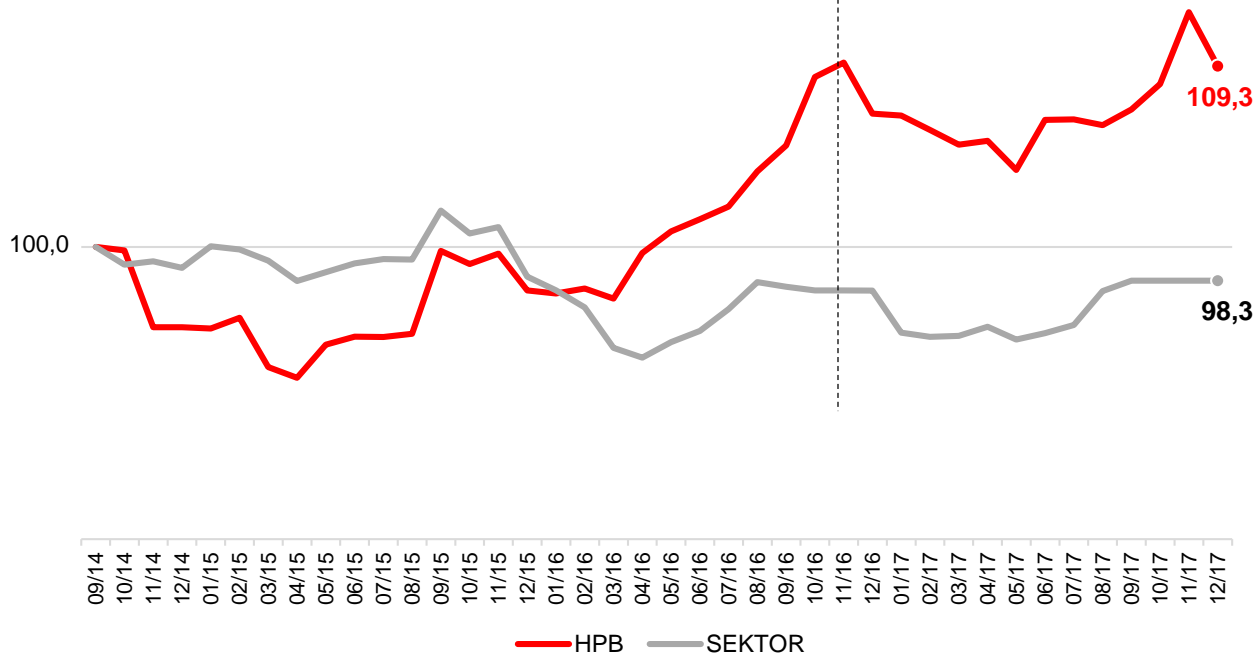


# TRŽIŠNI POLOŽAJ – organski rast u skladu s mogućnostima, ali ispod potencijala – rezultat je porast tržišnog udjela u svim relevantnim kategorijama

RAST UZ SNAŽNI MOMENTUM

\*STAGNACIJA

**Usporedba kretanja imovine**  
(bazni indeks ruj. 14 = 100)

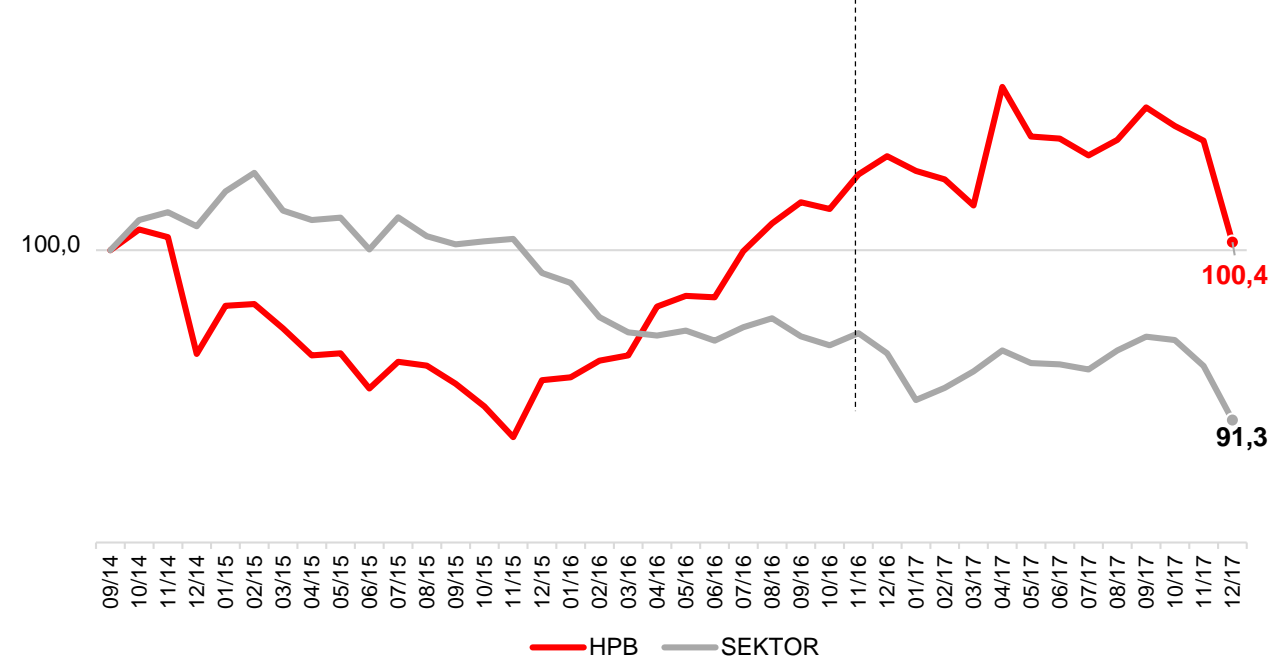


	tržišni udio
09/2014.	4,44%
12/2017.	4,96%

RAST UZ SNAŽNI MOMENTUM

\*STAGNACIJA

**Usporedba kretanja kredita**  
(bazni indeks ruj. 14 = 100)

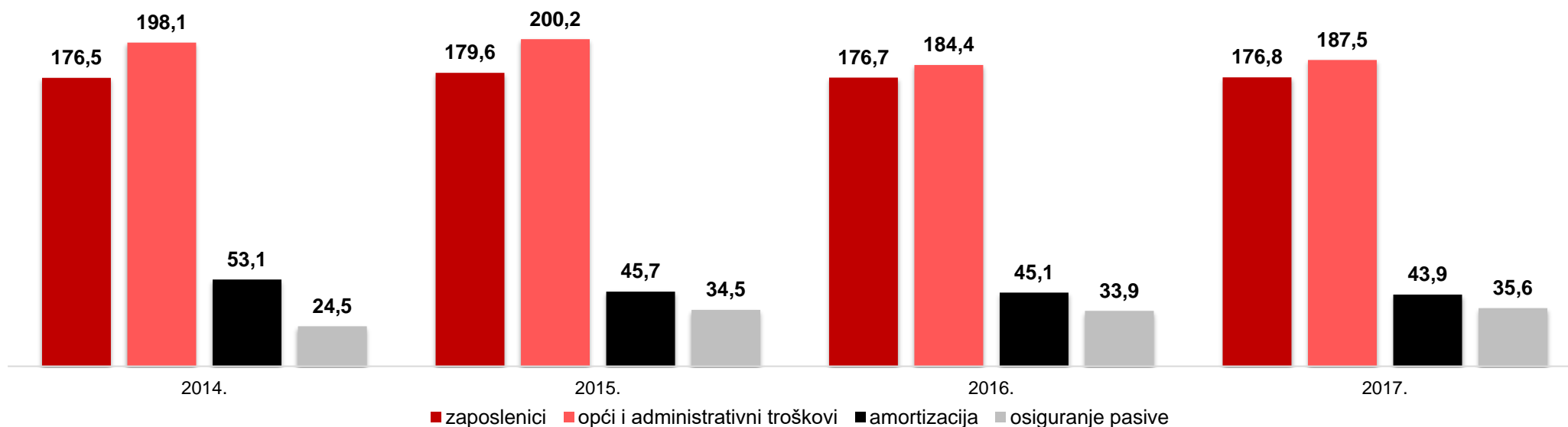


	tržišni udio
09/2014.	4,02%
12/2017.	4,75%

\*stagnacija nakon 10/2016 zbog približavanja 5% tržišnog udjela zbog čega je Banka bila suočena s većim regulatornim minimumom adekvatnosti kapitala. U uvjetima ograničenog kapitala daljnji rast je bio ograničen do stupanja nove regulative na snagu u 08/2017. kada je položaj Banke bio kratkotrajno olakšan



# UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA – eliminacija neefikasnih procesa i nepotrebnih troškova, selekcija ekspertnog i prodajnog kadra, odgovorno upravljanje imovinom



# zaposlenih (Ø)

1.071

1.073

1.056

1.092

imovina

17,4 mlrd. HRK

17,7 mlrd. HRK

19,4 mlrd. HRK

19,8 mlrd. HRK

- **Imovina Banke je u 3 godine porasla za 14%, odnosno za preko 2 milijarde kuna**
- navedeno smo postigli **uz gotovo nepromijenjen trošak zaposlenih (+0,2%)** i **uz blagi porast broja zaposlenih (+2,0%)**, pri čemu smo pri selekciji bili fokusirani na ekspertni i prodajni kadar
- sve **ostale skupine troškova** koje nisu regulatorno uvjetovane **su značajno smanjene** u odnosu na zatečeno stanje 2014.: amortizacija za 17,4%, a opći i administrativni troškovi za 5,3 posto

