

A close-up portrait of a man with short, light brown hair and light blue eyes. He is wearing a dark blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue patterned tie. He has a slight smile and is looking slightly to the right of the camera. The background is a plain, light-colored wall.

Gospodarstvo se je naučilo lekcije!

Ksenija Sedej, foto: Barbara Reya

S predsednikom uprave NLB Blažem Brodnjakom smo se pogovarjali o tem, kakšni izzivi so pred vrati »njihove hiše« in kaj posledično prinašajo našemu gospodarstvu.

Na spletu lahko zasledimo vaš opis, da ste racionalen in operativen profesionallec – sta ti dve vrlini dovolj, odkar ste pred skoraj dvema letoma »obuli čevlje« predsednika uprave NLB?

Treba je seveda razumeti kompleksnost razmer, konstelacije, v katerih se NLB giblje. Smo najpomembnejša sistemska finančna institucija v Sloveniji in med najpomembnejšimi v regiji. To pa seveda prinaša posebno odgovornost. Ne moremo si privoščiti, da gledamo izključno le na profitne interese, ampak moramo ravnati družbeno odgovorno, pri svojih poslovnih potezah pa razmišljati dolgoročno vzdržno preko ekonomskih ciklov. In glede na to, da to »hišo« vsi obravnavajo kot nekoga, ki deluje v javnem sektorju – v mislih imam zdaj prejemke, ki so bistveno nižji kot v primerljivih družbah – menim, da za to delo človek potrebuje tudi veliko idealizma in strasti.

Beremo, da je NLB Skupina lani ustvarila 225,1 milijona evrov čistega dobička, banka pa 189,1 milijona evrov, ki bi ga v celoti lahko namenila za izplačilo dividend. Kakšne poteze boste naredili v tej smeri?

Mi zaposleni v NLB si želimo maksimirati vračilo državne pomoči, saj se zavedamo odgovornosti, ki jo nosi, in obveznosti, da jo banka vrne. Vrne jo lahko preko dveh možnih vzvodov: izplačila dividend in s kupnino iz privatizacije. Glede obeh smo naredili vse, kar je bilo mogoče, tako da je banka danes že pripravljena za prodajo po ugodnih vrednotenjih, s čimer bi se vračilo državne pomoči maksimiralo. Več za ugled in kredibilnost te institucije ne bi mogli narediti. Dejstvo pa je, da je zaradi rzsodb hrvaških sodišč svet Evropske centralne banke odločil, da je treba za morebitno izplačilo dividend pridobiti vnaprejšnje soglasje Evropske centralne banke. Mi bomo slednji poskušali argumentirati, da je izplačilo dividend v polnem znesku upravičeno, a je odločitev v njihovih rokah. Odsotnost zaščite pred zadevnimi rzsodbami bi seveda žal imela vpliv na znižanje kupnine.

Pred leti ste v enem izmed intervjujev dejali, da niste zagovornik privatizacije za vsako ceno, da je država sicer lahko lastnica premoženja, a če je odgovorna. Ste še vedno istega mnenja?

Še vedno sem istega mnenja, da je primeren lastnik lahko tisti, ki je odgovoren. Jaz trdim, da je ta model, kot je bil izbran, torej javna ponudba (IPO) 75 odstotkov minus ene delnice razpršene med veliko število majhnih delničarjev, optimalen model. S 25 % in eno delnico v lasti Republike Slovenije zagotavlja ohranjanje javnega interesa oz. preprečevanje strateških potez, ki bi lahko imele negativen vpliv na poslovanje skupine in interese slovenskega gospodarstva v regiji,

a hkrati dolgoročno utrdi neodvisno profesionalno korporativno upravljanje, ki je porok, da bo banka robustna, zdrava in bo svojim strankam nudila kakovostne rešitve. Pomeni pa tudi, da bo sedež te skupine ostal v Ljubljani. Tako ne bomo poslovali po principu »daleč od oči, daleč od srca«, ampak bomo razumeli lokalno okolje. Ob tem bomo igrali pomembno vlogo regionalnega specialista, za katerega je v tej regiji zagotovo prostor, saj tukaj velikih globalnih igralcev nikoli ne bo. Ključno pa je tudi, da bo ta »hiša« uvrščena na kotacijo na borzi, predvidoma v Ljubljani in Londonu, in bo s tem pomagala razvijati kapital-ski trg. Dolgoročno bodo posledično zelo verjetno lastniki NLB v velikem številu slovenski državljani in slovenske pravne osebe oz. družbe iz regije, s čimer se bomo še bolj povezali z lokalnim okoljem. Boljšega scenarija si ne moremo želeli.

Trenutno so na trgu še vedno nizke (celo negativne) obrestne mere – vam je to v seriji vseh ostalih dogodkov v povezavi z NLB tudi izziv?

Gre za neobičajno okoliščino, kot je še ni bilo v zgodovini bančništva, smo jo pa na nek način morali obvladati. Na eni strani je to stres za bančni sektor, na drugi strani pa izjemno ugodno okolje za investiranje. To pa stimulira gospodarstvenike, da financirajo svoje proizvodne in razvojne programe. Poleg tega so zdaj banke v tako trdni kondiciji, da zdravim programom, z jasnimi projekcijami denarnih tokov, brez pomislekov namenjajo finančna sredstva. Banke smo očitno ta stres preživele, seveda pa ne poslujemo z rezultati, kot bi potencialno lahko.

V tem trenutku so razmere geopolitične narave bistveno večji izziv kot pa obrestno okolje.





Pri tako robustni gospodarski rasti ne smemo izgubiti kompasa.

Kaj pa trenutni geopolitični kontekst?

V tem trenutku so razmere geopolitične narave bistveno večji izziv kot pa obrestno okolje. Če predpostavimo, da se v geopolitičnem kontekstu ne bo resno zapletlo in posledično ne bo večjih popravkov na finančnih trgih ter zmanjšanja gospodarske aktivnosti zaradi večje negotovosti, trgovinske vojne itd., potem opazamo gospodarsko aktivnost, ki je zastavljena izrazito ambiciozno. V Sloveniji imamo navsezadnje 5-odstotno gospodarsko rast, tako lani kot predvidoma letos, imamo praktično strukturno brezposelnost – v gospodarstvu kvalificiranih profilov skoraj nihče ne najde, kar je izjemno zahtevno okolje. Nemčija in Avstrija iščeta skupaj skoraj 3,5 milijona zaposlenih. In če smo se nekoč napajali iz bazena jugovzhodne Evrope, smo v Sloveniji zdaj v glavnem odskočna deska za naprej. Tudi na JVE trgih že imajo velike težave s pridobivanjem kvalificiranega kadra. Temu pa seveda sledijo pritiski na povišanje stroškov plač. To bo strukturno vplivalo na zdravje gospodarstva, ker bo povečevalo fiksne stroške in bo gospodarstvo na tak način relativno slabše pripravljeno na morebiten nov cikel. Če bo spodbujen z nekim normalnim razvojem dogodkov, se bo dalo malo bolje predvidevati prilagajanje kapacitet in denarnih tokov, če pride z nepričakovano dinamiko z geopolitičnega konteksta, pa se lahko razmere radikalno hitro zaostrijo, praktično čez noč. Generalno gledano so razmere videti zelo optimistične, a se mi zdi, da v politiki spet opazamo neko percepcijo iluzije trajne konjunktore. In temu ne bo tako – trajne konjunktore ni, kot smo se naučili. Sem pa tudi optimist, ker se je gospodarstvo pri zadnjem prestrukturiranju naučilo lekcije in je danes bistveno manj zadolženo, kot je bilo pred prejšnjim ciklom. Kar pomeni, da bomo imele banke še vedno potencial, da bomo spremljale obratni kapital, ker tudi, ko bodo zanihali denarni tokovi navzdol, ne bo razmerje med dolgom in denarnim tokom tako radikalno zaostreno,

kot je bilo v letih 2009 do praktično 2014. Pa tudi banke smo v bistveno boljši kondiciji, bolj kapitalizirane, bolj likvidne, oborožene z znanji, orodji in kadri za spopad z morebitnim ponovnim prestrukturiranjem gospodarstva.

Kaj konkretno pa lahko pričakujejo vaši kreditorejmalci in tisti, ki imajo pri vas depozit?

Če ne bo omenjenih geopolitičnih pretresov, lahko pričakujemo, da bo tam nekje v drugem, tretjem kvartalu 2019 prišlo do premika iz negativnega območja. Retorika Evropske centralne banke se zlagoma rahlo spreminja, torej ne govori več, da bo neomejeno posegala na trgih s kvantitativnim sproščanjem itd. To so prvi blagi signali, da se gospodarska rast v evropskem monetarnem prostoru giblje okrog ciljnih ravni. Inflacija je še vedno rahlo pod dvema odstotkoma, vendar pri tej gospodarski aktivnosti, kjer na nekaterih segmentih že zaznavamo tudi že znake pregrevanja - v Sloveniji to velja denimo za nepremičninski trg, kjer enostavno ni ponudbe, enako velja za plačne pritiske – to vse prinaša povečanje fiksnih stroškov v gospodarstvu. Jaz mislim, da pri tako robustni gospodarski rasti ne smemo izgubiti kompasa, ampak je treba razmišljati dolgoročno vzdržno preko ciklov. Menim, da bo tudi zato, da bo Evropska centralna banka v naslednji krizi sploh lahko vplivala in imela kakšen instrumentarij na razpolago za pospeševanje gospodarske aktivnosti, prišlo do popravkov na obrestnih merah.

Kdaj se bo to zgodilo?

Pričakujem, da bi se proti koncu tega leta lahko začeli prvi premiki, tam nekje v drugem, tretjem kvartalu 2019 pa zaenkrat kažejo mednarodne napovedi in analize, da bi lahko Euribor prišel iz negativnega območja. To pomeni, da bodo obrestne mere rastle – najprej aktivne, ki so v veliki meri vezane na Euribor, kasneje pa tudi pasivne.

Verjetno je hiter tehnološki razvoj tudi eden izmed vaših izzivov. Zakaj je digitalizacija izjemnega in strateškega pomena tudi za bančništvo?

Digitalizacija je fenomen, ki vse, ne samo bančnike, sili v to, da se začnemo zavedati, da je na prvem mestu uporabniška izkušnja. Pomeni, da lahko danes preko pametnega telefona praktično opraviš večino storitev kadarkoli, od koderkoli, brezpapirno. Naš izziv je razumeti, kaj ti Fintech pristopi, ki prinašajo višje udobje uporabniške izkušnje, pomenijo pri bančnih storitvah. Jaz trdim, da banke nikakor niso na pragu izumrtja. So robustne in regulirane institucije, zato je transakcijsko poslovati preko bank varno. Ti novi ponudniki storitev prihajajo bolj ali manj s parcialnimi rešitvami, redko z univerzalno ponudbo storitev. Če banke oddelamo domačo nalogo, kot je treba, in naš spekter storitev ponudimo z enako ravni uporabniške izkušnje, bomo zmagovalke tega obdobja. To seveda pomeni, da se povežemo s kakšnim Fintechom. Da pridemo hitreje do kakšne

rešitve, kakšnega banke kupijo. Vendar je pomembno predvsem to, da 24 ur na dan omogočamo visoko raven uporabniške izkušnje za storitve, ki jih ponujamo. Naša vizija je, da bomo osnovne storitve (odprtje računa in limit na njem, standarden kredit in kartični limit) ponudili preko mobilne aplikacije in drugih kanalov – 24 ur na dan, od koderkoli, brez potrebe po fizičnem stiku z banko in podpisu papirja. Kar že danes pri nekaterih storitvah zelo dobro počnemo!

Bodo storitve na takšen način postale tudi kaj cenejše?

Zagotovo to pomeni, da bodo postale delno cenejše, delno pa bo to nadomeščeno z bistveno ugodnejšo uporabniško izkušnjo. Da ni treba v banko, morebiti celo večkrat, da pridobiš rutinsko storitev, je tudi prihranek, ki morda ni viden v ceni bančnega produkta, a čas in pot imata tudi svojo ceno. V poslovalnicah pa se želimo s strankami pogovarjati o pomembnih življenjskih odločitvah, ki imajo dolgoročne posledice. V tem delu uporabniki pričakujejo, da se lahko pogovorijo z nekom, ki mu zaupajo in ima znanje ter izkušnje. Zato bomo mi še vedno ohranili poslovalnice kot srce svojega poslovanja. Rutinske transakcijske storitve lahko dejansko človek opravi sam, ko mu to ustreza in ni več razloga ter potrebe, da bi se moral v banki fizično pojavljati.

Verjetno je pa treba v tem duhu razlikovati tudi velika, mala in mikro podjetja?

Drži. Pri večjih projektih, ko gre za večja podjetja in več sredstev, je še vedno potreben osebni kontakt, poglobljen pogovor in analiza denarnih tokov. Tega ne bomo počeli prek mobilne aplikacije (smeh), treba je tudi pogledati kak stroj v podjetju, ga obiskati, začutiti ... Moja mantra je, da moramo biti na dvoriščih družb, ne pa čakati na posel. Ključ je v tem, da razumemo delovanje podjetja. Ko pa gre za mala in mikro podjetja, je zadeva drugačna. Oni na primer potrebujejo za dobavo nekega manjšega obsega materiala hiter poseg banke, nimajo časa čakati 3 tedne na odobritev 5 tisoč evrov posojila. Zato bomo tudi njim ponudili določene storitve do določenega obsega preko mobilne aplikacije, npr. kredit in limit na transakcijskem računu kadarkoli in od koderkoli. Če se mu kje zatakne, mu 24/7 pomaga naš kontaktni center. Če s svetovalcem ne bosta našla rešitve, se bo pri njem pojavil mobilni bančnik ali pa bomo stranko povabili v poslovalnico. To so zdaj novi pristopi, ki jih uvajamo zelo odločno. Tako da menim, da imamo prave odgovore za digitalizacijo.

Boste še kako drugače v prihodnje stopali nasproti gospodarstvu?

Nikoli ne bodo vsi zadovoljni in vedno sta dve plati medalje. Percepcija nekoga je, da je banka preveč toga, percepcija banke pa je morda, da nekdo ne izpolnjuje tistih kriterijev, ki bi jih moral za pridobitev konkretnega posla. Trdim, da je NLB

v prestrukturiranju gospodarstva odigrala ključno vlogo in mu s tem izkazala podporo. Zdaj se bistveno bolj aktivno pojavljamo na trgu v vseh segmentih in iščemo posel ter priložnosti. Dejstvo pa je, da imamo zaenkrat še precej resne omejitve zaradi režima prejema državne pomoči. Te zaveze Evropske komisije so predvsem cenovne narave. Mi, tudi če bi želeli, cen ne smemo spustiti pod določen prag. Zato vidimo, da smo pri strankah z najvišjo boniteto vedno manj konkurenčni. Tudi v javnem sektorju smo izgubili tržni delež s 30 % na 18 %. Poleg tega kljub želji ne smemo spremljati regijskega gospodarstva, saj ne smemo čezmejno financirati. Kar pa nas zlasti prizadene v tem trenutku, da bi slovenske interese še bolj podprli predvsem v Srbiji, pa je prepoved nakupov. Mi bi si zelo želeli našo prisotnost v tej regiji nadgraditi z nakupom srednjevelike banke v Srbiji. Tako bi bili v vseh državah – v Sloveniji in izven nje – sistemsko pomembni, a z lokalnim pristopom. Trdno sem prepričan, da je to izjemna priložnost za slovensko gospodarstvo in za banko in da je NLB Skupina lahko regijski prvak v tem prostoru.

Digitalizacija je fenomen, ki vse sili, da se začnemo zavedati, da je na prvem mestu uporabniška izkušnja.



Kmalu bo dve leti, odkar zasedate mesto predsednika uprave, na kaj ste najbolj ponosni?

Ponosen sem na ekipo, ki je kohezivna, ki je na ravni NLB Skupine postala res povezana. Poenotili smo blagovne znamke v »NLB«, prej so banke v skupini imele različne. Ko se zdaj srečujemo s kolegi iz hčerinskih bank, začutim ta timski duh, da imamo resne priložnosti in jih skupaj nagovarjamo. Ponosen sem, da smo začeli revolucionarno uvajati rešitve, ki jih nihče drug ni, spet smo pionir. Ponosen sem tudi na družbeno odgovorne projekte banke. In navsezadnje, če sem že moral podpisati najslabšo bilanco v zgodovini slovenskega naroda, verjemite, da z največjim veseljem podpisujem tudi najboljšo. gg