



Blaž Brodnjak

NLB



Nikoli se ne bom upokojil!

Blaž Brodnjak je vodja brez dlake na jeziku, njegova energija pa je, vsaj sodeč po poslovnih rezultatih, nalezljiva tudi med sodelavci. Uspeh meri v dolgoročnih učinkih, ne v četrletnih rezultatih, saj so njegove ambicije še vedno zelo visoke.

Nina Šprohar. Foto: Tadej Kreft

Ko govori o banki, uporablja izraze, ki bi jih prej pričakovali v športu ali na odru rock koncerta. Govori o energiji, ritmu, ambiciji, ekipi, ljudi pa primerja s trtami, ki jih moraš negovati, če želiš pridelek. Prepričan je, da vodja ne sme stati ob strani, ampak mora nositi zastavo.

Blaž Brodnjak, predsednik uprave NLB, danes vodi največjo bančno skupino v Sloveniji in eno najpomembnejših finančnih institucij v širši regiji Jugovzhodne Evrope. Pod njegovim vodstvom je skupina utrdila kapitalsko moč, razširila poslovanje na ključne trge nekdanje Jugoslavije, postala ena najbolj digitalno naprednih bank v regiji in hkrati ohranila izrazit poudarek na družbeni odgovornosti. A sam svojo zgodbo razlaga precej bolj preprosto: kot zgodbo o delu, vztrajnosti in strasti.

Če začnemo čisto na začetku – kakšna je vaša življenjska zgodba? Kateri vplivi iz otroštva so vas najbolj oblikovali kot človeka in vodjo?

Odraščal sem med dvema zelo različnima svetovoma. Mama je bila socialna delavka in se je ukvarjala z najbolj ranljivimi skupinami, z ljudmi na robu družbe. Oče pa je bil karierni menedžer. Že kot otrok sem bil tako razpet med poslovno in družbeno dimenzijo – med razumevanjem ekonomije in hkrati občutljivostjo za ljudi, ki nimajo enakih možnosti. Imel sem lepo, urejeno otroštvo, a sem se zelo zgodaj naučil, da življenje ni samo niz zmag. Velik del mojega odrasčanja je zaznamoval šport, ki je bil zame temeljna šola. Vedno sem bil precej ekstrovertiran. Nastopanje mi ni bilo težko, govorjenje pred ljudmi mi je bilo naravno. Že v osnovni šoli sem recitiral na prireditvah, bil predsednik razreda in vodil različne skupine. Zelo zgodaj sem razumel,

Obrazložitev Komisije za Nagrade GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke:

Blaž Brodnjak je voditelj, ki v bančništvu dosledno uveljavlja visoke standarde strokovnosti, odgovornosti in dolgoročne usmerjenosti. Kot predsednik Uprave NLB d.d. je v zadnjem desetletju odločilno prispeval k preobrazbi NLB v stabilno, mednarodno uveljavljeno in strateško samozavestno bančno skupino, pri čemer je ključno središče odločanja, znanja in upravljanja ohranil v Sloveniji.

Njegova karierna pot v uglednih mednarodnih bančnih skupinah se odraža v poglobljenem razumevanju kompleksnosti finančnih sistemov, upravljanja tveganj in korporativnega upravljanja. Bančništvo razume kot sistem zaupanja, ki temelji na preglednosti, odgovornem odločanju in jasni vlogi banke v gospodarstvu in družbi. Prav ta pogled je zaznamoval kulturo vodenja, ki jo uveljavlja v NLB.

Pod njegovim vodstvom je NLB okrepila svojo regionalno vlogo in razvila enotne standarde delovanja v različnih trgih Jugovzhodne Evrope. Koncept povezanega regionalnega bančništva ni zgolj organizacijski okvir, temveč izraz strateške usmeritve k sodelovanju, izmenjavi znanja in dolgoročni stabilnosti. Hkrati je NLB pospešila digitalno preobrazbo, ki izboljšuje uporabniško izkušnjo, povečuje varnost in učinkovitost ter odgovarja na strukturne spremembe evropskega bančnega prostora.

Pomemben del njegovega vodenja predstavlja tudi trajnostna usmeritev. Upravljanje ESG tveganj, odgovorno financiranje in podpora trajnostnim projektom niso obravnavani kot obrobna tema, temveč kot sestavni del strateškega odločanja. NLB se pod njegovim vodstvom jasno umešča med finančne institucije, ki razumejo svojo vlogo pri prehodu v bolj trajnostno in odporno gospodarstvo.

Blaž Brodnjak je voditelj z izrazitim občutkom za ravnotežje med zahtevnimi poslovnimi cilji in človeško razsežnostjo organizacije. Spoštovanje do sodelavcev, razvoj kompetenc in poudarek na odgovornem voditeljstvu so stalnice njegovega dela. Njegov vpliv se ne kaže le v rezultatih banke, temveč tudi v načinu, kako se bančništvo umešča v širši družbeni kontekst.

Njegovo delo jasno kaže, kako lahko strokovno, odgovorno in dolgoročno usmerjeno vodenje krepi zaupanje v finančne institucije ter ustvarja trajno vrednost za gospodarstvo in družbo.

Podatki o poslovanju za leto 2025

NLB Group

Skupni prihodki: 1,31 milijarde EUR

Dobiček pred obdavčitvijo: 593,4 milijona EUR

Število zaposlenih: 8.107

NLB d.d.

Skupni prihodki: 812,1 milijona EUR

Dobiček pred obdavčitvijo: 462,7 milijona EUR

Število zaposlenih: 2.470

da je nastopanje pravzaprav prodaja ideje – prodajaš vizijo, projekt, zgodbo. In to je vodenje.

Šport ima v vašem življenju očitno posebno mesto, bili ste tekmovallec v namiznem tenisu, danes ste strasten navijač, podpirate klube, z družino hodite na tekme ... V kakšni meri je športna mentaliteta – tekmovalnost, ekipni duh, želja po zmagi – oblikovala vaš način vodenja banke?

Šport me je oblikoval bolj, kot se ljudje zavedajo. Ko sem še tekmoval, sem intenzivno treniral in že zgodaj spoznal, kaj pomenijo disciplina, zagnanost in odgovornost do ekipe. Danes resda ne tekmujem več aktivno, sem pa tudi kot navijač močno vpet v tekmovanja. Ko sem na tekmi, sem stoodstotno tam – navijam, živim z ekipo, včasih sem zelo glasen, čustven. Ne znam biti na pol. Jaz grem vedno »all-in«.

To isto mentaliteto sem prenesel tudi v poslovni svet. V športu se naučiš, da brez ambicije ni rezultata. Če greš na igrišče z mislijo, da boš »poskusil«, si že izgubil. Zato govorim o olimpijski ambiciji – ne nastopaš zato, da sodeluješ, ampak da zmagaš. Seveda pošteno, ekipno, s spoštovanjem pravil, ampak z jasnim ciljem. To velja tudi v poslu. Druga stvar je ekipa. Šport te nauči, da sam ne moreš storiti skoraj nič; lahko imaš najboljšega posameznika, pa brez pravega podpornega sistema ne bo rezultata. Tudi v NLB gradimo močne

time, imamo mednarodno ekipo, v kateri so združene zelo različne osebnosti – od zelo energičnih do bolj umirjenih ljudi. Ker sam prej spadam v prvo kot v drugo skupino, potrebujem okoli sebe tudi »varovalke«. V ekipi potrebujemo ljudi, ki te ustavijo, ko greš pre-daleč, hkrati pa tudi ljudi, ki te potisnejo naprej, ko ti zmanjka poguma. In še nekaj: šport te nauči prenašati poraze. V poslu ne gre vedno vse po načrtih, a takrat ne smeš iskati izgovorov, temveč moraš analizirati, kaj si storil narobe, to popraviti in iti naprej. Ta odpornost je zame ključna. Zato pravim, da je šport ena najboljših šol, tako za življenje kot za vodenje.

”

Imel sem lepo, urejeno otroštvo, a sem se zelo zgodaj naučil, da življenje ni samo niz zmag. Velik del mojega odraščanja je zaznamoval šport, ki je bil zame temeljna šola.



Vaša karierna pot pa se ni začela v banki. Kako ste se na koncu znašli tam?

Čisto po človeško, po naključju in po spletu različnih okoliščin. Že v gimnaziji, v času osamosvajanja Slovenije, me je privlačil kapitalski trg. Takrat smo postavljali borzo, delnice, obveznice ... To je bilo za vse nekaj čisto novega, zdelo se nam je, da se odpira nov svet. Zato sem začel z delom borznega posrednika in dobro leto delal v borznoposredniški hiši.

A tempo je bil brutalen, vsak dan se soočal z velikimi tveganji in moraš sprejemati hitre odločitve, kar te sicer utrdi, ampak ima hkrati svojo ceno. Vsak dan dve uri vožnje v eno smer – ob 5.40 od doma, ob desetih zvečer nazaj. Ko je žena zanosila, me je vprašala: »Ali bo naše življenje vedno takšno?« In tudi sam sem se prvič resno vprašal isto – ali je to res življenje, ki ga hočem, ali želim biti oče, ki ga otroci vidijo samo ob vikendih? Takrat sem vedel, da moram nekaj spremeniti in sem poskušal najti delo bližje domu ter ga našel v banki s pisarno v Mariboru.

Omenjali ste odgovornost, ki so vam jo naložili, ko ste bili še zelo mladi. Kako ste jo sprejeli?

Prelomna izkušnja je bil naš domači vinograd. Pri približno trinajstih letih mi je oče denimo zaupal zimsko rez trte, s katero se opredeli kakovost in količina pridelka. Vinograd te zelo hitro nauči ponižnosti, saj narava nikomur ne prizanaša. Vsak letnik je odvisen od vremena, od dela in od odločitev, ki jih sprejmeš mesece prej. Takrat sem prvič zares občutil, kaj pomeni odgovornost. Eno je, da ti nekdo da nalogo, drugo pa je, ali si jo sposoben nositi.

Kje lahko potegnemo vzporednice med delom v banki in v vinogradu?

Pred kratkim so me sodelavci prosili, naj vodjem razvoja talentov po regiji pripravim uvodni nagovor. Ravno tisti dan sem imel načrt, da grem delat v vinograd, zato sem se odločil, da se oglasim kar od tam. Med trtami me je prešinilo, da pravzaprav delam z zelo podobno stvarjo. Okoli mene je 25 tisoč trt in to so moji »talenti«. Ko obrezuješ trto, moraš najprej ugotoviti, v kakšni kondiciji je. Je zdrava? Kaj potrebuje? Gnojilo? Več svetlobe? Manj obremenitve? Nato se odločiš, koliko oces pustiš – toliko potenciala bo nosila letos. To je dogovor za tekoče leto, nekaj pa pustiš tudi za prihodnost. To je zame popolna analogija razvoja ljudi. Najprej moraš razumeti človeka, potem mu dati pravo mero izziva – ne preveč in ne premalo – in predvsem razmišljati dolgoročno.

”

Vinograd te zelo hitro nauči ponižnosti, saj narava nikomur ne prizanaša.

Kako globoko v vinogradništvo segajo vaše korenine?

Zelo globoko. Naša družina ima danes butično kmetijo s približno 20 hektarji, a zgodba sega več generacij nazaj. Moj praded je v Halozah trgoval z vinom, ded pa je bil prodajni direktor družbe Haloški biser, zato je bilo vino pri nas vedno del družinske identitete. Pri trinajstih letih sem že obrezoval trte, v srednji šoli pa sem se po nočnih izhodih zgodaj zjutraj odpravil v vinograd s škropilnico na ramenih. S tem sem odraščal. Ko se je pred petnajstimi leti pojavila priložnost za nakup zidanice z vinogradom, je oče zelo jasno povedal, da se tega lotimo le, če mislimo resno. Veliki vinogradi zahtevajo celostno predanost. Danes gre za izrazit družinski projekt, v katerega so vključene že štiri generacije.

Kaj vam pomenijo zaveze iz Made in Slovenija?

Svoboda in odgovornost

Svobodni smo, ko smo gospodarji svoje usode, kar pa je mogoče le, ko imamo mednarodno konkurenčen življenjepiš, ki sloni na neusodnih padcih, ki so jim sledili naporni, a uspešni ponovni vzponi.

Sodelovanje

Sodelujemo, ko veslamo vsaj s primerljivo hitrostjo v vsaj približno isti smeri.

Delo je vrednota

Delo nas povezuje z družbo, v kateri živimo in z njim ohranjamo dostojanstvo ter smisel.

Spoštovanje ustvarjalnosti in znanja kot najboljših naložb v prihodnost

Ko bom moč argumenta ponovno prevladala nad argumentom moči, bomo pridobili vsi, zato je ključno graditi na kakovostnih argumentih in njihovem sprejemanju.

Podjetništvo kot kulturna vrednota

Podjetniki svet spreminjajo na bolje s tem ko s koraki v neznano prevzemajo velika tveganja in nam ob tem odpirajo obzorja, zato jim dajmo privoščiti tudi uspeh.

Država smo mi vsi

V družbi smo medsebojno soodvisni, država je le sidro, ki nas povezuje, lahko pa tudi razdvaja, zato je poenotenje o ključnih razvojnih prioritetah nujno.

Zaupanje kot gorivo družbenega razvoja

Če bomo namesto iz sumničavosti in zavisti izhajali iz temeljnega zaupanja, da si iskreno želimo skupno dobro, bomo poleteli.

Pogum za napredek in vztrajnost za prihodnost

Slovenke in Slovenci pogum vsak dan izžarevamo na športnih in poslovnih igriščih, če ga bomo ustrezno nagradili, nam bo to dalo dodaten veter v jadra.

Naš namen pa ni zgolj pridelava vina. Haloze so bile nekoč pomembna vinska regija, danes pa se soočajo z velikim upadom vinogradniških površin. Razlogi so zgodovinski in sistemski, od nacionalizacije do neustrezne ekonomike obdelave zahtevnih terenov. Dodatno težavo danes predstavlja dostop do zemljišč. Kljub temu verjamem, da se lahko Haloze ponovno uveljavijo kot prepoznavna vinska destinacija.



Nagrada
Gospodarske
zbornice Slovenije

Pomembno vlogo v projektu ima tudi vaša hči ...

Drži. Če ne bi že zelo zgodaj pokazala interesa za vinarstvo, se te zgodbe verjetno ne bi lotili. Študirala je v Avstriji, prakso opravila v tamkajšnji kleti, letnika 2024 in 2025 pa sta enološko že njena. Ključni v projektu pa so tudi brat kot nosilec celotne dejavnosti in starša, ki sta sredi sedemdesetih še vedno ves čas polno vpeta. To daje celotni zgodbi poseben smisel in prihodnost.

Kaj pa vinograd predstavlja vam?

Ravnatežje: jemljem ga kot protipol svojemu delu v banki – kot jin in jang. Stres vodenja velikega sistema je drugačen od stresa ob delu s trtami ali ob degustaciji vina. Delo v vinogradu me prizemlja in mi pomaga ohranjati notranje ravnesje.

Poleg tega ste dolgoletni korant. Kaj vam pomeni ta tradicija?

Sem haloški korant. Zame to ni le folklor, temveč živ stik s tradicijo, saj koranti simbolizirajo povezovanje skupnosti ter prinašajo rodovitnost, zdravje in življenjsko energijo. Gre za rituale, ki so nekoč ljudem pomagali razumeti svet in jih povezovali, v tem smislu imajo močno sporočilno vrednost tudi danes.

Veliko govorite tudi o znanju in mladih.

Danes je znanje dostopno kot še nikoli. Ključno vprašanje pa je, ali posameznik ve, kaj želi, in ali je pripravljen v to vlagati energijo. Pri mladih vidim izziv predvsem v prehitrem zadovoljevanju in pomanjkanju dolgoročne vztrajnosti.

”

Haloze so bile nekoč pomembna vinska regija, danes pa se soočajo z velikim upadom vinogradniških površin. Razlogi so zgodovinski in sistemski, od nacionalizacije do neustrezne ekonomike obdelave zahtevnih terenov.

**Kako pa razumete empatijo v vodenju?**

Je izjemno pomembna, a mora biti odgovorna. Pomeni razumevanje človeka, njegovih stisk in motivov, ne pa opuščanja pričakovanj. Le tako lahko sistemi dolgoročno delujejo in ostajajo vzdržni.

Poudarjate tudi sistemsko odgovornost bank. Zakaj menite, da je ta vloga podcenjena?

Zato, ker ljudje banke še vedno vidijo kot nekaj oddaljenega, skoraj abstraktnega. V resnici pa v bančno-centričnem sistemu, kot ga imamo mi, banke odločajo, kam se bo družba razvijala. Odločamo, kaj bomo financirali in česa ne. S tem posredno določamo, katere dejavnosti bodo rasle in katere ne. To je velika moč, a še večja odgovornost. Na eni strani prinaša privilegij dostopa do informacij in vpliva, na drugi strani pa nosi težo posledic. To niso samo številke v bilanci, to so delovna mesta, podjetja in cele skupnosti.

Vaša kariera je zelo mednarodna. Kaj vas je pri tem najbolj utrdilo?

Nestanovitnost. V petindvajsetih letih sem delal v šestih mednarodnih finančnih skupinah, opravljal vodstvene ali nadzorniške funkcije v osmih državah. To pomeni stalne selitve, prilagajanja in pritiske, saj si vsakih nekaj mesecev znova na začetku. Najbolj me je prekalil projekt sanacije skupine Hypo Alpe Adria v Avstriji, saj je šlo za izjemno zahteven primer, še bolj kompleksen kot kasneje NLB. Takrat sem se naučil delovati pod skrajnim pritiskom.



Potem pa ste se vrnili v Slovenijo in prevzeli NLB, prav tako v zelo težkem obdobju.

Ko sem leta 2012 prišel v banko, je bila v petem letu izgub, ogromno posojil je bilo slabih, posojilojemalcev pa kapitalsko neustreznih in praktično na robu likvidnosti. To ni bila zgodba rasti, ampak preživetja. Začeli smo s sanacijo, sledila je stabilizacija in šele nato rast. Ko sem leta 2016 prevzel vodenje, je imela banka bilančno vsoto 11,8 milijarde evrov, danes smo pri več kot 31 milijardah. To je skoraj potrojitev, in to po tem, ko smo morali zaradi državne pomoči zapirati dejavnosti, se umikati s trgov in prodajati hčerinske družbe. Privatizacija je bila prelomnica, ko smo lahko končno zadihali s polnimi pljuči in začeli razmišljati razvojno, ne več zgolj obrambno.

”

V petindvajsetih letih sem delal v šestih mednarodnih finančnih skupinah, opravljal vodstvene ali nadzorniške funkcije v osmih državah. To pomeni stalne selitve, prilagajanja in pritiske, saj si vsakih nekaj mesecev znova na začetku.

Kaj vas vodi naprej?

Poslovno imam jasno postavljene cilje, a upokojitve ne vidim kot končne točke. Mislim, da se nikoli ne bom upokojil. Dokler bom lahko prispeval z znanjem in izkušnjami, bom aktiven – v poslovnem okolju in v vinogradu.

Kaj pa na koncu ostane najpomembnejše?

Dom v najširšem pomenu besede – družina, prostor, skupnost, domovina in predvsem svoboda. Če to izgubiš, izgubiš nekaj bistvenega. ■



Sam si ljubezen do kogar ali česar koli predstavljam kot v primeru odsotnosti pristno občuteno stanje hrepenenja po teh ali tem – tudi po obdobju, ko se skrajno čustveno stanje prvotne zaljubljenosti preko vseh padcev in izzivov, ki neizogibno sledijo, prevesi v poglobljen odnos; odnos, ki sloni na zaupanju in vzajemnem dajanju. Tak odnos lahko razvijemo z družinskimi člani, drugimi ljudmi ali živimi bitji, pa tudi z okoljem ali denimo domovino. Več kot dajemo, več dobimo, četudi slednjega niti ne pričakujemo. Izpolnjen sem, če ljudje, s katerimi sem obkrožen, poslovno in osebno, zaznavajo, da mi je iskreno mar, da sem v kritičnih trenutkih pripravljen vzeti zastavo v roke in prevzeti odgovornost ter da za fasado trdnosti utripa široko odprto in mehko srce. Olimpijske ambicije je mogoče doseči le z ogromno strasti, kar vsaj v prenesenem pomenu izražamo tako, da pustimo srce na igrišču. V tem primeru je tudi kak poraz sprejet dostojanstveno in se ga še dolgo pomni.