



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA  
STRUKOVNIH STUDIJA  
ČAČAK**

**MAGISTARSKI RAD**

**Merdžeri i akvizicije kao strategija prekograničnog rasta  
Evropskih banaka**

Mentor: \_\_\_\_\_  
Profesor: \_\_\_\_\_

Student: \_\_\_\_\_  
Br.Indeksa: \_\_\_\_\_

Mesto, mesec, godina

# MERGERS AND ACQUISITIONS AS CROSS-BORDER GROWTH STRATEGY FOR EUROPEAN BANKS

## MERDŽERI I AKVIZICIJE KAO STRATEGIJA PREKOGRANIČNOG RASTA EVROPSKIH BANAKA

Doc. dr Xxxxx Xxxxx  
Univerzitet Singidunum,xxxx@xxx.com

**Apstrakt:** *Struktura finansijskog sistema prolazi već nekoliko decenija kroz značajne promene. Deregulacija, nove informacione tehnologije i globalizacija su osnovne pokretačke snage koje su dovele do promena na bankarskim sektorima. Glavna ekonomska posledica ovih promena je povećanje nivoa konkurentnosti na evropskim bankarskim sektorima, što je dodatno podstaknuto stvaranjem jedinstvenog finansijskog tržišta i uvođenjem evra kao jedinstvene valute. Rast konkurentnosti je dalje uslovio pritisak na sužavanje kamatnih marži banaka, te su banke primorane da primene nove strategije kako bi unapredile svoju efikasnost i profitabilnost. Kao odgovor na menjajuće poslovno okruženje, banke su se orijentisale na intenzivnije sprovođenje merdžera i akvizicija u cilju povećavanja efikasnosti i profitabilnosti poslovanja u kontekstu globalizacije.*

*Rad posebno razmatra strategiju prekograničnog rasta evropskih banaka usmerenu na bankarske sektore zemalja u tranziciji, dajući uvid u motive i specifičnosti sprovođenja prekograničnih transakcija u odnosu na one nacionalnog karaktera.*

**Ključne reči:** *merdžeri, akvizicije, prekogranični rast, bankarski sektori razvijenih i tranzicionih evropski zemalja*

**Abstract:** *Structure of the financial system has been undergoing significant changes for several decades. Deregulation, new information technology and globalization have fuelled the changes in banking sectors. Main economic consequence is related to increase in competitiveness in European banking sectors, as a result of creating single financial market and launching euro as single currency. Increase in competitiveness reflected in decline in net interest margins, forcing banks to implement new strategies aimed to increase business efficiency and profitability. As a response to changing business environment, banks have focused intensively on bank mergers and acquisitions aimed to increase business efficiency and profitability in the context of globalization.*

*Aim of this paper is to consider in greater detail cross-border growth strategy for European banks toward transition banking sectors, giving the motives and special aspects of cross-border mergers and acquisitions compared to national transactions.*

**Key words:** *mergers, acquisitions, cross-border growth, developed/transition european banking sectors*

### 1. UVOD

Struktura finansijskog sistema prolazi već nekoliko decenija kroz značajne promene. Deregulacija, informaciona tehnologija i globalizacija su osnovne pokretačke snage koje su dovele do promena na bankarskom sektoru. Te promene se ogledaju u izmenjenom značaju pojedinih tipova finansijskih institucija, integrisanju raznih grupa finansijskih aktivnosti na nivou kompleksnih finansijskih institucija, kao i rasta veličine i opsega njihovog

delovanja. Najznačajnija manifestacija delovanja ovih snaga je konsolidacija evropskog bankarskog sektora. U kontekstu restrukturiranja finansijskog sektora dolazi do snažne primene merđžera i akvizicija banaka (dalje u tekstu M&A) kao i drugih finansijskih institucija. Zamah merđžera i akvizicija bankarskih institucija u razvijenim zemljama Evropske unije ocenjen je kao sastavni deo globalnih procesa prekompozicije i ukрупnjavanja banaka, ali takođe kao rezultat stvaranja jedinstvenog finansijskog tržišta koje je podstaknuto uvođenjem evra kao jedinstvene valute.

Glavna ekonomska posledica ovih promena je povećanje nivoa konkurentnosti na bankarskim sektorima. Rast konkurentnosti je dalje uslovio pritisak na sužavanje kamatnih marži banaka, te su banke primorane da primene nove strategije kako bi unapredile svoju efikasnost i profitabilnost. Kao odgovor na menjajuće poslovno okruženje, banke su se orijentisale na intenzivnije sprovođenje merđžera i akvizicija u cilju povećavanja efikasnosti i profitabilnosti poslovanja u kontekstu globalizacije.

U kontekstu visoke koncentracije banaka u zapadnoevropskim zemljama i sve intenzivnije konkurencije koja je delovala u pravcu obaranja profitabilnosti njihovog poslovanja, veće banke sa prostora Zapadne Evrope usmerile su se na preuzimanje banaka u tranzicionim evropskim zemljama gde je koncentracija banaka slabija, a kamatne marže veće. Otvaranje privrednih i finansijskih sistema Centralne i Istočne Evrope, a potom sistema Jugoistočne Evrope, označilo je mogućnost da zapadnoevropske banke uđu na ova tržišta i značajno izmene njihove bankarske sektore.

Dok su merđžeri i akvizije banaka u razvijenim zemljama Evropske unije značili transfer vlasničkih prava između akcionarskih grupa privatnih vlasnika, dotle je u tranzicionim zemljama došlo do akvizicija ranije državnih banaka pretežno od strane banaka iz razvijenih zemalja Evropske unije. Ekonomski aspekt ove tranzicije na bankarskom sektoru sastojao se u povećanju efikasnosti i profitabilnosti banaka, uvođenju savremene finansijske tehnologije i savremenih metoda upravljanja rizicima.

## **2. PROMENE U STRUKTURI FINANSIJSKOG SISTEMA**

U protekle dve decenije evropski bankarski sektori bili su predmet strukturalnih promena koje su nastale kao posledica promena u eksternom okruženju, a posebno promena koje su se ticale pojačanih monetarnih i finansijskih integrisanja. Potencijal za stvaranje jedinstvenog evropskog tržišta, brz razvoj informacionih tehnologija, inovacije proizvoda i usluga na finansijskom sektoru, internacionalizacija bankarskih aktivnosti, fenomen disintermedijacije (urušavanje uloge banaka kao finansijskih posrednika), kao i pojačani pritisci stranih konkurenata, samo su neke od najznačajnijih strukturalnih odlika evropskog bankarskog sektora. Osnovne pokretačke snage - deregulacija, informaciona tehnologija i globalizacija, dovele su do promena koje se ogledaju u izmenjenom značaju pojedinih tipova finansijskih institucija, intergrisanja različitih finansijskih aktivnosti na nivou kompleksnih, inoviranih finansijskih institucija i rasta veličine i opsega njihovog delovanja. Manifestacije ovih snaga mogu biti opisane kao marketizacija, konsolidacija i globalizacija.[8]

*Deregulacija* je bila pokretačka snaga za značajniju aktivnost merđžera i akvizicija na sektoru finansijskih usluga. Ideja je bila da se stvori polje gde bi poslovna logika i zahtevi tržišta - a ne regulatorni okviri - odredili strukturu formu finansijskih kompanija, na način koji obezbeđuje stabilnost i sigurnost.[7, str. 37] Program jedinstvenog tržišta ima za cilj stvaranje jedinstvenog i efikasnog tržišta finansijskih usluga u zemljama EU. Na jedinstvenom finansijskom tržištu dolazilo bi do pojačane konkurencije koja deluje na povećanje efikasnosti finansijskih institucija. Ključni momenat u procesu konvergencije evropskih finansijskih regulativa je bilo donošenje Druge bankarske direktive koja se odnosi na uklanjanje barijera i uspostavljanje slobodne konkurencije finansijskih tržišta i institucija zemalja članica, dok je univerzalno bankarstvo priznato kao institucionalno rešenje za bankarski sistem. Time su stvorene institucionalne osnove za prekompoziciju bankarskog sistema unutar EU, što je podstaklo jačanje procesa merđžera i akvizicija banaka na ovom prostoru.

*Razvoj informacione tehnologije* je bitan faktor u formiranju trenda transformacije bankarstva i finansijske strukture. Informacioni, računarski i telekomunikacioni sistemi stvorili su tehničku bazu za momentalo prenošenje i obradu podataka. Dramatična unapređenja brzine i kvaliteta telekomunikacija, kompjuterskih i informacionih sistema pomažu smanjenju informacionih i drugih transakcionih troškova. Ukratko, tehnološka unapređenja promenila su konkurentsku sliku finansijskog sektora, na nivou proizvoda, ali i kanala distribucije i kreirala su podsticaje za efikasnije outpute.

*Globalizacija* podrazumeva rastuća integrisanja domaćih i međunarodnih finansijskih tržišta, kao i rastuće međunarodno prisustvo najvećih banaka i finansijskih posrednika. Proces globalizacije je značajno olakšan regulatornom i supervizorskom harmonizacijom. Stvaranje „jedinstvenog tržišta“ Evropske unije i stvaranje „jedinstvenog pasoša“ za banke zemalja članica značilo je da su banke dobile licencu za otvaranje filijala ili obavljanje aktivnosti u svakoj od zemalja EU. Konsolidovani model kontinentalnog univerzalnog bankarstva kombinuje investiciono i komercijalno bankarstvo, a svaka banka ima pravo da bira stepen diversifikacije finansijskih usluga koji je za nju optimalan. Prilikom stvaranja jedinstvenog bankarskog tržišta došlo je do jake koncentracije bankarskih institucija, a naročito putem merdžera i akvizicija.

Najznačajnija manifestacija delovanja ovih snaga je konsolidacija evropskog bankarskog sektora. Trend konsolidacije na evropskom bankarskom sektoru svoju dvofaznu akceleraciju je doživeo najpre 1994-1995. godine i zatim još snažnijim intenzitetom od 1997. godine. Ovo je u značajnoj meri doprinelo izmeni pejzaža evropskih bankarskih sektora. U prvoj fazi je došlo do konsolidovanja manjih kreditnih institucija, da bi drugu fazu u potpunosti obeležilo stvaranje mega-banaka na nacionalnim nivoima. Intenzivna nacionalna konsolidovanja dovela su značajnijeg povećanja koncentracije na ovim tržištima, te je kao posledica nastalo jačanje drugog motiva za sprovođenje M&A, a to je sprovođenje prekograničnih transakcija. Dalja konsolidovanja su uslovlila prekograničnu aktivnost banaka i stvaranje velikih pan-evropskih finansijskih konglomerata.

Ove promene su uticale na ponašanje banaka i promene u tržišnoj strukturi. Kao posledice su implikacije na koncentraciju i konkurentnost evropskih finansijskih i bankarskih sektora: rast konkurentnosti primorao je banke na rast veličine poslovanja (kako bi se iskoristili potencijali ekonomije obima i okvira) i bolju menadžersku efikasnost. Sve ovo je podstaklo banke da traže efikasnija organizaciona rešenja, prošire spektar svojih usluga i snažnije iskoriste ekonomije obima.

### **3. TREND INTERNACIONALIZACIJE NA BANKARSKOM SEKTORU**

#### **3.1. Uvodna objašnjenja**

Tržište na kojem se nalazi matična banka sa prekograničnim poslovanjem naziva se *home market* (ili *home country*), a tržište na kojem je matična banka osnovala svoje filijale ili podružnice naziva se *host market* (ili *host country*). U daljem tekstu uglavnom su korišćeni originalni izrazi *home* i *host* tržišta.

*Pravni oblici stranih banaka.* Filijala (*branch*) nije nezavisno pravno telo, već sastavni deo matične institucije. Ona može pružati sve usluge kao i matična banka, na bazi kapitalne osnove matične banke. Podružnica ili zavisna banka (*subsidiary bank*) je, kao i afilijacija, poseban pravni entitet koji je osnovan na domaćem tržištu, ali u kome strana matična banka ima većinsko vlasništvo.

Svaki od ovih oblika ima svoje prednosti i nedostatke. Jeftinije je osnovati filijalu nego podružnicu. Filijale su pogodnije za obavljanje poslova korporativnog bankarstva na domaćem tržištu, ali filijale zahtevaju strogu superviziju poslovanja, kako ne bi bio ugrožen poslovni položaj matične institucije. S druge strane, podružnica odgovara za sopstveno poslovanje sopstvenom kapitalnom bazom i može da bankrotira, iako je matična banka solventna i obrnuto.

*Način ulaska stranih banaka.* Ulazak strane banke putem *grinfild* investiranja podrazumeva osnivanje nove institucije, dok *merdžer* ili *akvizicija* podrazumevaju kupovinu vlasništva u domaćoj banci. Putem M&A strana banka brzo ulazi na domaće bankarsko tržište, a sem toga dobija gotove kapacitete sa bazom klijenata i sa raspoloživim bankarskim kadrovima. *Grinfild* investicije u bankarski sistem drugih zemalja primenjuju se onda kada nema mogućnosti – ili nema finansijski povoljnih mogućnosti – da se izvrši *merdžer* ili *akvizicija*.

#### **3.2. Generalni faktori**

Značajna međunarodna ekspanzija banaka pokreće brojna pitanja koja se tiču determinanti i njihovih potencijalnih uticaja na oblikovanje bankarskih sektora. Neophodno je posebno razmatrati vlasničke oblike ulaska stranih banaka na domaća finansijska tržišta, pri čemu je osnovna podela na *grinfild* investicije kao i

merdžere i akvizicije domaćih institucija. Pored toga, treba razlikovati oblike ulaska stranih banaka putem filijala i podružnica.

Međunarodna ekspanzija putem osnivanja filijala ili podružnica na prekograničnim tržištima pokazuje znatne oscilacije u toku poslednjih 40-ak godina. Broj stranih filijala banaka beležio je rast od 1960-ih do sredine 1980-ih, a potom pad nakon 1985. godine. S druge strane, broj prekograničnih M&A na bankarskom sektoru značajno raste od 1990-ih godina.[4]

Glavni razlog zašto banke preferiraju ulazak na strana bankarska tržišta putem prekograničnih merdžera ili akvizicija je činjenica da se time obezbeđuje značajan tržišni ideo za jako kratko vreme, kao i povoljnije šanse za korišćenje domaće baze klijenata, kao i postojećih distribucionih kanala.

U istraživanjima problematike internacionalizacije banaka pojavljuju se dva koncepta. Po jednoj tezi, banke „prate klijente“, pa prekogranična ekspanzija banaka dolazi kao produkt internacionalizacije proizvodnog sektora. Po drugoj tezi, prekogranični M&A banaka nastaju usled šansi da se ostvare veći prinosi na kapital nego na domaćim bankarskim tržištima. Polazeći od ove druge teze, mogu se naznačiti tri najznačajnija faktora internacionalizacije banaka: šanse za realizaciju natprosečnog profita, institucionalne karakteristike i ekonomske integracije.

Najznačajniji faktor u formiranju trenda internacionalizacije banaka su šanse za realizaciju natprosečnog profita. U tom smislu je veličina banke važan faktor, a empirijska istraživanja nalaze pozitivnu vezu između veličine banaka i stepena njihove internacionalizacije.[5] Tako su na stranim tržištima daleko više prisutne velike banke sa inovativnim i agresivnim razvojnim strategijama.

U istraživanju prekograničnih M&A banaka u okviru zemalja OECD, Focarelli i Pozzolo dolaze do zaključka da se banke šire ka zemljama gde je bruto domaći proizvod (BDP) po stanovniku niži, gde je stepen obrazovanja viši, gde su kreditna i finansijska tržišta razvijena i gde je stopa inflacije niža, pri čemu su sva ova merila usmerena na očekivanja visokog ekonomskog rasta. Dokaz je ekspanzija banaka ka zemljama sa relativno nižim nivoom dohotka i značajnim potencijalom za razvoj, što je slučaj sa istočnoevropskom zemljama.[4]

U evropskom bankarskom sistemu zapažene su razlike u visini kamatnih stopa, koje su naročito značajne kada se uporede razvijenije i manje razvijene evropske zemlje. Kada bi postojalo perfektno integrisano evropsko bankarsko tržište, razlike u kamatnim stopama za iste stepene rizika bile bi zbrisane. Međutim, u stvarnosti postoje često i značajne razlike u visini kamatnih stopa za iste nivoe rizika. U praksi se ove razlike objašnjavaju razlikama u pogledu rizika zemlje (country risk), kao i nekim institucionalnim faktorima. Ipak takva objašnjenja ne pokrivaju, bar ne u celosti, razlike u visini kamatnih stopa, što pokazuje činjenica da su banke iz razvijenijeg dela Evrope jako stimulirane da transferišu značajna bankarska sredstva preko svojih filijala i podružnica u manje razvijene evropske zemlje (tzv. carry trade), čime realizuju natprosečne profite.

U kontekstu traženja šansi za realizaciju natprosečnih profita, banke biraju one poslovne linije na kojima smatraju da imaju komparativnu prednost. Tako banke koriste svoje komparativne prednosti u vidu sposobnosti da privuku veće kvantume kapitala za plasman, poznavanja savremenih bankarskih tehnologija, metoda upavljanja rizicima itd.

Trend internacionalizacije banaka povezan je sa procesom ekonomskog povezivanja zemalja. Integracija banaka teži da bude veća – pod ostalim jednakim okolnostima – ukoliko je veći nivo trgovinske razmene ili stranih direktnih ulaganja. Ali na integraciju banaka deluju i neekonomski faktori kao što su jezičke i kulturološke sličnosti (koje su bile od izuzetne važnosti kod internacionalizacije španskih banaka). Istraživanje sprovedeno na uzorku 260 velikih banaka (veličine bilansne aktive preko \$25 milijardi) u OECD zemljama pokazalo je da stepen integracije home i host zemalja ima pozitivan uticaj na verovatnoću ekspanzije banaka.[4]

U brojnim istraživanjima došlo se do zaključka da su u formiranju procesa integracije banaka sa home i host tržišta veoma značajni faktori: geografska udaljenost, obim bilateralnih trgovinskih tokova i bilateralnih stranih direktnih ulaganja, zatim lingvistička sličnost.[6] Pri tome, internacionalna ekspanzija bankarskih grupa ima povratni efekat u smislu jačanja ekonomskog povezivanja home i host tržišta.

### **3.3. Trend internacionalizacije na tržištima Centralne i Istočne Evrope**

Integracija lokalnih tržišta u globalnu privredu, razvoj finansijskih tržišta i deregulacioni procesi na finansijskim sektorima podržavaju tezu da će merđžeri i akvizicije banaka i dalje predstavljati važan impuls u promeni strukture bankarskih sistema u zemljama CEE (Central and Eastern Europe, CEE). Tržišni procesi i strukture u tim zemljama imaju značajne specifičnosti u odnosu na razvijene zemlje. Ove specifičnosti se ogledaju pre svega u privatizacionim procesima, nedovoljno razvijenim finansijskim tržištima, kao i strukturalnim neravnotežama.

U odnosu na realni sektor, bankarski sektori evropskih zemalja u tranziciji bili su slabo razvijeni. Takvo stanje bilo je posledica centralno-planskog načina privređivanja države. Finansijska intermedijacija između deficinih i suficitnih sektora privrede obavljana je isključivo posredovanjem državnog bankarskog aparata. Kapital je alociran kroz direktno kreditiranje državnih preduzeća, dok prakse kreditne evaluacije i upravljanja rizicima nisu postojale. Centralno organizovane bankarske aktivnosti, državna kontrola i visoki pokazatelji koncentracije na sektoru bile su glavne karakteristike bankarskih sistema pre sprovođenja tranzicionih procesa.

Kao posledicu prethodno opisane organizacije bankarskih sektora imamo najveći problem bankarskih sistema u zemljama u tranziciji, koji se ogleda u visokom udelu loših, nepreformansih kredita koji su se nalazili na bilansima banaka. Za četiri zemlje CEE regiona (Poljska, Mađarska, Republika Češka i Slovenija) pokazatelj neperformansnih kredita u odnosu na ukupne kredite u 1995. godini iznosio je u proseku 25,9%. [1] Neophodne su bile promene koje su podrazumevale donošenje snažnih zakona o bankrotstvu, uvođenje novih računovodstvenih pravila, novih bankarskih zakona i stvaranje drugih uslova za otvaranje domaćih bankarskih sektora za ulazak stranih banaka.

U regionu CEE došlo je, posle političkih promena, do velikih šansi za prodor zapadnoevropskih banaka. Mnoge veće banke iz zemalja Zapadne Evrope krenule su u akviziciju banaka lociranih u zemljama CEE. Zapadnoevropskim bankama se daleko više isplatilo da putem akvizicije steknu vlasništvo i upravljačku kontrolu nad postojećim državnim bankama nego da samostalno grade nove bankarske kapacitete u smislu grinfild investicija. One su mogle da po znatno nižoj ceni dođu do postojećih državnih banaka i sem toga su odmah dobile tržište sa postojećom mrežom klijenata kao i bankarske kadrove.

Tržišni procesi i strukture u tranzicionim zemljama imaju određene specifičnosti u odnosu na razvijene zemlje. Iako procese konsolidovanja na oba dela evropskih bankarskih sektora u osnovi pokreću iste snage, procesi konsolidovanja na tržištima tranzicionih zemalja pokazuju određene specifičnosti. Na razvijenim tržištima su konsolidovanja bila sredstvo za efikasno eliminisanje viška kapaciteta i postizanje veće operativne efikasnosti poslovanja. Međutim, na tranzicionim tržištima akvizicije su predstavljale sredstvo za svojinski transfer banaka iz državnih u privatne institucije sa intencijom da se poveća njihova ekonomska efikasnost i podrži njihovo veće uključjenje u regionalne i globalne tokove kapitala i roba. Dok su procesi merđžera i akvizicija na razvijenim tržištima bili pokretani isključivo mikroekonomskim kriterijumima, dotle su ova konsolidovanja na tranzicionim tržištima bila pod jakim uticajem makroekonomskih i političkih faktora, pored mikroekonomskih faktora.

Na tržištima zemalja u razvoju strane banke imaju mogućnosti za sticanje većih stopa prinosa u odnosu na njihova nacionalna tržišta. Pozitivne strane delovanja banaka iz razvijenih zemalja u tranzicionim zemljama ogledaju se u pružanju usluga višeg kvaliteta, uvođenju novih bankarskih usluga i sprovođenju efikasnijeg upravljanja rizicima. Strane banke doprinose povećanju konkurentnosti na bankarskom sektoru.

Strane banke iz evro zone u svojim poslovnim strategijama u zemljama CEE stavljaju naglasak na bankarske poslove sa stanovništvom i sa malom privredom. Pri tome strane banke koriste izvesne komparativne prednosti na planu prikupljanju depozita, primeni savremenijih kreditnih tehnologija i korporativnog upravljanja. Motiv za akvizicije državnih banaka na prostoru CEE regiona je sticanje povećanih stopa prinosa na bazi ekonomije obima, ekonomije okvira i tržišne snage. Prodor banaka iz razvijenih evropskih zemalja na bankarska tržišta u regionu CEE ovim bankama koristi i u smislu diversifikacije poslovnog rizika.

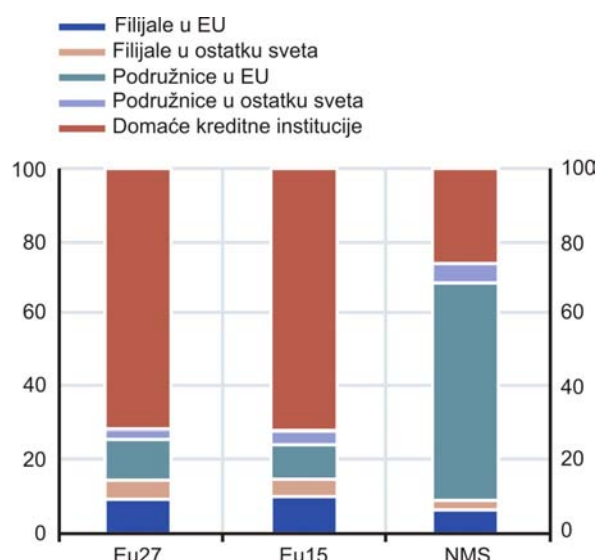
Postavlja se pitanje šta zemlje u tranziciji čini unosnim ciljnim tržištima za strane investitore. Varijable poput geografske udaljenosti, jezičkih i kulturoloških sličnosti u odnosu na home zemlju i regulatorne i supervizorske strukture su značajne determinante u donošenju odluke za ulazak na strano tržište. Takođe, kod prekograničnih preuzimanja nivo ekonomskog razvoja host zemlje ima veliki značaj. Banke koje se locirane u zemljama sa stabilnim makroekonomskim okruženjem imaju veće šanse da postanu predmet preuzimanja u odnosu na banke koje su locirane u ekonomski nestabilnim okruženjima. Takođe su veoma bitne individualne karakteristike

targeta i akvizitora u zemljama u tranziciji. Karakteristike ciljnih banaka, poput veličine, performansi i efikasnosti su važni pokazatelji verovatnoće preuzimanja. Banke ulaze na tržišta gde imaju institucionalne konkurentske prednosti u odnosu na lokalne konkurente.

Bitno je zapaziti da postoje značajne razlike u nivoima internacionalizacije bankarskih sektora EU-15 i u novim zemljama članicama EU, posebno u pogledu uloge podružnica. Strane institucije u novim zemljama članicama drže čak 70,3% ukupne bankarske aktive, dok u EU-15 imaju svega 27,8%. Dominantan oblik organizovanja stranih banaka u novim zemljama članicama su podružnice, koje imaju 62,4% tržišnog udela ukupne bankarske aktive (od čega u 58% slučajeva se radi o matičnoj banci u EU (Grafikon 1).[3] Kao razloge možemo navesti sledeće:[2]

- ograničena odgovornost matične banke u pogledu poslovanja podružnica,
- podružnica banke je u većoj mogućnosti da održava povezanost sa lokalnim tržištem,
- podružnica banke održava članstvo u nacionalnoj šemi osiguranja depozita.

Grafikon 1. Udeo filijala i podružnica stranih banaka u 2007. godini



Iako su procesi stvaranja jedinstvenog finansijskog tržišta u EU podrazumevali značajne prekogranične merđžere i akvizicije, u praksi se pokazalo da i dalje postoje razne barijere koje su otežavale ove procese. U zemljama EU najmanji stepen integracije finansijskih tržišta ostvaren je na sektoru bankarstva usmerenog na stanovništvo (retail banking), dok je najveći stepen integracije postignut na sektoru novčanog tržišta. Visok stepen integracije na sektoru novčanog tržišta ostvaren je u funkciji sprovođenja jedinstvene monetarne politike preko Evropske centralne banke.

Međutim, prekogranično bankarstvo je vrlo brzo razvijeno u tranzicionim evropskim zemljama. Učešće stranih banaka u tranzicionim zemljama je u 2008. godini iznosilo Centralnoj Evropi 75%, a u Jugoistočnoj Evropi čak 83%.[9] Strane banke su se u tranzicionim zemljama prvenstveno orijentisale na poslovanje sa stanovništvom i malom privredom.

Razlike u sprovođenju programa merđžera i akvizicija u razvijenim i tranzicionim evropskim zemljama su i u tome što su na razvijenim tržištima prekogranični merđžeri povremena pojava, dok su u tranzicionim zemljama predstavljali značajan deo ukupne aktivnosti konsolidovanja. Prekogranična ekspanzija banaka podstaknuta je ciljem integracije evropskih finansijskih sistema i trebalo bi da doprinese povećanju efikasnosti poslovanja na bankarskim sektorima.

Komparativna prednost zapadnoevropskih banaka u tranzicionim zemljama jednim delom proističe iz njihove bolje poslovne i organizacione sposobnosti koja je proistekla iz njihovog dugogodišnjeg poslovanja u kontekstu jake konkurencije na razvijenim tržištima. Drugi deo njihove komparativne prednosti sastoji se u mogućnosti

lakšeg transfera finansijskih sredstava iz matičnih banaka i to u prisustvu dosta velikih razlika u visini kamatnih stopa na zapadnoevropskim i istočnoevropskim bankarskim tržištima. Ovaj transfer sredstava (carry trade) u tranzicione ekonomije bio je ujedno i izvor većih profitnih stopa koje su te banke ostvarivale na tranzicionim tržištima.

#### 4. ZAKLJUČAK

Rad polazi od konstatacije da struktura finansijskog sistema već nekoliko decenija preživljava značajne promene, koje se ogledaju u izmenjenom značaju pojedinih tipova finansijskih institucija, integrisanju raznih grupa finansijskih aktivnosti na nivou kompleksnih finansijskih institucija kao i rasta veličine i opsega njihovog delovanja. Glavna ekonomska posledica ovih promena je povećanje nivoa konkurentnosti na bankarskim sektorima. Rast konkurentnosti je dalje uslovio pritisak na sužavanje kamatnih marži banaka, te su banke primorane da primene nove strategije kako bi unapredile svoju efikasnost i profitabilnost. Kao odgovor na menjajuće poslovno okruženje, banke su se orijentisale na intenzivnije sprovođenje M&A transakcija.

U kontekstu visoke koncentracije banaka u zapadnoevropskim zemljama i sve intenzivnije konkurencije koja je delovala u pravcu obaranja profitabilnosti njihovog poslovanja, veće banke sa prostora Zapadne Evrope usmerile su se na prekogranično preuzimanje banaka u tranzicionim evropskim zemljama gde je koncentracija banaka slabija, a kamatne marže veće. Otvaranje privrednih i finansijskih sistema Centralne i Istočne Evrope, a potom sistema Jugoistočne Evrope, označilo je mogućnost da zapadnoevropske banke uđu na ova tržišta i značajno izmene njihove bankarske sektore.

I dok su na razvijenim tržištima konsolidovanja bila sredstvo za efikasno eliminisanje viška kapaciteta i postizanje veće operativne efikasnosti poslovanja, na tranzicionim tržištima akvizicije su predstavljale sredstvo za svojinski transfer banaka iz državnih u privatne institucije sa intencijom da se poveća njihova ekonomska efikasnost i podrži njihovo veće uključanje u regionalne i globalne tokove kapitala i roba. Dok su procesi merdžera i akvizicija na razvijenim tržištima bili pokretani isključivo mikroekonomskim kriterijumima, dotle su ova konsolidovanja na tranzicionim tržištima bila pod jakim uticajem makroekonomskih i političkih faktora, pored mikroekonomskih faktora.

Razlike u sprovođenju programa merdžera i akvizicija u razvijenim i tranzicionim evropskim zemljama su i u tome što su na razvijenim tržištima prekogranični merdžeri povremena pojava, dok su u tranzicionim zemljama predstavljali značajan deo ukupne aktivnosti konsolidovanja. Prekogranično bankarstvo je vrlo brzo razvijeno u tranzicionim evropskim zemljama. Učešće stranih banaka u tranzicionim zemljama je u 2008. godini iznosilo Centralnoj Evropi 75%, a u Jugoistočnoj Evropi čak 83%. Prekogranična ekspanzija banaka podstaknuta je ciljem integracije evropskih finansijskih sistema i trebalo bi da doprinese povećanju efikasnosti poslovanja na bankarskim sektorima.

Sadašnja globalna finansijska kriza, koja je preneti na sektor evropskog bankarskog sistema, delovaće na dalji proces rekonfiguracije bankarskog sistema. Svakako je očekivati dalji proces stvaranja velikih bankarskih institucija, ali istovremeno i jačanje društvene odgovornosti banaka, s obzirom na veliku ulogu koju imaju u privredi. Za finansijske institucije je od vitalnog značaja da počnu da razmišljaju o tome gde vide svoje poslovanje u budućnosti i koja su to tržišta na koja će staviti fokus. Promene koje su posledica finansijske krize su destruktivnog karaktera, ali one znače šanse. U budućnosti banke moraju da postave adekvatne vizije svog poslovanja, a ne samo strategije. U tom kontekstu, merdžeri i akvizicije će svakako predstavljati sredstva koja su od vitalnog značaja za prevođenje tih vizija u realnost.

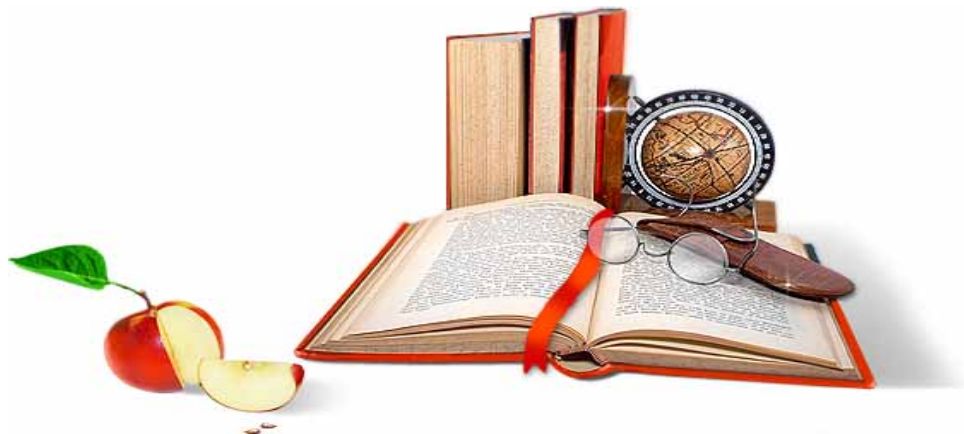
#### 5. LITERATURA

- [1] Bonin, J., Hasan, I., Wachtel, P., „Banking in Transition Countries“, *BOFIT Discussion Papers*, 12, 2008.
- [2] Borchgrevnik, H., Moe, T.G., „Management of Financial Crises in Cross-Border Banks“, Nordes Bank, *Economic Bulletin*, 2004, Q-4.
- [3] ECB, *EU Banking Structures*, 2008.
- [4] Focarelli, D., Pozzolo, A., „Where Do Banks Expand Abroad?“, *Journal of Business*, vol. 78, br. 6, 2005.
- [5] Focarelli, D., Pozzolo, A., „The patterns of cross-border bank mergers and shareholding in OECD countries“, *Journal of Banking & Finance*, vol. 25, issue 12, 2001.

- [6] Pogledati radove Buch i Delong (2004), Focarelli i Pozzollo (2005)
- [7] Walter, I., *Mergers and Acquisitions in Banking and Finance: What Works, What Fails, and Why*, Oxford University Press, 2004., str. 37
- [8] White, W., „Are changes in financial structure extending safety nets?“, *BIS Working Papers* No. 145, January 2004.
- [9] Internet stranica: <http://www.unicreditbank.ee/en/news/press/20080715051556/>

**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I DRUGI EDUKATIVNI  
MATERIJALI.**



**[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)**

**[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)**

**[WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET)**

**[WWW.SEMINARSKIRAD.INFO](http://WWW.SEMINARSKIRAD.INFO)**

**[WWW.MATURSKI.ORG](http://WWW.MATURSKI.ORG)**

**[WWW.ESSAYSX.COM](http://WWW.ESSAYSX.COM)**

**[WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI](https://WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI)**

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO **[SEMINARSKI](#)**, **[DIPLOMSKI](#)** ILI **[MATURSKI](#)** RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE **[GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#)** KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHOVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U **[BAZI](#)** NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU **[IZRADA RADOVA](#)**. PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM **[FORUMU](#)** ILI NA **[MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM](mailto:MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM)**