

NLB Strategija 2010 — 2015



Kazalo

1. Uvod	2
2. Zunanje okolje	3
3. SWOT analiza	4
4. Strategija	5
4.1. Vrednote, vizija in poslanstvo	5
4.2. Strateški cilji	5
4.2.1 Bančništvo na drobno (retail)	6
4.2.2 Korporativno in investicijsko bančništvo	7
4.3. Ciljni kazalci uspešnosti	7
5. Potrebni viri za doseganje strateških ciljev	8
5.1. Kapital	8
5.2. Dolžniško financiranje	9
5.3. Človeški viri	10
5.4. Tehnologija	11
6. Ukrepi za doseganje strateških ciljev	12
6.1. Prestrukturiranje NLB Skupine	13
6.2. Upravljanje in vodenje NLB	13
6.3. Upravljanje tveganj	14
6.4. Izboljšanje sposobnosti generiranja prihodkov	15
6.5. Izboljšanje učinkovitosti poslovanja	16

1. Uvod

Globalna finančna in ekonomska kriza je imela pomemben vpliv na bančništvo.

Pričakovanja lastnikov, investitorjev, regulatorjev in tudi strank so se spremenila. Norme, ki so veljale še do nedavnega, so se spremenile. Delovanje bank je veliko previdnejše. Banke bodo za svoje delovanje potrebovale več kapitala kot doslej, dopustna pa bo tudi manjša odvisnost od mednarodnih trgov.

Banka temeljito spreminja svojo strategijo. Uprava banke je ponovno definirala strateške trge, tako geografske kot produktne. NLB bo poglobila svojo prisotnost na določenih trgih JV Evrope kot prvovrstni ponudnik bančnih storitev. Z ostalih, nestrateških trgov, pa se bo NLB postopoma umaknila. Jasen strateški fokus je namreč ključen za uspešno poslovanje banke v okolju, kjer so strateški viri, kot so kapital, primarni viri financiranja in strokovna delovna sila, pomemben omejevalni dejavnik.

Strateški racional temelji na prepričanju, da je na definiranih strateških trgih mogoče pričakovati dolgoročno nadpovprečno gospodarsko rast in razvoj bančništva ter da ima NLB zaenkrat še določene konkurenčne prednosti na teh trgih pred ostalimi igralci, tako lokalnimi kot mednarodnimi.

Uprava je v soglasju z nadzornim svetom **definirala nekatere ključne dolgoročne finančne cilje.** Z normalizacijo okolja in poslovanja bo te in tudi druge cilje potrebno dopolniti, še zlasti tiste dolgoročneje. To pomeni, da je v tej fazi strateški dokument usmerjen v ukrepe ter usmeritve v prvih letih, ko je v ospredju konsolidacija poslovanja NLB.

Ključni dolgoročni cilji poslovanja NLB Skupine so:

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	-	-	3 %	5 %	10 %	10 %	10 %
CIR	65 %	63 %	58 %	59 %	55 %	54 %	53 %
Rast kreditov	-2 %	-3 %	-5 %	-6 %	4 %	3 %	3 %
Rast depozitov	14 %	-7 %	1 %	0 %	3 %	5 %	5 %
LTD*	115 %	121 %	114 %	107 %	108 %	105 %	102 %
Kapitalska ustreznost	10,68 %	10,57 %	12,30 %	11,13 %	11,37 %	11,15 %	12,01 %
Tier 1 količnik	6,92 %	6,46 %	8,96 %	9,95 %	9,67 %	10,25 %	10,78 %

* V izračunu LTD so upoštevani krediti, vključno z oslabitvami.

Ustvarjanje vrednosti za delničarje vodi banko tudi v smer **kotacije delnic NLB na borzi.** Večja likvidnost delnic in transparentnost poslovanja NLB ustvarjata vrednost za delničarje.

Interno delovanje banke bo ravno tako prilagojeno novim pogojem poslovanja, in sicer predvsem na področju korporativnega upravljanja in upravljanja tveganj ter vrednotenja upravičenosti investicij. Razvoj bo šel v smeri večje centralizacije nadzornih funkcij.

Uprava in nadzorni svet se bosta **osredotočila na dosledno izvajanje strategije** in s tem zagotavljala uspešno poslovanje NLB.

2. Zunanje okolje

Poslovanje NLB in NLB Skupine v naslednjem srednjeročnem obdobju bodo močno zaznamovale razmere v zunanjem okolju. V tem obdobju je pričakovati manjšo dobičkonosnost v bančništvu, ki jo spremlja upočasnjena poslovna in bančna aktivnost.

Pričakovati je trend velike negotovosti in nestanovitnosti, tako na področju gospodarske rasti kot tudi razvoja finančne panoge v JV Evropi. Vendar pa politična stabilizacije regije in trend približevanja EU, tudi po finančni in ekonomski krizi, nista vprašljiva.

Ključne spremembe, s katerimi se sooča bančništvo in bodo dolgoročno vplivale na poslovanje in upravljanje bank, so:

1. povečana vloga države in regulatorjev

– izbruh krize je povzročil val državnega intervencionizma po vsem svetu, ki bo dolgoročno spremenil delovanje finančnega sistema. Vzporedno z aktivnim poseganjem države pa smo priča tudi povečanemu nadzoru nad poslovanjem finančnih inštitucij. Že predhodno obstoječi trend vedno večje obremenitve bank in finančnih inštitucij z zahtevami nadzornikov se bo še dodatno okrepil. Še posebna pozornost se v teh kriznih časih namenja sistemsko pomembnim bankam v posameznih okoljih. Za slednje lahko pričakujemo še rigoroznejši nadzor in dodatne zahteve na področju solventnosti. Posledično se bodo vse te spremembe, t. j. strožja pravila poslovanja ter večje potrebe po zbiranju in posredovanju podatkov nadzornim inštitucijam, odrazile v obliki pritiskov na stroške in tudi v obliki zmanjšanja odzivnosti bank;

2. proces realokacije prihrankov gospodinjev

– finančna kriza vpliva tudi na spremenjen odnos gospodinjev do naložbenega tveganja. Preference strank so se v času krize v večji meri usmerile k preprostim produktom in rešitvam, njihova toleranca do tveganj pa se je znižala. Kljub temu se bo trend postopne realokacije prihrankov iz bančnih depozitov v druge varčevalne in naložbene oblike (zlasti dodatno pokojninsko varčevanje, vzajemne sklade in tudi življenjska zavarovanja) nadaljeval v smeri varčevalnih vzorcev prebivalstva Evropske unije. Vzporedno je moč pričakovati manjše zanimanje za neposredne naložbe v lastniške vrednostne papirje in nepremičnine ter večje zanimanje za neposredne naložbe v dolžniške vrednostne papirje. Srednjeročno in dolgoročno bodo na trgu varčevalnih in naložbenih produktov najuspešnejši tisti ponudniki, ki bodo strankam ponudili celovite in pregledne varčevalno-naložbene rešitve, prilagojene njihovim potrebam, ob hkratnem kakovostnem in objektivnem finančnem nasvetu, podanem na prijazen in strankam razumljiv način;

3. naraščanje pomena lastnih virov financiranja

– razpoložljivost virov financiranja bo močno omejena na daljše obdobje, viri pa bodo dražji. Zato v ospredje spet prihaja pomen pridobivanja virov nebančnega sektorja kot primarnega vira financiranja. Poleg tega bodo napovedane spremembe kapitalske regulative vplivale tudi na nabor finančnih instrumentov, namenjenih zagotavljanju kapitalske ustreznosti, s tem pa bodo najosnovnejše oblike lastniškega kapitala postale najpomembnejši vir zagotavljanja kapitalske ustreznosti. Nadaljnja rast obsega poslovanja bo tako pogojena s sposobnostjo zagotavljanja virov (finančnih in kapitala), proces zniževanja finančnega vzvoda in večja stabilnost finančnih inštitucij pa bosta vplivala tudi na nižjo donosnost poslovanja celotnega bančnega sistema;

4. krepitev mehanizmov obvladovanja tveganj in upravljanja

v finančnih inštitucijah z namenom povečanja varnosti in transparentnosti poslovanja, kar bo ključnega pomena za vračanje izgubljenega zaupanja strank in izpolnjevanja zahtev regulatorjev;

5. sprememba tržnih razmerij moči med bankami na trgu

– v preteklih mesecih smo bili priča velikemu številu prestrukturiranj in reorganizacij bank, pogosto tudi na podlagi intervencij regulatorjev in ob izdatni pomoči držav. Posledično lahko pričakujemo več sprememb v regionalni bančni strukturi: na trgu se bodo pojavili nekateri novi igralci, medtem ko se bodo drugi s trga umikali, saj bo mnogo igralcev na bančnem trgu moralo ponovno definirati svoje strategije.

3. SWOT analiza

Spodnja analiza zunanjih dejavnikov povzema glavne priložnosti in nevarnosti, ki jih generira okolje, ter glavne strateške prednosti in slabosti organizacije.

Prednosti

- NLB kot obvladujoča banka v NLB Skupini je največja slovenska banka. NLB je banka z najdaljšo tradicijo in ena izmed najboljših bank v JV Evropi.
- NLB Skupina v Sloveniji nudi široko paleto produktov in storitev, kar omogoča doseganje poslovnih sinergij in lojalnosti strank («vse na enem mestu»).
- S svojo poslovno mrežo Skupina pokriva celotno Slovenijo in velik del Balkana.
- Kulturna in zgodovinska povezanost z državami na Balkanu.
- Veliko število slovenskih podjetij posluje z državami bivše Jugoslavije, kar predstavlja veliko priložnosti, saj lahko NLB s paleto različnih storitev zadovolji potrebe različnih podjetij.

Slabosti

- Nižja profitabilnost in stroškovna učinkovitost v primerjavi s tujimi konkurenti.
- Obstoječa lastniška razmerja ne omogočajo hitrega prilagajanja banke v primeru potreb po dodatnem kapitalu. Časovni okviri rešitve tega vprašanja niso znani, kar otežuje načrtovanje aktivnosti banke.
- Nizka kapitalska ustreznost in neugodna struktura kapitala. V primerjavi z drugimi bankami je KU NLB nizka, poleg tega pa precejšen del kapitala predstavljajo kapitalski instrumenti, ki v naslednjih letih zapadejo in jih bo potrebno nadomestiti.
- Omejeni viri: poleg kapitala, depoziti nebančnega sektorja kot najpomembnejši vir financiranja in kadri.
- Organiziranost Skupine – organizacija je netransparentna, mehanizmi upravljanja Skupine še niso optimalni (corporate governance, upravljanje tveganj, legal governance ...).
- Korporacijska kultura banke ni podjetniško naravnana in naklonjena spremembam, stopnja pripadnosti podjetju je nizka.
- Nizka stopnja internacionalizacije.
- Okrnjen ugled NLB v javnosti.

Priložnosti

- Nadpovprečna rast obsega prihrankov in relativno nizka stopnja zadolženosti slovenskega prebivalstva.
- Velik potencial za navzkrižno trženje bančnih in nebančnih produktov (srednjeročno zlasti v Sloveniji, dolgoročno tudi na področju JV Evrope).
- Velik potencial rasti na trgih JV Evrope. Raven razvitosti teh trgov še precej zaostaja za trgi Z Evrope, zato obstajajo možnosti povečanja tržnega deleža in prihodkov tudi prek prenosa znanj iz matične banke na članice Skupine.
- Izboljšanje produktivnosti in stroškovne učinkovitosti prek racionalizacije procesov in izkoriščanja sinergij znotraj NLB Skupine.

Nevarnosti

- Vstop tujih bank na strateške trge Skupine. Na trg JV Evrope vstopa vedno več tujih bančnih skupin, ki so večje in močnejše od NLB in si zaradi tega hitro pridobijo močno tržno pozicijo, njihove strategije pa so si med seboj zelo podobne. Vse banke največ pozornosti posvečajo retailu in osnovnim bančnim produktom, kar se odraža tudi v cenovnih vojnah.
- Napovedane spremembe v regulativi, ki bodo večji poudarek dale lastniškemu kapitalu, uporaba kapitalskih instrumentov bo zelo omejena. V primerjavi s tujimi bankami je kapitalska moč NLB nizka, struktura kapitala pa glede na razmere na trgih in napovedane spremembe neugodna (visok delež dolžniških instrumentov s kratko zapadlostjo).
- Če banka ne bo uspela zagotoviti ustrezne višine in strukture kapitala, se bo njen položaj na trgu poslabšal.
- Padajoče marže v bančništvu. V kolikor banka ne bo nadgradila ponudbe s produkti z večjo dodano vrednostjo, bo na dolgi rok lahko prišlo do precejšnjega poslabšanja rezultatov poslovanja.
- Izguba ključnih kadrov – v primeru pomanjkanja primernih mehanizmov motiviranja in nagrajevanja.
- Čedalje večja konkurenca nebančnih finančnih posrednikov in naraščanje števila substitutov.
- Politična in makroekonomska nestabilnost držav JVE.

4. Strategija

Strateške usmeritve so pripravljene ob predpostavki, da je NLB samostojna bančna oziroma finančna skupina, ki samostojno gradi svoj poslovni model.

4.1. Vrednote, vizija in poslanstvo

Vizija in poslanstvo NLB Skupine temeljita na osnovnih vrednotah, ki so: **varnost, zanesljivost, usmerjenost k strankam, kvaliteta, strokovnost, proaktivno delovanje in usmerjenost k doseganju rezultatov.**

Vizija

NLB je v srednjeročnem obdobju postati ena od vodilnih, glede na prevzeta tveganja dobičkonosnih in zanesljivih bančno-finančnih skupin na območju JV Evrope.

Poslanstvo

NLB je biti zanesljiv dolgoročni partner, na katerega lahko stranke računajo. NLB svojim strankam zagotavlja prvovrstne in celovite finančne storitve in rešitve, ki jih potrebujejo za doseganje svojih ciljev.

4.2. Strateški cilji

NLB je skupina, ki deluje na področju JV Evrope.

Kriteriji presoje (ne)strateškosti posameznega trga so:

- **tržni delež** – NLB Skupina lahko doseže tržni delež, ki jo uvršča med vodilne ponudnike na posameznem trgu (> 10 %);
- zmožnost zbiranja **depozitov nebančnega sektorja**;
- trg izkazuje **nadpovprečne potenciale rasti in profitabilnosti poslovanja**;
- prisotnost **slovenskega gospodarstva** na teh trgih.

Ključni strateški trg NLB Skupine predstavlja **Slovenija**, ki je domači trg NLB in kjer Skupina ustvari večino svojih prihodkov. Strateški cilj na tem trgu je obdržati tržni delež na področju klasičnih bančnih poslov in povečati tržni delež na področju poslov, ki so bančnim komplementarni (zlasti življenjska zavarovanja in vzajemni skladi oziroma upravljanje sredstev).

Strateški trg NLB je tudi področje JV Evrope, kjer je banka prisotna z retail operacijami in vključuje naslednje države: **Bosna in Hercegovina, Črna gora, Kosovo in Makedonija.**

NLB je ponudnik univerzalnih bančno-finančnih storitev.

NLB je univerzalna bančna skupina, ki svojim strankam poleg **osnovnih bančnih storitev nudi tudi druge finančne storitve**, kar omogoča celovito obravnavno finančnih potreb strank. Glede na razmere na posameznih trgih je za zagotavljanje celovite ponudbe možno tudi sodelovanje z zanesljivimi partnerji, brez kapitalskih povezav.

Kriteriji presoje (ne)strateškosti posamezne storitve/produkta:

- **tržni položaj NLB Skupine** na posameznih segmentih;
- **komplementarnost produktov** z osnovnimi bančnimi produkti;
- komparativna prednost v obliki **ustreznih znanj**;
- **ustvarjanje dodane vrednosti ob prevzemanju sprejemljivih tveganj in upoštevanju načel ugotavljanja upravičenosti naložb**;
- **razvojni potencial.**

Ključna, strateška stebra ponudbe NLB Skupine sta:

bančništvo na drobno (retail):

- komercialno bančništvo,
- upravljanje premoženja,
- življenjsko in pokojninsko zavarovanje,
- privatno bančništvo,
- leasing premičnin² v Sloveniji.

korporativno in investicijsko bančništvo:

- komercialno bančništvo,
- podjetniške finance,
- leasing premičnin v Sloveniji,
- posredovanje na kapitalskih trgih za potrebe strank,
- trgovinsko financiranje.

² Produkti leasinga se tržijo tako na segmentu SMP kot tudi velikih podjetij.

Bančništvo je primarna dejavnost NLB Skupine, zato so nosilci dejavnosti na vseh trgih banke. Kjer lokalna zakonodaja to omogoča, se v okviru bank organizira tudi ponudba leasinga premičnin (avtomobilov in opreme). Kjer zaradi zakonskih omejitev to ni možno, je dejavnost organizirana v ločeni pravni osebi, ki pa deluje v koordinaciji z lokalno banko.

Storitve faktoringa, forfaitinga in leasing nepremičnin niso strateške, zato je predviden umik NLB Skupine iz teh dejavnosti.

4.2.1 Bančništvo na drobno (retail)

NLB se bo tržno pozicionirala kot vodilni ponudnik celovitih rešitev za osebne finance gospodinjev ter finančno servisiranje SMP z vidikov kakovosti storitev in produktov, učinkovitosti in dobičkonosnosti ter integralnega tržnega deleža. Cilji doseganja tržnih deležev (zlasti parcialnih) se bodo podredili ciljem ustvarjanja dodane vrednosti banki in komitentom.

Temelji doseganja konkurenčne prednosti in ustrezne dobičkonosnosti bančništva na drobno, ki na dolgi rok povečuje vrednost lastniškega kapitala banke, so:

- kakovost in prijaznost storitve, ki bo v ospredje postavila potrebe posameznega komitenta;
- učinkovita segmentacija komitentov in prilagoditev ponudbe posameznim segmentom;
- transparentnost in enostavnost produktov in storitev;
- tehnološka konkurenčnost banke in visoka dinamika razvoja, ki bo upoštevala spremenjene potrebe komitentov na trgu;
- kakovostni, izobraženi in dobro motivirani kadri;
- ustrezna stabilna merila uspešnosti posameznikov, produktov, storitev in organizacijskih enot v poslovni mreži ter kontinuirana racionalizacija poslovanja na pravih mestih;
- interna kultura, ki podporne službe (IT, zaledne službe, pravna podpora ...) spodbuja, da tistim osebam, ki stranke v končni fazi servisirajo, nudijo kakovostno interno storitev.

Jedro strategije na področju bančništva na drobno in privatnega bančništva predstavlja model **»bančništvo – upravljanje premoženja – življenjsko in pokojninsko zavarovanje«**. Uspešno izvajanje tovrstnega modela je zaradi trenda dolgoročnih sprememb varčevalnih navad prebivalstva nujen pogoj za to, da SNLB na dolgi rok zadrži pomembno vlogo v slovenskem finančnem prostoru. Z uveljavitvijo celovitega finančnega nasveta z višjo dodano vrednostjo ter večjo stopnjo navzkrižne prodaje bo NLB lažje vzdržala konkurenčne in cenovne pritiske, povečala stabilnost strank in prihodkov ter izboljšala dobičkonosnost poslovanja.

Zelo pomembna področja za rast poslovanja banke v naslednjih letih bodo tudi področja **kreditiranja prebivalstva** (zlasti hipotekarnega), **kartičnega poslovanja ter servisiranja SMP**. Storitve prebivalstvu na teh področjih se bodo v večji meri in jasneje povezale z varčevalnimi in naložbenimi produkti (večji poudarek na upravljanju osebnih financ komitentov namesto na parcialnem trženju ločenih produktov in storitev). Storitve SMP se bodo v večji meri povezale z drugimi strokovnimi področji v banki in, kjer je racionalno, z zanesljivimi zunanji partnerji (večji poudarek svetovalni funkciji).

S širitvijo ponudbe produktov se povečuje tudi odgovornost banke do komitentov. Skladno s tem se mora poostri tekoči interni nadzor nad prodajnimi praksami. Pomemben predpogoj za učinkovit nadzor so ustrezni standardizirani modeli za svetovanje in prodajo. Mehanizmi nagrajevanja komerciale morajo biti sicer stimulatívni, hkrati pa morajo preprečevati pojav moralnega hazarda. Reklamacije strank se bodo reševale učinkovito, SNLB pa se bo uveljavila tudi kot ponudnik z visoko transparentnimi produkti. Strokovni resursi v okviru SNLB se bodo v večji meri integrirali kot podpora poslovni mreži oz. njenim komitentom. Veliko naporov bo banka v naslednjih letih vložila tudi v izobraževanje in dodatno informiranje komercialistov in komitentov.

Poslovna tveganja NLB na področju bančništva na drobno so trenutno zelo visoka, negativni dejavniki razvoja pa močno prisotni (močno načet ugled blagovne znamke NLB, tveganje racionalizacije poslovanja na napačnih področjih, problematika financiranja banke, tveganje izgube koristnega tržnega deleža in nadaljnjega zaostajanja razvoja bančništva na drobno). Banka kot celota bo lahko dolgoročno uspešna le na osnovi uspešnega bančništva na drobno in v prihodnosti pomembnega privatnega bančništva. Moč in inovativnost NLB na domačem trgu sta tudi predpogoj za uspešen prenos dobrih praks banke na ciljne trge jugovzhodne Evrope.

4.2.2 Korporativno in investicijsko bančništvo

Poslovanje s podjetji bo v prihodnjih letih usmerjeno predvsem v **trženje finančnih storitev in dolgoročen partnerski odnos s podjetji**, za kar je potrebno dobro poznavanje potreb in namenov uporabe finančnih produktov v podjetju. Pomembno vlogo pri tem igra proaktivno delovanje skrbnikov podjetij, ki s stalnimi stiki s komitenti omogoča pravočasno zaznavanje njihovih potreb in hitro odzivanje z optimalnim naborom in strukturiranjem finančnih produktov (produkti komercialnega in investicijskega bančništva, projektnega financiranja, zakladniški in hedging produkti, iskanje sinergij med različnimi produktnimi področji v banki in na ravni NLB Skupine), **pri čemer osnovni cilj ostaja optimizacija donosnosti glede na tveganost izpostavljenosti**.

Poleg proaktivnega trženja bo v prihodnjih obdobjih potreben poudarek tudi na **aktivnem pristopu pri restrukturiranju finančnih dolgov podjetij**, kar pomeni prevzem vodilne vloge pri razreševanju velikih in/ali kompleksnejših primerov restrukturiranja dolžniške pasive prezadolženih, insolventnih ali kako drugače problematičnih podjetij ter iskanje kompromisov, ki bodo vodili do rešitev, dobrih tako za NLB kot za komitenta v težavah (priložnost za nove posle NLB v prihodnosti).

Osnova za doseganje zastavljenih ciljev so **aktivni prodaji prilagojena orodja, procesi in način organiziranosti**, in sicer:

- pretok informacij o komitentu znotraj NLB Skupine v cilju odzivnosti in udejanjanja sinergij (razen ko se mora spoštovati princip "kitajskega zidu" znotraj banke ali NLB Skupine);
- metrika in sledljivost vseobsegajočih odnosov z obstoječimi in ciljnim komitenti;
- CRM in tveganjem prilagojena donosnost komitenta za banko in NLB Skupino;
- k sinergijam in navzkrižni prodaji usmerjena cenovna politika;
- stalna optimizacija alokacije portfelja produktov po komitentih, povečevanje dodane vrednosti (t. i. side-business, ki ne zahteva dodatnega kapitala, je pa vezan na kreditno/garancijski portfelj, ki je sidro poslovnega odnosa s komitentom);
- segmentacija komitentov;
- močna in motivirana ekipa ključnih prodajnikov z jasnimi tržnimi in sinergijskimi cilji ter proaktivna naveza med prodajnimi in zalednimi službami;
- kvaliteta skozi celotno procesiranje poslov ter transverzalno prenašanje dobrih praks in produktov znotraj NLB Skupine.

4.3. Ciljni kazalci uspešnosti

Globalna finančna in gospodarska kriza je korenito posegla v poslovne modele bank in njihove rezultate poslovanja. Zato je težko opredeliti vrednosti kazalcev, ki predstavljajo neko normalno in mednarodno primerljivo donosnost poslovanja banke. Nedvomno v naslednjih nekaj letih bančništvo kot industrija ne bo več dosegalo donosov na kapital, kot smo jim bili priča v obdobju pred krizo, po drugi strani pa bo še več pozornosti kot v preteklosti namenjeno tveganosti poslovanja. Zato so tudi ključni kazalci NLB Skupine za naslednje srednjeročno obdobje razdeljeni v dve kategoriji – finančni kazalci in kazalci upravljanja tveganj.

Pri postavitvi ciljnih kazalcev so se upoštevale naslednje predpostavke/izhodišča:

- **profil tveganja** bo prilagojen manjšemu apetitu za tveganja; pri svojem poslovanju bo banka prevzemala zmerna tveganja in temu ustrezno prilagodila limite za posamezne kategorije izpostavljenosti, vključno z veliko izpostavljenosti do posamezne skupine strank;
- **zmanjšanje odvisnosti od financiranja s pomočjo gosističnih virov** in usmeritev v pridobivanje stabilnih virov nebančnega sektorja;
- zadržani dobički bodo glavni generator kapitala za organsko rast in temu bo podrejena tudi **dividendna politika**; banka bo distribuiral presežno dividendo, ki ne bo potrebna za rast;
- **povečanje dobičkonosnosti bo temeljilo** na večji stroškovni učinkovitosti in pomiku k produktom in storitvam z višjo dodano vrednostjo;
- **proces dezinvestiranja nestrategičnih dejavnosti** bo v prvi fazi prinesel tudi določene negativne učinke, po zaključku procesa pa znižal potrebe po kapitalu in profil tveganja NLB Skupine;
- **predvidene so spremembe kapitalske regulative**, ki omejujejo uporabo dolžniških kapitalskih instrumentov za zagotavljanje kapitalske ustreznosti in dajejo večji poudarek lastniškemu kapitalu.

Pri definiranju ključnih finančnih kazalcev, ki jih bo NLB Skupina dosegala na srednji rok, smo poleg zgoraj navedenih predpostavk upoštevali tudi kazalce poslovanja primerljivih tujih bank (bank s podobnim poslovnim modelom in prisotnostjo na strateških trgih NLB Skupine).

	2009	Cilj 2013	Cilj 2015	Benchmark*
Dobičkonosnost				
ROE po davkih	-6,3 %	10 %	10 %	8–12 %
CIR	65,2 %	55 %	53 %	50–52 %
Kapitalska ustreznost				
KU	10,7 %	11 %	12 %	13–15 %
Tier 1	6,9 %	9 %	10 %	~10 %
Kredit/depoziti NBS	115 %	< 120 %	< 120 %	110–120 %
Maksimalna izpostavljenost TPA				
Komitent - v % kapitala za OT				
SLO	25 %	10 %	10 %	
tujina	25 %	5 %	5 %	

* Povprečje primerljivih bank za obdobje 2009–2011. Vir: Citi Group

5. Potrebni viri za doseganje strateških ciljev

Za doseganje zastavljenih strateških ciljev bo ključno zagotavljanje ustreznih virov, tako kapitala kot tudi zadostnega obsega virov financiranja s strani nebančnega sektorja.

5.1. Kapital

Kapital je eden ključnih omejevalnih dejavnikov pri doseganju zastavljenih strateških ciljev. Predlagana strategija v primerjavi s prejšnjimi sicer znižuje potrebo po kapitalu. Kapitalska zahteva v obdobju do leta 2015 ostaja nespremenjena, navkljub pričakovani rasti na strateških segmentih: prebivalstvo in trgi JVE.

Glavni element zniževanja potreb po kapitalu je **predvideno dezinvestiranje nestrategičnih dejavnosti**, kjer trenutno kapitalska zahteva znaša 155 mio € oz. 16 % celotnih kapitalskih zahtev v Skupini. Z realizacijo vseh predvidenih ukrepov se bo ta zahteva postopno zniževala. Dodatno bo na nižanje kapitalskih zahtev pozitivno vplivalo predvideno dodatno nižanje tvegane aktive v strateških dejavnostih (500 mio do konca 2012).

Potrebo po kapitalu povečujejo **predvidena odplačila podrejenih instrumentov**, ki se bodo zgolj deloma nadomestila z novimi. Poleg tega bo treba v relativno kratkem obdobju okrepiti kapitalsko moč banke in približati ciljne kazalce (kapitalska ustreznost, Tier 1) nivoju primerljivih bank.

Viri kapitala:

- **Zadržani dobički** predstavljajo enega od najpomembnejših virov kapitala. V obdobju do leta 2015 bo SNLB večino dobička namenila krepitevi kapitala banke in le v manjšem delu izplačilo dividend.

Dividenda politika NLB bo determinirana z višino Tier 1 kazalca:

- < 8,5 % – ni izplačila dividend³,
- 8,5 %–10 % – izplačilo dividend v višini, ki še omogoča povečevanje kazalca Tier 1,
- > 10 % – izplačilo dividend v znesku, ki presega 10 % Tier 1, vendar maksimalno 40 % dobička.

Na osnovi izdelanih projekcij je prvo izplačilo dividend predvideno za poslovno leto 2013. V vmesnem obdobju banka izplačuje minimalno dividendo po ZGD⁴.

- **Odprodaja Banke Celje in Adria bank.** Kapitalska naložba v omenjeni banki po obstoječi kapitalski regulativi predstavlja odbitno postavko kapitala⁵, ki trenutno znaša okoli 95 mio € (od tega glavnino predstavlja Banka Celje). V primeru prodaje se kapital SNLB (in NLB d.d.) zaradi znižanja odbitne postavke poveča za ta znesek.

³ Skladno z zahtevami Basla III.

- **Ohranjanje dela kapitalskih instrumentov.** V projekciji kapitala je predvideno poplačilo podrejenih instrumentov ob njihovi zapadlosti oz. nastopu opcije za odpoklic⁶. Tudi v bodoče je predvideno ohranjanje dela kapitalskih instrumentov, zato je predvideno, da bodo ob nastopu opcije za odpoklic deloma nadomeščeni z novimi, ki bodo skladni z zahtevami nove kapitalske regulative.
- **Dokapitalizacija banke v letu 2011 v višini 250 mio €**, ki bo omogočila izpolnjevanje regulatornih zahtev po Baslu III in hitrejše doseganje strateških ciljev na področju kapitala, s tem pa:
 - **višje izplačilo dividend v tem obdobju** – z izplačilom dividend se bo povečala tudi privlačnost investiranja v banko (pomemben dejavnik v primeru IPO);
 - **bolj optimalno izvedbo dezinvestiranja** – v pogojih pomanjkanja kapitala je ključni cilj dezinvestiranja čimprejšnje sproščanje kapitala, kar lahko negativno vpliva na finančne učinke teh transakcij (učinek »stresne prodaje«);
 - **lažji in cenejši dostop do grosističnih trgov financiranja** ter hitrejše doseganje pričakovanih investitorjev na mednarodnih trgih in rating agencij.

Ob upoštevanju teh predpostavk in ocenjenih učinkov implementacije Basla III v letu 2013 se **KU Skupine do leta 2015 izboljša na 12 %, Tier 1 kazalec pa na 10,8 %**.

Vendar pa je ob tem potrebno opozoriti na precejšno mero negotovosti in z njo povezanih tveganj, ki lahko vplivajo na poslabšanje kapitalske pozicije banke. Med njimi velja izpostaviti predvsem:

- **počasnejše in slabše okrevanje gospodarstva**, ki se lahko odraža v nižjem dobičku;
- **dezinvestiranje nestrateških dejavnosti** lahko poteka počasneje, kot je predvideno, učinki pa so slabši kot predvideno. Dinamika dezinvestiranja je v veliki meri pogojena s problematiko zagotavljanja kapitala, kar lahko pripelje tudi do pojava t. i. »stresne prodaje«, kjer so učinki slabši kot v razmerah, ko časovna dinamika ni tako odločilna.

V okviru problematike zagotavljanja kapitala je potrebno izpostaviti tudi problem **lastniške strukture** banke, ki je trenutno:

- Republika Slovenija – 33,10 %,
- KBC Banka – 30,57 %,
- Poteza Naložbe – 5,8 %,
- Slovenska odškodninska družba – 5,05 %,
- Kapitalska družba – 5,01 %,
- ostali delničarji – 20,47 %.

Toga lastniška struktura skupaj z jasno izraženo željo drugega največjega delničarja po umiku iz lastništva banki ne omogoča hitrega odzivanja v primeru potrebe po povečanju kapitala. Zato je eden od ključnih pogojev za uspešno izvajanje strategije vzpostavitve takšne lastniške strukture, kjer bodo lastniki lahko podpirali razvoj banke v obliki morebitnih povečanj kapitala.

Strateški cilji banke na področju lastniške strukture so naslednji:

- **po zaključenem prestrukturiranju Skupine je predvidena javna kotacija delnic**, s čimer se bo izboljšala likvidnost in s tem tudi privlačnost naložbe za majhne delničarje, banki pa bo olajšan dostop do kapitala;
- **ciljna struktura delničarjev**: kombinacija države, privatnih delniških skladov, portfeljskih investitorjev ter malih delničarjev.

5.2. Dolžniško financiranje

Med ciljnim usmeritvami za obdobje naslednjih petih letih je **zmanjšanje odvisnosti od financiranja na grosističnih trgih** in s tem izboljšanje kazalca krediti/depoziti nebančnega sektorja (**loan-to-deposit ratio**) na vrednost **120 %**, kar je tudi po mednarodnih primerjavah primerna vrednost za univerzalne banke.

V preteklosti je bila rast kreditne aktivnosti precej hitrejša od rasti depozitov nebančnega sektorja, zato je NLB hitro kreditno rast financirala z zadolževanjem na mednarodnih finančnih trgih.

⁴ Izplačevanje dividend v tem obdobju je vezano tudi na določila garancijske pogodbe z državo pri izdaji obveznic z državno garancijo v letu 2009, ki zapadejo v plačilo 2012.

⁵ Po uvedbi Basla III v 2013 se bo za obe naložbi predvidoma obračunavala zgolj kapitalska zahteva.

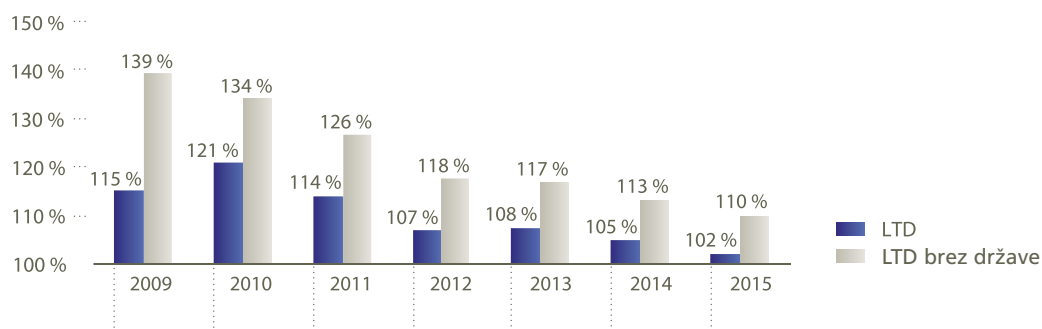
⁶ Za izvedbo opcije je potrebno predhodno soglasje Banke Slovenije, ki lahko v primeru, ko oceni, da bi odplačilo poslabšalo kapitalsko pozicijo banke, zavrne izdajo soglasja. V tem primeru odpoklic ni mogoč.

Posledično se je povečevala tudi odvisnost banke od razmer na finančnih trgih, kar je razvidno tudi iz gibanja razmerja med krediti in depoziti, ki se je v zadnjih 5 letih od 94 % povečal na 143 % (konec 2008). Tak način financiranja poslovanja dolgoročno ni vzdržen, poleg tega pa ni v skladu z usmeritvijo NLB v univerzalno banko z močnim retailom.

Pri implementaciji strategije bo potrebno poseči po spodaj naštetih ukrepih za doseganje ciljnega razmerja med krediti in depoziti:

- **poudarek na zbiranju depozitov nebančnega sektorja** ob hkratnem upoštevanju dobičkonosnosti varčevalno-naložbenih produktov, potreb strank in kakovosti storitve strankam;
- **aktivno zniževanje obsega tvegane aktive v strateških dejavnostih**; do konca leta 2012 je predvideno znižanje TPA za okrog 500 mio €;
- **dosledno izvajanje načela teritorialnega upravljanja**, kar pomeni, da se kazalec LTD upravlja na nivoju posameznega geografskega trga in ne posamezne družbe.

Na znižanje kazalca bo pozitivno vplivalo tudi predvideno dezinvestiranje nebančnih družb. Z doslednim izvajanjem teh ukrepov se količnik med krediti in depoziti⁷ v obdobju do leta 2015 zniža pod ciljnih 120 %.



Kljub temu bo v prihodnjih letih določen del sredstev banka še vedno zagotavljala na mednarodnih trgih, kjer bodo aktivnosti v prihodnje usmerjene predvsem v **diverzifikacijo oblik dolžniškega financiranja**, s čimer se bo struktura financiranja NLB bolj približala strukturi financiranja primerljivih bank.

5.3. Človeški viri

Zaposleni so med ključnimi predpogoji za uspešno poslovanje katerekoli družbe, tudi NLB.

S ciljem zagotavljanja ustreznih kadrov bo v SNLB **vzpostavljeno upravljanje kadrov na strateškem nivoju**, kar bo omogočalo, da bodo kadri dobro izbrani, kompetentni in sposobni upravljati spremembe.

Strateški nivo upravljanja kadrov pomeni delo s tistimi kadri, ki so za SNLB ključnega pomena in odločilno vplivajo na poslovanje Skupine. S kadri se dosegajo strateški in poslovni cilji, saj so dobro vodeni, usposobljeni in motivirani kadri garancija za poslovno uspešnost banke.

Konkretni ukrepi na tem področju:

- **zagotavljanje enotne kadrovske politike in dela s ključnimi kadri v NLB Skupini**, vključno z internacionalizacijo zaposlovanja;
- **sistematičen pregled kadrov na ključnih pozicijah** – kakšna so njihova znanja, spretnosti in kompetence;
- zagotovitev, da so v **Skupini identificirani ali se izgrajujejo kadri, ki lahko prevzamejo ključne funkcije** v SNLB;
- **opredelitev znanj in kompetenc**, ki bodo v prihodnje potrebne v SNLB, in zagotavljanje le teh;
- **zagotavljanje razvoja posameznikov** prvenstveno v skladu s potrebami razvoja banke;
- **zagotavljanje visoke stopnje motiviranosti, pripadnosti in zavzetosti zaposlenih za delo v SNLB.**

Za doseganje strateških ciljev mora SNLB postati najbolj zaželen zaposlovalec, ki zagotavlja varnost pri delu, skrb za zdravje in konkurenčno nagradjevanje, nudi različno paleto bonitet in ugodnosti ter ima dober sloves v okolju. To pomeni **ustvarjanje kulture zaupanja in spoštovanja**, ki temelji na vrednotah, v katere verjamemo. Ustvariti je potrebno prilagodljiv poslovni model, ki je odvisen

⁷ LTD, upošteva bruto kredite brez depozitov države 2013: 125 %

tako od zunanjih kot notranjih strank (zaposlenih), ki **ustvarja kulturo odličnosti**. S tem bo SNLB postala še privlačnejša, da zadrži obstoječe talente ali pridobi nove, tako z vidika plače, zanimivosti dela in kariernih priložnosti kot tudi klime, ki prevladuje v banki.

Aktivnosti na tem področju bodo usmerjene v:

- **spremembo korporacijske kulture**
 - ustvariti ekipni duh in občutek pripadnosti NLB Skupini;
 - identificirati zaposlene s poslovnimi cilji;
 - spodbuditi odgovornost posameznikov in timov za doseganje rezultatov;
 - dvigniti zavest za družbeno odgovornost;
 - vzpostavitev učinkovitejših horizontalnih in vertikalnih komunikacijskih kanalov;
 - spodbujanje neavtoritarnega vodenja, ki zagotavlja vizijo in spoštovanje zaposlenih;
 - razvijanje kulture stroškov, ekonomičnosti;
- **razvoj in motiviranje zaposlenih**
 - opredeliti znanja, ki so potrebna za uspešnost NLB Skupine tako danes kot jutri;
 - povezati karierne načrte ključnih kadrov s strategijo NLB Skupine;
 - povečati odgovornost vodilnih delavcev za razvoj zaposlenih in lastni razvoj;
 - uvesti sisteme razvoja in motiviranja za različne generacije zaposlenih;
 - ustvariti delovno okolje, ki zagotavlja skrb za zdravje zaposlenih, nudi sodobno tehnološko opremo in je družini prijazno;
 - sistematično skrbeti za merjenje in dvigovanje zadovoljstva notranjih in zunanjih strank;
- **razvoj sistemov nagrajevanja**
 - zaposlenim postavljati jasnejše cilje in opredeliti merila uspešnosti, ki bodo spodbujali strokovno delo in korekten odnos do strank;
 - povečati nagrajevanje glede na uspešnost in s tem diferenciacijo med zaposlenimi;
 - posameznike, ki dosegajo slabe rezultate, temu ustrezno obravnavati;
 - povezati profitabilnost organizacijskih delov in uspešnost vodilnih delavcev z nagrajevanjem;
 - uvajati nagrajevanje za ključne kadre po meri zaposlenega in v skladu s kariernim načrtom;
- **povečanje notranje in mednarodne mobilnosti v NLB Skupini**, tako v smeri iz NLB v odvisne družbe kot obratno
 - poudarjena skrb za mobilnost kadrov in fleksibilnost delovnih mest;
 - povezava sistema napredovanja vodilnih delavcev in ključnih kadrov s sistemom mobilnosti v NLB Skupini.

Pri svojem delovanju si bo NLB Skupina prizadevala za uresničevanje »**Strategije poštenega ravnovesja**«, ki vključuje naslednje temeljne elemente:

- delovanje v smeri **dolgoročnega uspeha in ugleda** NLB Skupine, upoštevanje visoke etične standarde;
- **inovativen pristop k reševanju poslovnih problemov**;
- **dvig ravni kakovosti odnosa do zaposlenih** (vlaganja v kadre, enakopraven odnos, odnosi vodje–zaposleni, uvedba kulture spoštovanja).

5.4. Tehnologija

Pomemben del doseganja ciljev NLB Skupine predstavlja informacijska tehnologija, ki je postala sestavni del poslovanja in hkrati tudi ena od gonilnih sil razvoja. Velikost SNLB ne dopušča **lastnega razvoja** glavnih sistemov po posameznih poslovnih področjih. Lastni razvoj je predviden na naslednjih področjih: poslovanje na bančnem okencu, plačilni sistemi, povezovanje in integracija sistemov, razvoj sistemov na področju poslovne inteligence ter redno vzdrževanje. Kartično poslovanje bo v procesnem centru Bankart, sistemi za e-poslovanje pa se bodo razvijali v sodelovanju s partnerji.

Razvoj aplikativnih sistemov in infrastrukture bo potekal tako, da bo rešitve možno ponujati drugim članicam Skupine in drugim finančnim institucijam izven SNLB ter s tem zagotavljati boljšo izkoriščenost investicij na račun večje ekonomije obsega.

Ključne aktivnosti in cilji na področju IT:

- **ohranitev visoke stopnje razpoložljivosti** in pravilnosti delovanja sistemov;
- **centralizacija sistemov** informacijske tehnologije v SNLB in vzpostavitev mehanizmov za povezovanje sistemov hčerinskih družb na sisteme NLB;
- **nadgradnja tržnih poti s sodobnimi varnostnimi mehanizmi** za ohranjanje oz. nadgrajevanje stopnje zaupanja strank; razvoj sistemov bo potekal na način, ki bo omogočal tudi prodajo IT

storitev finančnim institucijam izven SNLB;

- **podpora prenovi poslovnih procesov** za zagotavljanje večje stroškovne učinkovitosti ob hkratni zagotovitvi uporabe sodobnih storitev strankam prek vseh tržnih poti.

Podrobnejši načrti po pomembnejših področjih v NLB d.d. so predstavljeni v nadaljevanju.

Fizične osebe: ključna sistema podpore poslovanja fizičnim osebam sta Bancs in Novo bančno okence, kjer bo v naslednjih letih poudarek na **dopolnjevanju funkcionalnosti** za trženje novih produktov, **uvedbi enotnega spremljanja kontaktov** s strankami ter na orodjih **in modelih** za finančno svetovanje **komitentom**.

Pravne osebe: ključni sistem podpore za pravne osebe je sistem T24, kjer bo v naslednjih letih poudarek na pospešeni migraciji **produktov iz starih podpor in dopolnjevanju funkcionalnosti** za trženje novih produktov.

Na področju **e-poslovanja** bodo glavni poudarki **spremljanje trendov razvoja** samopostrežnega bančništva in **prenova obstoječega e- in mobilnega poslovanja** z namenom posodobitve, izboljšanja varnosti, vključevanja novih produktov in doseganja enostavnejšega vzdrževanja.

Sistemi upravljanja informacij bodo tudi v bodoče vezani na integracijo podatkov in informacij v enotnem **sistemu podatkovnega skladišča**. Za povečanje stroškovne učinkovitosti se bosta nadaljevali konsolidacija tehnologije prek pospeševanja migracij v ciljne produkte ter izdelava učinkovitih rešitev za podporne službe na strateških platformah.

Infrastruktura: tudi v bodoče bo ključni cilj **zagotavljanje obstoječe visoke stabilnosti delovanja sistemov**. Postopno se bo pričela tudi konsolidacija podatkovnih centrov članic NLB Skupine s centralizacijo infrastrukture za nekatere storitve (elektronska pošta, IP tehnologije, klicni centri, poslovna analitika, navzkrižno povezovanje ali celo centralizacija rezervnih centrov ...).

6. Ukrepi za doseganje strateških ciljev

Za doseganje strateških ciljev bo v naslednjem obdobju potrebno izvesti vrsto aktivnosti, ki jih lahko uvrstimo v dve kategoriji.

Kratkoročne aktivnosti, s katerimi bodo odpravljene ključne pomanjkljivosti sedanjega načina delovanja NLB Skupine – prestrukturiranje in konsolidacija Skupine ter sprememba načina upravljanja Skupine in upravljanja tveganj.

Na **srednji rok** (do leta 2015) pa je za uresničevanje zastavljenih ciljev potrebno izboljšati sposobnost generiranja prihodkov ter povečati procesno in stroškovno učinkovitost delovanja.

		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Prestrukturiranje skupine	Dezinvestiranje nestrategičnih dejavnosti	[Bar chart showing activity from 2010 to 2013]					
	• Srednja in JV Evropa	[Bar chart showing activity from 2010 to 2012]					
	• Zahodna Evropa	[Bar chart showing activity from 2010 to 2012]					
	Prodaja Banke Celje	[Bar chart showing activity in 2011]					
	Konsolidacija pridruženih strateških družb	[Bar chart showing activity from 2011 to 2012]					
	Prestrukturiranje oz. konsolidacija strateških družb, ki ne dosegajo zahtevanih donosov	[Bar chart showing activity from 2010 to 2013]					
Corporate governance	Optimizacija organizacijske strukture in odločanja	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Prenova sistema delovanja business line	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Okrepitev in centralizacija nadzornih funkcij	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
Upravljanje s tveganji	Sprememba načina obvladovanja tveganj	[Bar chart showing activity in 2010]					
	Redefiniranje ciljnega profila tveganja	[Bar chart showing activity in 2010]					
	Prilagoditev ciljnemu profilu tveganj	[Bar chart showing activity from 2010 to 2014]					
Večja moč generiranja prihodkov	Celostna obravnava stranke	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Segmentacija produktov in strank	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Sprememba načina trženja	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Razvoj in racionalizacija ponudbe	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
Boljša operativna odličnost	Reinženiring poslovnih procesov	[Bar chart showing activity from 2010 to 2013]					
	Poenotenje tehnoloških platform	[Bar chart showing activity from 2010 to 2013]					
	Standardizacija ponudbe	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					
	Stalna usmerjenost k zniževanju stroškov	[Bar chart showing activity from 2010 to 2011]					

— stalna naloga

6.1. Prestrukturiranje NLB Skupine

V naslednjem obdobju bo poudarek na:

- **pospešenem umiku z nestrateških trgov in dejavnosti**; pri tem bo osnovno vodilo dolgoročno in vzdržno maksimiziranje vrednosti za delničarje, čemur bosta prilagojena tudi način in dinamika umika;
- **prestrukturiranju tistih dejavnosti in trgov, ki sodijo med strateške**, vendar pa trenutno poslovanje/delovanje ni optimalno;
- **postopnem zmanjšanju kreditne izpostavljenosti** na trgih, kjer NLB ni neposredno prisotna s svojimi družbami.

Potrebne aktivnosti so razvidne iz **strateške produktno-geografske matrike NLB Skupine**.

		bančništvo		zavarovalništvo		upravljanje s sredstvi	leasing		faktoriranje
		retail	korporativno	pokojsninsko	življenjsko		premičnin	nepremičnin	
strateški trgi	Slovenija	•	•	•	•	•	•	•	
	BiH	•	•				•	•	
	Črna gora	•	•	•			•	•	
	Kosovo	•	•						
	Makedonija	•	•	•	•		•	•	
nestrateski trgi	Srbija	•	•	•			•	•	
	Hrvaška						•	•	
	Italija - zamejstvo		•						
	Avstrija		•						
	Bolgarija		•				•	•	
	Češka							•	
	Nemčija		•						
	Slovaška							•	
	Švica							•	

- prisotnost NLB Skupine v obliki pravne osebe
- strateška dejavnost - rast in razvoj
- nestrateška dejavnost - dezinvestiranje

6.2. Upravljanje in vodenje NLB

Hiter razvoj NLB Skupine je povzročil, da sta organizacija in upravljanje Skupine preveč kompleksna, razdrobljena in neučinkovita.

Ukrepi za izboljšanje učinkovitosti:

- **zmanjšanje števila družb v Skupini (odprodaja, združitve, likvidacije ...)**

Za vse družbe, ki so uvrščene v kategorijo **nestrateskih družb**, je predvideno, da se aktivnosti za dezinvestiranje pričnejo takoj. Pri tem se prvenstveno družbe poskuša prodati, likvidacija se izvede v primeru, ko prodaja iz različnih razlogov ni možna ali smiselna.

Za **NLB Vito in Skupno pokojninsko**, ki nista v večinski lasti SNLB, sodita pa v kategorijo strateških družb, je predvidena pridobitev večinskega kapitalskega deleža v skladu z dogovori z ostalimi lastniki. Za **Banko Celje** je predvidena prodaja v letu 2011.

- **spmembe mehanizmov korporativnega upravljanja**

Za učinkovitejše korporativno upravljanje je potrebno:

- optimizirati in poenostaviti organizacijsko strukturo NLB d.d. ter sisteme odločanja;
- redefinirati pristojnosti business line-ov in njihovo vlogo v upravljanju Skupine:
 - zmanjšanje in konsolidacija števila business line-ov,
 - glede na naravo B/L (nadzorni, poslovni) definirati stopnjo decentraliziranosti oziroma avtonomnosti delovanja posameznih B/L, ob hkratnih jasnih mejah in centraliziranem nadzoru;
- okrepiti in centralizirati kontrolne mehanizme upravljanja v Skupini (tveganja, finance) in tiste poslovne funkcije, kjer je možno dosegati največje sinergijske učinke (IT, nabava, kadri ...).

6.3. Upravljanje tveganj

Za učinkovitejše upravljanje tveganj sta ključna dva elementa prenove sistema:

- **spmemba načina obvladovanja tveganj v Skupini:**
 - uvesti upravljanje tveganj na konsolidirani osnovi;
 - centralizacija upravljanja tveganj v Skupini;
 - prenova procesa oblikovanja rezervacij;
 - redefinicija procesa odobravanja kreditov;
- **redefiniranje ciljnega profila tveganja NLB Skupine v smeri večje konzervativnosti:**
 - zmanjšati tveganje velike izpostavljenosti;
 - izboljšanje strukture kapitala in z ustreznimi ukrepi zniževanje profila tveganosti (zavarovanja ...) in s tem zniževanje porabe kapitala;
 - zmanjšanje odvisnosti od grosističnega trga (znižati loan-to-deposit ratio).

Glede na poslovni model NLB Skupine je najpomembnejše tveganje kreditno tveganje, ki predstavlja tudi največji delež kapitalske zahteve. Z vidika kapitalske zahteve je drugo najpomembnejše operativno, sledijo pa mu tržna tveganja.

Tabela na naslednji strani prikazuje odnos NLB Skupine do posamezne kategorije tveganj.

	odklonilen	minimalen	previden	odprt	agresiven	
Solventnostno tveganje						
kapitalska ustreznost			◀	●		
lastniški kapital			◀	●		
Kreditno tveganje						
po poslovnih segmentih						
velika podjetja			◀		●	
prebivalstvo in MSP				◀	●	
investicijsko bančništvo		◀	●			
po geografski izpostavljenosti						
Slovenija in strateški trgi JVE				◀	●	
trgi razvitih držav: ZDA, EU			◀	●		sekundarna likvidnost
ostali trgi		◀		●		
po tipu produkta						
stanovanjsko kreditiranje				●		
potrošniško kreditiranje				●		
financiranje obratnih sredstev				◀	●	
investicijsko financiranje				◀	●	
izvozno financiranje				◀	●	
projektno financiranje		◀			●	
nepremičninski projekti		◀			●	
strukturirani produkti	◀		●			
podrejeni instrumenti	◀	●				
konzracija portfelja						
velika izpostavljenost			◀	●		
posameznih dejavnosti			◀	●		
Tržno tveganje						
lastniški portfelj		◀	●			
dolžniški portfelj		◀	●			
valutno trgovanje	◀	●				
derivativi	◀	●				
Likvidnostno tveganje						
odvisnost od mednarodnih trgov			◀		●	
razpršenost investitorjev			◀	●		
sekundarna likvidnost		●				
ALM tveganje						
obrestno tveganje		◀	●			
tečajno tveganje	◀	●				
Compliance & Reputacijsko tveganje						
regulatorno tveganje	◀	●				
davčno tveganje	●					

● trenutno ◀ ciljno

Upoštevanje pomen in odnos do posamezne kategorije tveganj, je glavina ukrepov in aktivnosti usmerjena v obvladovanje kreditnega tveganja znotraj NLB Skupine.

6.4. Izboljšanje sposobnosti generiranja prihodkov

V ospredje je potrebno postaviti stranko in ji ponuditi celovite rešitve na podlagi konkurenčnih produktov ter kakovostne storitve.

Ukrepi na tem področju:

- **usmeritev v celostno obravnavo stranke**
 - povečati razumevanje potreb strank in prilagoditi produkte njihovim potrebam;

- prehod iz transakcijske in prodajne obravnave stranke v svetovalno obravnavo;
- poenotiti dostop stranke do banke prek različnih distribucijskih kanalov;
- **segmentacija produktov in strank**
 - učinkovitejša segmentacija strank in temu ustrezno prilagojeni produkti in storitve;
 - pozicioniranje v višji srednji cenovni razred na osnovi nadpovprečno kakovostne storitve in konkurenčnih produktov;
- **sprememba načina trženja**
 - izboljšanje stopnje navzkrižne prodaje in večji poudarek produktom in storitvam z višjo dodano vrednostjo;
 - večji poudarek sistematičnemu trženju nebančnih varčevalno-naložbenih produktov prek prodajne mreže v retailu;
 - integracija trženja nebančnih produktov (leasing in factoring) prek bančnih prodajnih kanalov tudi na področju korporativnega bančništva;
- **razvoj in racionalizacija ponudbe produktov**
 - osnovni kriterij presoje mora postati dobičkonosnost oz. dodana vrednost;
 - standardizacija produktov in poenostavitev procesov z namenom izboljšanja stroškovne učinkovitosti.

6.5. Izboljšanje učinkovitosti poslovanja

Stroškovna učinkovitost NLB Skupine je trenutno pod nivojem primerljivih bank, zato je potrebno z doslednim izvajanjem racionalizacije poslovanja izboljšati stroškovno učinkovitost Skupine, ki se mora približati nivojem primerljivih bank. Zato bo potrebno:

- izvesti pomik k interni kulturi profitabilnosti – prilagoditev sistema merjenja uspešnosti (profitabilnosti oz. dodane vrednosti) organizacijskih enot, produktov in strank, ki bo omogočal racionalno poslovno odločanje, odgovornost ter zadostno avtonomijo odločanja ob ustreznem nadzoru;
- temeljito in poglobljeno pregledati poslovne procese z namenom racionalizacije in optimizacije;
- poenotenje tehnoloških platform znotraj Skupine;
- odpraviti nepotrebne odklone od standardnih lastnosti produktov;
- vzdrževati stalno usmerjenost v obvladovanje stroškov, racionalizacijo števila zaposlenih in izboljšavo strukture zaposlenih v prid poslovnih delov;
- dosledno izkoriščanje sinergij znotraj Skupine s prenosom najboljših praks.