

# UTICAJ MERDŽERA I AKVIZICIJA NA RESTRUKTURIRANJE U EVROPSKOM BANKARSTVU

## THE IMPACT OF MERGERS AND ACQUISITIONS IN THE RESTRUCTURING OF THE EUROPEAN BANKING

**Prof. dr Vera Zelenović**

Finansije, bankarstvo, osiguranje, Ekonomski fakultet Subotica  
Subotica, Republika Srbija, veraz@open.telekom.rs

**Jovana Ivančević, master**

Finansije, bankarstvo, osiguranje, Ekonomski fakultet Subotica  
Subotica, Republika Srbija, ivancevicj@ef.uns.ac.rs

**Abstrakt:** U savremenom bankarstvu i razvijenim tržišnim privredama svakodnevno dolazi do brzih promena u poslovnom okruženju, zbog čega banke i drugi finansijski subjekti moraju da se prilagođavaju, da bi zadržali i poboljšali svoje performanse. Ubrzani proces merdžera i akvizicija zahvatio je evropski bankarski sektor tokom devedestih godina XX veka. Cilj rada je da se prikaže proces restrukturiranja putem merdžera i akvizicija u evropskom bankarskom sektoru, glavni motivi kupoprodaje banaka, kao i uticaj koji merdžeri i akvizicije imaju na poslovanje i performanse banaka. Posledice ovog procesa su razvoj megamerdžera na nacionalnom nivou, međusektorske i prekogranične transakcije i stvaranje finansijskih konglomerata. Na ubrzanje procesa konsolidovanja bitno je uticalo je uvođenje evra kao zajedničke valute i Bazelske direktive, koje su motivisale finansijske institucije da vrše adekvatnije formiranje kapitala i ostvaruju veću ekonomiju obima u poslovanju kako bi ojačale svoje konkurentne pozicije na tržištu. Slede zaključna razmatranja.

**Ključne reči:** merdžeri i akvizicije, restrukturiranje, bankarski sektor, bazelske direktive

**Abstract:** In modern banking and other developed market economies every day there is a rapid change in the business environment, the reason why banks and other financial entities must be adjusted in order to maintain and improve their performance. The rapid process of mergers and acquisitions affecting the European banking sector during the nineties of the XX century. The aim of this paper is to present the process of restructuring

through mergers and acquisitions in the European banking sector, the main motive of buying and selling banks, as well as the impact of mergers and acquisitions have on the operations and performance of banks. The consequences of this process are megamergers development at the national level, cross-sector and cross-border transactions and the creation of financial conglomerates. To accelerate the process of consolidating substantially influenced the introduction of the euro as a common currency and the Basel directives, motivated financial institutions to conduct adequate capital formation and achieve greater economies of scale in operations in order to strengthen its competitive position in the market, followed by concluding remarks.

**Key Words:** mergers and acquisitions, restructuring, banking sector, the Basel directives

### 1.UVOD

“Finansijski sektor ima centralnu ulogu u funkcionisanju svake tržišne ekonomije. Finansijski sektor obezbeđuje transfer kapitala između realnih sektora ekonomije - sektora države, stanovništva i poslovnih subjekata. Osnovne funkcije koje finansijski sektor treba efikasno da realizuje: na prvom mestu, finansijski sektor treba da obezbedi i garantuje adekvatno funkcionisanje sistema plaćanja. Drugo, mora olakšati alokaciju i efikasan transfer resursa tokom vremena. Treće, mora obezbediti adekvatnu kontrolu rizika. Četvrto, mora omogućiti emitovanje hartija od vrednosti, koje dalje omogućavaju finansiranje projekata nefinansijskog sektora. Konačno, mora

pružiti informacije o ceni finansijskih aktiva za koje je javnost zainteresovana.”<sup>82</sup>

U uslovima globalizacije i liberalizacije bankarskog poslovanja, banke su značajno proširile svoje aktivnosti izvan zemalja zvaničnog sedišta, uključujući osnivanje velikog broja podružnica u inostranstvu. Došlo je do transfera poslovne aktivnosti banaka iz zemalja sa strožijim zakonodavstvom u zemlje sa blažom regulativom. Prekogranične integracione aktivnosti su u mnogome pomogli sledeći faktori:<sup>83</sup>

1. promena zakonske regulative,
2. snaga tržišta,
3. menadžersko ponašanje,
4. aktivnosti države.

Procesi merđžeri i akvizicija koriste se u praksi da bi se izvršilo restrukturiranje organizacija. Ovim procesima dolazi do promena u vlasničkoj strukturi i time i do promena u korporativnoj kontroli, koje dovode do promena u poslovnim strategijama. Evropski bankarski sektor počev od 90-tih godina 20. veka, prolazi kroz proces burnog prestrukturiranja. Osnovne odlike evropske bankarske konsolidacije su<sup>84</sup>:

1. ubrzanje M&A aktivnosti počev od 1996. godine,
2. mega-banaka na nacionalnom nivou,
3. rast prekograničnih i međusektorskih transakcija,
4. pojava evropskih finansijskih konglomerata.

“Osnovni faktori koji su doveli do procesa konsolidacije bili su procesi deregulacije bankarskih aktivnosti, finansijska globalizacija, tehnološke i finansijske inovacije, imperativne kreacije vrednosti i uvećanja tržišnog učešća, kao i redukovanja ekscesivnog kapaciteta. Dva bitna faktora u procesu konsolidacije evropskog bankarskog sektora su zajednička valuta, euro, zemalja - članica Evropske unije, kao i ostvareni progres ka kompletiranju integrisanog evropskog tržišta, koji će biti značajan faktor intenziviranja procesa evropske bankarske konsolidacije. Drugi faktor je novi Bazelski sporazum koji je doneo brojne prednosti velikim finansijskim institucijama, u vidu savremenih i modela za ocenu kreditnog rizika, koji će uvećati kvalitet evaluacije

investicionog portfolija i alokacije slobodnog kapitala.”<sup>85</sup>

Finansijske integracije stvorile su osnovu za kreiranje finansijskih konglomerata. Date finansijske institucije specifične po svojim aktivnostima i njihovom prekograničnom karakteru. Ove institucije iziskuju potrebu kreiranja novog, integrisanog sistema supervizije koji bi pokrio sve njihove aktivnosti, na nacionalnom i prekograničnom nivou. Evropska direktiva o finansijskim konglomeratima daje eksplicitan regulatorni pristup. Ona povezuje različite aktivnosti kojima se konglomerati bave, ali nameće potrebu njihovog integrisanja u jedinstvenu supervizorsku instituciju. Radi ostvarenja deregulacije i globalizacije poslovanja finansijskih institucija, bila je neophodna međunarodna harmonizacija pravila u poslovanju banaka i drugih finansijskih institucija. Nosilac međunarodne koordinacije prudencionih pravila za banke je Bazelski komitet za bankarsku superviziju (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS). Mere koje su preduzete od strane Evropske komisije i Saveta ministara, i koje se odnose na zakonsku regulativu u bankarskom sektoru, mogu se podeliti u pet vremenskih perioda:<sup>86</sup>

- deregulacija o stupanju na domaća tržišta od 1957. do 1973.,
- različiti pokušaji u pravcu usklađivanja propisa od 1973. do 1983.
- "1992" direktiva o jedinstvenoj bankarskoj licenci, o kontroli u matičnoj državi, o uzajamnom priznavanju i o slobodnom obavljanju prekograničnih usluga,
- stvaranje jedinstvene valute u 1999. godine
- akcioni plan finansijskog servisa (2001.-2005.)

## 2. Teorijska razmatranja

Merdžeri i akvizicije predstavljaju jedan od načina restrukturiranja, odnose se na promenu vlasničke, organizacione strukture, kao i strukture kapitala i ima veliki uticaj na finansijski rezultat i performanse kompanije. Predstavljaju jedan od

<sup>82</sup> J. Canals, *Universal Banking: International Comparisons and Theoretical Perspectives*, Oxford University Press, 1997., str. 329

<sup>83</sup> Zelenović V., *Marketing u bankarstvu*, Proleter, Bečej, 2012., str 9

<sup>84</sup> Rym A., Georges P., *Banking mergers And acquisitions in the EU: Overview, assessment and prospects*, SUERF – The European Money and Finance Forum, Vienna, 2005., str 11

<sup>85</sup> Antić B., *Evropska bankarska konsolidacija: karakteristike i pokretački faktori*, 2007., str 74  
[http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2007/9\\_10/UBS-Bankarstvo-9-10-2007-Antic.pdf](http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2007/9_10/UBS-Bankarstvo-9-10-2007-Antic.pdf), 1.09.2013.

<sup>86</sup> Gaspar V., Hartmann P., Sleijpen O., *The transformation of the European financial system*, Second ECB Central Banking Conference, Frankfurt, Germany, 2002., str 33  
[http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/transformationeuropea\\_nfinancialsystemen.pdf](http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/transformationeuropea_nfinancialsystemen.pdf), 1.09.2013.

brojnih načina transformacije organizacija, putem kojih se ostvaruje bolje pozicioniranje na tržištu i bolje prilagođavanje šansama u okruženju.

Akvizicija predstavlja proces statusne promene kod koje jedna kompanija preuzima drugu i jasno proglašava sebe za novog vlasnika. Sa pravnog aspekta, stečena kompanija prestaje da postoji. Merdžeri nastaju kada se dve kompanije, često slične veličine, spoje u jednu kompaniju i takav način statusne promene se često naziva "spajanje jednakih ili prijateljsko preuzimanje". Pritom, akcije nekadašnje dve kompanije postaju zamenjene novoemitovanim akcijama novonastale kompanije. Glavna karakteristika merdžera je da je takav način kombinovanja u najboljem interesu obe kompanije.

Kod procesa merdžera i akvizicija, centralno pitanje odnosi se na cenu koju će kompanija akvizitor platiti za ciljnu kompaniju. Akvizitor polazi od tržišne vrednosti ciljne kompanije, na koju dodaje premiju za transfer kontrolnih prava sa akcionara ciljne kompanije na akcionare akvizitora. Veoma je bitno da akvizitor oceni koliko iznose stvarni benefiti date transakcije i da na osnovu toga formira cenu koja će za njega biti prihvatljiva u postupku pregovora. "Iz perspektive akvizitora, vrednost ciljne kompanije predstavlja zbir vrednosti samostalnog poslovanja kompanije i inkrementalne vrednosti koja se očekuje da će biti kreirana nakon preuzimanja. Inkrementalna vrednost nastaje putem sinergije iz profitabilnijeg poslovanja postakvizicione kompanije. Određivanje vrednosti ciljne kompanije počiva na očekivanjima u pogledu veličine i tajminga realizacije očekivanih benefita. U situacijama kada je teže predvideti očekivane benefite, vrednovanje je manje precizno. Tada se akvizitor suočava sa rizikom vrednovanja. Izloženost ovoj vrsti rizika zavisi od kvaliteta informacija koje su dostupne akvizitoru, da li je ciljna kompanija javna ili zatvorenog tipa, od vremena utrošenog na temeljno istraživanje ciljne kompanije."<sup>87</sup>

U cilju bržeg ostvarivanja međunarodne konsolidacije finansijskih institucija Evropske unije (EU), i lakšeg kretanja kapitala preko nacionalnih granica, došlo je do uklanjanja ograničenja na prekogranične ulaske, kao i do harmonizacije regulatornih i supervizorskih okvira. Pravne promene, kao što su stvaranje jedinstvenog tržišta i akcionog plana finansijskih usluga, dovele su do toga da poslovanje institucija širom EU bude moguće i jeftinije. Jedan od ciljeva programa jedinstvenog tržišta bio je stvaranje jedinstvenog i efikasnog tržišta finansijskih usluga u zemljama

EU. Prekogranična konkurencija je trebalo da dovede do unapređenja efikasnosti i do smanjenja tržišne snage finansijskih institucija. Integracija finansijskih tržišta treba da dovede do povećanja efikasnosti bankarskih sektora, što ima višestruki značaj za privredu zemlje, jer jedino efikasan i konkurentan bankarski sektor obezbeđuje adekvatnu alokaciju kapitala i finansijsku stabilnost.

„Pored toga, treba razlikovati oblike ulaska stranih banaka putem odobravanja zajmova i pružanje usluga upravljanja aktivom i pasivom stranim kolegama, putem osnivanja stranih predstavništva i podružnica.“<sup>88</sup> Filijala (branch) nije nezavisno pravno telo, ona je sastavni deo matične institucije. Ovaj oblik može pružati sve usluge kao i matična banka, na bazi kapitalne osnove matične banke. Podružnica ili zavisna banka (subsidiary bank) je poseban pravni entitet, osnovan na domaćem tržištu, ali u kome strana matična banka ima većinsko vlasništvo. Svaki od ovih oblika ima svoje prednosti i nedostatke. Manje finansijskih sredstava je potrebno za osnivanje filijale nego podružnice. Filijale su najpovoljnije za obavljanje poslova korporativnog bankarstva na domaćem tržištu, ali s druge strane filijale zahtevaju strogu superviziju poslovanja, kako se ne bi ugrozio poslovni položaj matične institucije. S druge strane, podružnica odgovara za sopstveno poslovanje, sopstvenom kapitalnom bazom i može bankrotirati, iako je matična banka solventna i obrnuto.

„Najznačajniji faktori u objašnjenju trenda internacionalizacije banaka su šanse za realizaciju profita, institucionalne karakteristike i ekonomske integracije.“<sup>89</sup> Sistematizacija tih motiva je u teoriji i praksi različita, ali najčešće je korišćena sistematizacija motiva iz projekata novijih privatizacionih kupoprodaja. Osnovni motivi svakog oblika kupoprodaje, prema istoj su:<sup>90</sup>

1. mogućnost ostvarivanja profita,
2. smanjivanje rizika,
3. spašavanje investicija koje propadaju,
4. motivi za poresko i tržišno pozicioniranje,

<sup>87</sup> Sudi Sudarsanam, *Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges*, Pearson Education Ltd., 2003., str. 333

<sup>88</sup> Focarelli D., Pozzolo A. F., "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis," *Economics & Statistics Discussion Papers esdp03009*, University of Molise, Dept. SEGeS., 2003. str 2  
<http://web.unimol.it/progetti/repec/mol/ecsdps/ESDP03009.pdf>, 1.09.2013.

<sup>89</sup> Focarelli D., Pozzolo A. F., "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis," *Economics & Statistics Discussion Papers esdp03009*, University of Molise, Dept. SEGeS., 2003. str 3  
<http://web.unimol.it/progetti/repec/mol/ecsdps/ESDP03009.pdf>, 1.09.2013.

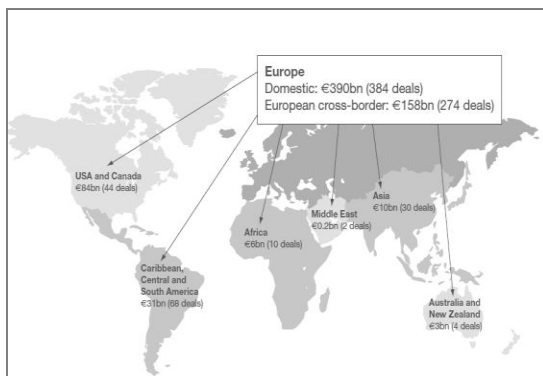
<sup>90</sup> Ristić Ž., *Privatizacioni procesi u bankarstvu – motivi i modeli*, Panoeconomicus, 2006., str 193

5. motivi smanjenja troškova i veće poslovne efikasnosti,
6. kupoprodaja kao način smanjivanja konkurencije,
7. drugi motivi za fuzionisanje.

### 3. M&a u evropskom bankarskom sektoru

Pokretački motivi za sprovođenje M&A transakcija, koji su doprineli formiranju postojeće strukture na evropskom bankarskom sektoru, mogu se podeliti u tri kategorije stratejskih motiva. Prvi motiv je želja da se postigne odgovarajuća ekonomija obima i unapredi operativna efikasnost, pre svega putem nacionalnih merdžera i akvizicija. Druga grupa motiva vezuje se za stvaranje „nacionalnih šampiona”, kao neka vrsta odbrane od preuzimanja od strane prekograničnih bankarskih grupa. Treća grupa motiva je vezana za potrebu da se stvore sekundarna domaća tržišta, na kojima bi se ostvarivale značajne šanse za rast i povećanje prihoda.

Slika broj 1. pokazuje da u periodu od 1. januara 1996. i 31. decembra 2005. godine, evropske banke su potrošile € 682 bn na procese merdžera i akvizicija širom sveta, odnosno za dati period je ostvareno 816 dogovora. Na domaće procese merdžera i akvizicije otpada € 390 bn, odnosno 384 dogovora, dok na procese prekograničnih merdžera i akvizicija otpada € 158 bn, odnosno 274 dogovora.

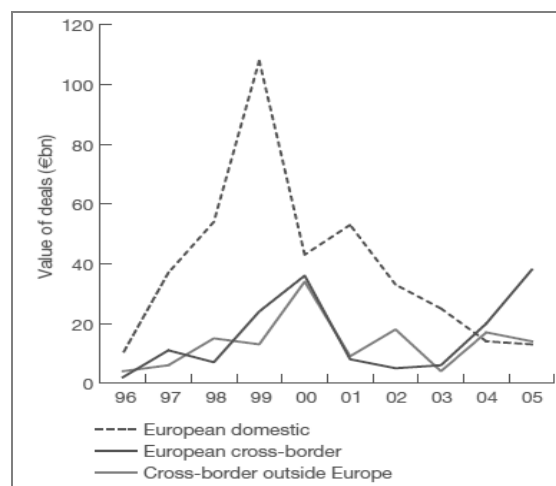


Slika broj 1: M&A evropskih banaka posmatrane sa aspekta lokacije targeta, u periodu 1996.-2005. godine<sup>91</sup>

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

<sup>91</sup> PricewaterhouseCoopers, European banking consolidation, April, 2006., str 3 [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/banking-capital-markets/pdf/banking\\_consolidation.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/banking-capital-markets/pdf/banking_consolidation.pdf), 1.11.2013.

sprovođenje prekograničnih transakcija. Grafikon broj 1. pokazuje da je posle vrhunca vrednosti nacionalnih merdžera i akvizicija u 1999. godini, usledio pad, jer su mnoge banke u evropskom bankarskom sektoru uvidele da je dalji rast jedino moguće tražiti van nacionalnih granica.



Grafikon broj 1. Vrednost M&A aktivnosti evropskih banaka u periodu 1996-2005. godine<sup>92</sup>

Nakon dostignuća vrhunca 1999. godine, vrednost evropskih domaćih bankarskih poslova je bio u padu. Mnoge evropske banke težile su da se razvijaju kroz procese akvizicija i to izvan njihovih domaćih tržišta. Na grafikonu se vidi da nacionalne evropske transakcije imaju najveću vrednost i da su nakon 1999. godine, date transakcije u padu. Prekogranične evropske transakcije imaju nešto veću vrednost od prekograničnih transakcija van Evrope u 1999. godini, nakon čega dolazi do njihovog pada, i u period posle 2002. godine, prekogranične evropske transakcije su u porastu. Prekogranične transakcije van Evrope su isto u padu posle 1999. godine, sve do 2001. godine, nakon čega njihovo kretanje oscilira. Ovaj period karakterišu prekogranični megamerdžeri, podaci u tabeli broj 1. pokazuju da je deset najvećih prekograničnih zapadnoevropskih transakcija činilo 56% ukupne vrednosti datih transakcija u posmatranom periodu. Mnoge banke su videle mogućnost za rast van nacionalnih tržišta, putem akvizicije banaka koje se nalaze u susednim zemljama i u kojima vladaju slični tržišni uslovi. Na prvom mestu nalazi se prekogranična transakcija koja je nastala preuzimanjem HVB Group, iz Nemačke, od strane UniCredit banke iz Italije, vrednost date transakcije iznosi € 15,371 miliona.

<sup>92</sup> PricewaterhouseCoopers, European banking consolidation, April 2006., str 8

Tabela 1. Deset najvećih prekograničnih transakcija u Zapadnoj Evropi u periodu od 1996-2005. godine<sup>93</sup>

Br	Vrednost dogovora €m	God	Meta	Zemlja mete	Kupac	Zemlja kupca
1	15,371	20 05	HVB Group	Nemačka	UniCredit	Italija
2	13,853	20 04	Abbey	Velika Britanija	BSCH	Španija
3	11,229	20 00	CCF	Francuska	HSBC	Velika Britanija
4	7,169	20 00	Bank Austria	Austrija	HVB Group	Nemačka
5	5,865	20 05	Banca Antonveneta	Italija	ABN Amro	Holandija
6	4,779	20 00	Unidanmark	Danska	Nordic Baltic Holding	Švedska
7	4,135	19 97	Merita Oyj	Finska	Nordbanken	Švedska
8	4,090	19 97	Banque Bruxelles Lambert	Belgija	ING	Holandija
9	3,302	19 99	Christiana Bank og Kreditkase	Norveška	MeritaNordbanken Oyj	Finska
10	2,695	20 05	Bank Austria Creditanstalt	Austrija	UniCredit	Italija
	57,915	Ostali dogovori				
	130,403	Ukupna vrednost dogovora u Zapadnoj Evropi				

Tabela broj 2. pokazuje glavne motive i mogućnosti realizacije četiri tipa merđžera i akvizicija u evropskom bankarskom sektoru. Predstavljeni motivi pokazuju uticaj M&A kako na performanse same banke, tako i na efekte u poslovanju.

Tabela 2. Glavni motivi i mogućnosti realizacije četiri tipa merđžera i akvizicija<sup>94</sup>

	U okviru jedne zemlje	U različitim zemljama
Između kreditnih institucija	<b>Domaći bankarski M&amp;A</b>	<b>Medunarodni bankarski M&amp;A</b>
	Ekonomije obima u vezi sa troškovima su glavni motiv.	Veličina, tj. potreba za odgovarajućom veličinom je glavni motiv.
	Smanjenje distributivne mreže i administrativnih funkcija (racionalizacija), uključujući informacionu tehnologiju i upravljanje rizicima.	Usklađivanje veličine klijenata i budućeg poslovanja. Moguća racionalizacija administrativnih funkcija.
U različitim sektorima	<b>Domaći konglomerati</b>	<b>Medunarodni konglomerati</b>
	Ekonomije okvira kroz unakrsnu prodaju su glavni motiv.	Ekonomije okvira putem unakrsne prodaje, ujedino uz ekonomiju obima su glavna dva motiva.
	Diversifikacija rizika i prihoda. Optimalna upotreba komplementarnih kanala distribucije. Moguća racionalizacija administrativnih funkcija može dovesti do troškovne ekonomije obima.	M&A nude slabu racionalizaciju jer su institucije u različitim zemljama i predmet su različitih regulativa i praksi.

Proces merđžera i akvizicija predstavlja značajan upravljači izazov. Ovaj izazov se obično povećava sa povećanjem kompleksnosti nastalih organizacija. Tabela 3. predstavlja rizike koji su povezani sa četiri tipa merđžera i akvizicija. Kada složenost procesa raste, često se povećava i rizik, prekogranični sektor ili prekogranične operacije su uglavnom daleko rizičnije i izazovnije, nego one unutar iste države i istog sektora.

<sup>93</sup> PricewaterhouseCoopers, European banking consolidation, April 2006., str 8

<sup>94</sup> European Central Bank, Mergers and acquisitions involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, December 2000., str 20 <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>, 20.09.2013.

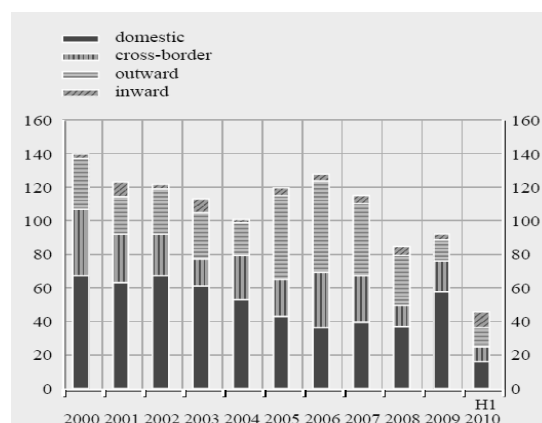
Tabela 3. Rizici povezani sa četiri tipa merđžera i akvizicija<sup>95</sup>

	U okviru jedne zemlje	U različitim zemljama
Između kreditnih institucija	<b>Domaći bankarski M&amp;A</b>  <i>Ex ante:</i> utvrđivanje cene transakcija i strateški rizici.  <i>Ex post:</i> operativni rizici, npr. integracija upravljanja rizikom, računovodstvenih sistema i procedura interne kontrole.  Previsoka unutrašnja usmerenost sa gubitkom klijenata-rizik alokacije izvora.	<b>Međunarodni bankarski M&amp;A</b>  <i>Ex ante:</i> isto kao i za MiA domaćih banaka, ali povećava se zbog kulturoloških razlika. Devizni (valutni) rizik.  <i>Ex post:</i> kao i za MiA domaćih banaka, ali raste zbog različitog fiskalnog i računovodstvenog tretmana.
	<b>Domaći konglomerati</b>  <i>Ex ante:</i> isto kao i gore, ali se povećava zbog različitih poslovnih oblasti. Mogući sukob osoblja zbog različitih pravilnika za zaposlene i modela nadoknada.  <i>Ex post:</i> kao i gore, ali je povećan zbog različitog fiskalnog i računovodstvenog tretmana. Rizik reputacije na duži i srednji rok.	<b>Međunarodni konglomerati</b>  <i>Ex ante:</i> maksimalan rizik. Svi rizici koji se povezuju sa domaćom konglomeracijom i MiA međunarodnih banaka.  <i>Ex post:</i> maksimalan rizik. Svi rizici koji se povezuju sa domaćom konglomeracijom i MiA međunarodnih banaka. Rizik reputacije na duži i srednji rok.
U različitim sektorima		

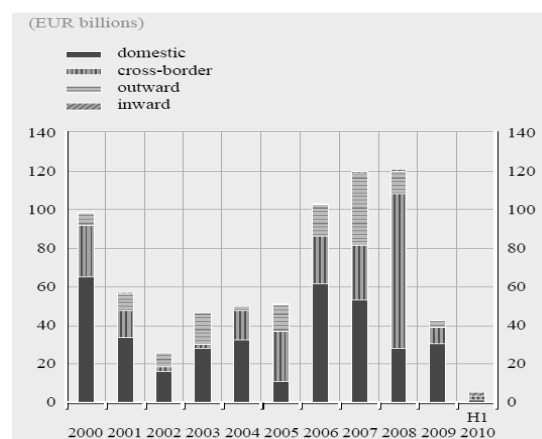
Ukoliko se posmatra period od 2000-2010. godine, broj transakcija merđžera i akvizicija u bankarskom sektoru Evropske Unije, pao je u 2008. godini, što je ujedno i najniži nivo transakcija od početka posmatranog perioda (grafikon broj 2). U tom vremenskom periodu, došlo je do pada broja transakcija pod uticajem svetske ekonomske krize. Aktivnosti merđžera i akvizicija su počeli sa postepenim oporavkom u 2009. godini, gde su pre svega dominirali domaći merđžeri i akvizicije. Što se tiče vrednosti ovakvih transakcija, beleži se jasan trend, gde su najveće vrednosti transakcija zabeležene u 2008. godini, dok se značajan pad vidi u 2009. godini, pre svega usled uticaja svetske ekonomske krize koja je ostavila značajna uticaj na bankarski sektor. Vrednost bankarskih merđžera i akvizicija u

<sup>95</sup> European Central Bank, Mergers and acquisitions involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, December 2000., str 30 <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>, 20.09..2013.

periodu od 2000-2010. godine, predstavljena je na grafikonu broj 3.



Grafikon 2. Broj transakcija<sup>96</sup>



Grafikon 3. Vrednost transakcija<sup>97</sup>

Na grafikonu 4, je prikazana vrednost merđžera i akvizicija na evropskom finansijskom sektoru po podsektorima u periodu 2003-2011. godina. Možemo primetiti da su ulaganja u bankarski sektor putem M&A ubedljivo najveća u odnosu na sektor osiguranja i sektor upravljanja imovinom.

Grafikon 4.:Merđžeri i akvizicije u evropskom finansijskom sektoru po podsektorima, vrednosti u mlrd €<sup>98</sup>

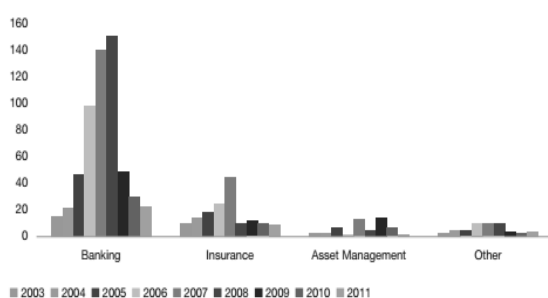
<sup>96</sup> <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>, 1.11.2013.

<sup>97</sup> <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>, 1.11.2013.

<sup>98</sup> European Central Bank, Mergers and acquisitions involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, December 2000., str 30 <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>, 20.09..2013.

<sup>98</sup> <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>, 1.11.2013.

<sup>98</sup> <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>, 1.11.2013.



## ZAKLJUČAK

Evropski bankarski sektor u protekle dve decenije je doživeo značajne strukturalne promene koje su nastale kao posledica promena u eksternom okruženju, a posebno zbog promena koje su se ticale pojačanih monetarnih i finansijskih integrisanja. Potencijal za stvaranje jedinstvenog evropskog tržišta, brz razvoj tehnologija, inovacije proizvoda i usluga, internacionalizacija aktivnosti, urušavanje uloge banaka kao finansijskih posrednika, kao i pojačani pritisci stranih konkurenata, samo su neke od najbitnijih strukturalnih karakteristika evropskog finansijskog sektora. Rast vrednosti bankarskih merdžera i akvizicija je rezultat svesnosti banaka da je veličina presudna za opstanak u datom konkurentskom okruženju. Procesi privatizacije u bankarskom sektoru realizovani su uz pretežno favorizovanje domaćih banaka, s ciljem stvaranja nacionalnih šampiona, dok se, s druge strane, skromne prekogranične ekspanzije odlikuju obiljem štednih i drugih institucija neatraktivnih za prekograničnu bankarsku konsolidaciju. Transakcijska vrednost M&A aktivnosti, nakon odmerenog rasta u devedesetim godinama, dostigla svoj vrhunac 2000. godine, do čega je došlo pojavom megabanaka na nacionalnom nivou. Aktivnosti merdžera i akvizicija su znatno opale u 2008. godini, pre svega zbog uticaja svetske ekonomske krize. Znaci postepenog oporavka su zabeleženi tokom 2009. godine. U transformacionim procesima, merdžeri i akvizicije su se ispoljili kao značajna komponenta promena, koji su doveli do izmenjene strukture bankarske industrije i do zaoštavanja konkurencije u globalnim razmerama. M&A su se pokazale kao snažan motivator promena vezanih kako za samu strukturu i način rada bankarskih organizacija, tako i za profitabilnost u poslovanju, čime su omogućile bankama sticanje konkurentске prednosti na finansijskom tržištu.

## LITERATURA

- [1] Antić B., "Evropska bankarska konsolidacija: karakteristike i pokretački faktori", 2007.
- [2] European Central Bank, "Mergers and acquisitions involving the EU Banking Industry – Facts and Implications", December 2000.
- [3] European Central Bank, "Mergers and acquisitions involving the EU Banking Industry – Facts and Implications", December 2000.
- [4] Focarelli D., Pozzolo A. F., "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis", "Economics & Statistics Discussion Papers esdp03009, University of Molise, Dept. SEGeS., 2003.
- [5] Focarelli D., Pozzolo A. F., "Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis", "Economics & Statistics Discussion Papers esdp03009, University of Molise, Dept. SEGeS., 2003.
- [6] Gaspar V., Hartmann P., Sleijpen O., "The transformation of the European financial system, Second ECB Central Banking Conference, Frankfurt", Germany, 2002.
- [7] J.Canals, "Universal Banking: International Comparisons and Theoretical Perspectives", Oxford University Press, 1997.
- [8] PricewaterhouseCoopers, "European banking consolidation, April, 2006.
- [9] Ristić Ž., "Privatizacioni procesi u bankarstvu – motivi i modeli", Panoeconomicus, 2006.
- [10] Rym A., Georges P., "Banking mergers And acquisitions in the EU: Overview, assessment and prospects, SUERF – The European Money and Finance Forum", Vienna, 2005., str 11.
- [11] Sudi Sudarsanam, "Creating Value from Mergers and Acquisitions: The Challenges", Pearsons Education Ltd., 2003.
- [12] Zelenović V., "Marketing u bankarstvu", Proleter, Bečej, 2012.
- [13] [http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2007/9\\_10/UBS-Bankarstvo-9-10-2007-Antic.pdf](http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2007/9_10/UBS-Bankarstvo-9-10-2007-Antic.pdf), 1.09.2013.
- [14] <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/transformationeuropeanfinancialsystemen.pdf>, 1.09.2013.
- [15] <http://web.unimol.it/progetti/repec/mol/ecsdps/ES DP03009.pdf>, 1.09.2013.
- [16] <http://web.unimol.it/progetti/repec/mol/ecsdps/ES DP03009.pdf>, 1.09.2013.
- [17] [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/banking-capital-markets/pdf/banking\\_consolidation.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/banking-capital-markets/pdf/banking_consolidation.pdf), 1.11.2013.
- [18] <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>, 20.09.2013.
- [19] <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>, 20.09..2013.
- [20] <http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructures201009en.pdf>, 1.11.2013