

Zagreb, 18. prosinca 2012.

Hrvatska pošta 2013. – 2018.



Agenda



1. Analiza okruženja i trendova (EU i Hrvatska)
2. Interna analiza Hrvatske pošte
3. Strateške smjernice 2013. – 2018.

Analiza okruženja

Analiza HP-a

HP 2013+

Izazovi s kojima se susreću u tim core businessima su jednaki svima

Paketi

- Rast e-commerce-a
- Jaka konkurencija međunarodnih igrača

Pisma

- Pad tržišta:
 - racionalizacija pisama
 - e-supstitucija
 - deregulacija i konkurencija
- Nerazvijeno tržište direktnog marketinga

Financijske usluge

- Velik broj transakcija s malom maržom
- Demografske promjene
- Jaka konkurencija trgovačkih lanaca
- e-supstitucija

Tradicionalni poštanski model

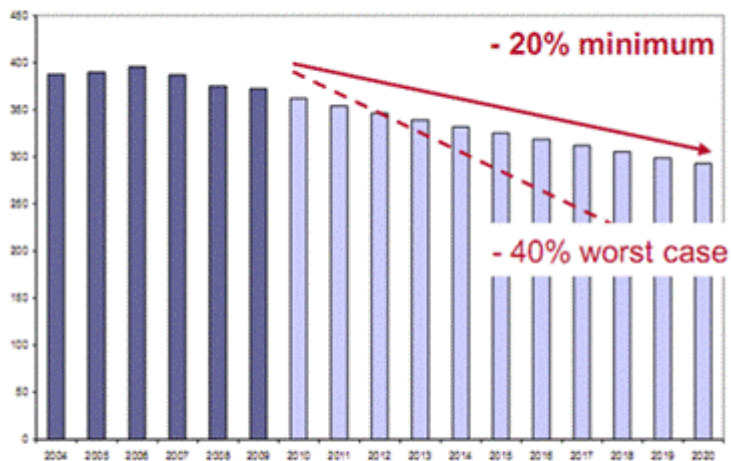
- Obveza univerzalne poštanske usluge
- Visok trošak rada i nefleksibilnost
- Jak utjecaj politike i sindikata
- Visok trošak sigurnosti

Pravno i političko okruženje

Izrazito negativan trend je u dijelu pismovnih pošiljaka, dok paketsko tržište ima trend rasta



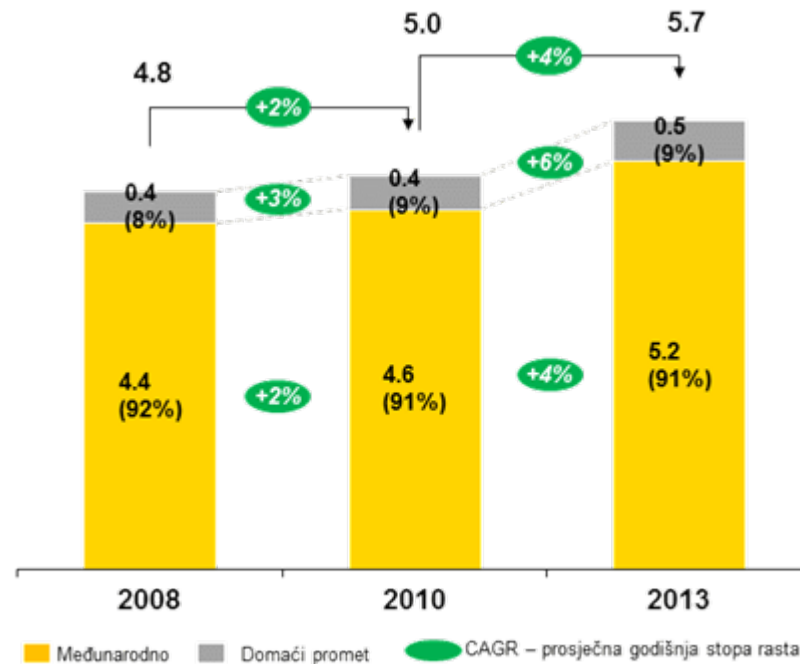
EU tržište pisama do 2020



source: UPU data, estimates based on UPU, postal operators, FEPE



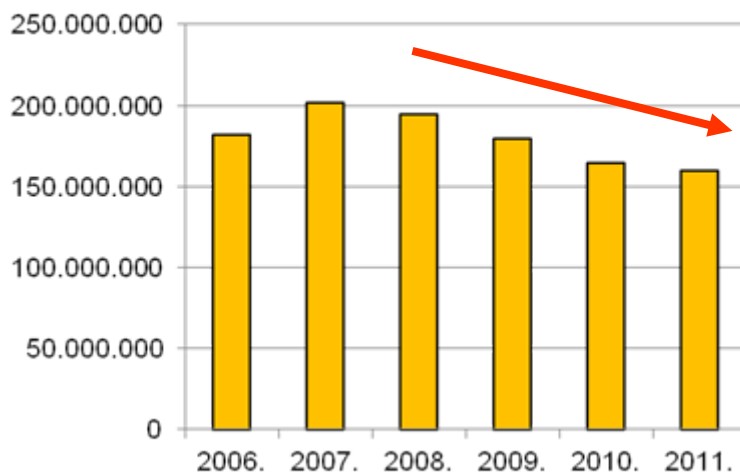
EU tržište paketa do 2013 (mlrd komada)



Izvor: A.T. Kearney analysis

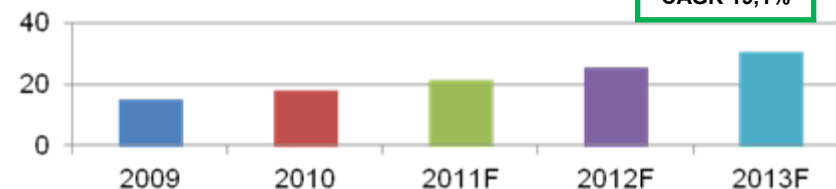
Tradicionalno gotovinsko plaćanje na šalteru ugrožava bezgotovinsko plaćanje i elektroničke forme računa

Gotovinski platni promet u RH - uplate
vrijednost transakcija (u tis. kn)

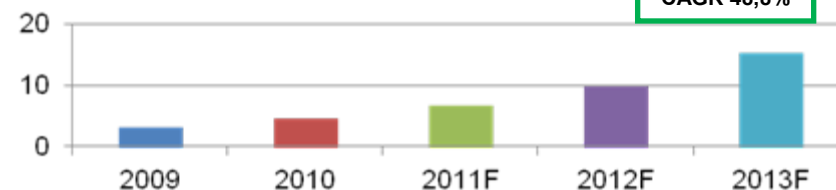


**Gotovinski platni promet
nezaustavljivo pada**

Globalno e-plaćanje: broj transakcija 2009-2013F
(mlrd)



Globalno M-plaćanje: broj transakcija 2009-2013F
(mlrd)



Izvor: Capgemini, RBS, EFMA: World Payments Report 2011

Izvor: Edgar, Dunn & Company: Global Trends In Payment Systems, Dec 2009

Postoji niz razloga zašto javni operator ne može dostići troškovnu efikasnost alternativnog davatelja



	Alternativni davatelj – „cherry picking”	Hrvatska pošta
Prikupljanje ▶	U prostorijama velikih korisnika	Poštanski uredi i poštanski kovčežići (4820)
Korisnici ▶	Samo veliki korisnici	Veliki, srednji i mali korisnici i građanstvo
Područje dostave ▶	Samo urbana područja	Urbana i ruralna područja (1717 ruralnih rajona)
Organiziranje mreže ▶	Nema obvezu	Minimum 942 poštanska ureda
Frekvencija dostave ▶	Po dogovoru s kupcem	Petodnevna dostava - zakonska obaveza
Troškovi radne snage ▶	cca 4.500 kn/mj. po poštonoši	cca 6.400 kn/mj. po poštonoši
Vrste usluge ▶	Po vlastitom izboru	Obvezana pružati određene predefinirane usluge (univerzalna usluga)
Određivanja cijene ▶	Samostalno	Nemogućnost samostalnog određivanja

Javni operator nikako ne može slijediti taj poslovni i troškovni model jer ne može „birati” korisnike, usluge, područja, ... !

Hrvatska pošta danas je kompanija velikih brojki

- 10.600 zaposlenih
- 1040 poštanskih ureda,
- 2142 šaltera i 3185 šalterskih radnika
- 3500 poštara
- 800 vozila
- 2045 motocikala, 350 bicikala
- 38 mil. prijeđenih km godišnje
- 150.000 korisnika dnevno u uredima
- 500 mil. transakcija i usluga godišnje



... s jednom željom i obvezom: osigurati kvalitetnu uslugu građanima i sigurnu budućnost zaposlenima.

Hrvatska pošta je kompanija koja na vrijeme podmiruje sve svoje obveze – nema nepodmirenih dospjelih obveza.

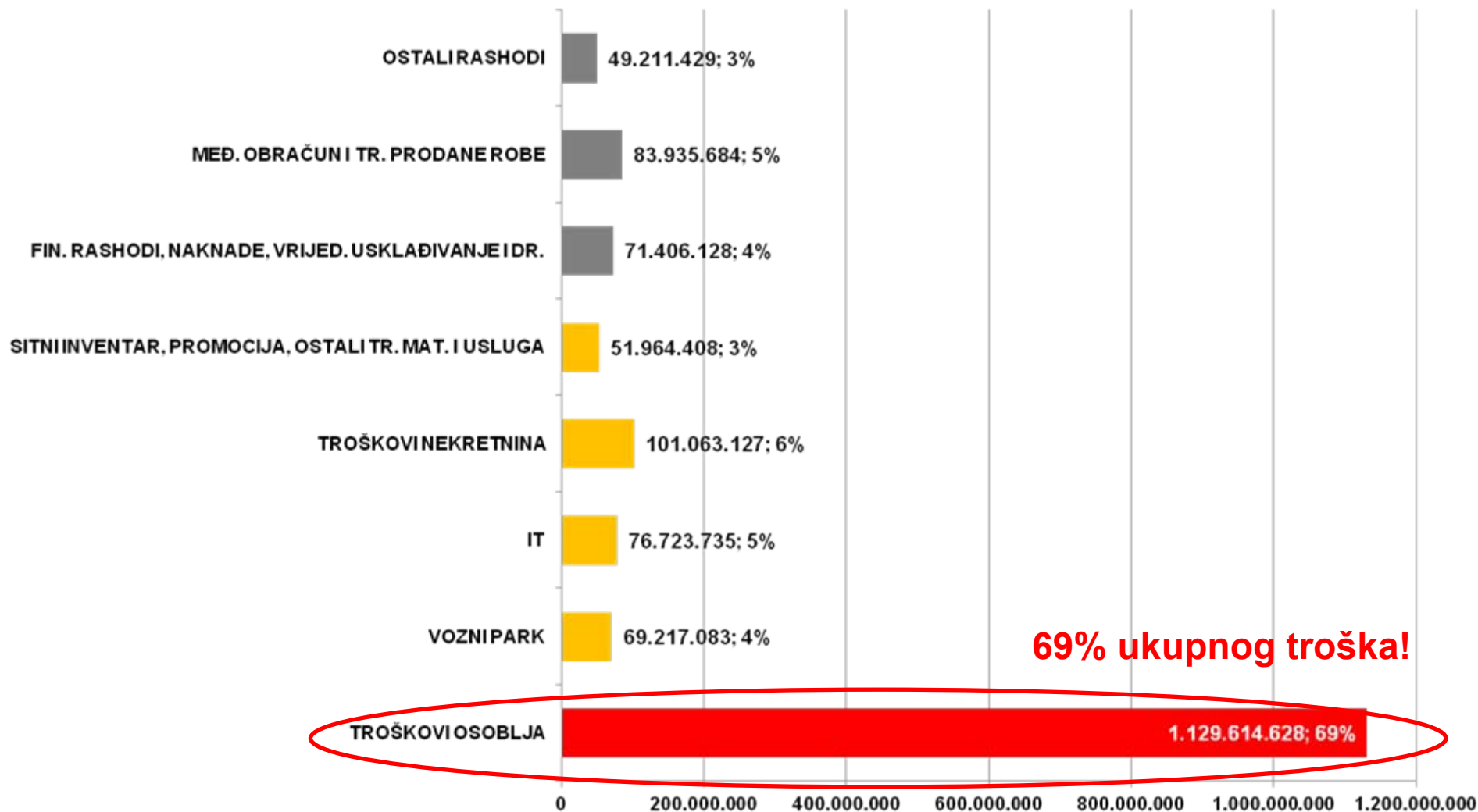
Bilanca stanja na dan 31. 07.

2012. godine

Pozicija (iznosi u 000 kn)	Stanje 31. 12. 2011.	Stanje 31. 7. 2012.	Razlika '12. - '11.
1	2	3	4 (3-2)
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.035.709	1.007.666	-28.044
KRA TKOTRAJNA IMOVINA	306.966	379.857	72.891
PLA ČENI TROŠKOVI BUDU ĆEG RAZDOBLJA I OBRA ČUNATI PRIHODI	34.723	32.072	-2.651
UKUPNO AKTIVA	1.377.399	1.419.595	42.196
IZVANBILAN ČNI ZAPISI	161.923	184.260	22.337
KAPITAL I REZERVE	648.371	601.626	-46.745
REZERVIRANJA	199.436	199.517	81
DUGORO ČNE OBVEZE	317.444	405.817	88.373
KRA TKORO ČNE OBVEZE	163.570	149.599	-13.970
ODGO ĀENO PLA ČANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDU ĆEG RAZDOBLJA	48.578	63.035	14.457
UKUPNO PASIVA	1.377.399	1.419.595	42.196
IZVANBILAN ČNI ZAPISI	161.923	184.260	22.337

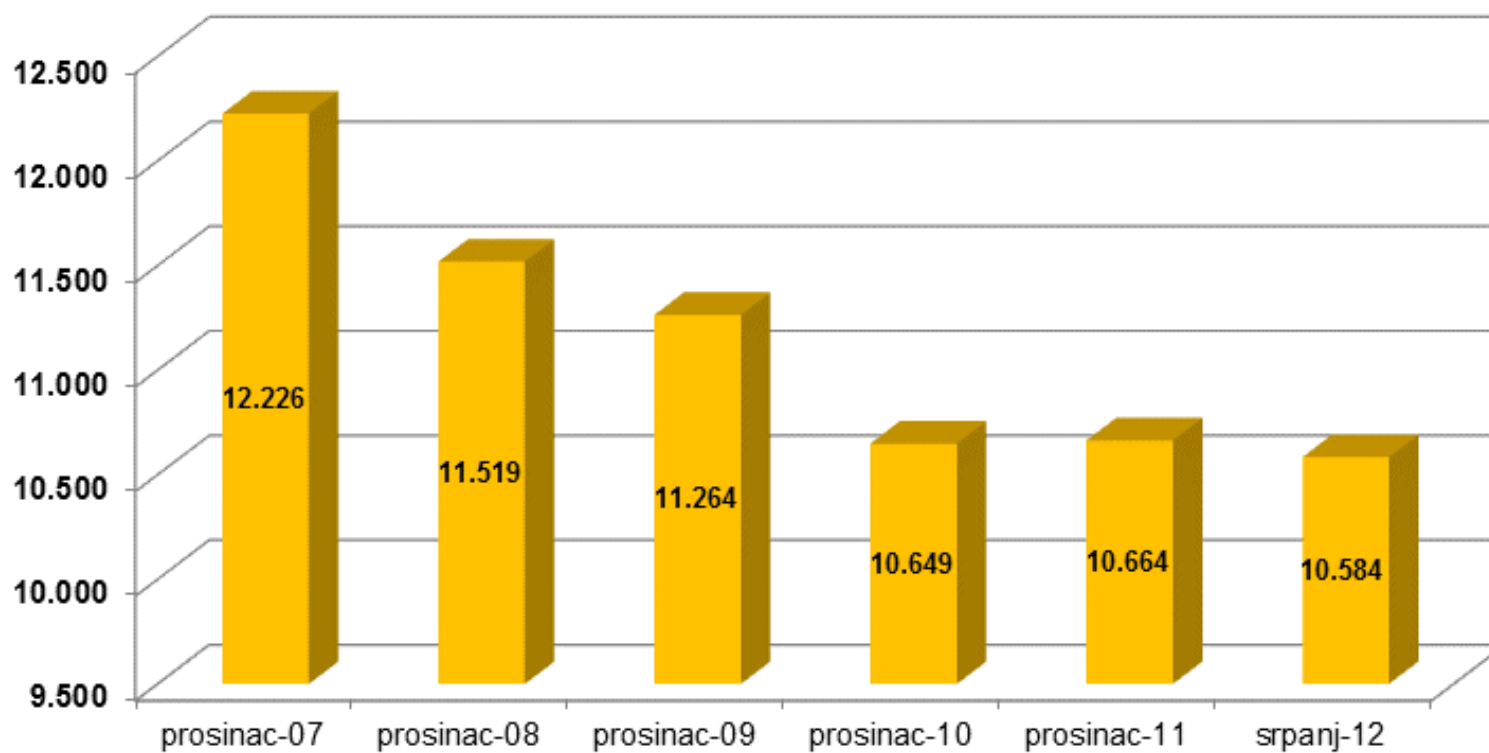
Zaduženost je 400 mil. kn izdanih obveznica sa dospjecom 2015.

Troškovna struktura pokazuje da je poštanski posao radno, a ne kapitalno intenzivan business



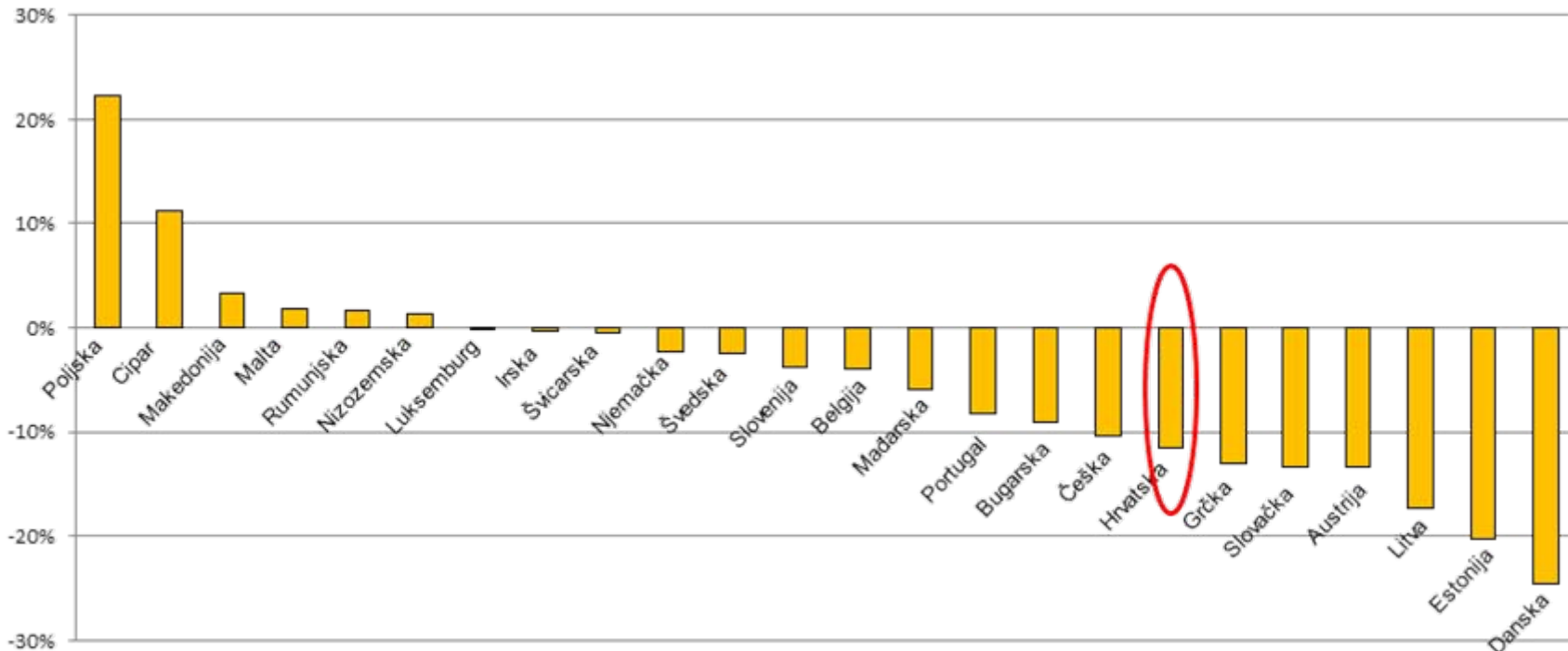
Dosadašnje smanjenje broja zaposlenih još nije dovoljno za trend smanjenja volumena usluga i prihoda

Kretanje broja zaposlenih 2007-07/2012



U kontekstu restrukturiranja HP je napravila dosta u usporedbi sa drugim zemljama EU

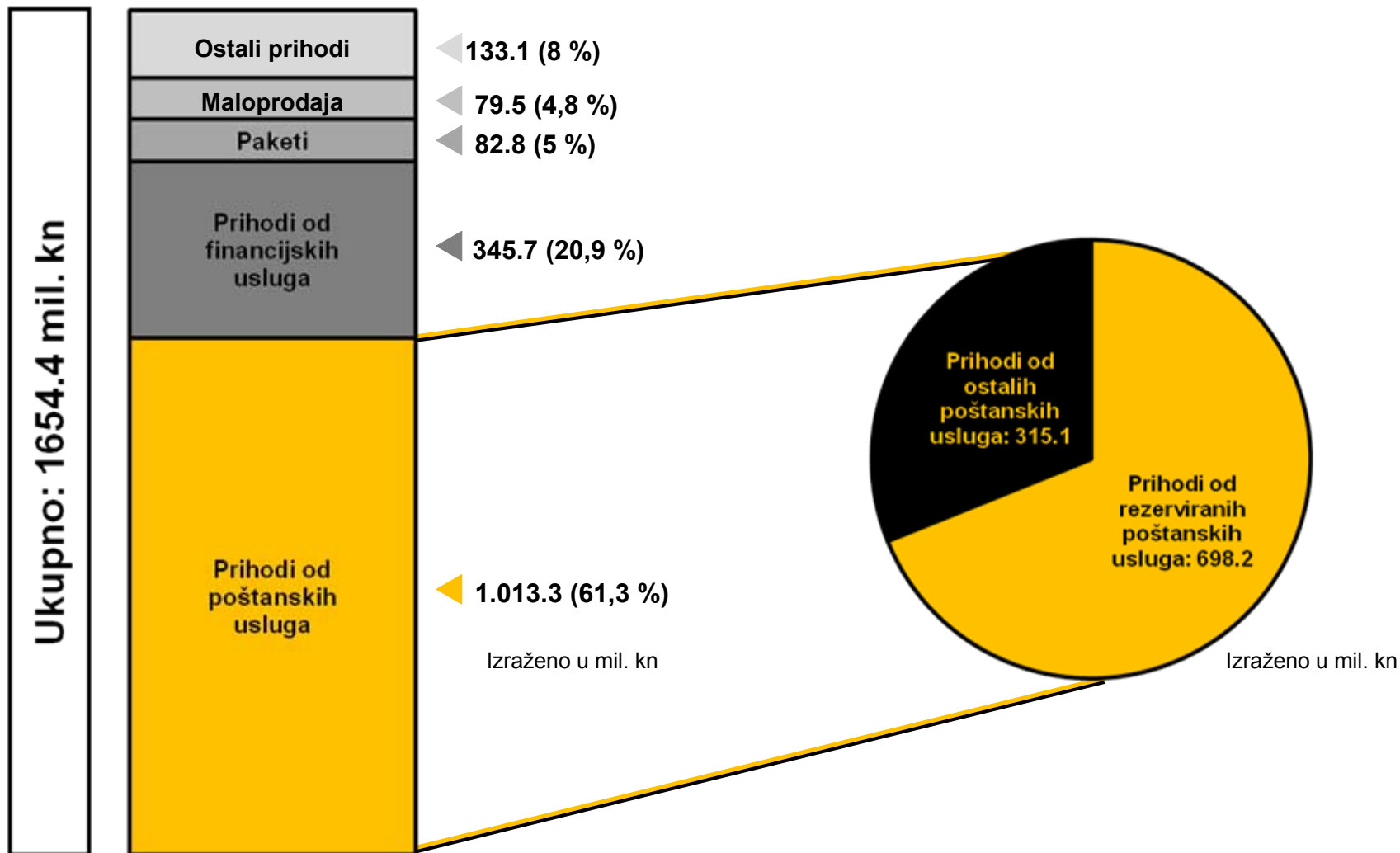
Analiza kretanja broja radnika davatelja poštanskih usluga u europskim zemljama od 2008. do 2011. godine*



* podaci za Belgiju, Njemačku, Luksemburg i Rumunjsku odnose se na razdoblje 2008. – 2010.

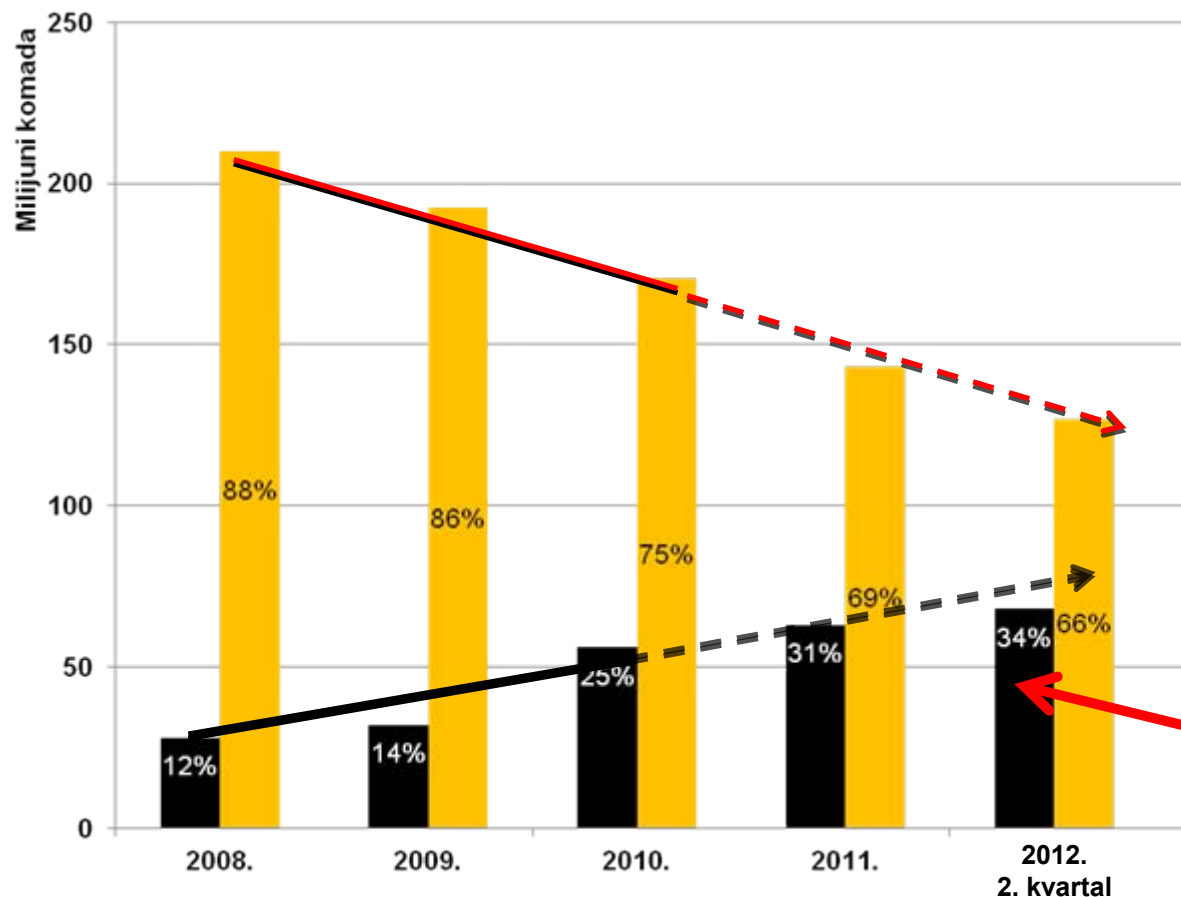
Izvor: Izvješće ERGP za 2011. godinu

Rezervirano područje čini gotovo 50% ukupnih prihoda Hrvatske pošte



Situacija na hrvatskom tržištu pisama dodatno je specifična zbog nezakonite konkurencije

- Imamo situaciju da postoji liberalizacija prije liberalizacije!
- Formalno liberalizacija tržišta počinje 1. 1. 2013. godine.



66% tržišnog udjela HP-a na rezerviranom tržištu!

■ OSTALI
■ HP

**Rezervirano područje – zakonski monopol!!!
Konkurencija drži 34%!!!**

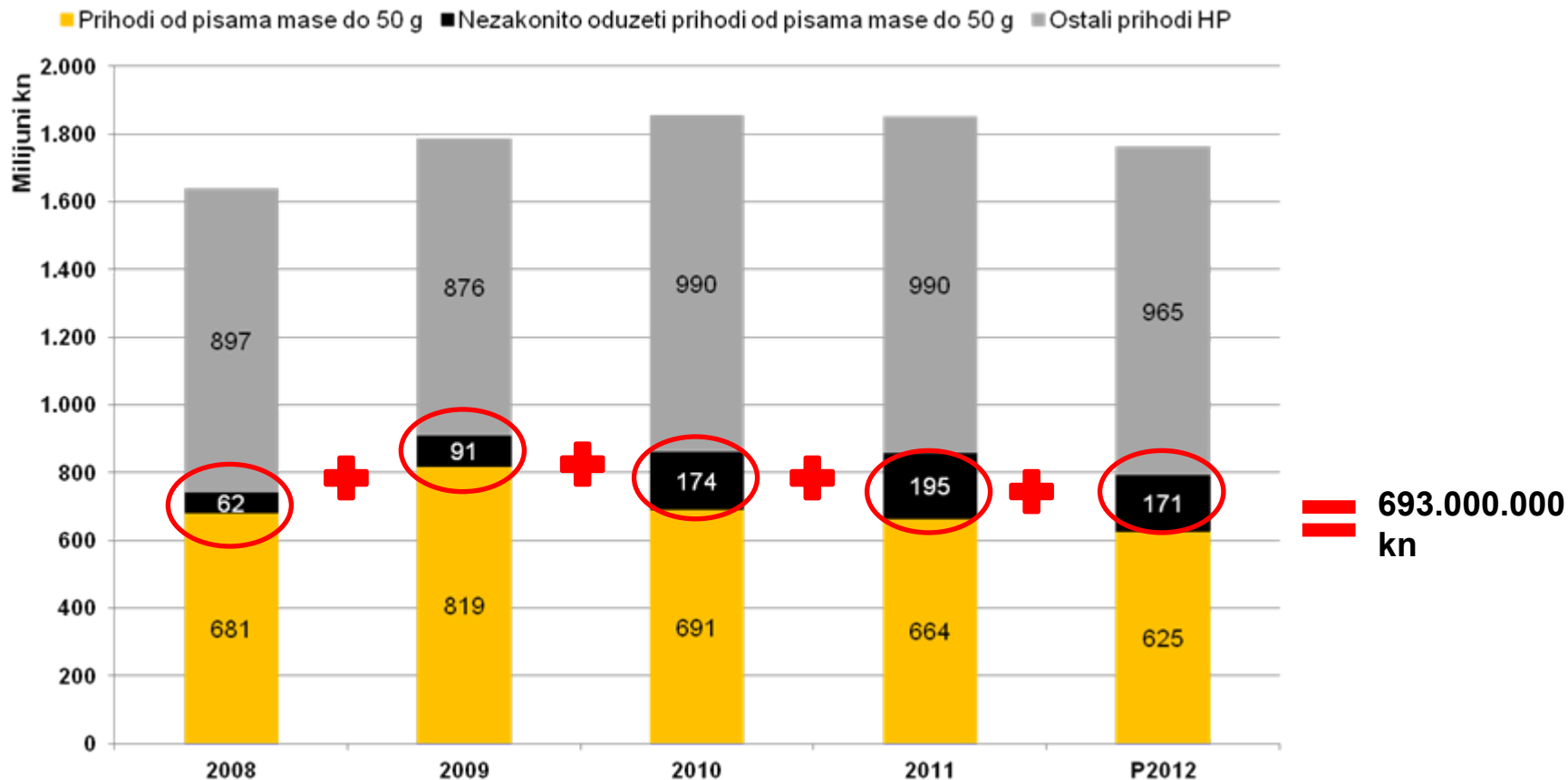
Nema tržišta u EU na kojem alternativni davatelj ima više od 13% udjela, čak i godinama nakon liberalizacije

DRŽAVA	GODINA LIBERALIZACIJE	UDIO KONKURENCIJE	UDIO NACIONALNOG OPERATORA
AUSTRIJA	2011	2,0%	98,0%
BUGARSKA	2011	4,0%	96,0%
GRČKA	2013	1,0%	99,0%
IRSKA	2011	5,0%	95,0%
MAĐARSKA	2013	8,4%	91,7%
NIZOZEMSKA	2009	12,8%	87,2%
NJEMAČKA	2008	10,4%	89,6%
POLJSKA	2013	11,6%	88,4%
PORTUGAL	2011	3,0%	97,0%
SLOVENIJA	2011	0,4%	99,6%
ŠPANJOLSKA	2011	12,0%	88,0%
ŠVEDSKA	1993	11,0%	89,0%

RH – 34%
prije liberalizacije

Zanimljivost: U SAD-u nema liberalizacije! Nije slučajnost...

Zbog kršenja rezerviranog područja Hrvatska pošta je u dostavi pisama do 50 g izgubila gotovo 700 milijuna kuna samo u zadnjih 5 godina!



Ta sredstva nedostaju za daljnje restrukturiranje i investicije!

Poslovni problem s kojim se susreće Hrvatska pošta

- Liberalizacija tržišta
- Nezakoniti ulazak u rezervirano područje bez reagiranja institucija
- Negativni trendovi u core businessima HP-a
- Nepostojanje businessa koji će ih naslijediti
- Nefleksibilna troškovna struktura
- Percepcija Pošte gotovo isključivo kroz šalter i poštara



Treba definirati strateške smjernice i aktivnosti koje će omogućiti Hrvatskoj pošti da (p)ostane dugoročno stabilna kompanija.

Hrvatska pošta treba zadržati područje kojim vlada i danas i proširiti ga na komplementarna područja

Pošta i u budućnosti mora ostati **POSREDNIK U KOMUNIKACIJI** i biti središnje mjesto komunikacije države, građana i gospodarstva!

- bez obzira na promjenu oblika i načina komunikacije

Biti **PARTNER IZBORA** za one koji traže prodajnu mrežu za svoje proizvode/usluge.

- postati najjači operator u prodaji non-core usluga s naglaskom na financijske

Biti **FINANCIJSKI SAMOODRŽIVA kompanija**.

- Pošta ne želi biti na teret državnom proračunu
- Profitabilnost dovoljna da sama financira održivi rast

Hrvatska pošta želi ostati **SOCIJALNO ODGOVORNA** i osjetljiva kompanija.

Ne postoji „silver bullet” koji donosi jednostavno jednosmjerno rješenje

HP 2013+

1

Držati stabilnim današnji core business

2

Optimiranje procesa i troškova

3

Optimiranje broja zaposlenika

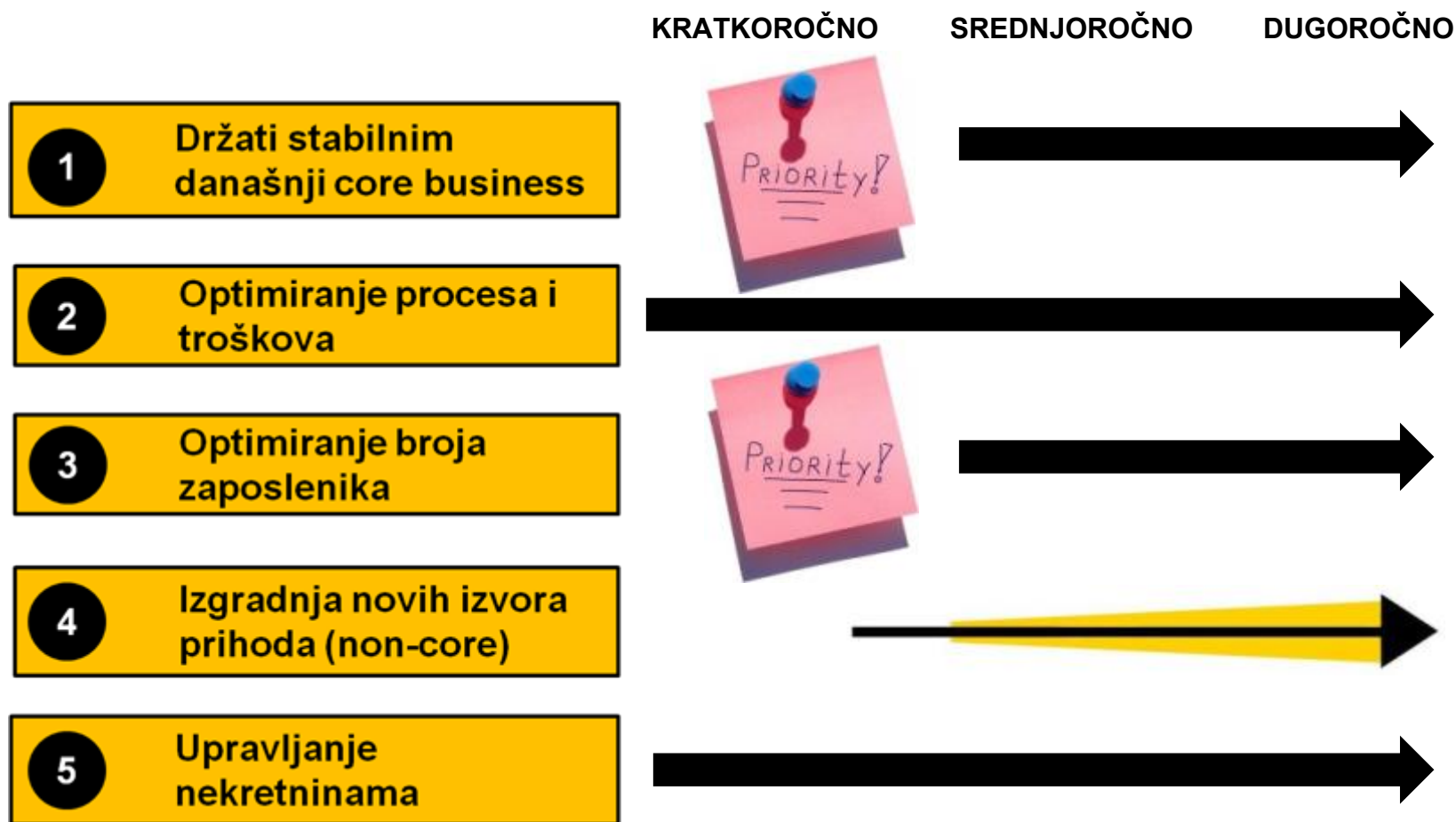
4

Izgradnja novih izvora prihoda (non-core)

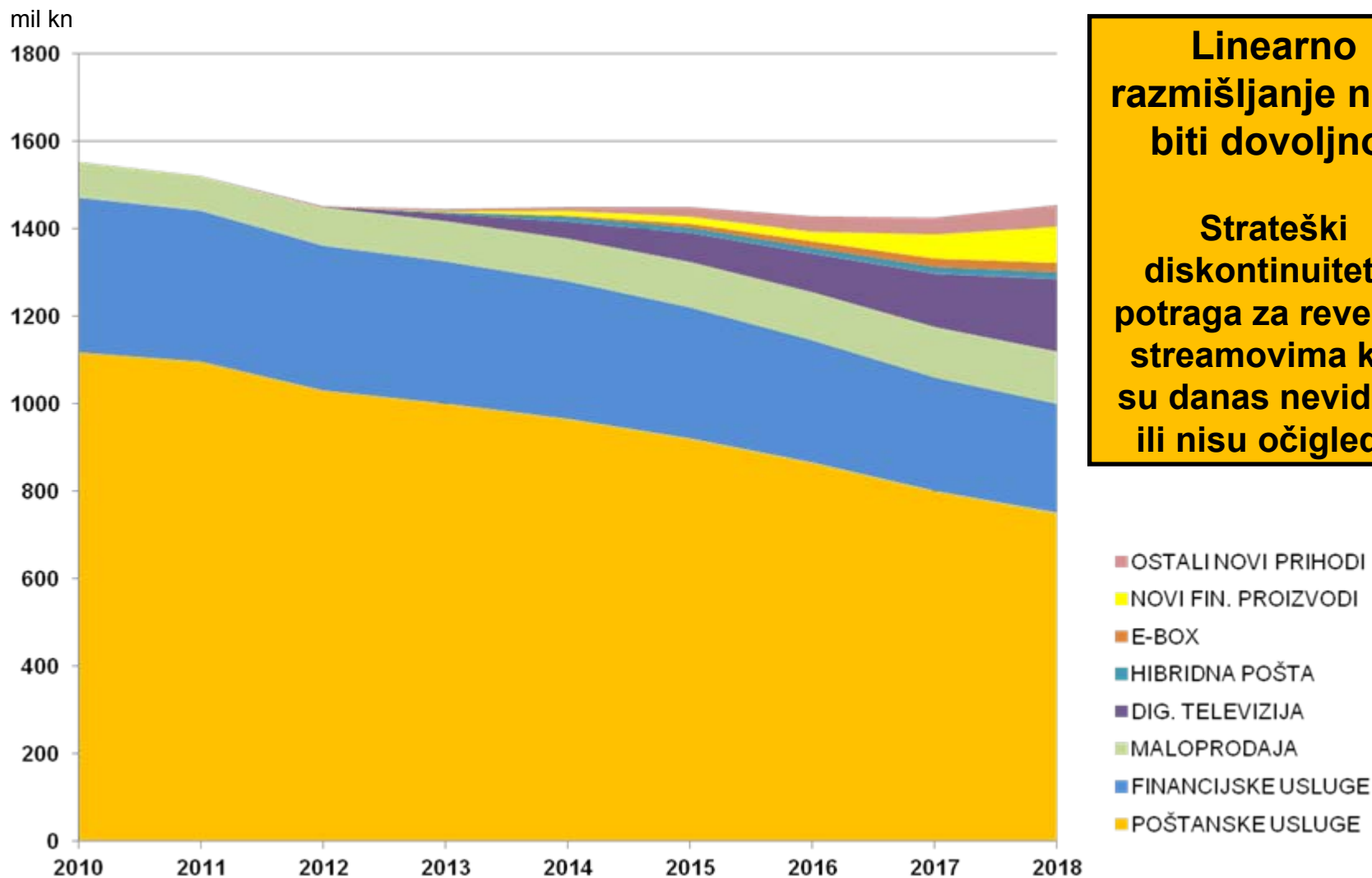
5

Upravljanje nekretninama

Prioritet u ovom trenutku je upravljanje troškovima i core business, za sve ostalo je potrebno dulje razdoblje



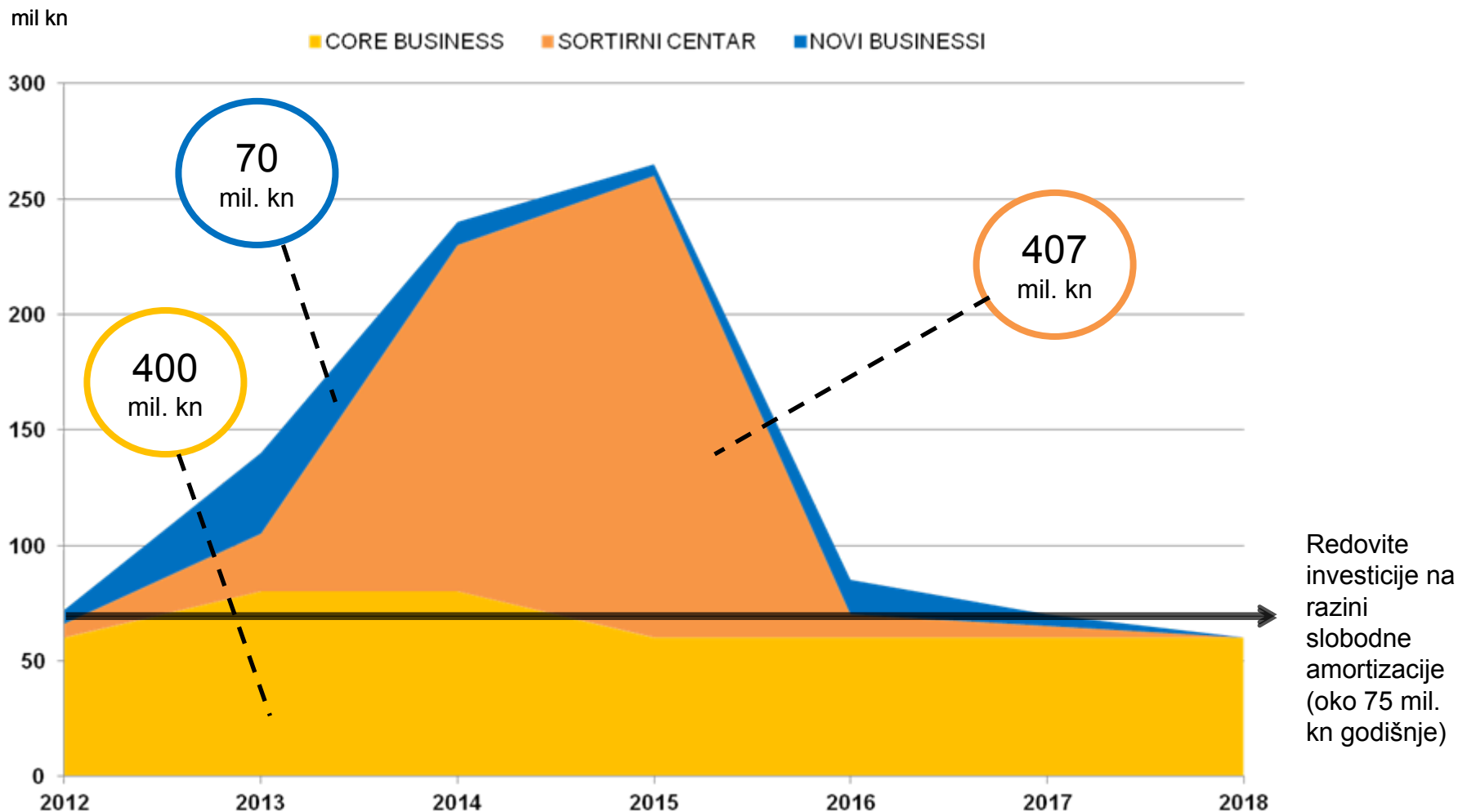
Cilj za 2018. mora biti 25% prihoda od danas nepostojećih usluga



Linearno razmišljanje neće biti dovoljno!

Strateški diskontinuitet – potraga za revenue streamovima koji su danas nevidljivi ili nisu očigledni

Sortirni centar i razvoj novih proizvoda i usluga otvaraju velik investicijski ciklus Hrvatske pošte u sljedećih 6 godina



Ključne vrijednosti uz koje ćemo ostvariti naše ciljeve



Usmjerенost na korisnika

- Napraviti ćemo sve što možemo da rješimo klijentov problem
- Što god radimo, zapitat ćemo se što to znači za klijenta

Usmjerенost na rezultat

- Razgovaramo o kunama, razmišljamo o kunama
- Izvršavamo postavljene ciljeve, postavljamo letvicu visoko

Energičnost i proaktivnost

- Ne čekamo da neko drugi da rješenje
- Rješavamo problem prije nego li se i pojavi
- Dobru energiju širimo među svim kolegama i prenosimo je na klijente

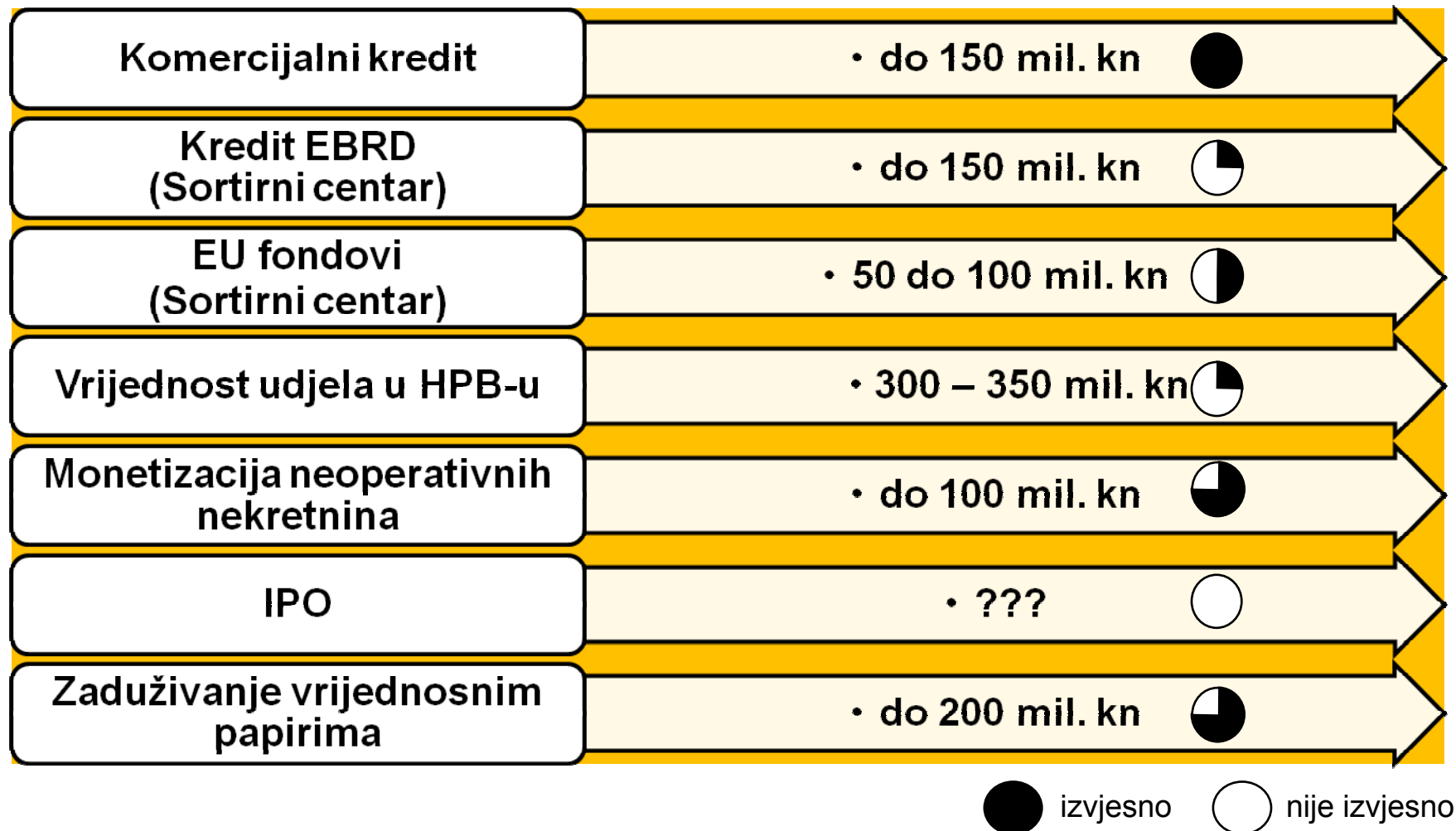
Usmjerенost rješenju problema

- Naš pozitivni duh nas gura naprijed i tjera da rješimo svaki problem
- Ne znamo za riječ "Ne može se"
- Ako treba improvizirat ćemo, ali ne ostavljamo stvari nedovršene

Motiviranje i upravljanje ljudima

- Cijenimo naše zaposlenike i potičemo njihov napredak
- Iskreni smo i otvoreni u komunikaciji
- Potičemo etičnost i odgovorni smo za sve svoje postupke
- Tražimo pa moramo i davati

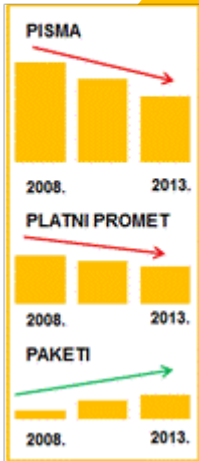
Hrvatska pošta ima više opcija financiranja



Sažetak

NEZAKONITA KONKURENCIJA

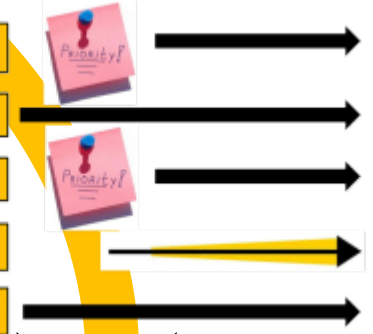
+



SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> Dostupnost na cijelom teritoriju RH Dnevni kontakt s korisnicima Image – pouzdanost i povjerenje 	<ul style="list-style-type: none"> Troškovna nefleksibilnost Tromost velikog sustava Nefleksibilnost u procesu nabave Nepostojanje budućih velikih izvora prihoda
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> Nove tehnologije Rast komplementarnih tržišta 	<ul style="list-style-type: none"> Nezakonita konkurencija Recesija Daljnja konsolidacija na tržištu

- 1 Držati stabilnim današnji core business
- 2 Optimiranje procesa i troškova
- 3 Optimiranje broja zaposlenika
- 4 Izgradnja novih izvora prihoda (non-core)
- 5 Upravljanje nekretninama

KRATKOROČNO SREDNJOROČNO DUGOROČNO



Komercijalni kredit	• do 150 mil. kn	●
Kredit EBRD (Sortirni centar)	• do 150 mil. kn	●
EU fondovi (Sortirni centar)	• do 100 mil. kn	●
Prodaja udjela u HPB-u	• 300-350 mil. kn	●
Monetizacija neoperativnih nekretnina	• do 100 mil. kn	●
IPO	• ???	○
Zaduživanje vrijednosnim papirima	• do 200 mil. kn	●

