FUZIJE I AKVIZICIJE U BANKARSKOM SEKTORU - TRENDOVI U UVJETIMA KRIZE

Ercegovac, Roberto

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:055676

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

FUZIJE I AKVIZICIJE U BANKARSKOM SEKTORU - TRENDOVI U UVJETIMA KRIZE

Mentor: **Student:**

Prof. dr. sc. Roberto Ercegovac **Ivan Buljan**

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Definicija problema 1
1.2. Cilj rada 1
1.3. Metode rada 1
1.4. Sturktura rada 2
2. FUZIJE I AKVIZICIJE BANAKA KAO TRAJNI PROCES 3
2.1. Pojmovno određenje fuzije i akvizicije banaka 3
2.2. Prijateljska i neprijateljska preuzimanja 4
2.3. Vrste i faze integracijskih procesa 5
3. MOTIVI FUZIJA I AKVIZICIJA 10
3.1. Tržišna ekspanzjia 10
3.2. Ekonomija obujma 14
3.3. Ostali motivi akvizicija i fuzija 15
4. ANALIZA USPJEHA FUZIJA I AKVIZICIJA U BANKARSKOM SEKTORU 17
4.1. Učinci akvizicija i fuzija banaka na poslovne perfomanse banaka 17
4.2. Učinci akvizicija i fuzija banaka na položaj vlasnika 18
4.3. Učinci akvizicija i fuzija banaka na kvalitetu i sadržj usluge 19
4.4. Rizici fuzija i akvizicija u bankarskom sektoru 20
5. EMPIRIJSKA ANALIZA VOLUMENA FUZIJA I AKVIZICIJA I UTJECAJ FINANCIJSKE KRIZE 23
5.1. M&A aktivnosti bankarskog sektora u razdoblju od 2000.-2014. godine 23
5.2. Aktivnosti konsolidacije te spajanja i pripajanja banaka u eurozoni 25
5.3. Analiza regulacije akvizicija i fuzija bankarskog sektora 28
6. ZAKLJUČAK 30

1. UVOD

1.1. Definicija problema

U mnogim zemljama diljem svijeta veliki je val fuzija i akvizicija banaka. Trend spajanja i preuzimanja jedno je od glavnih obilježja suvremenog svjetskog poslovnog sustava. Ovaj trend spajanja i pripajanja banaka prisutan je kako kod malih banaka, tako i kod velikih banaka. Spajanja i preuzimanja (M&A prema engl. *mergers and acquisitions*) poslovi su koji predstavljaju jedno od glavnih obilježja suvremenih ekonomskih trendova.

Postoje različiti motivi fuzija i akvizicija banaka. Spajanje i preuzimanje banaka može biti potaknuto željom za smanjenjem rizika poslovanja širenjem na nova geografska tržišta. Dodatno, banke mogu biti motivirane strateškim odlukama iskorištavanja ekonomije razmjera ili postizanjem sinergije kroz ekonomiju opsega, te povećanjem svoje tržišne moći ili željom za brzim rastom. Uspješnost spajanja banaka može se mjeriti uspoređujući performanse poslovanja prije i nakon spajanja dviju banaka.

Rast M&A aktivnosti na europskom bankarskom sektoru počelo je 1990-ih godina nagli rast zbiva se 1999-ih godina. Dolaskom financijske krize obujam M&M transakcija doživljava pad a zadnjih godina bilježi se ponovi rast.

1.2. Cilj rada

Fuzije i akvizicije banaka ovise o nizu faktora. Cilj rada je utvrditi osnovne motive fuzija i akvizicija banaka te analizirati njihova kretanja u vremenu financijske krize do danas.

1.3. Metode rada

Teoretski dio rada temelji se na metodama primjerenim istraživanjima u društvenim znanostima kao što su metoda deskripcije stanja i procesa, induktivna i deduktivna metoda zaključivanja, metoda analize i sinteze podataka, metoda klasifikacije i komparacije podataka, metoda generalizacije te metode studije slučaja.

Tijekom izrade rada u samom istraživanju korištene su metode deskripcije uglavnom bazirane na iščitavanju stručne literature, zakona i studije slučaja domaćih i stranih autora.

1.4. Struktura rada

Struktura završnog rada obuhvaća pet povezanih poglavlja; u "Uvodu" se izlaže tema, predmet istraživanja, cilj i metode istraživanja, i opis strukture rada. Drugo poglavlje pod naslovom „Fuzije i akvizicije banaka kao trajni proces“ definirani su pojmovi akvizicija i fuzija banaka. U trećem poglavlju pod nazivom „Motivi fuzija i akvizicija banaka“ opisani su glavni faktori koji utječu na spajanja i pripajanja banaka u četvrtom poglavlju „Analiza uspjeha fuzija i akvizicija u bankarskom sektoru“ opisano je djelovanje fuzija i akvizicija banaka na različite performanse banaka. Peti dio "Empirijska analiza volumena fuzija i akvizicija“ i utjecaj financijske krize" provedena je analiza podataka o obujmu M&M aktivnosti posljednih godina, te šesti dio „Zaključak“ u kojem se sumiraju glavni zaključci iz rada.

2. FUZIJE I AKVIZICIJE BANAKA KAO TRAJNI PROCES

2.1. Pojmovno određenje fuzije i akvizicije banaka

Fuzija (*engl. merger, njem. Fusion, Unternehmenszusammenschluss*) je spajanje dvaju ili više banaka u jedno, pri čemu nastaje novi pravni subjekt.[1] Nadalje, prema Van Horneu, spajanje je kombinacija dviju banaka, od kojih je samo jedna opstala. Pripojena banka prestaje postojati, a svoja potraživanja i dugovanja prepušta novonastaloj banci.[2] Dalje navodi da se spajanje razlikuje od konsolidacije, koja predstavlja kombinaciju dvaju ili više banaka, prilikom čega nastaje potpuno nova banka. Pojam spajanje autori uglavnom povezuju uz povezivanje više banaka u jednu banku, ali različito imenuju i definiraju spajanje ovisno o tome na koji način spojene banke dalje nastavljaju sa radom, tj. da li osnivaju novu banku ili jedna banka nastavlja postojati, a druga joj se pripojila.

Najčešće su spajanja na prijateljskoj osnovi, a nastaju dogovorom pri čemu dioničari dviju ili više banaka dobivaju novoizdane dionice nove banke u zamjenu za dionice ranijih banaka. U fuziju ulaze banke slične veličine i ekonomske snage na što ukazuje i naziv nove banke koja sadrži elemente naziva banaka koje su se fuzionirale. Prema nekim mišljenjima fuzijom se smatra i pripajanje jedne ili više banaka drugoj. Prikladniji naziv za ovaj proces je akvizicija.

Spajanje u pravilu inicira veća banka, iako postoje i suprotni slučajevi. Na taj način dvije postaju jedna. Spajanje se najčešće financira zamjenom dionica preuzete banke dionicama banke koja preuzima. Omjer razmjene ovisi o tržišnim cijenama dionica obiju banaka. Jedna banka ne mora nužno apsorbirati drugu, nego je moguće da rezultat spajanja bude potpuno nova banka, a dionice obadviju banaka zamjenjuju se dionicama novonastale banke. Ključna razlika između spajanja i preuzimanja je činjenica da je spajanje uvijek dobrovoljno za razliku od preuzimanja koje može biti i dobrovoljno i nedobrovoljno.[3] Banke spajanjem mogu znatno povećati tržišnu snagu. Može doći do stvaranja monopola ako dvije banke zauzimaju veliki dio

[1] Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P. (2002): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, str.133.

[2] Van Horne, J. C. (1997): Financijsko upravljanje i politika. Zagreb: MATE., str.104.

[3] Tipurić, D. (2008.): Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija, str. 302.-315.

na tržištu. U tom slučaju te banke imaju moć da postave cijene, koje nisu povoljne za klijente, koje utječu na bolji poslovni rezultat banaka.

Preuzimanje ili akvizicija (eng acquisition) transakcija je kojom jedna korporacija stječe kontrolu nad drugom korporacijom. Korporacija koja obavlja preuzimanje je ponuđač (eng. Acquiring firm), a njezina je ključna karakteristika da u procesu preuzimanja kupuje kontrolni udio u ciljnoj korporaciji (eng. target firm).[4]

Preuzimanje banaka je svako podređivanje neke banke drugoj, odnosno situacija kada jedna banka preuzima kontrolu nad drugom. Svako prebacivanje kontrolnog paketa dionica neke banke od jedne grupe dioničara na drugu naziva se preuzimanjem.[5] Fuzija je vlasnička integracija dvije ili više bankarskih institucija približno iste veličine, dok akvizicija predstavlja vlasničko preuzimanje manje banke od strane veće i financijski jače banke, gdje preuzeta manja banka prestaje postojati u pravnom smislu.

2.2. Prijateljska i neprijateljska preuzimanja

Za razliku od spajanja ili fuzija koje su uglavnom sporazumne poslovne kombinacije, preuzimanje banke može se provoditi s prijateljskom ili neprijateljskom namjerom. Prema reakciji uprave na ponudu preuzimatelja, podržava li je ona i podupire te slijedom toga predlaže dioničarima da je usvoje ili joj se suprotstavlja, u praksi se razlikuju prijateljska preuzimanja (engl.friendly takeovers) i neprijateljska preuzimanja (engl. hostile takeovers).[6]

Preuzimanjem dioničkih društava dolazi do promjena u unutarnjoj strukturi dioničkih društava, pri čemu određeni pravni subjekt stječe kontrolu nad donošenjem odluka na glavnoj skupštini društva, odnosno kontrolu nad upravnim tijelima društva. Odluka o pitanju tko drži dionice ciljnog društva u načelu ovisi o dioničarima i nije u ovlasti uprave. Međutim, transakcije se najčešće provode prijateljskim preuzimanjem kroz prešutni sporazum s upravom ciljnog društva, ali ipak postoje i slučajevi u kojima trgovačka društva nastoje steći dionice drugog društva protiv njegove volje ili volje njegove uprave.

[4] Tipurić, D. (2008.): op. cit, str. 302.-315.
[5] Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P. (2002): op. cit, str. 444.
[6] Tipurić, D. (2008.): op. cit, str. 302.-315.

Kod prijateljskih se preuzimanja postupak stjecanja kontrole obavlja uz sporazum preuzimatelja i uprave ciljnog društva o uvjetima i načinu ostvarenja postupka preuzimanja. Prednost takvog preuzimanja jest činjenica da preuzimatelj ima pristup nejavnim podacima o ciljnom društvu, što mu olakšava postupak pregovaranja o povezivanju s ciljnim društvom, ali i omogućava sprječavanje poduzimanja protupreuzimateljskih mjera. Dioničari banke koja je meta preuzimanja za svoje dionice dobivaju gotovinu ili dionice ponuditelja, a menadžment u velikom broju primjera ostaje nepromijenjen nakon preuzimanja.

S druge strane, kada se uprava suprotstavlja ponudi za preuzimanje, govorimo o neprijateljskom preuzimanju. Cilj neprijateljskog preuzimanja najčešće je smjena dosadašnje uprave ciljnoga društva i postavljanje nove uprave koja će postići bolje poslovne rezultate. Preuzimanje će se smatrati neprijateljskim ako uprava banke odbije ponudu, ali ponuditelj ustraje u nastojanju da preuzme društvo; ili ako ponuditelj da ponudu za otkup dionica ciljnog društva, ali bez prethodnog upozorenja ili dogovora s upravom ciljnog društva. Na taj način uprava nema vremena poduzeti protupreuzimateljske mjere i ne može utjecati na uvjete preuzimanja. U slučaju neprijateljskog preuzimanja u kojem ponuđač daje ponudu, a uprava se s njom ne slaže i ne želi je prihvatiti, postojeća uprava ciljnog društva može posegnuti za određenim protupreuzimateljskim mjerama kojima je cilj sprječavanje realizacije ponude za preuzimanje, što može uzrokovati štetu manjinskim dioničarima u ciljnom društvu.

2.3. Vrste i faze integracijskih procesa

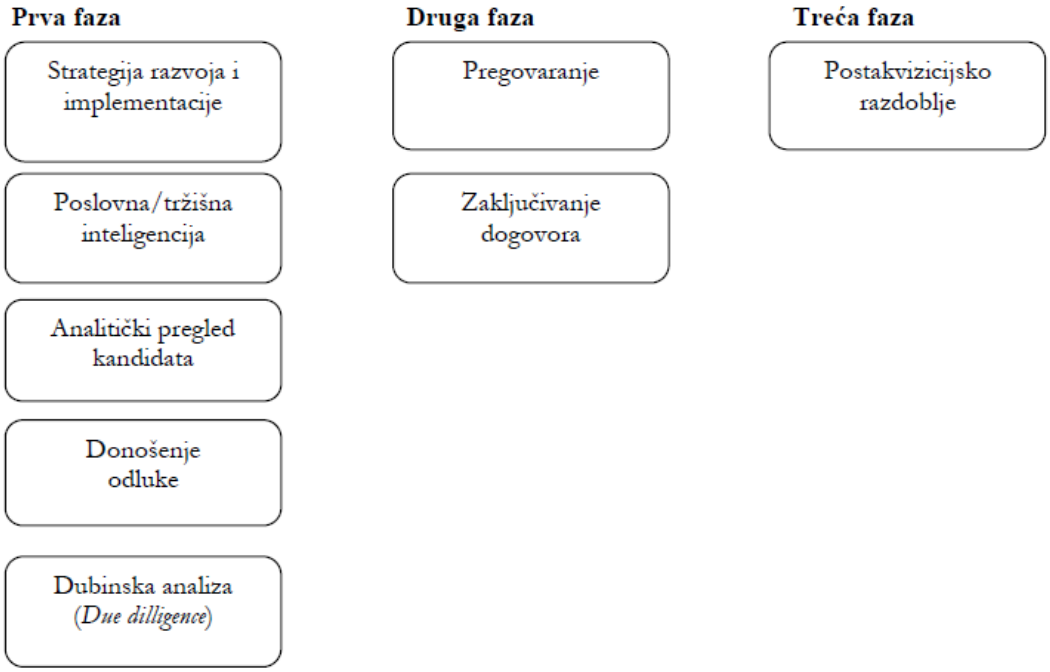
Integracijski procesi označavaju jedan od oblika strategija rasta kompanija u okviru koje pokušava ostvariti dugoročnu profitabilnost i održivost poslovanja preuzimanjem ili spajanjem s drugom kopanijom. Spajanja i preuzimanja se mogu promatrati kao **vertikalna**, **horizontalna** i **konglomerati**.

Vertikalna spajanja realiziraju se između subjekata u različitim fazama proizvodnje istog ili sličnog proizvoda. Njihov smjer može biti prema naprijed (prema kupcima) i prema nazad (prema dobavljačima). Vertikalnim spajanjem subjekti žele ostvariti ekonomiju opsega. Događaju se kada ciljni subjekt djeluje u istoj industriji, ali na različitom nivou proizvodnog lanca. Ovom vrstom spajanja smanjuju se troškovi istraživanja, oglašavanja, komunikacije i koordinacije proizvodnje. Postignuta sinergija povećava veličinu subjekta i troškovnu učinkovitost.

Horizontalna spajanja mogu bit ostvarena između konkurenata. Ona nisu jednostavna u provedbi kad postoji oligopolističko tržište (samo nekoliko subjekata na tržištu), jer može rezultirati monopolističkom moći. Važni motivi horizontalnog spajanja kriju se u ekonomiji razmjera i tržišnoj moći. Porastom tržišne snage može se povećati ekonomska učinkovitost. Horizontalna spajanja, koja smanjuju broj subjekata na tržištu, mogu dovesti do manje konkurencije i većih marži.

Konglomeratom se sjedinjuju subjekti iz nepovezanih proizvodnih aktivnosti koji nisu međusobni konkurenti, subjekti s različitim proizvodnim linijama. Motivirani su smanjenjem rizika putem diversifikacije i poboljšanja učinkovitosti. U novije vrijeme od 1960.-tih do danas konglomeratska spajanja premašuju i horizontalna i vertikalna spajanja kako prema broju, tako i prema vrijednosti. U ovom su razdoblju nastali neki od današnjih poznatih diverzificiranih giganata.

Proces spajanja i pripajanja može se sagledati na sljedeći način preko tri faze (slika 1). Na samom početku prve faze, razvoj i implementacija strategije ključni je korak. Zatim treba izraditi poslovni plan i analizu tržišta. Nakon drugog koraka, ako se odluči nastaviti s započetom akcijom, slijedi detaljna analiza poslovanja ciljnog subjekta. U drugoj fazi kreće se s pregovaranjem. U ovom trenutku sva pažnja mora biti usmjerena na zaključivanje dogovora. U trećoj fazi usmjerava se pozornost na razbolje nakon realizacije dogovora tzv. postakvizicijsko razdoblje.



Slika 1: Faze spajanja i pripajanja

Izvor: Pezelj, M. (2014.): Opravdanost spajanja banaka i njihov utjecaj na bankarski sustav: primjer izabranih hrvatskih banaka, Sveučilište u Splitu, Ekonmski fakultet, Split, str. 14.

Postoji i drugačiji način formiranja faza. Slika 2 prikazuje Watson Wyatt Deal Flow model u kojem su razrađene faze procesa spajanja i pripajanja.

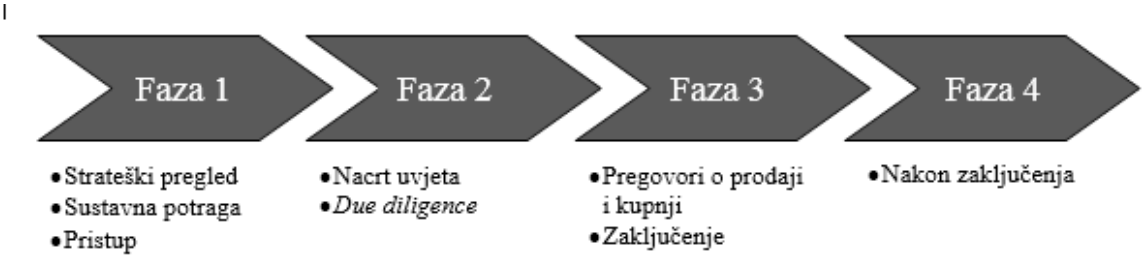
Formuliranje	Lociranje	Istraživanje	Pregovaranje	Integriranje
-Postavljanje poslovne strategije, -Postavljanje razvojne strategije, -Definiranje kriterija, -Početak strateške implementacije.	- Identificiranje ciljnih tržišta i subjekata, -Ciljni subjekti, -Pismo namjere, -Ponuda pisma povjerljivosti.	-Provođenje dubinske analize, - Sažetak spoznaja, - Postavljanje početnog plana integracije, - Odlučivanje o Pregovorima.	Postavljanje uvjeta dogovora (zakonski, strukturni, financijski). - Integracijski tim, - Zaključivanje posla.	- Završetak i provođenje integracijskog plana: › Organizacija, › Proces, › Ljudi, › Sustav.
Strateški i integracijski proces	Aktivnosti prije sklapanja dogovora (procjena, planiranje, predviđanje vrijednosti)		Sklapanje dogovora	Razdoblje nakon sklapanja dogovora

Slika 2: Watson Wyatt Deal Flow model

Izvor: Pezelj, M. (2014.): Opravdanost spajanja banaka i njihov utjecaj na bankarski sustav: primjer izabranih hrvatskih banaka, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 15.

Prema Howsonu[7], proces akvizicije sastoji se od 4 osnovne faze (slika 3). U prvoj fazi je identificiran cilj akvizicije i plan pristupa. To se može razborito napraviti samo nakon temeljitog strateškog pregleda, tijekom kojeg je akvizicija identificirana kao logično strateško sredstvo. Ako pristup dovede do sporazumnog nastavka razgovora, sklapanje posla prelazi u drugu fazu. Dvije strane grubo skiciraju uvjete sklapanja posla i kupac počinje *due diligence*. Uspješan *due diligence* vodi do pregovora i ako sve prođe glatko, posao je sklopljen. Nakon toga kupac ulazi u četvrtu fazu koja je možda i najvažnija, budući da cijela akvizicija mora biti dobro razrađena da bi na kraju bila isplativa.

[7] Howson, P. (2006): Due Diligence. Zagreb: Masmedia, Poslovni dnevnik.



Slika 3: Proces akvizicije

Izvor: Howson, P. (2006): Due Diligence. Zagreb: Masmedia, Poslovni dnevnik.

Uz spajanja i preuzimanja veže se i pojam strateških saveza. Strateški savez jedna je od pojavnih oblika kooperacije. Ako se kooperacija provodi s jasnom strategijom i ciljevima na dugoročnoj osnovi, a vezana je uz strateške aktivnosti partnera koji ostaju pravno samostalni, govori se o strateškom savezništvu.[8] Osnovna razlika u odnosu na spajanja i preuzimanja je, dakle, u tome da su strateški savezi osnovani u strateškim segmentima poslovanja svakog partnera s određenim ciljem, a da bi se ostvario njihov cilj podrazumijeva se zajednički rad partnera tijekom duljeg vremena. Svaki oblik suradnje između kompanija nije dakle istovremeno i strateški savez.

Spajanja i preuzimanja također podrazumijevaju određene oblike suradnje kompanija. Razlika prema strateškim savezima je u tome da kompanija koja ulaze u strateški savez ostaju formalno neovisna jedna o drugima, dok se pri spajanju povezuju cjelokupna kompanija i stvara se nova, zajednička tvrtka, a prije samostalna kompanija prestaje postojati. Osim toga, kompanije mogu osnovati strateški savez samo u jednom segmentu svog poslovanja, samo u nekom projektu, kao i u cjelokupnom poslovanju. U praksi se ponekad događa da savezništvo kompanija dovede do njihova spajanja.

Kada je riječ o integracijskim procesima kod samih banaka potrebno je naglasiti kako će između banaka, integracijski procesi biti redovito horizontalni, budući da je riječ o poslovnim subjektima koji nude istovjetan proizvod, odnosno riječ je o potencijalnim konkurentima koji djeluju na istome tržištu. Ali svakako je bitno naglasiti kako u financijskoj industriji postoji sve izraženiji trend koji uključuje integracijske aktivnosti poslovnih subjekata iz različitih

[8] Tipurić, D., Markulin, G. (2003.): Strateški savezi, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.7.

financijskih sektora.[9] Primjerice integracija banke i osiguravajućeg društva. Na taj način ruše se granice koje razdvajaju različite dijelove financijskog sektora, a za korisnike usluga stvara se dodana vrijednost zato što svoje financijske potrebe mogu zadovoljiti kod jednog poslovnog subjekta.

[9] Europska središnja banka (2000): Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry -Facts and Implications, dostupno na: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other /eubkmergersen.pdf [28.08.2016.]

3. MOTIVI FUZIJA I AKVIZICIJA

Postoje različiti motivi fuzija i akvizicija banaka. Spajanje i preuzimanje banaka može biti potaknuto željom za smanjenjem rizika poslovanja širenjem na nova geografska tržišta. Dodatno, banke mogu biti motivirane strateškim odlukama iskorištavanja ekonomije razmjera ili postizanjem sinergije kroz ekonomiju opsega, te povećanjem svoje tržišne moći ili željom za brzim rastom. Inovacije financijskih proizvoda i konsolidacija regionalnog financijskog sustava utječu na odluke banaka o mogućim spajanjima.[10]

Najopćenitiji motiv kompanija za provođenje fuzija i akvizicija je taj da kompanija gleda na to kao na profitabilnu investiciju. Na fuzije i akvizicije se može gledati kao na oblike interne investicije. Kompanije se odlučuju na fuziju ili akviziciju kada ocijene da im je to profitabilan način uvećanja kapaciteta, stjecanja novih znanja i vještina, ulaska na nova proizvodna i geografska područja, realokacija sredstava u pravcu efikasnije vlasničke strukture/menadžmenta. Ove odluke predstavljaju dio šireg strateškog plana koji je usmjeren na pozicioniranje kompanije kako bi ostvarila svoje dugoročne ciljeve. Najčešći motivi zbog kojih se banke odlučuju na provođenje akvizicije ili fuzije su: tržišna ekspanzija, ekonomija obujma.

3.1. Tržišna ekspanzija

Jedan od klasičnih motiva za provođenje fuzija i akvizicija banaka je tržišna ekspanzija. Banka želi proširiti svoje geografsko područje na tržištu na kojima do tada nije bila prisutna ili želi proširiti spektar ponude, jer sagledava atraktivne šanse koje su komplementarne onome čime se već bavi, ili pak želi proširi bazu klijenata iz sličnih razloga. Svaki od ovih poteza u pogledu taktičkog provođenja stoji pred alternativom kupiti ili izgraditi (buy or build). Kupovina banke i njenih kapaciteta je u pravilu brža i efikasnija alternativa, a u mnogim slučajevima i jeftinija.

U cilju postizanja tržišne ekspanzije, jedna ekspanzivna banka može birati između dvije opcije. Prva opcija sastoji se u strategiji internog rasta, što znači da ta banka sama stvara dodatnu mrežu preko koje geografski povećava zonu svog poslovanja. Druga opcija sastoji se u kupovini

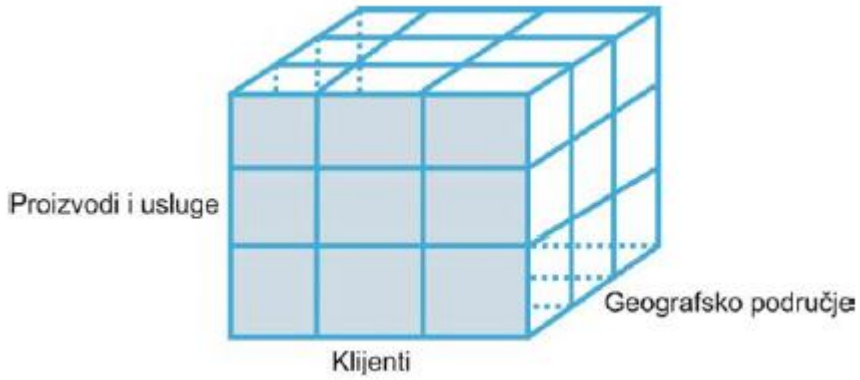
(akviziciji) drugih, uglavnom manjih banaka. koje već imaju svoju mrežu poslovanja i, što je još važnije, bazu klijenata s kojima posluje.

U tom kontekstu, osnovni ciljevi banke koja vrši akviziciju ili fuziju su:

- ostvariti veći obujam poslovanja,
- dobiti pristup na nova tržišta financijskih usluga, te
- povećati asortiman financijskih proizvoda i usluga koje nudi.

Iz prethodno navedenih ciljeva može se zaključiti da kroz akviziciju i fuziju banka nastoji povećati svoju konkurentnost na financijskom tržištu.

Model koji na jedinstven i sveobuhvatan način ukazuje na dinamiku konkurentnosti specifičnih tržišta koja nastaju kroz tržišnu ekspanziju kompanije razvio je Ingo Walter. Na Slici 4 dat je grafički prikaz tržišta financijskih usluga u smislu matrice klijenata, proizvoda i geografskog područja. Financijske institucije nastoje alocirati financijske, ljudske i tehnološke resurse na one ćelije koje osiguravaju najveći prinos pri danom riziku. Prethodno se moraju na odgovarajući način rasporediti troškovi, prinosi i rizici na određene ćelije u matrici.[11]

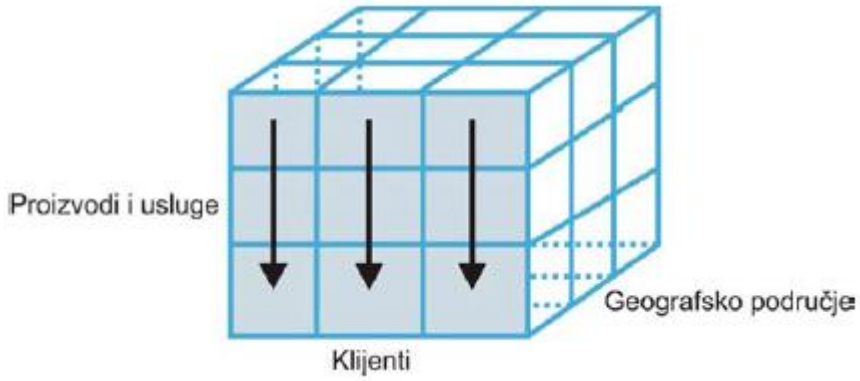


Slika 4: Strateško pozicioniranje

Izvor: Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd, str.46.

[11] Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd, str.46.

Veze koje su usmjerene klijentima kao na Slici 5 postoje kada financijska institucija može pružiti usluge istom ili drugom klijentu iz iste grupe na efikasniji način. Do smanjenja rizika dolazi, ako se on bolje rasporedi na širu potrošačku bazu, uz veću stabilnost prihoda do nivoa gdje tokovi zarada od različitih klijenata ili segmenata klijenata nisu savršeno korelirani.[12]



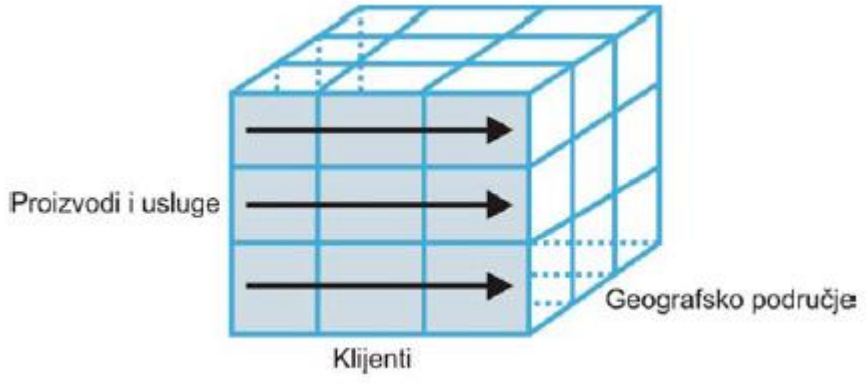
Slika 5: Veze usmjerene klijentima

Izvor: Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd, str.47.

Veze usmjerene proizvodima i uslugama prikazane su na slici 6 pri čemu institucija može pružati određenu financijsku uslugu na konkurentniji način, jer već proizvodi i pruža istu ili sličnu financijsku uslugu drugoj dimenziji klijenata. Ovdje opet dolazi do smanjenja rizika do nivoa na kojem neto tokovi prihoda koji proizlaze iz različitih proizvoda nisu perfektno korelirani.[13]

[12] Mašić, S. (2009.): op. cit, str.46.

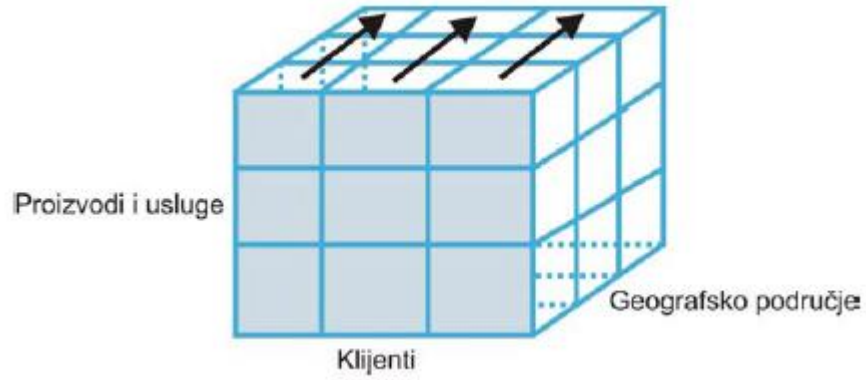
[13] Mašić, S. (2009.):op. cit, str.46.-47.



Slika 6: Veze usmjerene proizvodima i uslugama

Izvor: Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd, str.47.

Geografska povezanost prikazana na slici 6 je važna kada je institucija u mogućnosti opsluživati određenog klijenta ili pružiti određenu uslugu na efikasniji način na određenom tržištu kao rezultat aktivnog prisustva na drugom. Opet, profil rizičnosti kompanije može biti unaprijeđen do onog nivoa gdje postoji poslovanje sa različitim valutama i sredinama sa različitim kamatnim stopama i sl. [14]



Slika 7 Geografska povezanost

Izvor: Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd, str.48.

[14] Mašić, S. (2009.): op. cit, str.47.

Za velike financijske firme često je teško precizno procijeniti vrijednost koja bi proistekla iz tržišne ekspanzije. U tom cilju, kompanije moraju razumjeti dinamiku konkurentnosti specifičnih tržišta koja nastaju kroz tržišnu ekspanziju. Posebno izazovan zadatak se odnosi na optimizaciju veza između ćelija kako bi maksimizirali zajedničke troškovne ili dohodovne ekonomije.[15]

3.2. Ekonomija obujma

Ako firma nudi više međusobno povezanih proizvoda, smanjenje troškova moguće je realizirati kroz ekonomiju obujma. Ekonomija obujma odnosi se na smanjenje troškova proizvodnje proizvoda uslijed rasta obujma proizvodnje u danom vremenskom periodu. Pošto troškovi proizvodnje imaju fiksnu komponentu, važno je da se oni rasporede na što veći obujam proizvoda/usluga, što predstavlja suštinu ekonomije obujma. Kako firma poslije fuzije/akvizicije proizvodi i prodaje znatno veći obujam proizvoda nego prije toga, šansa za ekonomiju obujma postoji. To je jedan od razloga za provođenja mnogih fuzija i akvizicija.

Može se razlikovati više vrsta ekonomija obujma.[16]

1. Troškovna ekonomija obujma. Troškovna efikasnost se postiže smanjenjem prosječnih troškova po jedinici outputa putem povećanja proizvodnje istog proizvoda.
2. Ekonomija brenda. U većoj kompaniji smanjuju se troškovi brenda po jedinici proizvoda. Strategijska važnost brenda se smatra važnim izvorom konkurentske prednosti.
3. Dohodovna ekonomija obujma. Menadžeri omogućavaju bankama da formiraju veće iznose primarnog i sekundarnog kapitala. Snažnija kapitalna baza dozvoljava bankama da odobre kredite u većim iznosima, a osim toga omogućuju kompleksniju poslovnu strategiju i angažiranje kvalitetnijih kadrova.

4. Ekonomija obujma sigurnosne mreže. Kada banka dovoljno poveća obujam aktive i kapitala, ona neformalno dobiva kvalifikaciju da je „prevelika da bi propala“ (too

[15] Mašić, S. (2009.): op. cit, str.48.

[16] Dermine, J.(1999): The Economics of Bank Mergers in the European Union, Review of the Public Policy Issues, str.78.

big to fail). To banci daje pojačanu sigurnost da će biti spašena (bail out) u slučaju da postane nesolventna. To može navesti menadžment banke da uđe u tzv. moralni hazard, tj. da se angažira u rizičnim poslovnim operacijama. Ukoliko se te rizične operacije pokažu kao uspješne, dobit pripada banci, a u suprotnom slučaju velika banka očekuje da će biti spašena od strane centralne banke ili države. Iako su operacije u smislu moralnog hazarda štetne sa gledišta financijskog sistema zemlje, menadžmenti velikih banaka ih nekad prakticiraju. Manje banke ne mogu računati za ovu neformalnu sistemsku privilegiju koju uživaju samo velike banke.

Istraživanja ekonomije obujma uglavnom se odnose na ukupno poslovanje banaka. Međutim, može se govoriti o specifičnoj ekonomiji obujma za određene grupe bankarskih proizvoda. U tom slučaju promatra se veza između povećanja obujma određene grupe bankarskih proizvoda/usluga i njihovih prosječnih troškova za banku. Tako se može analizirati efekt povećanja bankarskih zajmova ili neke druge grupe bankarskih proizvoda na njihove prosječne troškove. Pri tome se očekuje da će sa povećanjem obujma takvih bankarskih proizvoda dolaziti do izvjesnog sniženja prosječnih troškova tih proizvoda, nezavisno od povećanja ukupnog poslovanja.

3.3. Ostali motivi akvizicija i fuzija

Osim gore spomenutih motiva akvizicija i fuzija banaka, mogu se pojaviti i brojni drugi motivi kao što su profitni potencijal, redukcija rizika, spašavanje banaka koje propadaju, porezni motivi, povoljnije tržišno pozicioniranje, efikasnost te brojni drugi motivi zbog kojih se banke odlučuju za preuzimanja i spajanja s drugim bankovnim institucijama. Profitni potencijal odražava očekivanje dioničara da će spajanjem odnosno preuzimanjem doći do povećanja profitnog potencijala banke čije dionice posjeduju. Takav ishod bit će vrlo vjerojatan ako se banka preuzimanjem širi na nova tržišta, ako banka stječe know how te ako efikasnost novonastale organizacije ima perspektivu za daljnji rast i poboljšanje. Redukcija rizika ostvaruje se kada partneri očekuju da će povećanjem svoje veličine i ugleda otvoriti prostor za pružanje novih usluga čiji će se novčani tokovi razlikovati od postojećih novčanih tokova s obzirom na vrijeme i dinamiku pritjecanja. Porezni motivi rezultat su poreznih beneficija koje ostvaruje banka preuzimatelj, posebice će ova vrsta motiva biti izražena kada pripojena banka ostvaruje gubitke koji se mogu iskoristiti za ublažavanje oporezivih profita banke

preuzimatelja. Kao motiv integracija u bankovnom sektoru svakako se može navesti i želja za što povoljnijim tržišnim pozicioniranjem. Naime, preuzimanjem banka ostvaruje bazu klijenata na potpuno novom tržištu, također ona posjeduje već prepoznatljivo ime, podružnice, osoblje, a sve nabrojano može reducirati troškove koje bi banka ostvarila samostalnim nastupom na istome tržištu.[17]

Također, postoje i mnogi unutarnji motivi zbog kojih dolazi do fuzija i akvizicija banaka. Ključne unutarnje motive zbog kojih najčešće nastaju bankovna spajanja možemo podijeliti u tri skupine: prije svega tu su motivi dioničara (vlasnika) koji žele maksimizirati svoju korist na način da povećaju svoje bogatstvo, tj. vrijednost po dionici, odnosno smanje rizik ostvarivanja određene vrijednosti po dionici. S druge strane tu su motivi menadžera koji žele maksimizirati vlastitu korist u vidu većih plaća, beneficija, više sigurnosti pri radu ili pak veći ugled zbog upravljanja snažnijom bankom. Na kraju tu mogu postojati i zajednički motivi koji će biti prisutni kada se spajanjem ostvaruje korist i za vlasnike i za menadžere.

[17] Rose, P.S. (2005): Menadžment komercijalnih banaka. Spajanje i preuzimanje banaka: upravljanje procesom preuzimanja. Mate-Zagreb, str. 675 - 698.

4. ANALIZA USPJEHA FUZIJA I AKVIZICIJA U BANKARSKOM SEKTORU

4.1. Učinci akvizicija i fuzija banaka na poslovne performanse banaka

Uspješnost spajanja banaka može se mjeriti uspoređujući performanse poslovanja prije i nakon spajanja dviju banaka. Empirijske studije koje su se bazirale na mjerenju efikasnosti poslovanja, iz početka 2000-ih godina, tvrdile su da postoji ekonomija razmjera u bankarskim sustavima na području Europe i Sjedinjenih Američkih Država. Ta istraživanja predlažu da se poboljšanja u efikasnosti poslovanja mogu očekivati kao posljedica spajanja banaka. Iznenađujuće, većina studija koje su uspoređivale performanse prije i nakon procesa spajanja su otkrile da se rijetko materijaliziraju koristi (poboljšane performanse poslovanja) procesa spajanja. Možda treba više vremena da proces spajanja dviju banaka pridonese povećanju efikasnosti poslovanja. Dok se efikasnost poslovanja zbog diversifikacije rizika može realizirati tokom kraćeg vremenskog perioda, tako koristi zbog smanjenja troškova ili zbog ekonomije opsega trebaju duži vremenski period da se materijaliziraju. Istraživanje (Houston i ostali; 2001) obuhvatilo je 64 spajanja na američkom tržištu u razdoblju od 1985. do 1996. godine. Banke su imale koristi od smanjenja troškova i uklanjanja nepotrebnih kapaciteta uslijed spajanja. U studiji (Ferrier i ostali; 2013) analizirano je preko dvije tisuće spajanja i pripajanja banaka u Sjedinjenim Državama između 1988. i 2009. godine. Performanse banaka su se nakon statusne promjene pogoršale kod slučajeva gdje je postojala velika geografska udaljenost između ciljne banke i banke stjecatelja.

Autori (Ebodume & Omarov; 2006) su istraživali, u razdoblju 1994.-2001. godina, tehničku učinkovitost banaka prije i nakon spajanja u 11 zemalja članica EU. Za mjerenje učinkovitosti primjenjivali su analizu omeđivanja podataka (eng. *Data envelopment analysis* ili skraćeno DEA) koja omogućava da se matematičkim programiranjem procjenjuje odnos većeg broja ulaznih i izlaznih parametara uspješnosti te tako kvantificira efikasnost poslovanja. Rezultati istraživanja opravdavaju korisnost spajanja kroz poboljšanu učinkovitost. Slučaj Indijske banke (*ICICI Bank Ltd*) pokazuje da se može postati tržišni lider usvajanjem nekih strateških alata kao što su spajanja (Goyal & Joshi; 2012).

Početkom krize došlo je do kolapsa *Roskilde Bank* i drugih danskih banaka. Mnoge banke željele su izbjeći taj scenarij pa su spas vidjele u spajanjima. Takvo ponašanje banaka može se slikovito opisati kao vjenčanje na brzinu (eng. *shotgun weddings*) u kojem su vidjele svoju nadu za preživljavanje. Naime, one banke koje nisu imale financijskih poteškoća također su težile

spajanjima kako bi na račun podcijenjenih banaka ostvarile financijske sinergije. Na grafikonu 6 jasno se vidi porast broja banaka u Danskoj koje su sudjelovale u procesima spajanja za vrijeme financijske krize. Bankarski sustav Danske suočio se s problemima likvidnosti uslijed globalne financijske krize te je bio fragmentiran. Na tržištu je djelovalo puno malih banaka koje su bilo relativno male.

4.2. Učinci akvizicija i fuzija banaka na položaj vlasnika

U velikoj mjeri, vjeruje se da će banke postići neke od sljedećih koristi kroz spajanja: ekonomija opsega, ekonomija razmjera, smanjenje troškova, veća tržišna moć i smanjenje volatilnosti zarada. Postavlja se pitanje da li se u svakom slučaju realiziraju planirane koristi. Ako spajanjem dolazi do porasta vrijednosti subjekta, onda dolazi do rasta bogatstva dioničara. S druge strane, ako se ne ostvare pozitivni efekti dolazi do pada vrijednosti u bankovnoj industriji.

Neke studije pokušale su ustanoviti da li sama najava spajanja banaka utječe na kreiranje bogatstva dioničara ciljnog društva (banke), društva kupca (banke) ili kombinirano na dioničare obiju banaka. Temeljna hipoteza ovakve vrste istraživanja je da se pretjerane zarade oko datuma najava spajanja mogu objasniti povezanošću stvaranja bogatstva dioničara i spajanja banaka. Istraživanja na američkom tržištu otkrila su da spajanja banaka utječu na stvaranje bogatstva dioničara ciljnog društva (banke), dok su neka na europskom tržištu ustanovila da spajanja banaka pridonose bogatstvu dioničara obiju banaka. Nadalje, pokazalo se da spajanja banaka povećavaju vrijednost za dioničare ako je riječ o bankama sa sličnim geografskim ili proizvodnim karakteristikama, dok razlike u tim karakteristikama doprinose razaranju bogatstva dioničara.

U studiji (Lepetit i ostali; 2004) promatrano je kretanje dionica uslijed najave spajanja i pripajanja banaka u razdoblju 1991.-2001. godina na području 13 država EU i Švicarske. Rezultati su pokazali da postoji pozitivan i značajan porast vrijednosti dionica kod banaka koje su se našle na meti spajanja i pripajanja. U analizi su uvažavali različite vrste spajanja i pripajanja koje su klasificirali s obzirom na aktivnosti i geografsko područje. Autori su pristupili na takav način kako bi objasnili zašto se realiziraju spajanja i pripajanja ako se zna da neće doći do povećanja vrijednosti banke u nekim slučajevima zbog nekih faktora koji su prisutni. Rezultati su različiti, s obzirom na različite tipove spajanja i pripajanja. U prosjeku, postoji

pozitivna i značajna veza na rast vrijednosti dionica kod geografske specijalizacije i specijalizacije prema proizvodnoj aktivnosti.

U studiji (Dilshad; 2013) analizira se utjecaj spajanja banaka i sama najava spajanja na cijene dionica u Europi. Razmatralo se 18 slučajeva od 2001. do 2010. godine, njihov utjecaj na zarade dioničara. Povrati na cijene dionica banaka uspoređivani su s povratima tržišta, primjerice s FTSE100 indeksom. Prema rezultatima se ne može reći da spajanja značajno utječu na ponašanje na burzi. Ali se može reći da spajanja imaju veliki utjecaj na trgovanje na burzi u trenutku realizacije spajanja. Može se zaključiti da spajanja u bankarskom sektoru imaju pozitivan utjecaj na cijene dionica, ali u kratkom razdoblju (samo dva tjedna). Prema tome, nije lako predvidjeti budućnost.

4.3. Učinci akvizicija i fuzija banaka na kvalitetu i sadržaj usluge

Val spajanja banaka iz 1990-ih godina potaknuo je zanimanje za odnose banaka prema klijentima. Spajanjem banke mogu poboljšati svoj položaj na tržištu, povećati tržišnu snagu. Može doći do stvaranja dominantne pozicije koja omogućuje banci da manipulira razinama cijena na pojedinim tržištima. Cijene mogu padati kada su niske barijere za ulazak na tržište ili rasti u odsutnosti učinkovitog tržišnog natjecanja. Posljedice spajanja banaka na potrošače mogu se ispitati s dva stajališta: dostupnost kredita za pojedine skupine potrošača i ponašanje banaka u određivanju cijena. Banke određuju razinu kamatne stope na kredite i depozite kako bi povećale svoje profite. Banke imaju, kod odobravanja kredita i prikupljanja depozita, posredničke troškove za koje se pretpostavlja da su linearna funkcija iznosa kredita i depozita. Rezultati istraživanja (Prompitak; 2009, 101) su pokazali da povećanjem razine depozita banke nastoje smanjiti svoje kamatne stope na kredite. Banke su spremne povećati cijene kredita s pogoršanjem svoje likvidnosti. Veće kamatne stope na kredite će smanjiti potražnju za kreditima što smanjuje rizik bankama da neće imati dovoljno likvidnih sredstava za podmirenje obveza po depozitima. Pokazalo se da postoji pozitivni odnos između tržišnih kamatnih stopa i cijena kredita. U kontekstu tržišnog rizika, porast tržišnih kamatnih stopa podrazumijeva veći tržišni rizik jer porast tržišne stope znači da će banka imati veće zarade od svoje imovine te platiti veće kamate za svoje obveze. Budući da obveze imaju kraći rok dospijeća od imovine, u kratkom roku dolazi do češće promjene kamatnih rashoda u odnosu na kamatne prihode. To se može odraziti na poslovne rezultate banke. Dakle, kako bi održale zadovoljavajuću poziciju,

banke nastoje povećati cijene kredita kada raste tržišni rizik. Nadalje, rezultati su pokazali da rastom koncentracije banke teže smanjenju cijena kredita. Takva situacija može se objasniti i većom učinkovitosti poslovanja banaka koje imaju onda više prostora za smanjenje cijene kredita. Takve rezultate podržava hipoteza koja sugerira da koncentracija može povećati ukupnu učinkovitost bankarskog sektora (eng. *Efficient-Structure-Performance hypothesis* ili skraćeno ESP).

Dokazano je i da banke mijenjaju svoje ponašanje u različitim situacijama tržišne konkurencije. One banke koje su sudjelovale u procesima spajanja te ujedno utjecale na promjenu strukture tržišta imaju tržišnu moć i tako su u mogućnosti postaviti veće cijene kredita od onih banaka koje nisu dio spajanja. Rezultati su pokazali da spojene banke smanjuju količinu danih kredita. Ovakvo ponašanje može se objasniti činjenicom da se spajanjem usmjerava fokus prema drugim operacijama kao što su naknade i provizije. Ova činjenica u skladu je s rezultatom istraživanja gdje se pokazalo da banke imaju tendenciju smanjenja svojih kamatnih marži. Budući da marža odražava prihode banaka od posredničkih aktivnosti, usredotočenjem banaka na druge djelatnosti dolazi do pada prihoda od kamata. Tada rast ostalih aktivnosti stvara potencijal za rast nekamatnih prihoda.

Iako korisnici kredita mogu imati koristi od sniženja troškova banaka uslijed spajanja, manja dostupnost kredita nije situacija koju korisnici priželjkuju. Budući da je kreditna aktivnost banaka jedan od najvažnijih čimbenika za gospodarski razvoj, prije svega u zemljama u razvoju koje nemaju druge izvore sredstava, smanjenje kreditne aktivnosti banaka može imati negativni utjecaj na gospodarski razvoj.

4.4. Rizici fuzija i akvizicija u bankarskom sektoru

Tokom provođenja akvizicija i fuzija u bankarskom sektoru nastaju brojni rizici, naročito neposredno prije i nakon provođenja fuzija i akvizicija.
U pogledu ostvarivanja poslovnih rezultata, banka se suočava sa slijedećim rizicima:

1. Operativni rizik.

   Operativni rizik je izražen ako ciljna kompanija nakon preuzimanja nije u mogućnosti postići očekivane poslovne rezultate. Ako banka nema čvrst postakvizicijski plan

integriranja, ili taj plan nije sprovela u djelo, dolazi do ovakvog tipa rizika koji onemogućava da se opravda cijena plaćena za ciljnu kompaniju (banku).

2. Financijski rizik.

Financijski rizik se odnosi kako na rizik kod individualnih financijskih institucija, tako i na sistematske financijske krize koje obuhvaćaju dio ili cjelinu financijskog sistema. Konsolidiranje bankarskog sektora kroz primjenu m&a uvećava sistemski rizik, s obzirom da rast veličine banaka povećava proporciju onih koji nose potencijalni rizik. Sistemski rizik se također uvećava i uslijed rasta okvira aktivnosti velikih banaka koje se sada uključuju u širi spektar aktivnosti, te je bankarsko upravljanje i monitoring u tim okolnostima jako otežan. Sistematski rizik dovodi do gubitka ekonomske vrijednosti ili gubitka povjerenja u značajan dio financijskog sistema, pokrenut događajem koji je dovoljno jak da utječe i na realni sektor gospodarstva.

Kada je riječ o fuzijama i akvizicijama u bankarskom sektoru, tada se slijedeći rizici smatraju najznačajnijim:

1. Rizik likvidnosti.

Rizik likvidnosti za banku predstavlja rizik da banka neće biti u mogućnosti podmiriti svoje dospjele obveze. Banka mora pribaviti dovoljno sredstava kojima će podmiriti svoje obveze kako one budu dospijevale i nakon fuzije ili akvizicije.

2. Kamatni rizik.

Rizik kamatne stope može se definirati kao vjerojatnost da će rastuće ili padajuće kamatne stope negativno utjecati na maržu prihoda od kamate u odnosu na troškove te dovesti do smanjenja neto vrijednosti.[18] Da bi izbjegla ovakav rizik banka ne treba ulaziti u nova zaduženja kako bi preuzela drugu banku, s obzirom na nestabilnost kamatnih stopa i činjenicu da bi za ciljnu banku na kraju mogla platiti i više nego što ona sama vrijedi.

3. Kreditni rizik.

Kreditni rizik je vjerojatnost da će pasti vrijednost nekih sredstava financijske institucije, naročito zajmova, i da će možda postati bezvrijedni.[19] Tehnike upravljanja kreditnim

[18] Rose, P. S., Sylvia C. (2005.): Bankarski menadžment i financijske usluge, Data Status, Beograd, str. 163.
[19] Rose, P. S., Sylvia C. (2005.): Bankarski menadžment i financijske usluge, Data Status, Beograd, str. 161.

rizikom se mogu jako efikasno koristiti kao podrška odlučivanju oko provođenja fuzije i akvizicije. Naime, kod provođenja fuzija i akvizicija jako je bitno analitičko donošenje odluka o kritičnim faktorima poput vrijednosti portfolia, karakteristikama i vrijednosti komitenata, karakteristikama usluga i kompatibilnosti komitenata ciljne banke.

Učiniti fuziju ili akviziciju uspješnom može biti otežano uslijed izazova s kojima se banke suočavaju na svim poljima menadžmenta financijskih usluga. Suočavanje sa kulturološkim različitostima zaposlenih ili oblasti poslovanja kod prekograničnih i izvan sektorskih fuzija i akvizicija, razlikama regulatornih i računovodstvenih sistema zahtijeva visok nivo vještina i značajne resurse. Stoga odluke oko provođenja fuzija i akvizicija u bankarskom sektoru zahtjeva veliku stručnost menadžera posebice u pogledu procjena mogućih rizika.

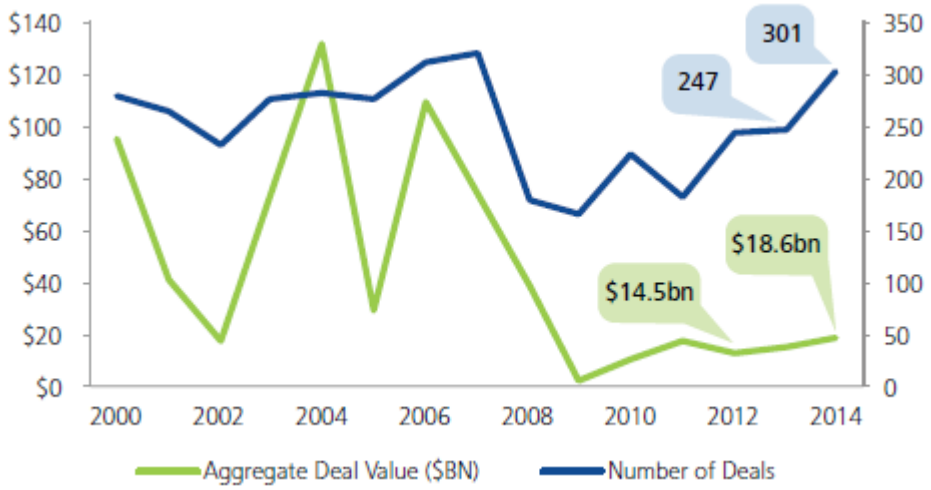
5. EMPIRIJSKA ANALIZA VOLUMENA FUZIJA I AKVIZICIJA I UTJECAJ FINANCIJSKE KRIZE

5.1. M&A aktivnosti bankarskog sektora u razdoblju od 2000.-2014. godine

Rast M&A aktivnosti na europskom bankarskom sektoru počelo je 1990-ih godina. Od tada aktivnosti bilježe pozitivan trend uz određene oscilacije. Jača akceleracija M&A aktivnosti u Europi započinje 1996. godine, a glavna značajka ovih aktivnosti je bila konsolidacija velikog broja manjih nacionalnih banaka. U periodu od 1999. godine dolazi do naglog rasta transakcija banaka uslijed čega nastaju i megamenadžeri. Na ovaj način nastale su europske megabanke poput BNP Paribas, BBVA, IntesaBCI, UniCredito, Hypo VereinsBank. Pozitivni trend za eurupsko kao i američko tržište bio je u prekidu u periodu od 2001.-2004. godine.

U vremenu kada su banke ostale bez novih razvojnih šansi na nacionalnom planu, one su se okrenule prekograničnim M&A transakcijama. To je bio početak pozitivnog trenda za prekogranične M&A transakcije. Banke iz EU su se usmjerile na nova unosna bankarska tržišta u razvoju, prije svega na tržište Centralne i Istočne Europe.

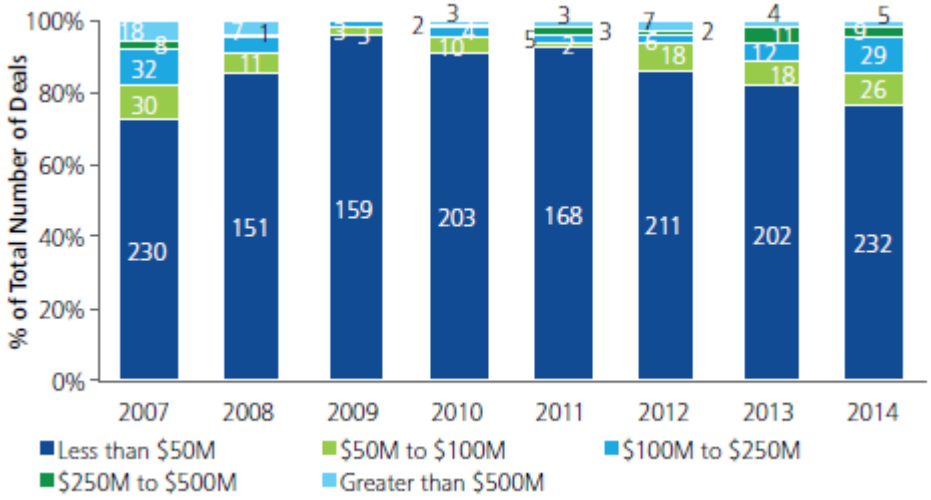
Nakon pet godina pada akvizicija i fuzija u bankarskom sektoru, što je rezultat i financijske krize iz 2008. godine, u 2015. godini očekuje se njihov ponovni skok. Ključni čimbenici koji podržavaju optimističan pogled u pogledu M & A aktivnosti uključuju poboljšanu profitabilnost preko sektora; ubrzanje rasta kredita; smanjenje regulatornih nejasnoća; te poboljšanje US ekonomije. Ostaje činjenica da su M & A aktivnosti poboljšane u 2014. godini. Do prosinca 2014. bilo je 301 ponuda, dok je u 2013. ona iznosila 247. Ukupna vrijednosti prodaje u 2014. godini bila je 18,6 milijarde $, u odnosu na 14,5 milijardi $ u 2013. godini (slika 8).



Slika 8: M&A aktivnosti u razdoblju 2000.-2014. godine

Izvor: Deloitte:2015 Banking M&A Outlook Poised for a rebound, M&A Insitute, str. 5.

Većina 2014 M & A aktivnosti održana je u manjim, zajednicama banaka. Od ukupno 301 ponude započetih u 2014. godini, samo pet ih je imalo posao u vrijednosti većoj od 500 milijuna $ u odnosu na sedam ponuda u 2012. i četiri ponude u 2013. godini. I u narednim godinama očekuju se i dalje male ponude koje prelaze 500 milijuna $. (slika 9)

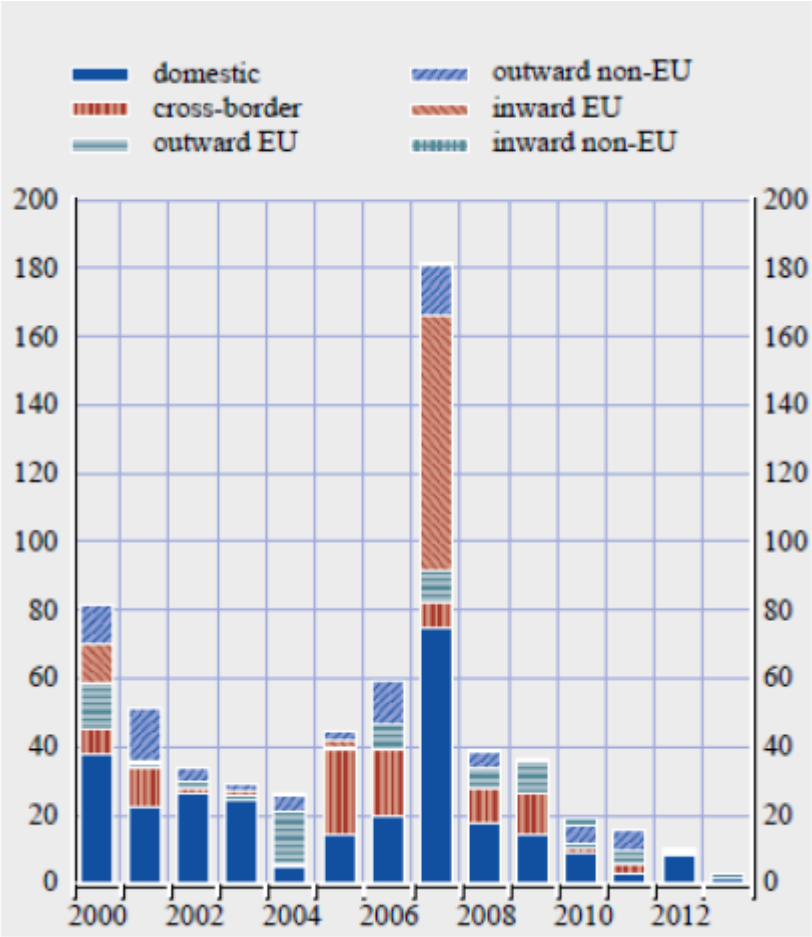


Slika 9: Udio bankarskih transakcija u ukupnoj vrijednosti

Izvor: Deloitte:2015 Banking M&A Outlook Poised for a rebound, M&A Insitute, str. 5.

5.2. Aktivnosti konsolidacije te spajanja i pripajanja banaka u eurozoni

Aktivnosti spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru Europske unije je u konstantnom padu otkako je područje eurozone pogodila financijska kriza 2008. godine. Taj pad se odnosi na broj transakcija i na ukupnu vrijednost spajanja i pripajanja. U terminima ukupnog broja transakcija, aktivnosti spajanja i pripajanja u području eurozone u padu je još i prije krize, odnosno još od 2000. godine. U posljednje tri godine se padajući trend samo ubrzao, gdje su najviše pogođene prekogranične transakcije (unutar eurozone) te transakcije izvan eurozone (gdje su banke iz eurozone kupci). Broj nedomaćih transakcija u 2012. godini je pao na manje od polovice onog broja koji je bio 2008. godine65. Broj transakcija spajanja i pripajanja prikazan je na slici 10.



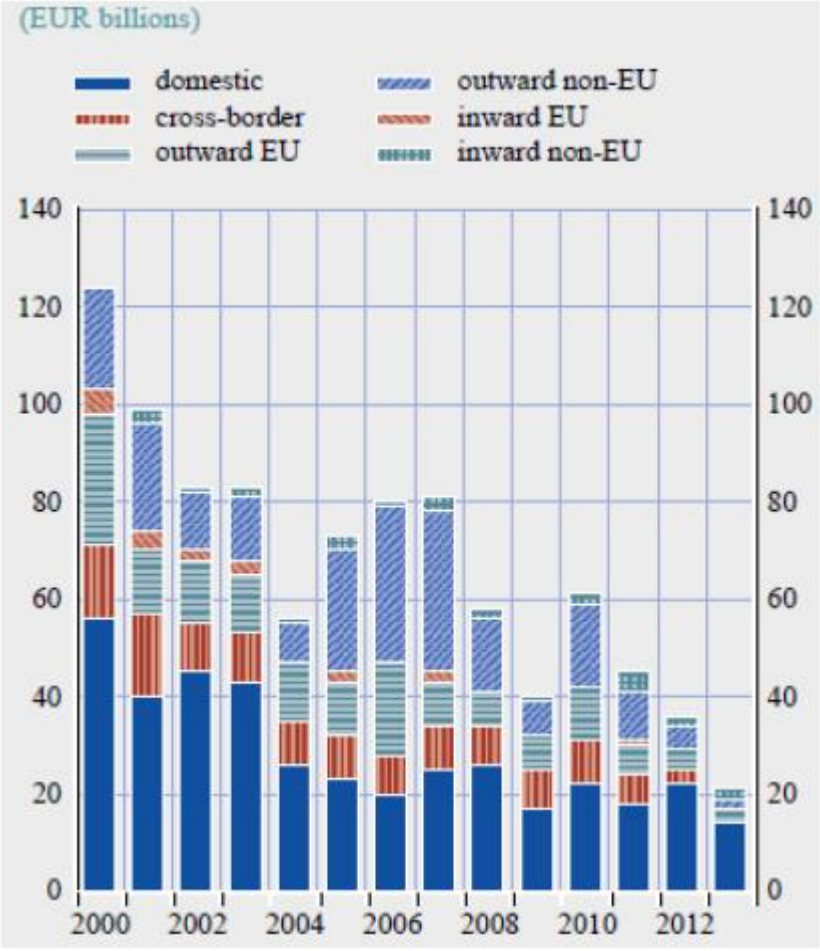
Slika 10: Broj transakcija kod spajanja i pripajanja banaka

Izvor: European Central Bank (2013): Banking structures report, European Central Bank, str. 12.

Ovaj pad može se pripisati konzervativnijim strategijama ekspanzije banaka, nesigurnostima koje su povezane s ekonomskim stanjem pojedinih država, ranjivostima u bankarskom sektoru

i trudu banaka da uspostave čvršće pozicije u visini kapitala i da se bolje fokusiraju na sve moguće rizike. Broj domaćih transakcija je ostao na otprilike istoj razini, no utječe na trenutnu konsolidaciju bankarskog sektora u Italiji i Njemačkoj te restrukturiranju bankarskog sektora u zemljama koje su u programu pomoći od strane EU-a i MMF-a.

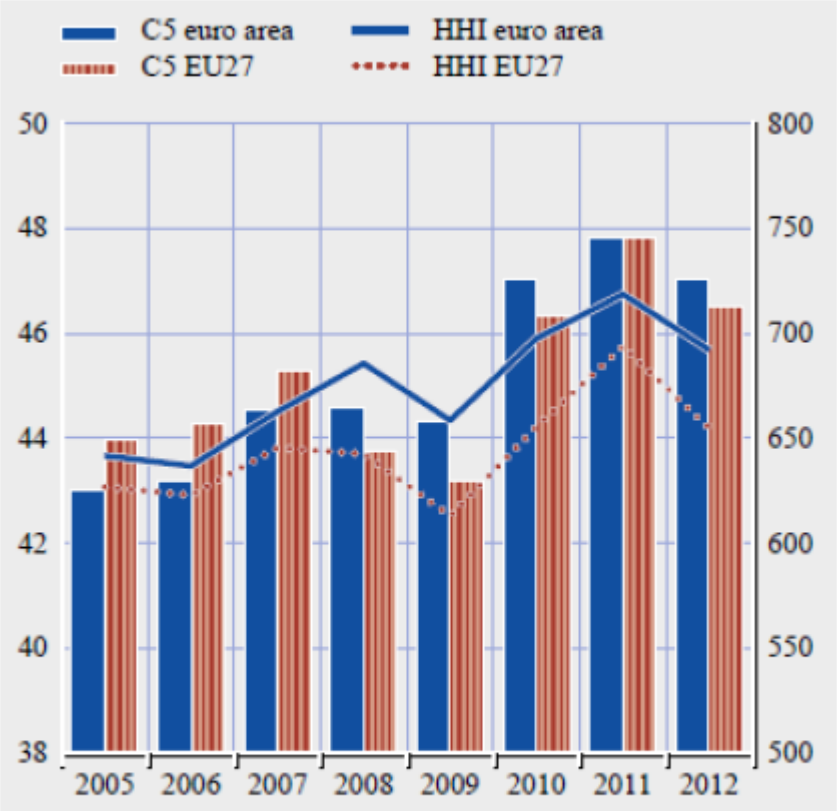
Transakcijska vrijednost aktivnosti spajanja i pripajanja u svim kategorijama je značajno opala od 2007. godine (prikazano na slici 11). Od 2008. do 2012. ukupna vrijednost ovakvih sporazuma se smanjila četverostruko, i to na svega 10 milijardi eura. Važno je i to što nije bilo velikih prekograničnih (unutar eurozone) transakcija ili transakcija s kupcem iz jedne od zemalja EU u 2012. i 2013. godini. Aktivnosti spajanja i pripajanja koje uključuju kupce iz zemalja koje nisu članice EU su također ostale limitirane, unatoč prilikama koje su pružale cijene vrijednosnica uzdrmanih banaka.



Slika 11: Vrijednost transakcija kod bankovnih spajanja i pripajanja

Izvor: European Central Bank (2013): Banking structures report, European Central Bank, str. 12.

Koncentracija tržišta, koja je mjerena udjelom ukupne imovine koju drži pet najvećih kreditnih institucija ili Herfindahl-Hirschmanovim indeksom, se povećala u eurozoni i na razini Europske unije od 2010. godine, kao i u usporedbi s periodom prije financijske krize. Odraz ovoga je prije svega opadanje broja kreditnih institucija, iako su aktivnosti spajanja i pripajanja bile minorne (prikazano na slici 12.). Za eurozonu i EU kao cjelinu, oba indikatora koncentracije su dostigli vrhunac 2011. godine i opali neznatno u 2012. godini, dok su ostali i dalje na visokoj razini (kao i onoj prije financijske krize 2008.). Pad u 2012. godini je uzrokovan potezima velikih banaka (naročito onih u Njemačkoj, Francuskoj, Belgiji i Nizozemskoj) da smanje imovinu kako bi udovoljile s nadolazećim zakonskim regulativama.



Source: ECB Structural Financial Indicators.
Note: Bars refer to C5 (%, left-hand scale) and lines to HHI (right-hand scale).

Slika 12: Tržišna koncentracija kroz udjele pet najvećih banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks

Izvor: European Central Bank (2013): Banking structures report, European Central Bank, str. 13.

Zaključno rečeno, krizni menadžment je doveo do konsolidacije u bankarskom sektoru kroz (ponekad prisilna) spajanja i pripajanja banaka u krizi. Kao rezultat toga, neka tržišta su postala koncentriranija.

5.3. Analiza regulacije akvizicija i fuzija bankarskog sektora

Nakon godina regulatornih nejasnoća, regulatorno okruženje bankarskog sektora počinje dobivati svoju jasnoću. LCR i NSFR Pravila, nastala 2014.godine u SAD-u, su regulatori kojima su finalizirana pravila o zahtjevima minimalne likvidnosti za velike i međunarodno aktivne bankarske organizacija s imovinom od 250 milijardi $ i većom. Regulatori također modificiraju pravila likvidnosti manjih banaka (tj aktive 50 milijardi $ do 250 milijardi $). Ova pravila uspostavljaju pokrivanje likvidnosti u omjeru(LCR) kojeg zahtijevaju institucije radi održavanja visoko kvalitetnih likvidnih sredstava (HQLA) jednako ili veće od njihovih planiranih neto novčanih odljeva tijekom dnevnog razdoblja, jer LCR propisi zahtijevaju od banaka da imaju više dostupnih likvidnih sredstava, koji mogu uzrokovati opadanje marži i profitabilnosti (posebno u okruženju niske kamatne stope) što utječe na otkup vrijednosnih papira (repo) ugovora, te stavlja naglasak na zadržavanje i stjecanje depozita. Osim LCR i NSFR Pravila, među glavnim regulatornim akcijama su Volcker pravilu, kapitala Basel III zahtjevi, globalna pravila o likvidnosti, testiranje otpornosti na stres, i anti-novac pranje novca (AML) i Zakon o povjerljivosti bankovnih podataka (BSA) sukladnost sa zakonima.

CFPB propisi za banke u poslovanju s građanima igra sve utjecajnu ulogu u bankarskim M & A transakcijama, posebno gledajući na koji način banke tretiraju građane. U studenom 2014. CFPB donio je nekoliko dodatnih dodataka u odnosu na 2013.: hipotekarnih pravila po Istini u pozajmljivanje, akt za rješavanje važnih pitanja koja postavlja industrija, potrošačke skupine. CFPB također je usmjeren na auto i student kreditnu politiku.

Dok regulatorni zakoni, pravila i propisi bankarskog sektora mogu učiniti provođenje detaljne dubinske analize o regulatornom statusu banke, banke trebaju nastojati učiniti i mjerilo metu za regulatorne politike i postupke u odnosu na svoje i vodeće industrijske prakse. Trošak sukladnosti s regulatornim zahtjevima za banke svih veličina može bankama biti skup i težak. Regulatorni zahtjevi povećavaju se sa pragovima od 10 milijardi $, 50 milijardi $, 200 milijardi $ i više. Organizacije će vjerojatno morati nastaviti graditi infrastrukturu i modele koji će prikazivati i tumačiti različite scenarije koje zahtijevaju regulatori. Na primjer, regulatori mogu očekivati od manjih banaka da imaju potrebne sposobnosti, sustave i ljude u skladu s

propisima. Za banke koje žele rasti kroz M & A u 2015. godini, očekuje se da će regulatorna ograničenja i dalje predstavljati izazov. Što je banka veći igrači, imati će više ograničenja na M & A. Stroži propisi mogu omesti M & A u sredini tržišta, a tereti troškova usklađenosti može navesti manje banke na konsolidaciju. Međutim, povećana jasnoća regulatornog okruženja može donijeti povećanu sigurnost. Poboljšanje gospodarskih trendova pruža bankama s većom financijskim moći da nose s regulatornim izazovima i krenu naprijed s poslovima. Prema ovom scenariju, ponude koje su mogu riješiti a ne stvarati dodatna regulatorna pitanja imaju veću vjerojatnost dobivanja regulatornih odobrenja. Dok pojačani regulatorni nadzor može produljiti vrijeme potrebno za dovršetak transakcije, dobro kapitalizirane kupce s jakim M & A mogućnosti najavljuju i sklapanje ugovora.

6. ZAKLJUČAK

Fuzija je spajanje dvaju ili više banaka u jedno, pri čemu nastaje novi pravni subjekt. Dok je preuzimanje banaka ili akvizicija svako podređivanje neke banke drugoj, odnosno situacija kada jedna banka preuzima kontrolu nad drugom. Fuzija je vlasnička integracija dvije ili više bankarskih institucija približno iste veličine, dok akvizicija predstavlja vlasničko preuzimanje manje banke od strane veće i financijski jače banke, gdje preuzeta manja banka prestaje postojati u pravnom smislu. Akvizicija se može odvijati na prijateljskoj ili neprijateljskoj osnovi.

Postoje različiti motivi fuzija i akvizicija banaka. Spajanje i preuzimanje banaka može biti potaknuto željom za smanjenjem rizika poslovanja širenjem na nova geografska tržišta. Dodatno, banke mogu biti motivirane strateškim odlukama iskorištavanja ekonomije razmjera ili postizanjem sinergije kroz ekonomiju opsega, te povećanjem svoje tržišne moći ili željom za brzim rastom. Najopćenitiji motiv kompanija za provođenje fuzija i akvizicija je taj da kompanija gleda na to kao na profitabilnu investiciju. Najčešći motivi zbog kojih se banke odlučuju na provođenje akvizicije ili fuzije su: tržišna ekspanzija, ekonomija obujma.

Val spajanja banaka iz 1990-ih godina potaknuo je zanimanje za odnose banaka prema klijentima. Spajanjem banke mogu poboljšati svoj položaj na tržištu, povećati tržišnu snagu. Može doći do stvaranja dominantne pozicije koja omogućuje banci da manipulira razinama cijena na pojedinim tržištima. Tokom provođenja akvizicija i fuzija u bankarskom sektoru nastaju brojni rizici, naročito neposredno prije i nakon provođenja fuzija i akvizicija.

Rast M&A aktivnosti na europskom bankarskom sektoru počelo je 1990-ih godina nagli rast zbiva se 1999-ih godina. Dolaskom financijske krize obujam M&M transakcija doživljava pad a zadnjih godina bilježi se ponovi rast.

LITERATURA

1. Bahtijarević- Šiber, F., Sikavica, P. (2002): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb.
2. Deloitte:2015 Banking M&A Outlook Poised for a rebound, M&A Insitute
3. Dermine, J.(1999): The Economics of Bank Mergers in the European Union, Review of the Public Policy Issues.
4. Europska središnja banka (2000): Mergers and Acquisitions Involving the EU. Banking Industry -Facts and Implications, dostupno na: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf [28.08.2016.]
5. Europska središnja banka (2013): Banking structures report, European Central Bank
6. Mašić, S. (2009.): Merdžeri i akvizicije u evropskom bankarstvu, Doktorska disertacija, Sveučilište Singidunum Beograd departman poslijediplomskih studija, Beograd.
7. Pezelj, M. (2014.): Opravdanost spajanja banaka i njihov utjecaj na bankarski sustav: primjer izabranih hrvatskih banaka, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.
8. Rose, P.S. (2005): Menadžment komercijalnih banaka. Spajanje i preuzimanje banaka: upravljanje procesom preuzimanja. Mate-Zagreb.
9. Tipurić, D. (2008.): Korporativno upravljanje. Zagreb: Sinergija.
10. Tipurić, D., Markulin, G. (2003.):Strateški savezi, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb.
11. Van Horne, J. C. (1997): Financijsko upravljanje i politika. Zagreb: MATE.
12. Howson, P. (2006) Due Diligence. Zagreb: Masmedia, Poslovni dnevnik.

SAŽETAK

U mnogim zemljama diljem svijeta veliki je val fuzija i akvizicija banaka. Trend spajanja i preuzimanja jedno je od glavnih obilježja suvremenog svjetskog poslovnog sustava. Spajanje i preuzimanje banaka može biti potaknuto željom za smanjenjem rizika poslovanja širenjem na nova geografska tržišta. Banke također mogu biti motivirane strateškim odlukama iskorištavanja ekonomije razmjera ili postizanjem sinergije kroz ekonomiju opsega, te povećanjem svoje tržišne moći ili željom za brzim rastom. Rast M&A aktivnosti na europskom bankarskom sektoru počeo je 1990-ih godina, a nagli rast zbiva se 1999-ih godina. Dolaskom financijske krize obujam M&M transakcija doživljava pad a zadnjih godina bilježi se ponovi porast.

Ključne riječi: fuzije i akvizicije banaka, motivi fuzija i akvizicija, obujam M&M aktivnosti

SUMMARY

In many countries around the world is a big wave of mergers and acquisitions of banks. The trend of mergers and acquisitions is one of the main features of the modern world business system. Mergers and acquisitions of banks can be driven by a desire to reduce the risk of business expansion into new geographic markets. Banks may also be motivated by strategic decisions exploitation of economies of scale and achieve synergies through economies of scale, and increase their market power, or the desire for rapid growth. The growth in M & A activity in the European banking sector began in the 1990s, a sharp increase takes place in 1999's. With the arrival of the financial crisis, the volume of M & M transactions of experiencing a decline in recent years there has been repeated increase.

Key words: mergers and acquisitions of banks, the motives of mergers and acquisitions, the volume of M & M activities