

REORGANIZACIJA, DOKAPITALIZACIJA I REZULTATI HPB-a - NAJVEĆE BANKE U HRVATSKOM VLASNIŠTVU



Tomislav Vuić, predsjednik Uprave

Budućnost javnih poduzeća - Dubrovnik, travanj 2016.

USPJEŠNA 2015. GODINA



*Uprava HPB-a:
Tomislav Vuić, Dubravka Kolarić, Domagoj Karadjole & Mladen Mrvelj*

- Odobrenje EU za dokapitalizaciju (DG Competition – MEO)
- Dokapitalizacija javnom ponudom 550 milijuna kuna – 55% privatni investitori ~ 25% ukupnog udjela
- Reorganizacija banke
- Rast tržišnog udjela, kredita i depozita građana
- Značajan iskorak u suradnji sa HP-om
- Najbolji financijski rezultat u povijesti HPB-a
- Najbolja banka po prinosu na kapital – 9,4%

PRIDRŽAVANJE NAPISANOG U OVOJ PREZENTACIJI NE ZNAČI DA NEĆETE RADITI GREŠKE

Svako je trgovačko društvo priča za sebe, ciljevi restrukturiranja kao i ambicija provoditelja često su različiti.

Ipak, neka pravila koje sam naučio u prve dvije fuzije, od 6 transformacija u kojima sam sudjelovao pojavljivale su se u svakoj:

- **Donositi i provoditi** odluke treba **brzo**, popravljati kasnije nakon implementacije
- Odgađanja ili **kompromisi koštaju više u budućnosti**
- Sve **promjene idu od vrha**
- Ponekad se može **postići** i naizgled **nemoguće**



HPB - USPJEŠNA, UNIVERZALNA BANKA

(posvećenost klijentu, izvrsnost, preuzimanje odgovornosti, kultura ostvarenja cilja, agilnost/brzina, timski rad)

POSLOVANJE S GRAĐANIMA

- 632.000 klijenata
- 53 poslovne jedinice
- 421.000 tekućih računa građana
- 8,6 mlrd. HRK depozita
- 683.000 HPB kartica
- Rast tržišnog udjela u kreditima i depozitima



- 3. banka po visini dobiti za 2015.g.
- 4. po broju klijenata, 7. po veličini aktive, 2. po broju gotovinskih transakcija u platnom prometu
- 1. po namjeri preporuke & među vodećima po povjerenju klijenata
(prema nezavisnim istraživanjima u više navrata)
- najveća mreža poslovnica u RH kroz 1.000 poštanskih ureda

POSLOVANJE S GOSPODARSTVOM

- 8 regionalnih centara diljem RH
- 9.471 račun poslovnih subjekata
- 6 mlrd. HRK financiranja RH
- Sve bolja suradnja s državnim jedinicama i fondovima
- Značajan rast gospodarskih subjekata koji započinju suradnju sa bankom

PREMAŠEN PLAN ZA 2015. (PREZENTIRAN EU KOMISIJI I PRIVATNIM INVESTITORIMA)

		2014.	2015. MEO ¹ PLAN 2015.	PLAN 2016. MEO PLAN 2016.
BILANCA	Ukupna imovina	HRK 17,4 mlrd.	HRK 17,7 mlrd. 17,6 mlrd. ✓	HRK 18,1 mlrd. 18,1 mlrd.
	Ukupno bruto krediti	HRK 12,4 mlrd.	HRK 12,4 mlrd. ² 12,9 mlrd. ✗	HRK 13,3 mlrd. ² 13,5 mlrd.
	Ukupno depoziti	HRK 14,2 mlrd.	HRK 14,6 mlrd. 14,0 mlrd. ✓	HRK 15,1 mlrd. 14,3 mlrd.
TRŽIŠNI POLOŽAJ	Broj klijenata	635.348	639.907 ≈640.000 ✓	≈650.000 ≈650.000
	Tržišni udio u ukupnoj imovini	4,4%	4,5% 4,4% ✓	4,6% 4,5%
	Tržišni udio u kreditima stanovništva	3,6%	3,7% 3,7% ✓	4,0% 3,9%
	Tržišni udio u depozitima stanovništva	4,4%	4,5% 4,5% ✓	4,6% 4,5%
PROFITABILNOST	Operativna dobit	HRK 300 mil.	HRK 322 mil. 268 mil. ✓	HRK 321 mil. 309 mil.
	ROAE	-55,3%	9,4% 9,0% ✓	9,9% 9,7%
	C/I	60,1%	58,9% 62,3% ✓	57,8% 58,8%
	Neto rezultat	(HRK 635 mil.)	HRK 123 mil. 113 mil. ✓	HRK 181 mil. / 180 mil.

Napomene:

¹MEO = eng. Market Economy Operator principle – načelo tržišnog investitora pri ocjeni ulaganja od strane javnog tijela

²Banka je tijekom 2015. bila izložena ograničenju kreditiranja do dostizanja stope adekvatnosti kapitala od 10%, što se materijaliziralo tek sa stanjem na dan 30.06.2015. godine.

Dinamika kreditiranja sporija je od planirane.

najbolji rezultati od osnutka Banke

2014 – PROTIV I ZA PREUZIMANJA POSLA PREDSEDNIKA UPRAVE



- Nedovoljna adekvatnost kapitala
- dokapitalizacija uz suglasnost Europske Komisije (prijetnja sanacije čak i likvidacije banke)
- Mogućnost odljeva depozita
- Slaba struktura klijenata s obzirom na godine i primanja
- Visoki operativni troškovi
- Organizacijska zastarjelost i nepoznavanje trendova
- Izostanak ulaganja u znanje, vještine i razvoj ljudskih potencijala
- Limitirani pristup inozemnom financiranju
- Doživljaj banke kao državne institucije, spore, fokusirane na umirovljenike i javna poduzeća, povezane sa aferama i gubicima

- Ukupno 636 000 klijenata
- 1.000 ureda Hrvatske pošte
- Velika depozitna baza
- naglasak na HRK u aktivi i pasivi
- bez rizika CHF
- Limitirana potreba za kapitalnim ulaganjima
- Simpatije (koliko je to za banku moguće) javnosti za banku u hrvatskom vlasništvu
- Povjerenje postojećih klijenata i zadovoljstvo glavnom bankom
- **Pretvaranje većine problema i nedostataka (niska startna osnovica) u prilike**

ZA SVAKO RESTRUKTURIRANJE JE BITNO

PREDUVJETI

- Motiviranost *
- Znanje
- Hrabrost



* *motiviranost i stvarna želja za učiniti promjenu je najvažnija, nešto slabije znanje i hrabrost se može i kompenzirati*

GLAVNI NEPRIJATELJI

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

UVIJEK BALANSIRATI !



Potreba promjene, neodrživosti postojećeg modela koji treba mijenjati

Zadržati zdravi sadržaj kompanije, motiviranost i **entuzijazam** zaposlenika



Smanjenje troškova - uvijek neophodno (ograničeni potencijal, potrebno minimalno znanje i čvrsta volja, velika otpuštanja i uštede nisu stimulatívne i motivirajuće)

Razvoj i povećanje prihoda (teoretski samo je nebo granica, potrebno veće znanje i malo kreativnosti, ne mogu se sa sigurnošću predvidjeti) + viši cilj povrh profitabilnosti (u HPB-u je to interes Hrvatske i njenih građana)



Brze pobjede - jednostavna rješenja sa brzo vidljivim učinkom, zbog okoline i još više zbog motivacije, rukovoditelja i zaposlenika

Strukturalna rješenja koja na dugi rok donose prosperitet kompaniji, (u kratkom roku obično predstavljaju trošak i teret)

PROMJENA KORPORATIVNE KULTURE – NAJVAŽNIJI ZADATAK LJUDSKIH POTENCIJALA

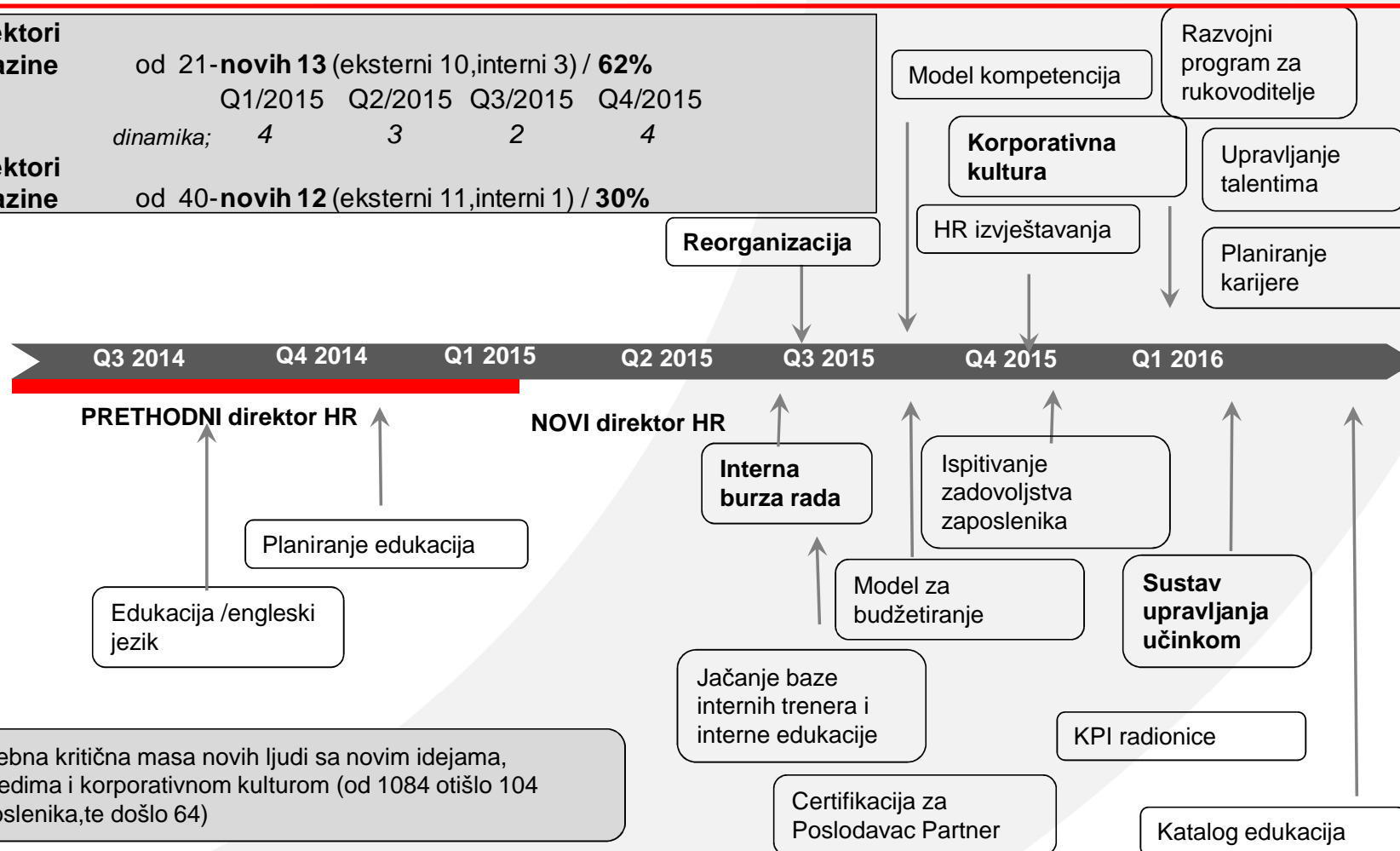
Direktori 1. razine

od 21-novih 13 (eksterni 10, interni 3) / 62%

	Q1/2015	Q2/2015	Q3/2015	Q4/2015
dinamika;	4	3	2	4

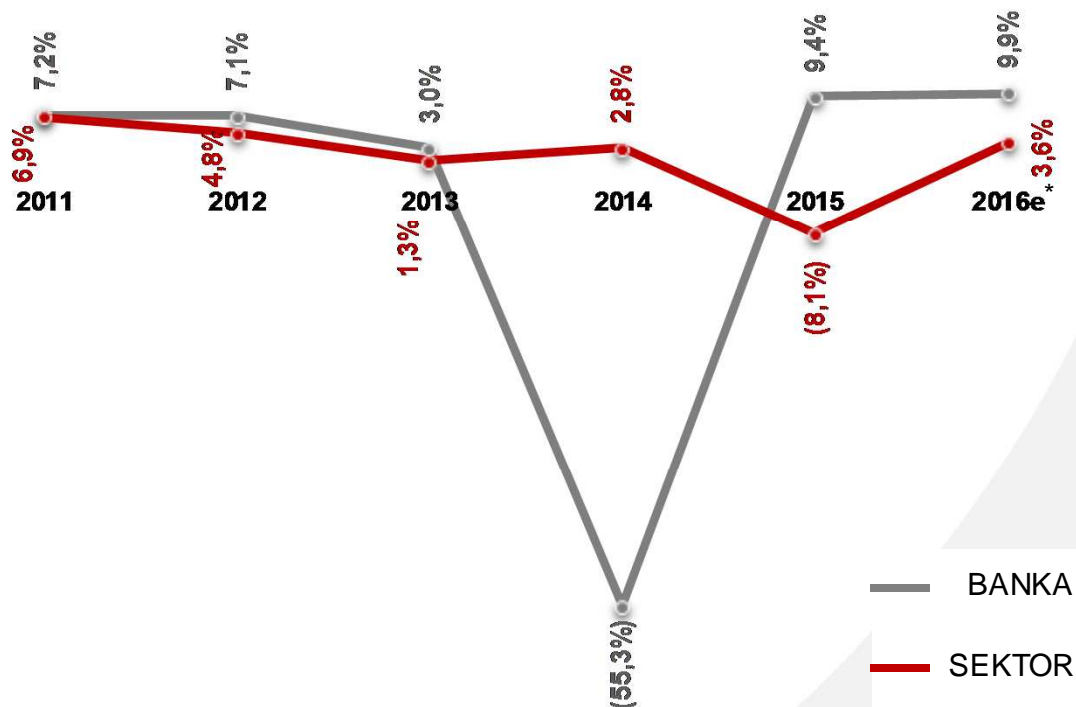
Direktori 2. razine

od 40-novih 12 (eksterni 11, interni 1) / 30%



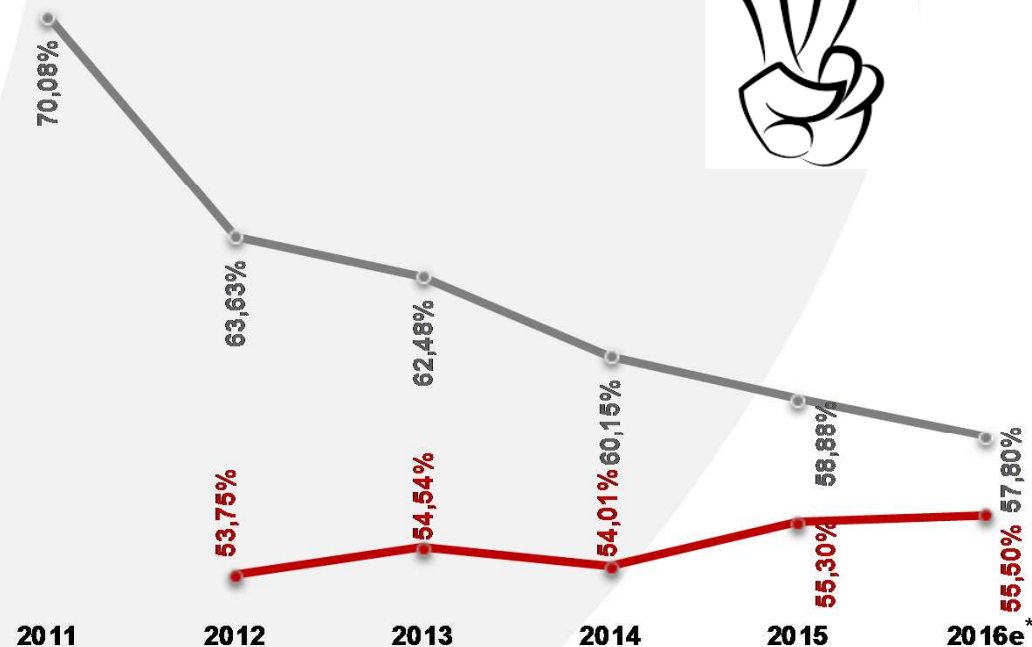
2015. – BANKA SA NAJVEĆIM POVRATOM NA KAPITAL U HRVATSKOJ

ROAE



- nadmašen MEO PLAN u 2015.: ostvareno 9,4% vs. planirano 9,0%
- nastavak snažne profitabilnosti i u 2016.

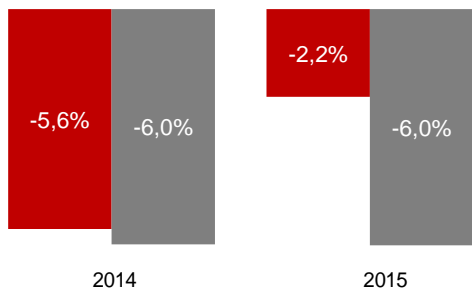
C/I indikator



- operativna unapređenja & konvergencija sektoru
- bolji efekti bez promjene procesa
- nadmašen MEO PLAN: ostvareno 58,9% vs. planirano 62,3%

BANKARSKO TRŽIŠTE & HPB – AKCIJA & REAKCIJA

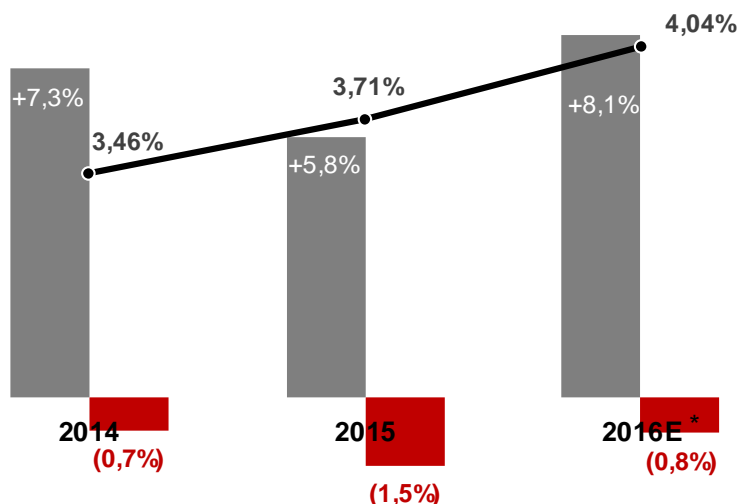
OPERATIVNI RASHODI (y-o-y stope)



- snažna konkurencija i trend pada prihoda
- fokus na troškove
- HPB se prilagođava kroz:

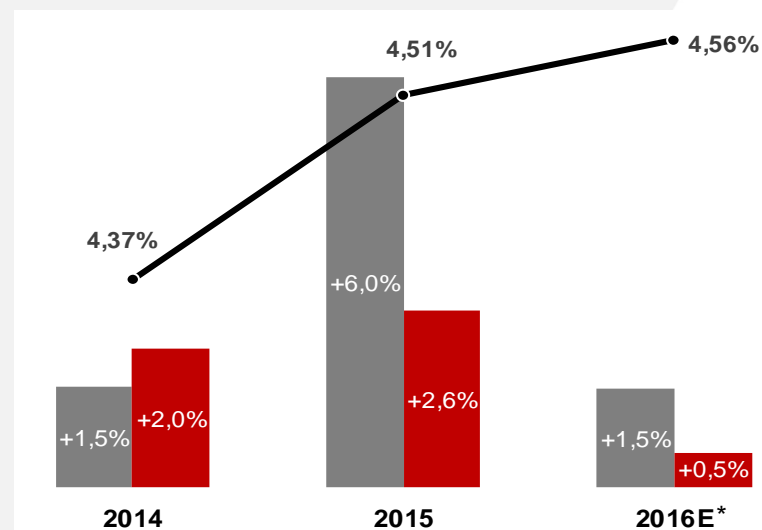
- ← - snižavanje kamatnih stopa i naknada
- ← - pad operativnih troškova
- Rast kredita na padajućem tržištu
- Značajan rast depozita
- ← - Otvoreno 32.000 tekućih računa (2015.)

KREDITI STANOVNIŠTVU



Legenda:
 HPB
 SEKTOR
 tržišni udio

DEPOZITI STANOVNIŠTVA



MEDIJI O HPB-U

Uspješno završena dokapitalizacija HPB-a

Uspješno je završena dokapitalizacija u vrijednosti od 550 milijuna kuna čime je HPB-u omogućen stabilan nastavak poslovanja.

Novi suvlasnici HPB-a: Mirovinci, osiguravajuće kuće, Todorić i Bakić



Nova mobilna aplikacija HPB-a

Hrvatska poštanska banka uvela je novu mHPB mobilnu aplikaciju koja svim korisnicima pruža prikaz poslovnica i bankomata, mogućnost unovara-



PRISTUP BROJNIM E-UŠLUGAMA

HPB prva banka u projektu e-Građani

HPB Unatoč gubitku povjerenje klijenata veće nego u ostalim bankama

Ujedinjeni rezultati GfK-ova istraživanja tržišta bankarskih usluga pokazali su da su HPB-ovi klijenti prepoznali da iskazani gubitak nema veze s dobrim smjerom poslovanja

Hrvatska poštanska banka, članica grupacije HNB-a, u suradnji s GfK-om istražila povjerenje klijenata u HPB-u u odnosu na ostale banke u Hrvatskoj. Rezultati istraživanja su objavljeni u izvješću o poslovanju za 2015. godinu.

Tomislav Vuić i Domagoj Karadjole, predsjednik i član Uprave Hrvatske poštanske banke:

HPB JE PREDVODNIK KUNSKOGA KREDITIRANJA, KOJE POSTAJE SVE DOMINANTNIJE

ZDRUŽENA AKCIJA UDAR DRŽAVNE BANKE I DUŽNIKA U FRANCIMA

HPB nudi povoljne kunske kredite pa pritišće banke da »omekšaju« konverziju

HPB odustao od izdavanja obveznice



Fjasko Državi HPB nije uspio osigurati 460 mil. kuna kapitala i tako ispuniti zahtjev HNB-a

Investitori se povukli, debakl obveznica HPB-a

HPB u gubitku od 409 milijuna kuna

Za dokapitalizaciju HPB-a državi treba još 450 mil. kuna



Hrvatska poštanska banka u 2015. poslovala s rekordnom dobiti

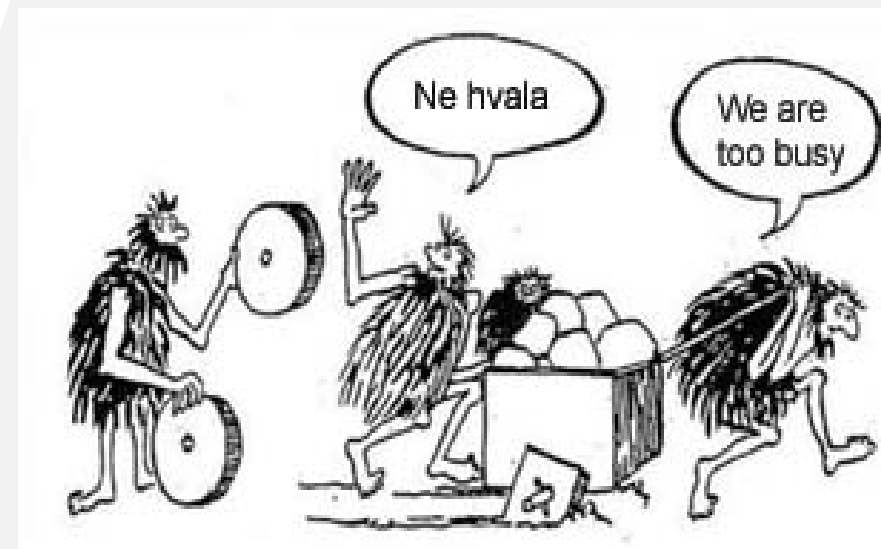
HPB udvostručio kapital i ostvario rekordnu neto dobit

Hrvatska | 20.1.2016. | 10:22



JOŠ JEDNOM O NAJVAŽNIJEM

- Orijentacija na klijenta (stvarna korist - fer cijena – dostupnost)
- Kultura postavljanja, praćenja i ostvarivanja ciljeva (odličnog sistema upravljanja učinkom)
- Odličan IT (barem za banke)
- Jasna i komunicirana strategija, otvorenost za novo i hrabrost za primjenu i inovaciju
- Zajedništvo i timski rad – među organizacijskim jedinicama i među kolegama



NIJE VAŽNA VELIČINA I SNAGA NEGO SPOSOBNOST ADAPTACIJE NA PROMJENE



PRILOZI



HPB I KOLEGE SURADNICI U PROCESU DOKAPITALIZACIJE:

David Tomašek, Domagoj Karadjole, Darko Blagović - DUUDI, Dubravka Kolarić, Krešimir Dragić – Ministarstvo financija, Tomislav Vuić, Hrvoje Bujanović – PBZ, Marijana Liszt – Odvjetničko društvo Posavec, Rašica & Liszt, Goran Horvat - KPMG, Angelika Terek, Tomica Pustišek – TP Consultum

ŽIVOTOPIS I ISKUSTVO U TRANSFORMACIJAMA I FUZIJAMA



- 2014 - Hrvatska poštanska banka – predsjednik Uprave
- 2003 – 2014 Erste & Steiermärkische Bank d.d. – zamjenik predsjednika Uprave
- 2013 – 2014 Erste Card Ljubljana – predsjednik NO
- 2009 – 2011 ESB Podgorica – zamjenik predsjednika Odbora direktora
- 2007 – 2010 Diners Rusija – član NO
- 2006 – 2014 Erste Card Club d.o.o. – predsjednik NO
- 2004 – 2006 Kvarner Wiener Städtische Osiguranje d.d. – član NO
- 2002 – 2003 – Erste & Steiermärkische Bank, predsjednik Uprave
- 1997 – 2000 Trgovačka banka – član Uprave - predsjednik Uprave u 2000.
- 1995 - 1996 Odvjetničko društvo Žurić i Partneri – partner
- 1993 – 1995 Odvjetnički ured Ratko Žurić, Bojan Fras, Tomislav Vuić – odvjetnik

- Spajanje Trgovačke banke d.d., Zagreb, Čakovečke banke d.d. Čakovec i Bjelovarske banke d.d. Bjelovar
- Pripajanje Riječke banke d.d., Rijeka, Erste & Steiermärkische Banke d.d.
- Kupnja i transformacija Diners Cluba Adriatic d.d. u Erste Card Club d.d.
- Kupnja američke institucije za mikro financiranje Opportunity International i transformacija u Erste banku AD Podgorica
- Kupnja i transformacija Diners Cluba Slovenija u Erste Card Slovenija d.o.o.
- Reorganizacija i dokapitalizacija Hrvatske poštanske banke d.d., Zagreb

DOKAPITALIZACIJA, EU KOMISIJA, DJELOMIČNA PRIVATIZACIJA I REDOVNI POSAO - PARALELNO

POZADINA DOKAPITALIZACIJE I DOKAPITALIZACIJA 2015.

- HNB provodi izravni nadzor nad HPB-om u drugom kvartalu 2014.
- IX. 2014. – HNB izdaje Rješenje u kojem su utvrđena nedostatna rezerviranja za loše plasmane, uglavnom 2009. i stariji i propisuje minimalnu stopu adekvatnosti kapitala od 14%
- u zadnjem kvartalu 2014. – čišćenje bilance i pokretanje mjera racionalizacije i reorganizacije
- 2014.: neto gubitak 635 milijuna kuna kredita i ostale imovine (ukupno 935 milijuna kuna rezerviranja za gubitke i ostalih rezerviranja)
- u 2015. godinu HPB ulazi s adekvatnošću kapitala 6,7% (opasnost sanacije čak i likvidacije banke)
- 1H 2015. – pregovori s Europskom komisijom (*DG Competition*) oko dokapitalizacije – uspješna prezentacija MEO poslovnog plana
- VI. 2015. – uvjetni pristanak EK na MEO plan HPB-a & ulazak u pregovore s investitorima - „road show” i aktivnosti vezane uz izdanje dionica
- IX. 2015. – uspješna dokapitalizacija javnom ponudom 550 milijuna kuna (55% izdanja upisuju privatni investitori ≈ 25% udjela vlasništvu HPB-a)
- adekvatnost kapitala >16% nakon dokapitalizacije

OSTVARENO U 2015.

- strategija razvoja HPB-a na zdravim temeljima
- unapređenje zanemarenog sustava upravljanja rizicima
- snažan fokus na iskorištavanje snage HPB-a u poslovanju sa stanovništvom (rast tržišnog udjela & broja klijenata)
- razvoj modela suradnje s Hrvatskom poštom
- implementirano *m-banking* rješenje najmodernije u RH
- uspješno provedena reorganizacija – smanjen broj organizacijskih jedinica sa 94 na 71
- značajno osvježanje dolaskom direktora i stručnjaka iz međunarodnih grupacija (Unicredit, Intesa SP, Erste & Steiermärkische, Societe-Generale...)
- unapređenje efikasnosti poslovanja
- poboljšanje strukture izvora
- najbolji financijski rezultati u povijesti HPB:
 - NETO DOBIT 123 milijuna HRK (prethodno 2007.: 121 mil. HRK)
 - OPERATIVNA DOBIT 322 milijuna HRK (prethodno 2014.: 300 mil. HRK)

HPB - Najbolja banka u Hrvatskoj po kvaliteti usluge i proizvoda, tržišnom rastu i profitabilnosti

Da li je to moguće?

Da li je to moguće

istovremeno?

Da li to misli ozbiljno?

Da li već jesmo najbolja banka?

Kako bi to napravili?

U kojem roku?

Zašto bi to radili?



HRVATSKA POŠTANSKA BANKA

Tomislav Vuić
24.10.2014.

PRVA PREZENTACIJA ŠIREM KRUGU RUKOVODITELJA 2014.

Klijenti

bez njih nema banke, a bez kvalitetne usluge i proizvoda nema klijenata, zahtjevniji, zaštićeniji i informiraniji, očekuju jeftinu cijenu, razumijevanje i dostupnost

Društvena zajednica

naš najveći doprinos i izvrsnost u bankarstvu, poticanje zaposlenosti, poštivanje propisa i dobrih običaja poslovanja

HPB

Najbolja banka
u Hrvatskoj
Za koga?

Dioničari

očekuju dobit koja se isplaćuje, profitabilnost banke - sigurnost i povjerenje, pogotovo dugoročno

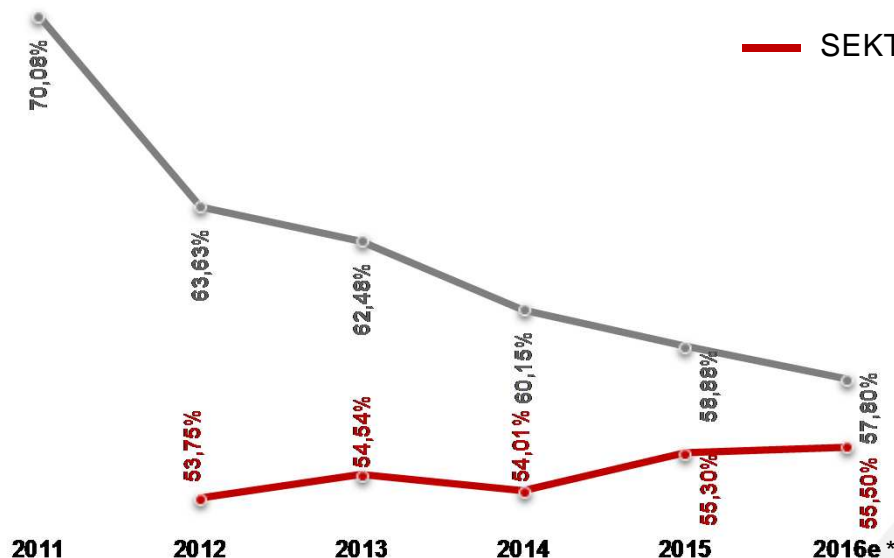
Zaposlenici

kultura ostvarivanja ciljeva, visoka motiviranost, sustav upravljanja učinka i stalno učenje. Učiti od najboljih i sa njima se uspoređivati.

UŠTEDE U 2015. PONAJVİŠE PAŽLJIVA NABAVA, PREGOVORI S DOBAVLJAČIMA

C/I indikator

— BANKA
— SEKTOR



*procjena 2016. godine za sektor & operativni plan 2016. za Hrvatsku poštansku banku

- aktivnostima na troškovnoj strani ostvareno **24 milijuna HRK** ušteda na godišnjoj razini
- većina realiziranih ušteda je efektuirana sa sredinom 2015., međutim već je u 2015. ostvaren značajni pomak:
- u 2016. i nadalje uštede kroz bolju organizaciju posla, efikasnije procese

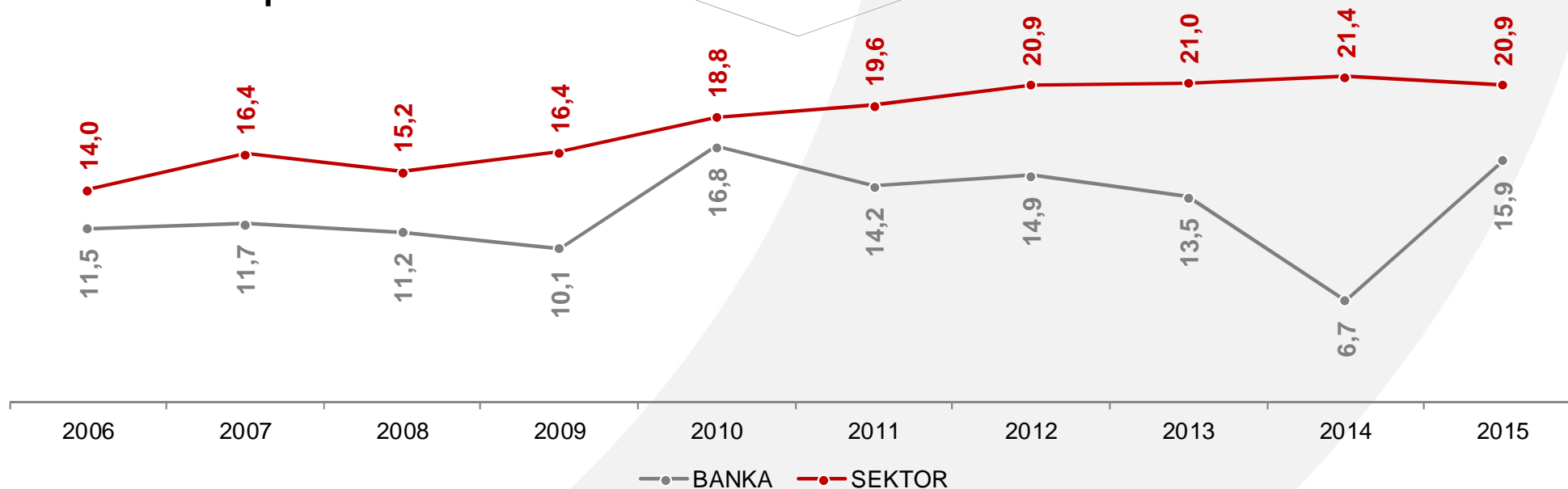
Grupe troškova gdje su ostvarene najveće uštede u 2015. (usporedba 2015. vs 2014.)

Održavanje opreme & imovine	-8,5%
Poštanske usluge	-17,4%
Telekomunikacijske usluge	-17,9%
Troškovi tjelesne zaštite	-16,5%
Troškovi prijevoza novca	-20,7%
Troškovi čišćenja	-15,3%

KAPITALIZIRANOST U PROŠLOSTI

HPB je povijesno bila manje kapitalizirana u usporedbi s konkurencijom i blizu zakonskog minimuma

Adekvatnost kapitala



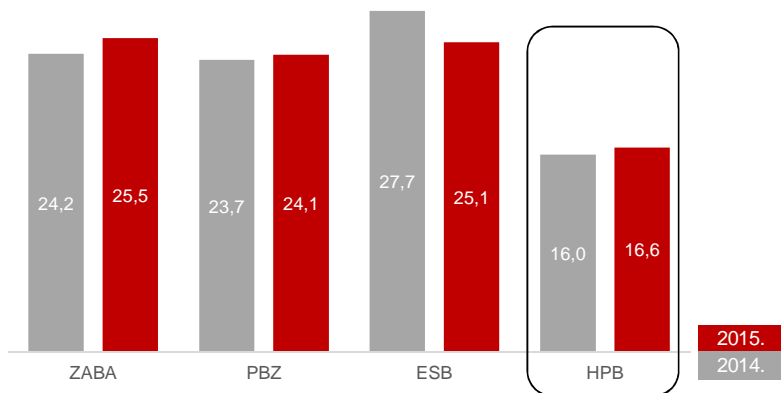
Napomene: Banka je u 2010. bila dokapitalizirana s 500 mil. HRK, kada je imala 600 mil. HRK hibridnih instrumenata, od čega je 350 mil. HRK dospjelo između 2012. i 2014.

Niska kapitaliziranost je u povijesti predstavljala ograničavajući faktor u doba rasta, i nedostatnu zalihu u doba recesije

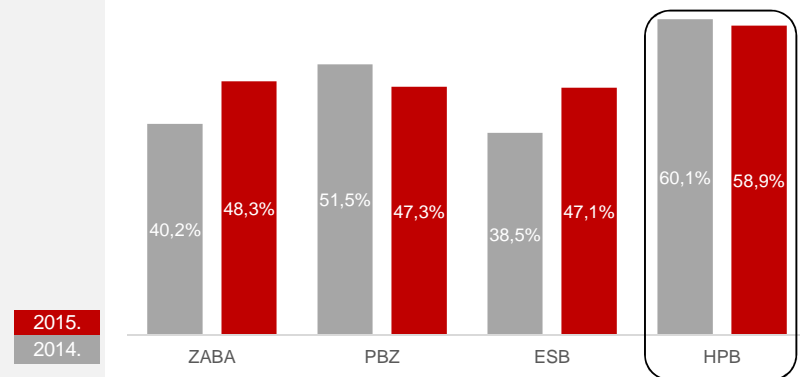
LAGANO POBOLJŠANJE INDIKATORA U GODINI RESTRUKTURIRANJA – IZRAŽENI POTENCIJAL ZA POBOLJŠANJE

Izdvojeni pokazatelji najvećih banaka u RH za 2014. i 2015. godinu

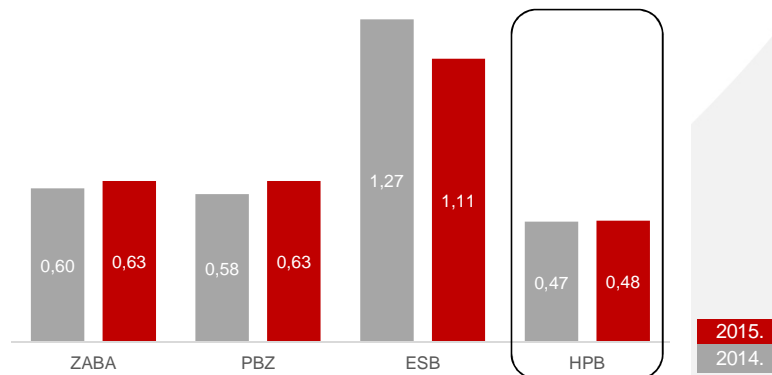
Aktiva po zaposl. (HRK mil.)



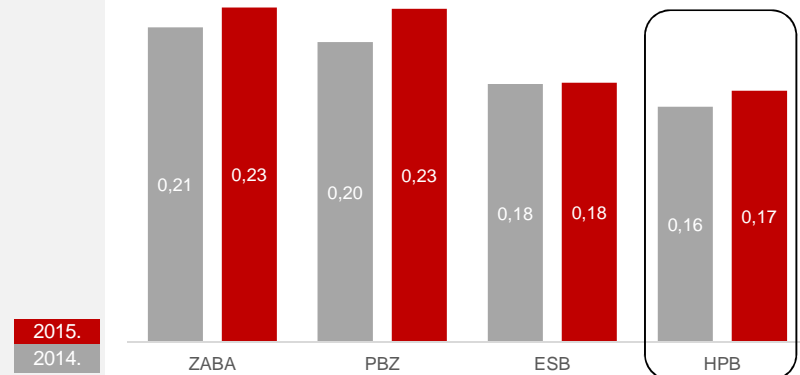
C / I omjer (%)



Neto kamatni prihodi po zaposl. (HRK mil.)

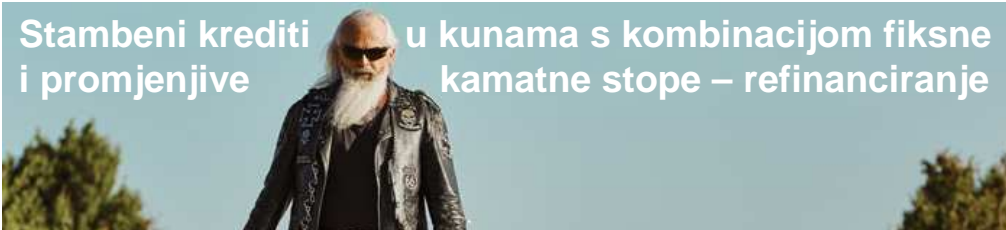


Neto prihodi od naknada po zaposl. (HRK mil.)



RAZVOJ NOVIH PROIZVODA UNATOČ KOMPLEKSNIH PROCESIMA DOKAPITALIZACIJE & REORGANIZACIJE

Stambeni krediti i promjenjive u kunama s kombinacijom fiksne kamatne stope – refinanciranje



Nenamjenski krediti
Uvijek u kunama



Debitna beskontaktna kartica
Mastercard Contactless



Moja banka.



Kartica na rate
HP&HPB kartica

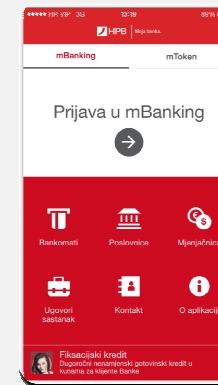


Štednja
Motiv Plus



Mobilno bankarstvo

HPB m-banking
Trenutačno
najmodernije
rješenje u zemlji



++...različiti namjenski krediti za građane i poduzetnike...
++...direktni kanali...

NAPOMENA

Ova Prezentacija je pripravljena isključivo za predstavljanje Hrvatske poštanske banke d.d. (dalje u tekstu: HPB ili Banka) sudionicima regionalne konferencije Budućnost javnih poduzeća (dalje u tekstu: Konferencija) koja se održava 15. travnja 2016. godine u Dubrovniku.

Prezentacija ne sadrži sve potencijalne informacije te se mora promatrati zajedno s usmenim izlaganjem od strane predsjednika Uprave Banke, g. Tomislava Vuića, 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.

Ova prezentacija može sadržavati prospektivne informacije, uključujući i očekivanja i planove financijskog položaja i rezultata za godinu koja završava 31. prosinca 2016. Ove informacije predstavljaju financijske informacije temeljene na trenutnim pretpostavkama i očekivanjima rukovodstva o događajima koji bi mogli nastati u budućnosti. Ove informacije su subjektivne te zahtijevaju prosuđivanje, te su podložne rizicima i nesigurnostima koje bi mogle dovesti do toga da stvarni rezultati budu materijalno različiti od prospektivnih informacija iznesenih u ovoj prezentaciji. 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.