

UNIVERZITET UNION U BEOGRADU
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
FAKULTET ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE



Nina Miković

EFEKTI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U REPUBLICI SRBIJI

Doktorska disertacija

Beograd, 2022. godina

UNIVERZITET UNION U BEOGRADU
BEOGRADSKA BANKARSKA AKADEMIJA
FAKULTET ZA BANKARSTVO, OSIGURANJE I FINANSIJE



Nina Miković

EFEKTI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U REPUBLICI SRBIJI

Doktorska disertacija

Beograd, 2022. godina

Članovi komisije:

Prof. dr Branko Živanović, predsednik komisije
Beogradska bankarska akademija –
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerzitet “Union” u Beogradu

Prof. dr Dejan Erić, mentor
Beogradska bankarska akademija –
Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
Univerzitet “Union” u Beogradu

Doc. dr Duško Bodroža, član komisije
Naučni saradnik Instituta ekonomskih nauka u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije: _____, u Beogradu

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjavljujem da je doktorska disertacija pod naslovom „Efekti restrukturiranja banaka u Republici Srbiji“:

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršila autorska prava i koristila intelektualnu svojinu drugih lica.



Nina Miković

IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predala za objavljivanje na portalu Digitalnog repozitorijuma Univerziteta „Union” u Beogradu.



Nina Miković

IZRAZI ZAHVALNOSTI

Koristim priliku da se zahvalim mentorskoj komisiji na značajnom naporu i doprinosu unapređenju kvaliteta doktorske disertacije. Prvenstveno se zahvaljujem mentoru profesoru dr Dejanu Eriću na svesrdnoj podršci i pomoći tokom izrade disertacije. Veliko hvala profesoru dr Branku Živanoviću na značajnim i korisnim smernicama prilikom istraživačkog rada. Zahvaljujem se profesoru dr Dušku Bodroži na komentarima i sugestijama koje su u velikoj meri doprinele podizanju kvaliteta disertacije.

Posebnu zahvalnost dugujem emeritusu profesoru Hasanu Haniću na savetima i predlozima za poboljšanje rada.

Najveće hvala mojim porodicama Miković, Mihaljević, Verlašević i Rakić. Hvala mom ocu Draganu na potpori i ohrabrenju tokom trajanja studija. Izuzetno, najtoplije hvala mojoj majci Sanji i sestri Maji.

Hvala na podršci i mojoj „porodici“ iz Narodne banke Srbije – mojim dragim kolegama Nastasiji, Mariji, Olgi, Jeleni i Lazaru.

Disertaciju svim srcem posvećujem mom bratu Stefanu.

EFEKTI RESTRUKTURIRANJA BANAKA U REPUBLICI SRBIJI

APSTRAKT

Predmet doktorske disertacije je analiza efekata procesa restrukturiranja banaka u Republici Srbiji. Restrukturiranje podrazumeva niz strategijskih, organizacionih, upravljačkih, vlasničkih, tehnoloških i kadrovskih promena. Osnovni cilj disertacije je utvrđivanje efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta na adekvatnost kapitala, kapital, kreditnu aktivnost, štednju, profitabilnost i likvidnost, kao i ostalih strategija restrukturiranja na troškove i profitabilnost banaka u Republici Srbiji. Istraživanje efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta sprovedeno je na uzorku banaka koje su učestvovala u merdžerima i akvizicijama u Republici Srbiji, dok je istraživanje efekata ostalih strategija restrukturiranja sprovedeno na uzorku banaka koje su, shodno odgovorima u upitniku, u velikoj meri posvećene razvoju finansijskih tehnologija. U cilju testiranja valjanosti istraživačkih hipoteza, korišćene su kvantitativne metode koje uključuju bazne i lančane indekse, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta i korelacionu analizu u cilju procene uticaja nezavisne varijable na odabrane zavisne varijable.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja efekata merdžera i akvizicija, dolazi se do zaključka da postoji dovoljno argumenata da se potvrdi hipoteza da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo na rast kapitala, kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji. Pored pomenutog, ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila, a ni odbacila hipoteza da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta pozitivno uticalo na profitabilnost i likvidnost banaka. Konačno, ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila hipoteza da je sprovođenje strategija u funkciji rasta doprinelo podizanju adekvatnosti kapitala u analiziranim bankama u Republici Srbiji.

Imajući u vidu rezultate sprovedenog istraživanja, postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila hipoteza da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno uticalo na performanse bankarskog sektora. Rezultati istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja pokazali su da ne postoji dovoljno argumenata da bi se potvrdila, a ni odbacila hipoteza da je sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije.

Ključne reči: restrukturiranje, banke, merdžeri i akvizicije, strategije restrukturiranja banaka, razvoj finansijskih tehnologija, bankarski sektor Republike Srbije

Naučna oblast: Ekonomija

Uža naučna oblast: Finansije i bankarstvo

BANK RESTRUCTURING EFFECTS IN THE REPUBLIC OF SERBIA

ABSTRACT

The subject of the doctoral dissertation is the analysis of the bank restructuring process effects in the Republic of Serbia. Restructuring involves a variety of strategic, organizational, managerial, ownership, technological, and human resource adjustments. The main goal of the dissertation is to determine the effects of restructuring strategies in the function of growth on capital adequacy, capital, credit activity, savings, profitability and liquidity, as well as the effects of the other restructuring strategies on costs and profitability of banks in the Republic of Serbia. The research on the effects of restructuring strategies in the function of growth was conducted on a sample of banks that participated in mergers and acquisitions in the Republic of Serbia, while the research on the effects of the other restructuring strategies was conducted on a sample of banks dedicated to the development of financial technologies. In order to test the validity of research hypotheses, quantitative methods were used that include base and chain index, growth rate compared to the base and previous year and average growth rate, as well as correlation analysis to assess independent variable effects on selected dependent variables.

Based on the results of the research on the effects of bank mergers and acquisitions, there are enough arguments to confirm the hypothesis that the implementation of restructuring strategies in the function of growth has affected lending and savings growth of banks in the Republic of Serbia. Also, there are not enough arguments to confirm nor reject the hypothesis that the implementation of restructuring strategies in the function of growth has positively affected profitability and liquidity of banks. Finally, there are not enough arguments to confirm the hypothesis that the implementation of strategies in the function of growth has contributed to capital adequacy growth in analyzed banks in the Republic of Serbia.

Considering the findings of the performed research, there are enough arguments to confirm the hypothesis that the implementation of restructuring strategies in the function of growth in the Republic of Serbia has positively affected the banking sector performance. The results of the research on the effects of the other restructuring strategies showed that there are not enough arguments to confirm nor reject the hypothesis that the implementation of the other restructuring strategies has reduced costs and increased profitability in the banking sector of the Republic of Serbia.

Key words: restructuring, banks, mergers and acquisitions, bank restructuring strategies, financial technologies advancement, banking sector of the Republic of Serbia

Scientific field: Economics

Specific scientific field: Finance and Banking

SADRŽAJ

SPISAK TABELA.....	8
SPISAK GRAFIKONA	13
UVOD	18
I DEO. TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE RESTRUKTURIRANJA....	23
1. GLAVA. KONCEPT RESTRUKTURIRANJA.....	23
1.1. Determinante, ciljevi i motivi restrukturiranja	23
1.2. Oblici restrukturiranja	27
1.3. Strategije restrukturiranja.....	43
1.3.1. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta.....	44
1.3.2. Strategije restrukturiranja u funkciji ozdravljenja	52
1.3.3. Strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti.....	54
1.4. Stvaranje vrednosti i ostale koristi od restrukturiranja	57
1.5. Faktori i rizici uspešnog restrukturiranja	62
1.6. Specifičnosti restrukturiranja u bankarskom sektoru.....	67
2. GLAVA. DIMENZIJE PROCESA RESTRUKTURIRANJA	77
2.1. Modeli programa restrukturiranja.....	77
2.2. Dubinske analize (Due diligence) subjekta restrukturiranja	83
2.3. Kreiranje timova i proces pregovora.....	88
2.4. Planiranje i formulisanje strategije restrukturiranja.....	91
2.5. Implementacija strategije restrukturiranja.....	96
2.6. Proces restrukturiranja u bankarskom sektoru	99
II. DEO. ANALIZA PROCESA RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U SVETU I EVROPI.....	107
3. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U SVETU.....	107
3.1. Dinamika restrukturiranja u svetskim okvirima	107
3.2. Efekti restrukturiranja na bankarske sektore u Sjedinjenim Američkim Državama, Kini i Indiji.....	113
4. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U EVROPI.....	135

4.1. Dinamika restrukturiranja u zemljama članicama Evropske unije i zemljama Centralne i Istočne Evrope.....	135
4.2. Analiza efekata restrukturiranja na bankarske sektore	152
5. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA	169
5.1. Dinamika restrukturiranja u bankarskim sektorima.....	169
5.2. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana.....	177
5.3. Ostale strategije restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana.....	183
III DEO. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE.....	193
6. GLAVA. RESTRUKTURIRANJE U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE.....	193
6.1. Istorijski pregled aktivnosti restrukturiranja u bankarskom sektoru u Republici Srbiji.....	193
6.2. Zakonodavni i institucionalni okvir za realizaciju restrukturiranja banaka u Republici Srbiji	203
6.2.1. Pravni i regulatorni okvir aktivnosti restrukturiranja	203
6.2.2. Institucionalni okvir aktivnosti restrukturiranja	205
7. GLAVA. REZULTATI ISTRAŽIVANJA EFEKATA RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKOM SEKTORU.....	208
7.1. Analiza efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji	208
7.1.1. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na kapital, kreditnu aktivnost i štednju.....	211
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Banca Intesa a.d. Beograd.....	211
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Erste bank a.d. Novi Sad.....	218
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Vojvođanske banke a.d. Novi Sad.....	226
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad	234
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Eurobank a.d. Beograd	242

Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd.....	250
Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Halkbank a.d. Beograd	257
7.1.2. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na profitabilnost i likvidnost.....	267
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Banca Intesa a.d. Beograd.....	267
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Erste bank a.d. Novi Sad.....	269
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	272
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad	274
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Eurobank a.d. Beograd	276
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Sberbank Srbija a.d. Novi Sad	279
Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Halkbank a.d. Beograd.....	281
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Banca Intesa a.d. Beograd.....	285
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Erste bank a.d. Novi Sad.....	287
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	290
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad	292
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Eurobank a.d. Beograd.....	295
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd.....	298
Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Halkbank a.d. Beograd	301
7.1.3. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na adekvatnost kapitala	304
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Banca Intesa a.d. Beograd	304

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Erste bank a.d. Novi Sad.....	307
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad.....	310
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad	313
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Eurobank a.d. Beograd.....	316
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd.....	319
Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Halkbank a.d. Beograd.....	322
7.2. Analiza efekata ostalih strategija restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije.....	327
7.2.1. Efekti ostalih strategija restrukturiranja – primer Banca Intesa a.d. Beograd.....	341
7.2.2. Efekti ostalih strategija restrukturiranja – primer ProCredit bank a.d. Beograd.....	344
ZAKLJUČAK	352
Ostvareni rezultati i naučni doprinos	355
Ograničenja i dalji pravci istraživanja	357
LITERATURA	359
PRILOG.....	378

SPISAK TABELA

Tabela 3.1. Pregled 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka na globalnom nivou u periodu od 1985. do 2020. godine	109
Tabela 3.2. Pregled 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka u SAD od 1985. do 2020. godine.....	116
Tabela 3.3. Najveće bankarske transakcije u SAD u 2020. godini.....	119
Tabela 3.4. Odnos kapitala i rizične aktive banaka u Indiji pre i nakon merdžera (izraženo u %)	133
Tabela 4.1. Pregled merdžera i akvizicija banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope tokom 2020. godine	147

Tabela 4.2. Pregled merdžera i akvizicija banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope tokom 2021. godine	149
Tabela 4.3. Pregled rešenja za podružnice Sberbank Europe AG	151
Tabela 6.1. Pregled merdžera i akvizicija banaka u Republici Srbiji od 2000. do 2021. godine.....	199
Tabela 6.2. Spisak banaka u Republici Srbiji na dan 30. april 2022. godine.....	202
Tabela 7.1. Uzorak banaka koje su učestvovala u aktivnostima merdžera i akvizicija u Republici Srbiji.....	210
Tabela 7.2. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine.....	212
Tabela 7.3. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju kod Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine.....	214
Tabela 7.4. Korelacija varijabli kapital i štednja za Banca Intesa a.d. Beograd	215
Tabela 7.5. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine	217
Tabela 7.6. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Banca Intesa a.d. Beograd	218
Tabela 7.7. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine.....	220
Tabela 7.8. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine.....	222
Tabela 7.9. Korelacija varijabli kapital i štednja za Erste bank a.d. Novi Sad	223
Tabela 7.10. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine .	225
Tabela 7.11. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Erste bank a.d. Beograd	226
Tabela 7.12. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine.....	228
Tabela 7.13. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine.....	230
Tabela 7.14. Korelacija varijabli kapital i štednja za Vojvođansku banku a.d. Novi Sad	231
Tabela 7.15. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine ..	233

Tabela 7.16. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Vojvođansku banku a.d. Novi Sad.....	234
Tabela 7.17. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine	236
Tabela 7.18. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine	238
Tabela 7.19. Korelacija varijabli kapital i štednja za Credit Agricole banku a.d. Novi Sad	239
Tabela 7.20. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine	241
Tabela 7.21. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Credit Agricole banku a.d. Novi Sad	242
Tabela 7.22. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine	244
Tabela 7.23. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine	246
Tabela 7.24. Korelacija varijabli kapital i štednja za Eurobank a.d. Beograd	247
Tabela 7.25. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine	249
Tabela 7.26. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Eurobank a.d. Beograd	250
Tabela 7.27. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine	252
Tabela 7.28. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine	254
Tabela 7.29. Korelacija varijabli kapital i štednja za Sberbank a.d. Beograd.....	254
Tabela 7.30. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine.....	256
Tabela 7.31. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Sberbank a.d. Beograd	257
Tabela 7.32. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine	259
Tabela 7.33. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine	261

Tabela 7.34. Korelacija varijabli kapital i štednja za Halkbank a.d. Beograd	261
Tabela 7.35. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine	263
Tabela 7.36. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Halkbank a.d. Beograd	263
Tabela 7.37. Rezultati korelacije varijabli kapital i štednja odabranih banaka u Republici Srbiji.....	265
Tabela 7.38. Rezultati korelacije varijabli kapital i kreditna aktivnost odabranih banaka u Republici Srbiji.....	266
Tabela 7.39. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja kod Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine	268
Tabela 7.40. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Banca Intesa a.d. Beograd.....	269
Tabela 7.41. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2007. do 2020. godine	271
Tabela 7.42. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Erste bank a.d. Novi Sad.....	272
Tabela 7.43. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad za period od 2012. do 2020. godine	275
Tabela 7.44. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad.....	276
Tabela 7.45. Bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Eurobank a.d. Beograd za period od 2007. do 2020. godine	278
Tabela 7.46. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine	280
Tabela 7.47. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine.....	282
Tabela 7.48. Rezultati korelacije varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji	284
Tabela 7.49. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd od 2005. do 2020. godine.....	286

Tabela 7.50. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti za Banca Intesa a.d. Beograd	287
Tabela 7.51. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad od 2006. do 2020. godine.....	289
Tabela 7.52. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od 2009. do 2020. godine.....	291
Tabela 7.53. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Credit Agricole banke a.d. Novi Sad od 2005. do 2020. godine	294
Tabela 7.54. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti za Credit Agricole banku Srbija a.d. Novi Sad.....	295
Tabela 7.55. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2020. godine.....	297
Tabela 7.56. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti za Eurobank a.d. Beograd	298
Tabela 7.57. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine	300
Tabela 7.58. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine.....	302
Tabela 7.59. Rezultati korelacije varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti odabranih banaka u Republici Srbiji	303
Tabela 7.60. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine.....	306
Tabela 7.61. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala kod Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine.....	309
Tabela 7.62. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Erste bank a.d. Novi Sad	310
Tabela 7.63. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine	312
Tabela 7.64. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine	315
Tabela 7.65. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Credit Agricole banku Srbija a.d. Novi Sad	316

Tabela 7.66. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine	318
Tabela 7.67. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Eurobank a.d. Beograd.....	319
Tabela 7.68. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine.....	321
Tabela 7.69. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Sberbank Srbija a.d. Beograd.....	322
Tabela 7.70. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine	324
Tabela 7.71. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Halkbank a.d. Beograd.....	324
Tabela 7.72. Rezultati korelacije varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala odabranih banaka u Republici Srbiji.....	326
Tabela 7.73. Nematerijalna imovina, bazni, lančani indeks i stope rasta nematerijalne imovine Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine .	343
Tabela 7.74. Korelacija varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja za Banca Intesa a.d. Beograd.....	344
Tabela 7.75. Broj zaposlenih, bazni, lančani indeks i stope rasta broja zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine	346
Tabela 7.76. Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, bazni, lančani indeks i stope rasta troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine	348
Tabela 7.77. Korelacija varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja za ProCredit bank a.d. Beograd	350
Tabela 7.78. Rezultati korelacije varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji.....	350

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 3.1. Broj transakcija merđžera i akvizicija banaka na globalnom nivou u periodu od 1985 do 2020. godine	107
--	-----

Grafikon 4.1. Broj uspešnih i neuspešnih transakcija merdžera i akvizicija u zoni evra od 1999. do 2020. godine (udeo i odnos izraženi u %)	160
Grafikon 6.1 Struktura bankarskog sektora Republike Srbije od 2006. do 2021. godine	195
Grafikon 6.2. Profitabilnost bankarskog sektora Republike Srbije od 2006. do 2021. godine (izražena u %)	196
Grafikon 6.3 Aktiva bankarskog sektora Republike Srbije od 2006. do 2021. godine (u mlrd RSD)	198
Grafikon 7.1. Kretanje kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	211
Grafikon 7.2. Kretanje štednje i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	213
Grafikon 7.3 Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	216
Grafikon 7.4. Kretanje kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)	219
Grafikon 7.5. Kretanje štednje i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	221
Grafikon 7.6. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	224
Grafikon 7.7. Kretanje kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)	227
Grafikon 7.8. Kretanje štednje i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	229
Grafikon 7.9. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	232
Grafikon 7.10. Kretanje kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)	235
Grafikon 7.11. Kretanje štednje i kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	237
Grafikon 7.12. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	240
Grafikon 7.13. Kretanje kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)	243
Grafikon 7.14. Kretanje štednje i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	245

Grafikon 7.15. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	248
Grafikon 7.16. Kretanje kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD).....	251
Grafikon 7.17. Kretanje štednje i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	253
Grafikon 7.18. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	255
Grafikon 7.19. Kretanje kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	258
Grafikon 7.20. Kretanje štednje i kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	260
Grafikon 7.21. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	262
Grafikon 7.22. Prosečne stope rasta kapitala, štednje i kreditne aktivnosti odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)	264
Grafikon 7.23. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD) .	267
Grafikon 7.24. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	270
Grafikon 7.25. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2009. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	273
Grafikon 7.26. Kretanje neto dobit pre oporezivanja i kapitala Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD).....	274
Grafikon 7.27. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD) .	277
Grafikon 7.28. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD) .	279
Grafikon 7.29. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	281
Grafikon 7.30. Prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)	283

Grafikon 7.31. Kretanje pokazatelja likvidnosti kod Banca Intesa a.d. Beograd od 2005. do 2020. godine (izražen u %)	285
Grafikon 7.32. Kretanje pokazatelja likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad od 2006. do 2020. godine (izražen u %)	288
Grafikon 7.33. Kretanje pokazatelja likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od 2009. do 2020. godine (izražen u %)	290
Grafikon 7.34. Kretanje pokazatelja likvidnosti Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad od 2005. do 2020. godine (izražen u %)	293
Grafikon 7.35. Kretanje pokazatelja likvidnosti Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2020. godine (izražen u %)	296
Grafikon 7.36. Kretanje pokazatelja likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine (izražen u %)	299
Grafikon 7.37. Kretanje pokazatelja likvidnosti Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine (izražen u %)	301
Grafikon 7.38. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražen u %)	305
Grafikon 7.39. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražen u %)	308
Grafikon 7.40. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izraženi u %)	311
Grafikon 7.41. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražen u %)	314
Grafikon 7.42. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražen u %)	317
Grafikon 7.43. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izraženi u %)	320
Grafikon 7.44. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražen u %)	323
Grafikon 7.45. Prosečne stope rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)	325
Grafikon 7.46. Raspodela odgovora za pitanje „Da li se Vaša banka suočavala sa kriznim situacijama tokom pandemije?“	328
Grafikon 7.47. Raspodela odgovora za pitanje „Da li Vaša banka namerava da postane agilna organizacija?“	329

Grafikon 7.48. Raspodela odgovora za pitanje „Da li je Vaša banka promenila naglasak na razvoju finansijskih tehnologija u poslednjih 12 meseci?“	331
Grafikon 7.49. Raspodela odgovora za pitanje „Koji su prioritetne oblasti za IT ulaganje u Vašoj banci?“	332
Grafikon 7.50. Raspodela odgovora za pitanje „Koji su najveći tehnološki izazovi sa kojima se suočava Vaša banka?“	334
Grafikon 7.51. Raspodela odgovora za pitanje „Da li je Vaša banka imala veću potrebu za usvajanjem tehnologije i sistema od spoljnih kompanija u proteklih 12 meseci?“	335
Grafikon 7.52. Raspodela odgovora za pitanje „Šta od navedenog u najvećoj meri opisuje stav Vaše banke prema razvoju finansijske tehnologije, start-up i manjih kompanija koje nude nove tehnologije finansijskim institucijama?“	336
Grafikon 7.53. Raspodela odgovora za pitanje „ Da li očekujete da će Vaša banka u narednih 12 meseci da uloži, odnosno kupi vlasnički udeo u nekoj od novih fintech kompanija?“	337
Grafikon 7.54. Raspodela odgovora za pitanje „Ukoliko je Vaša banka zainteresovana za korišćenje tehnologije iz fintech kompanija, koje oblasti su, prema Vašem mišljenju, najpogodnije za ulaganje?“	338
Grafikon 7.55. Raspodela odgovora za pitanje „Sa kojom od navedenih tvrdnji se slažete?“	339
Grafikon 7.56. Raspodela odgovora za pitanje „Koja je godina, prema Vašem mišljenju bila od ključne važnosti za razvoj finansijskih tehnologija u Vašoj banci?“	340
Grafikon 7.57. Nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD) .	342
Grafikon 7.58. Kretanje broja zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine	345
Grafikon 7.59. Troškovi zarada, naknada zarade i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine	347
Grafikon 7.60. Nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)	349

UVOD

Predmet doktorske disertacije je analiza efekata procesa restrukturiranja banaka u Republici Srbiji. Pod restrukturiranjem se podrazumeva niz strategijskih, organizacionih, upravljačkih, vlasničkih, tehnoloških i kadrovskih promena. Ključni deo istraživanja odnosi se na analizu efekata restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije. S obzirom da su se usled globalne ekonomske krize 2008. godine dogodile mnoge promene u strategijskoj, organizacionoj i vlasničkoj strukturi banaka, pojedini aspekti analize odnose se na efekte merdžera i akvizicija na performanse bankarskih sektora u svetskim okvirima, zemljama članicama Evropske unije, zemljama Centralne i Istočne Evrope i Zapadnog Balkana. Takođe, analizirani su i efekti ostalih strategija restrukturiranja u bankarskom sektoru koji su usmereni na realizaciju ciljeva rasta. Detaljna analiza posvećena je i istraživanju koje obuhvata teorijsko-metodološke osnove restrukturiranja u smislu determinanti, strategija i oblika restrukturiranja, faktora i rizika uspešnog procesa restrukturiranja i određenih specifičnosti restrukturiranja bankarskog sektora.

Osnovni cilj disertacije je utvrđivanje efekata restrukturiranja na opšte performanse banaka u Republici Srbiji. Konkretno, analizirani su efekti sprovođenja strategije restrukturiranja u funkciji rasta na adekvatnost kapitala, kapital, kreditnu aktivnost, štednju, profitabilnost i likvidnost, kao i ostalih strategija restrukturiranja na profitabilnost i troškove banaka u Republici Srbiji. Pre svega, predstavljena je dinamika restrukturiranja u bankarskom sektoru i pravni, regulatorni i institucionalni okvir restrukturiranja u Republici Srbiji.

Strategije restrukturiranja u funkciji rasta odnose se, između ostalih, na procese merdžera i akvizicija čiji je cilj poboljšanje poslovnih performansi banaka putem eksternog rasta, spajanjem ili pripajanjem sa drugim poslovnim subjektom. S druge strane, ostale strategije restrukturiranja banaka usmerene su na interni rast organizacije, na osnovu unapređenja sopstvenih poslovnih procesa podizanjem efikasnosti. U današnje vreme, ostale strategije restrukturiranja određene su u velikoj meri novim trendovima u bankarstvu koji se odnose na čitav niz upravljačkih i organizacionih promena koje su posledica razvoja informacionih i finansijskih tehnologija, što vodi smanjenju broja filijala i ekspozitura i broja zaposlenih, a time i operativnih troškova i podsticanju profitabilnosti banaka. Pandemija COVID-19 dodatno je ubrzala razvoj finansijskih tehnologija u bankama, prvenstveno imajući u vidu mere „zatvaranja“, izbegavanje fizičkog kontakta i odlaska u poslovnice banaka. Imajući u vidu navedeno, banke su podstaknute da transformišu svoje poslovanje u pravcu različitih organizacionih promena i razvoja modela banke potpuno digitalizovanih poslovnih procesa – agilne banke tipa 4.0. Ovo podrazumeva preispitivanje tradicionalnih osnova poslovanja i reorganizaciju poslovnih procesa u cilju pravovremenog reagovanja na promene u okruženju.

Predmet istraživanja ove disertacije je aktuelan i značajan u naučno-istraživačkom smislu s obzirom da je na našim prostorima nakon 2000. godine nastupio period bankarstva u

kojem su dominirale pretežno banke u stranom vlasništvu. Početkom 2001. godine u bankarskom sektoru Jugoslavije poslovalo je 86 banaka, od kojih je samo jedna bila u stranom vlasništvu (Societe Generale Yugoslav bank a.d. Beograd), dok je krajem 2008. godine od ukupno 34 banke 20 banaka bilo u većinskom vlasništvu stranih bankarskih grupa. Period do 2008. godine obeležio je izraziti rast ukupnih bankarskih aktivnosti, nakon čega je usledio period od 2009. do 2014. godine koji je bio obeležen ispoljavanjem negativnih efekata svega što je generisano u ranijim periodima. Od 2014. godine pa do perioda pred izbijanje krize izazvane pandemijom virusa COVID-19 trendovi u domaćem bankarstvu su u znaku ulaganja ogromnih napora da se odgovori na posledice krize i pogrešnih odluka iz nekih ranijih perioda. Od marta meseca 2020. godine i proglašenja globalne pandemije mnoge aktivnosti banaka su pod uticajem ovog vanekonomskog faktora.

Pored naučnih aspekata, predmet istraživanja uključuje i praktične dimenzije koje mogu da se sagledaju traženjem odgovora na istraživačka pitanja u nastavku:

- Da li je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta pozitivno uticalo na podizanje adekvatnosti kapitala u bankama u Republici Srbiji?
- Da li je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo na povećanje kapitala, rast kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji?
- Da li je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji?
- Da li je sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankama u Republici Srbiji?

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja doktorske disertacije, definisane su sledeće naučno-istraživačke hipoteze:

Hipoteza prvog reda:

- Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno je uticalo na performanse bankarskog sektora.

Hipoteze drugog reda:

- Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje kapitala, rast kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji.
- Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji.
- Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru.

- Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije.

Prilikom analize efekata procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije korišćene su razne naučno-istraživačke metode. Pre svega, primenjene su klasične naučne metode, kakva je na primer induktivna, kojom se na osnovu zapažanja i analize konkretnih pojedinačnih pokazatelja performansi u bankarskom sektoru dolazi do opštih zaključaka u vezi sa efektima restrukturiranja na performanse nacionalnog bankarskog sektora. S druge strane, korišćene su i deduktivna metoda kako bi se iz opštih sudova izveli posebni (pojedinačni) zaključci u vezi sa efektima strategija restrukturiranja na odabrane pokazatelje performansi u bankarskom sektoru. Pored toga, primenjene su i metode analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije i specijalizacije. Korišćenjem metode analize, raščlanjeni su složeni pojmovi i sudovi na jednostavnije sastavne delove i elemente u cilju izvođenja odgovarajućih zaključaka. Metoda sinteze doprinela je naučnom istraživanju i objašnjavanju činjenica putem sinteze dobijenih rezultata naučnog istraživanja celokupnog uticaja restrukturiranja na bankarski sektor u Republici Srbiji. Metoda apstrakcije primenjena je u postupku istraživanja, kako kod odvajanja opšteg i eliminisanje posebnog, tako i odvajanja posebnog i individualnog, kao i zanemarivanju opšteg. Metodom generalizacije, odnosno misaonim postupkom uopštavanja, od jednog posebnog pojma došlo se do opšteg koji je po stepenu viši od ostalih pojedinačnih.

U okviru testiranja postavljenih istraživačkih pitanja i hipoteza, tj. njihovog dokazivanja ili odbacivanja, primenjena je kombinacija većeg broja pomenutih metoda. Skoro svi najvažniji naučni metodi dobili su posebno na značaju u kombinaciji sa odgovarajućim statističko-matematičkim metodima. Predmet istraživanja, posebno u domenu istraživanja strategija restrukturiranja u funkciji rasta je takav da daje dovoljno prostora za pronalaženje odgovarajućih izvora podataka i primenu kvantitativnih, posebno metoda statističke analize. Efekti ovih procesa trebalo bi da se posmatraju u svetlu njihovog doprinosa poboljšanju performansi u bankarskom sektoru, a primenom pobrojanih metoda navedeni doprinosi su identifikovani i kvantifikovani.

Primena kvantitativnih metoda bila je zasnovana na analizi baza podataka u periodu posle realizacije nekih od strategija restrukturiranja. Na taj način došlo se do odgovarajućih zaključaka vezano za sagledavanje pojedinačnih efekata restrukturiranja. Konačno, u cilju uporedne analize dobijenih rezultata, primenjena je metoda studije slučajeva. Na primeru odabranih banaka u Republici Srbiji došlo se do dodatnih argumenata za dobijanje potpunije slike ukupnih efekata realizacije strategije restrukturiranja banaka u domaćem bankarskom sistemu.

U cilju istraživanja postavljenih hipoteza i ostvarivanje definisanih ciljeva u okviru ove disertacije, sprovedeno je empirijsko istraživanje efekata strategija restrukturiranja. Konkretno, analizirani su efekti strategija u funkciji rasta na adekvatnost kapitala, kapital,

kreditnu aktivnost, štednju, profitabilnost i likvidnost, kao i ostalih strategija restrukturiranja na troškove i profitabilnost banaka u Republici Srbiji.

Prilikom istraživanja efekata strategija u funkciji rasta, a u cilju utvrđivanja stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta zavisnih varijabli, obračunati su bazni i lančani indeksi za period koji počinje od godine u kojoj je došlo do realizacije aktivnosti merdžera ili akvizicije banke do 2020. godine. Dodatno, u cilju analize efekata merdžera i akvizicija korišćena je korelaciona analiza nezavisne varijable kapital i odabranih zavisnih varijabli koje uključuju kreditnu aktivnost, štednju, neto dobit pre oporezivanja, pokazatelj likvidnosti i pokazatelj adekvatnosti kapitala.

U okviru istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja, sprovedena je analiza uticaja ulaganja u nematerijalnu imovinu Banca Intesa a.d. Beograd i ProCredit bank a.d. Beograd na neto dobit pre oporezivanja, kao i kretanja broja zaposlenih i troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd. S tim u vezi, obračunati su bazni i lančani indeksi, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja, kao i korelaciona analiza uticaja nezavisne varijable nematerijalna imovina na zavisnu varijablu neto dobit pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd od 2014. do 2020. godine i ProCredit bank a.d. Beograd od 2008. do 2020. godine. Dodatno, u slučaju ProCredit bank a.d. Beograd, obračunati su bazni i lančani indeksi, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta broja zaposlenih i troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda u periodu od 2008. do 2020. godine.

Pored Uvoda i Zaključka, doktorska disertacija sastoji se iz tri dela sa tematskim celinama koje se odnose na sledeće:

U prvom delu rada pod nazivom „Teorijsko metodološke osnove restrukturiranja“ analizirani su už i širi koncept restrukturiranja, determinante, ciljevi i motivi restrukturiranja, oblici i strategije restrukturiranja. Istraživani su i pokretači stvaranja vrednosti i ostalih koristi od restrukturiranja, faktori i rizici uspešnog restrukturiranja i određene specifičnosti restrukturiranja u bankarskom sektoru. U okviru dimenzija procesa restrukturiranja, analizirani su modeli programa restrukturiranja, dubinske analize (due diligence) subjekta restrukturiranja, kreiranje timova i proces pregovora, planiranje, formulisanje i implementacija strategije restrukturiranja, kao i proces restrukturiranja u bankarskom sektoru.

U drugom delu disertacije koji nosi naziv „Analiza procesa restrukturiranja u bankarskim sektorima u svetu i Evropi“ analiza počinje detaljnim istraživanjem procesa restrukturiranja u bankarskim sektorima u svetu i Evropi. Takođe, analizirani su procesi restrukturiranja u bankarskim sektorima na globalnom nivou, tačnije, dinamika restrukturiranja u svetskim okvirima i efekti restrukturiranja na bankarske sektore u SAD, Kini i Indiji. Dodatno, istraživani su procesi restrukturiranja u bankarskim sektorima u Evropi, tačnije, dinamika restrukturiranja u zemljama članicama Evropske unije i zemljama Centralne i Istočne Evrope, kao i analiza efekata restrukturiranja na bankarske

sektore. Analizirani su i procesi restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana, aktivnosti u pogledu restrukturiranja u bankarskim sektorima i analiza efekata merdžera i akvizicija u ovim zemljama. Dodatno, sprovedeno je i istraživanje ostalih strategija restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana.

U trećem delu disertacije koji nosi naziv „Procesi restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije“ analizirani su procesi restrukturiranja u bankarskom sektoru naše zemlje. Konkretno, prezentovan je istorijski razvoj aktivnosti restrukturiranja u srpskom bankarskom sektoru i analiziran zakonodavni i institucionalni okvir za realizaciju restrukturiranja u Republici Srbiji. U poglavlju rezultata istraživanja efekata restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije, istraživana je dinamika restrukturiranja i analizirani su efekti sprovođenja strategija restrukturiranja u funkciji rasta na kapital, kreditnu aktivnost, štednju, profitabilnost, likvidnost i adekvatnost kapitala u bankarskom sektoru. Dodatno, sprovedena je i analiza efekata ostalih strategija restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije. Sprovedena je i analiza efekata restrukturiranja na osnovu studije slučajeva odabranih banaka. Na kraju ovoga dela, istaknuti su ostvareni rezultati i naučno-teorijski i empirijski doprinos doktorske disertacije, kao i određena ograničenja i pravci i preporuke za dalja istraživanja.

I DEO. TEORIJSKO-METODOLOŠKE OSNOVE RESTRUKTURIRANJA

1. GLAVA. KONCEPT RESTRUKTURIRANJA

1.1. Determinante, ciljevi i motivi restrukturiranja

Restrukturiranje predstavlja višedimenzionalni proces koji može da čini nekoliko srodnih procesa: priznavanje i raspodelu finansijskih gubitaka, restrukturiranje finansijskih potraživanja finansijskih institucija i korporacija, kao i restrukturiranje poslovanja (Claessens, 2005). Zapravo, restrukturiranje korporacije može da se odnosi na proces razdvajanja finansijski ugroženih korporacija, nakon čega sledi uređenje finansijske strukture održivih korporacija, a zatim likvidacija ili restrukturiranje neodrživih (delova) korporacija.¹

Erić i Stošić (2013) definisali su restrukturiranje kao pojam iz opšteg menadžmenta koji obuhvata „*niz strategijskih, operativnih, pravnih, organizacionih, tržišnih, finansijskih, vlasničkih, tehničko-tehnoloških i drugih promena koje se preduzimaju u toku trajanja jedne organizacije sa ciljem poboljšanja njenih performansi, efikasnosti poslovanja, upravljanja i ispunjenja raznih organizacionih potreba*“. Autori su ukazali na uži i širi pristup restrukturiranju, razne strategije, oblike restrukturiranja i konceptualni okvir programa korporativnog restrukturiranja.²

Lazonick (2004) definisao je strukturu korporacije kao rezultat evolutivnog procesa koji odražava strateške investicione odluke radi prilagođavanja određenim tržištima, uključivanja u određene aktivnosti i proizvodnje na određenim lokacijama. Restrukturiranje se dešava kada korporacija nije voljna ili sposobna da koristi mogućnosti i sredstva koja su nasleđe odluka iz nekih ranijih perioda. U nepovoljnim ekonomskim uslovima u industrijskim sektorima ili korporacijama unutar istog sektora, veliki broj korporacija u istoj naciji ili regionu može istovremeno da se uključi u restrukturiranje. Takvo restrukturiranje može da ima negativan uticaj na nacionalno ili regionalno zapošljavanje, posebno kada restrukturiranje uključuje značajno smanjenje broja

¹ Claessens, S. 2005. Policy Approaches to Corporate Restructuring around the World: What Worked, What Failed?. *Corporate Restructuring: Lessons from Experience*, 11-58.

² Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

zaposlenih, zatvaranje ili premeštanje objekta. Dakle, restrukturiranje može da ima dubinski uticaj na kvalitet i količinu radnih mesta dostupnih u ekonomiji.³

Pored pomenuta dva pristupa, restrukturiranje može da se definiše i na više drugih načina (Consultus, 2017), kao što su⁴:

- „Proces na osnovu kojeg kompanija radikalno menja postojeće ugovorne odnose na način da poveća vrednost za sve zainteresovane strane.
- Čin ili postupak promene uslova u vezi sa imovinom i/ili obavezama entiteta. Odnosno, kompanija može da konsoliduje svoje dugove, značajno promeni veličinu i obim svog poslovanja i preduzme druge mere radi smanjenja pritiska u svom daljem poslovanju.
- Svaka značajna promena (reorganizacija) kapitala (finansijske) i pravne strukture entiteta, vlasničke strukture, menadžmenta, politika, programa, poslovanja, poslovnih funkcija, poslovnih modela, poslovnih procesa, broja zaposlenih, kontrole ili poslovnog portfelja u cilju povećanja profitabilnosti ili bolje organizacije.
- Promena organizacije u cilju njenog efikasnijeg i efektivnijeg funkcionisanja. Ove promene mogu da se odnose na ukidanje, ali i uvođenje novih funkcija organizacije.
- Promišljena promena u načinu poslovanja entiteta, koja uključuje promene u njenoj strategiji i strukturi.
- Svesni napor da se transformiše (restrukturira) celokupna struktura entiteta, kao i odnos između struktura.“

Razlozi za razmatranje pokretanja procesa restrukturiranja odnose se na sledeće⁵:

- „Proširenje organizacije ili poslovanja na osnovu bržeg rasta.
- Ekonomičnije i efikasnije poslovanje.
- Usredsređenje na osnovnu snagu organizacije - razvoj njenih ključnih kompetencija.
- Povećanje vrednosti entiteta.
- Pобољшanje kvaliteta, racionalizacija i smanjenje troškova.
- Ostvarenje poreskih olakšica.

³ Lazonick, W. 2004. Corporate restructuring. In *The Oxford handbook of work and organization*.

⁴ Consultus. Dostupno na: <http://consultus.hr/restructuring/> (pristupljeno 7. aprila 2021. godine)

⁵ Isto.

- *Primena inovacija u tehnologiji.*
- *Poboljšanje odnosa duga i kapitala.*
- *Povećanje tržišnog udela.*
- *Prevladavanje značajnih izazova u entitetu.*
- *Olakšavanje horizontalne i vertikalne integracije.*
- *Postizanje konkurentnosti na globalnom nivou.*
- *Eliminisanje konkurencije.*
- *Ukidanje neprofitabilnih poslova.*
- *Pružanje odgovora na promenljive trendove.*
- *Usklađivanje sa regulatornim zahtevima.*
- *Eliminisanje ili uravnoteženje nivoa duga.*
- *Smanjenje zavisnosti od drugih.*
- *Ekonomska stabilnost.*
- *Redovno preusmeravanje aktivnosti entiteta.*
- *Raspoređivanje viška gotovine iz jednog entiteta za finansiranje profitabilnog rasta u drugom.*
- *Smanjenje rizika.*
- *Poboljšanje imidža entiteta.*
- *Zapošljavanje talenata u menadžementu ili stručnoj službi.*
- *Postizanje diversifikacije uz minimalne troškove.*
- *Korišćenje međuzavisnosti između sadašnjih ili budućih poslova u okviru portfelja entiteta.*
- *Smanjenje broja zaposlenih (downsizing) ili poslovnih procesa organizacije.*
- *Uspostavljanje decentralizacije ili centralizacije.*
- *Poravnanje hijerarhije.*
- *Promena strategije.*
- *Stvaranje merdžera ili akvizicije.*
- *Usvajanje novog proizvoda ili usluge.*
- *Kulturološke promene.*
- *Ponovno usklađivanje sa unutrašnjim tržištem.*

- *Promena višeg menadžmenta.*
- *Odgovor na unutrašnju ili spoljnu krizu.*
- *Promenjena suština poslovanja.*
- *Novi koncept poslovanja ili menadžment.*⁶

Mijatović (2018) je utvrdila da se korporativno restrukturiranje u najširem smislu odnosi na sve promene u vezi sa vlasništvom, kontrolom, strukturom kapitala, poslovanjem i slično. Cilj autora bio je analiza faktora koji su doprineli realizaciji merdžera i akvizicija, strategija i određenih finansijskih institucija koje pružaju podršku u ovom procesu. Rezultati istraživanja pokazali su da postoje brojne strategije u procesima merdžera i akvizicija čiji odabir zavisi pre svega od vrednosti koju ove promene donose akcionarima. Međutim, prema stavu Mijatović, što je uspešniji proces integracije nakon završetka procesa preuzimanja, teže je da se procene njegovi efekti.⁶

Mnogi definišu proces restrukturiranja kao sistemski i kompleksan proces kojim se optimizuju skoro sve oblasti korporacije (Mokrova i ostali, 2021). Restrukturiranje predstavlja skup mera za usklađivanje funkcionisanja određene korporacije sa promenljivim tržišnim uslovima i usvojenom strategijom razvoja (Mazur; Shapiro, 2001; Rikhtikova, 2014; Zub, 2015); svaku promenu u proizvodnim i organizacionim strukturama, kao i u strukturi aktive i kapitala, koji nisu deo dnevnog poslovnog ciklusa korporacije (Iun, 2004; Reznik i ostali, 2014); kompleksnu optimizaciju sistema funkcionisanja korporacije u skladu sa spoljnim okruženjem i strategijom razvoja, doprinoseći suštinskom unapređenju upravljanja i svih aspekata delatnosti (Bespalov, 2017; Barinov, 2016).⁷

Usled izbijanja pandemije COVID-19, finansijski i pravni sistem nosi se sa naletom finansijskih problema u poslovnom sektoru, pri čemu mnogo toga zavisi od dužine trajanja pandemije i strukturnih promena u ekonomiji (Greenwood i ostali, 2020). Što kriza bude duže trajala i što bude veća potreba za realokacijom sredstava, to je izvesnije da će određeni oblik restrukturiranja i likvidacije biti neizbežan. Posebno su obećavajuće intervencije koje podstiču vansudsko restrukturiranje. U tom pogledu, finansijski sistem generalno ima dovoljno likvidnih sredstava za pružanje podrške procesu restrukturiranja, ali je ipak nužno pažljivo praćenje pomenutih aktivnosti tokom trajanja pandemije.⁸

⁶ Mijatović, J. 2018. Merdžeri i akvizicije kao metodi korporativnog restrukturiranja. *Vojno delo*, 70(6), 321-333.

⁷ Mokrova, L. P, Gantseva, L. V. & Volkov, L. V. 2021. Specific Terms and Processes of Corporate Restructuring. *Revista geintec-gestao inovacao e tecnologias*, 11(3), 2022-2030.

⁸ Greenwood, R, Iverson, B. & Thesmar, D. 2020. *Sizing up corporate restructuring in the covid crisis* (No. w28104). National Bureau of Economic Research.

1.2. Oblici restrukturiranja

Strategijsko restrukturiranje

U sklopu upravljačkih odluka, strategija označava „mapu puta“ sa precizno definisanim smernicama menadžmenta koja ima za cilj unapređenje poslovnih performansi korporacije. U zavisnosti od finansijskog zdravlja korporacije, menadžment donosi odluku u vezi sa odabirom strategije restrukturiranja. Strategija restrukturiranja bi, pre svega, trebalo da bude u skladu sa misijom i vizijom korporacije. Namera je uglavnom da se doprinese rastu korporacije na osnovu jačanja konkurentske prednosti; oporavku poslovnih performansi radi izbegavanja preduzimanja postupaka stečaja ili likvidacije; ili gašenju pojedinih poslovnih ogranaka i realokaciji sredstava radi osnaživanja profitabilnih delova korporacije. Imajući u vidu kontinuirane promene u poslovnom okruženju, kao i u samim poslovnim procesima korporacije, nužno je periodično razmatranje strategije i efekata njenog sprovođenja, a u cilju usklađivanja sa novim prioritetima menadžmenta. U radu se strategije restrukturiranja dele u dve grupe, odnosno na strategije u funkciji rasta (merđžere i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja (strategijske, organizacione, upravljačke i tehničko-tehnološke promene), pa se u okviru empirijskog istraživanja analiziraju efekti pomenutih strategija restrukturiranja na performanse banaka u Republici Srbiji.

Strategijsko restrukturiranje zasnovano je na poslovnoj strategiji koja odgovara na potrebu dubinske preraspodele imovine, što podrazumeva uvođenje novih linija proizvoda i procesa, kao i novih tehnologija i ulaganja (Grosfeld i ostali, 1995). S tim u vezi, strategijsko restrukturiranje zahteva izvore finansiranja za nove projekte, preduzetničke veštine i dobro rasuđivanje u vezi sa mogućnostima ulaganja i odgovarajućim podsticajima. Strategijsko restrukturiranje unutar kompanije je stoga blisko povezano sa stepenom razvoja finansijskog sektora i promenom korporativnog upravljanja.⁹

Berisha Qehaja i ostali (2017) sprovedli su empirijsko istraživanje u vezi sa korišćenjem instrumenata i tehnika strategijskog menadžmenta koje je obuhvatilo 26 instrumenta koji su se pokazali kao najčešće korišćeni prema četiri empirijske studije na globalnom nivou (Tapinos (2005), O'Brien (2009), Tassabehji and Isherwood (2014) i Rigby and Bilodeau (2015)). Nijedan instrument se nije pokazao kao najkorišćeniji među svim pomenutim istraživanjima. Benčmarking i SWOT analiza su se pokazali kao najčešće korišćeni instrumenti prema rezultatima tri različite studije, a zatim i instrumenti identifikovani kao najčešće korišćeni u dve različite studije: upravljanje odnosima sa klijentima (Customer relationship management – CRM), balanced scorecard, analiza lanca vrednosti, the

⁹ Grosfeld, I, Roland, G. & Roland, G. 1995. *Defensive and strategic restructuring in Central European enterprises*. Centre for Economic Policy Research.

Boston Consulting group's product portfolio matrix - BCG matrica, Porterova analiza pet sila i PEST/EL analiza.¹⁰

Klosowski je 2012. godine imao za cilj da predstavi koncept procesa organizacionog restrukturiranja kompanija i njegovu primenu u strategijskom upravljanju. U okviru istraživanja opisano je restrukturiranje kompanija, njegova tipologija, područja primene u organizacijama sa akcentom na proces organizacionog restrukturiranja. Prema mišljenju autora, koncept procesa organizacionog restrukturiranja kompanija sastoji se od šest sledećih ključnih koraka: identifikacija potrebe za organizacionim restrukturiranjem, strategijska dijagnoza kompanije, analiza eksternih i internih determinanti, priprema, sprovođenje i kontrola programa organizacionog restrukturiranja. U okviru modela procene efikasnosti organizacionog restrukturiranja, akcenat je na tri ključna merenja, a to su kvalitet usluga ili proizvoda (kvalitativni faktor), nivo troškova (kvantitativni faktor) i nivo intelektualnog kapitala (ljudski kapital), organizacioni kapital i kapital klijenta (kvalitativni i kvalitativni faktor).¹¹

U cilju pretvaranja principa korporativne strategije u uspešnu diversifikaciju, Porter (1989) je bio stava da bi kompanija trebalo prvenstveno da objektivno sagleda svoje postojeće poslovanje i moguću dodatnu vrednost kompanije. Na taj način, trebalo bi da se usmeri buduća diversifikacija, kao i razvoj veština i aktivnosti pomoću kojih će se vršiti odabir novih poslova. Kompanija može da izabere korporativnu strategiju na načine koji podrazumevaju sledeće: utvrđivanjem odnosa između postojećih poslovnih jedinica; izborom osnovnih poslova koji će biti osnova korporativne strategije; stvaranjem horizontalnih organizacionih mehanizama za olakšavanje odnosa između osnovnih poslova i postavljanjem osnova za buduću diversifikaciju; sprovođenjem diversifikacije šansi koje omogućavaju razmenu aktivnosti i prenosom veština ukoliko su mogućnosti za razmenu aktivnosti ograničene ili iscrpljene; sprovođenjem strategije restrukturiranja ukoliko odgovara veštinama menadžmenta ili ne postoje mogućnosti za uspostavljanje međukorporativnih odnosa.¹²

Erić i Stošić (2013) smatraju da „*strategijsko restrukturiranje podrazumeva niz promena u poslovnim aktivnostima korporacija u cilju kreiranja što efikasnije konfiguracije poslovanja i obezbeđenja dugoročne održivosti*“. Autori su ukazali da navedeno može da se postigne korišćenjem raznih opcija, pre svega kombinovanjem poslovnih linija i

¹⁰ Berisha Qehaja, A, Kutllovci, E. & Shiroka Pula, J. 2017. Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.

¹¹ Klosowski, S. 2012. The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*, 16(2), 54-62.

¹² Porter, M. E. 1989. From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London.

stavljanjem naglaska na oblasti sa potencijalom za postizanje konkurentske prednosti, kao i napuštanjem onih oblasti poslovanja u kojima to nije izvodljivo.¹³

Banu i Sultana su 2020. godine definisali restrukturiranje korporacije kao čin reorganizacije naziva brenda, tzv. rebrendiranje (rebranding), korporativne strukture, vlasništva, operativne ili drugih struktura korporacije u cilju njegovog profitabilnijeg ili boljeg organizovanja za trenutne potrebe. Predmet analize bio je razmatranje novog oblika restrukturiranja korporacije, posebno rebrendiranja, kao i predstavljanje empirijski utemeljenog okvira za njegovo shvatanje u svojstvu procesa. Autori su utvrdili da na celokupan proces rebrendiranja utiče nekoliko internih i eksternih faktora, što na stav potrošača imaju pozitivan, odnosno negativan uticaj. Korporacije često zadržavaju „stari“ brend koji se više ne povezuje sa potrošačima i zaposlenima, ali je poznat i „siguran“ - rebrendiranje se često primenjuje za prevazilaženje takvih vrsta izazova. Pre nego što se donese odluka u vezi sa rebrendiranjem korporacija, autori su ukazali da je potrebno da se menadžment uveri da je korporacija u potpunosti posvećeno svom novom brendu, imajući u vidu da je to verovatno jedina šansa za korporaciju kada je u pitanju stvaranje novog brenda.¹⁴

Ljumović i ostali (2010) istraživali su izazove prilikom rebrendiranja u oblasti bankarstva. Rebrendiranje banke kao posledica promene vlasnika u većini slučajeva dešava se kada postojeći naziv nije u skladu sa strategijom razvoja. Dakle, autori su analizirali promene u 2001. godini u bankarskom sektoru Srbije koje su se dešavale u 12 merdžera i akvizicija banaka u domaćem i stranom vlasništvu i utvrdili da su sve banke odabrale strategiju tzv. „*backing up the stronger horse*“. Pomenuta strategija predstavlja nagli prelazak sa jednog na drugi imidž organizacije, što je bilo zastupljeno u periodu od 2001. do drugog kvartala 2009. godine, kod 92,6% merdžera i akvizicija. Pored pomenutog, strategija zadržavanja oba naziva dešava se kada postoje konkurentske prednosti u slučaju obe banke, uglavnom u slučaju merdžera – npr. Chase Manhattan Corporation i J.P. Morgan & Co. Inc. koji su osnovali J.P. Morgan Chase & Co 2000. godine. Konačno, strategija zadržavanja naziva banke posle kupovine dešava se jer bi strategija promene brenda imala određene negativne efekte po banku, kao u slučaju Vojvođanske banke i Nacionalne banke Grčke.¹⁵

Pod strategijskim restrukturiranjem smatra se sveobuhvatna dubinska promena poslovne filozofije korporacije, što podrazumeva sistemske i dubinske promene, a u cilju razvijanja ključnih poslovnih kompetencija. Iz tog razloga, strategijsko restrukturiranje blisko je povezano sa organizacionim, imajući u vidu potrebu za opsežnom reorganizacijom poslovanja korporacije u cilju ispunjenja strategijskih ciljeva. U tom smislu, posebno su

¹³ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

¹⁴ Banu, M. L. A. & Sultana, M. 2020. Impact of Corporate Restructuring (Re-branding) on Customer's Attitude: A study on Robi-Axiata Limited.

¹⁵ Ljumović, I, Marinković, S. & Milanović-Golubović, V. 2010. Korporativno rebrendiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru. *Ekonomске teme, Godina XLVIII, Broj, 1*, 71-90.

značajni resursi kojima korporacija raspolaže kako bi implementacija strategije bila u što većoj meri efiktna i efikasna.

Organizaciono restrukturiranje

Efekti strategijskog restrukturiranja u velikoj meri zavise od promena organizacione strukture korporacije i njenog usklađivanja sa strategijskim namerama menadžmenta. Iz tog razloga, organizaciono restrukturiranje predstavlja jedinstveni instrument za postizanje strategijskih ciljeva korporacije. Oblik organizacionog restrukturiranja može da obuhvati širok opseg mera kao što je uvođenje novih, ali i gašenje postojećih neprofitabilnih organizacionih delova, poslovnih jedinica i ogranaka, reinženjering poslovnih procesa, kao i outsourcing stručnog kadra sa znanjem i veštinama i smanjenje broja zaposlenih (downsizing).

Na osnovu diferencijacije organizacionih elemenata prema kriterijumima distribucije moći i dominantne dimenzije organizacije, Janićijević (2017) je utvrdio da postoje četiri tipične konfiguracije organizacione kulture, strukture, kontrole, liderstva i upravljanja promenama, odnosno četiri organizaciona modela. Autokratski model organizacije je jednostavan model kulture moći, autokratskog liderstva orijentisanog na ljude, kontrole temeljnog direktnog nadzora i upravljanja promenama zasnovanog na strategiji prinude. Birokratski model organizacije je konfiguracija birokratske strukture, kulture uloga, autokratskog liderstva orijentisanog na zadatke, standardizacije procesa i racionalne empirijske strategije u upravljanju promenama. Model zadataka organizacije je konfiguracija profesionalne strukture, kulture zadatka, demokratskog liderstva orijentisanog na zadatke, standardizacije znanja i normativno-reedukativne strategije u upravljanju promenama. Inovativni model organizacije je kombinacija adhokratije, kulture ljudi, demokratskog liderstva orijentisanog na ljude, direktne međuljudske komunikacije i kreativne strategije upravljanja promenama. Svaki od ovih organizacionih modela je interno konzistentan i harmoničan u strukturi, kulturi, liderstvu, kontroli i strategiji promene i teži da postigne stabilnost. Konačno, svaki od opisanih organizacionih modela je efikasan u specifičnim eksternim i internim nepredviđenim situacijama.¹⁶

Restrukturiranje može da obuhvati širok spektar transakcija, uključujući prodaju poslovnih delatnosti ili akvizicije, promenu strukture kapitala i unutrašnje organizacije korporacije (Bowman & Singh, 1993). U tom smislu, organizaciono restrukturiranje ima za cilj povećanje efikasnosti i efektivnosti menadžmenta kroz značajne promene u organizacionoj strukturi, često praćene smanjenjem broja zaposlenih. Restrukturiranje koje uključuje uglavnom promenu organizacione strukture često je praćeno otuđenjem ili

¹⁶ Janićijević, N. 2017. Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. *economic annals*, 62(213), 67-91.

akvizicijom imovine. Autori su utvrdili da su značajne organizacione promene pozitivno povezane sa abnormalnim prinosima na osnovu restrukturiranja. Navedeni rezultati su pokazali da berza smatra najavu u vezi sa restrukturiranjem verodostojnom (u smislu uticaja na buduće prihode) ukoliko je korporacija sprovedo značajne organizacione promene u cilju pripreme za proces restrukturiranja. Pozitivna povezanost između prethodnih organizacionih promena i najava restrukturiranja ukazuju na to da bi procesu restrukturiranja trebalo da prethodi značajna organizaciona promena radi povoljne procene najave od strane investitora.¹⁷

Milutinović i Barjaktarević (2019) definisali su organizaciono restrukturiranje u teoriji i praksi kao „jedan od prvih i najznačajnijih oblika transformacije preduzeća“. Autori su istakli da organizacione promene nisu samo konvencionalni oblik restrukturiranja, već i svojevrsni modalitet privatizacije državne (nekadašnje društvene) svojine.¹⁸ Marais i Schepers ispitivali su 1996. godine efekte organizacionog restrukturiranja na zadovoljstvo zaposlenih poslom, težnje u karijeri i nivo stresa. Odmah nakon što je došlo do restrukturiranja u organizaciji, zaposleni su bili testirani kako bi se utvrdilo da li će restrukturiranje uticati na navedene tri promenljive. Ipak, prema stavu autora, nije bilo očekivano da će rezultati pokazati da će se nakon osam meseci efekti organizacionog restrukturiranja umanjiti i da će zaposleni biti zadovoljniji poslom koji obavljaju. Pored toga, čini se da vremenski period nije uticao poboljšanje percipiranih izgleda u karijeri ili smanjenje nivoa stresa kod zaposlenih.¹⁹

Brand i Wilson su 2000. godine analizirali uticaj organizacionog restrukturiranja na poslovnu klimu organizacije i ponašanje zaposlenih. Rezultati koji su dobijeni pomoću upitnika, pokazali su da je restrukturiranje zapravo imalo uticaj na organizacionu klimu i ponašanje zaposlenih. Na osnovu rezultata istraživanja, autori su ukazali da bi putem komunikacije trebalo da se direktno utiče na uspešno restrukturiranje organizacije i da je efikasan sistem upravljanja performansama od suštinskog značaja za pružanje mogućnosti zaposlenima u proceni sopstvenih performansi u odnosu na standardne performanse organizacije tokom perioda restrukturiranja i promena.²⁰

Tzv. „downsizing“ je sistematsko smanjenje radne snage koje se često koristi tokom ekonomske krize u cilju povećanja produktivnosti, efikasnosti, profitabilnosti i konkurentnosti preduzeća (Ozkanli & Bumin, 2006). Ekonomska kriza u Turskoj do koje je došlo u novembru 2000. i februaru 2001. godine uzrokovala je smanjenje broja

¹⁷ Bowman, E. H. & Singh, H. 1993. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.

¹⁸ Barjaktarović, M. & Milutinović, M. 2019. Organizaciono restrukturiranje preduzeća u cilju racionalizacije i unapređenja rada i poslovanja. *Journal of Social Sciences*, 11(XI), 15-36.

¹⁹ Marais, E. N. & Schepers, J. M. 1996. The effect of organisational restructuring on job satisfaction, career aspirations and stress levels of employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 22(3), 1-6.

²⁰ Brand, HE & Wilson, J. 2000. The impact of organisational restructuring on organisation climate and employee attitudes. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 3(1), 97-108.

zaposlenih u bankarskom sektoru. Ključni cilj istraživanja autora je ispitivanje odnosa između smanjenja broja zaposlenih i finansijskih performansi banaka u Turskoj. Na osnovu istraživanja, autori su utvrdili da postoji znatno smanjenje broja zaposlenih u bankama od 2000. do 2003. godine. Ipak, utvrdili su da ne postoji znatna razlika u nivou profitabilnosti turskih banaka pre i nakon smanjenja broja zaposlenih. Banke u Turskoj nisu mogle da postignu željene rezultate smanjenjem broja zaposlenih između 2000. i 2003. godine.²¹

Macky je 2004. godine istraživao smanjenje broja zaposlenih i višak broja zaposlenih na uzorku od 440 zaposlenih u preduzećima na Novom Zelandu. Utvrđeno je da većina zaposlenih ima iskustva u smanjenju broja zaposlenih i tehnološkog viška ili poznaje nekoga ko je učestvovao u ovim procesima. Između ostalog, utvrđeno je da su poslodavci koristili neznatan broj mnogih poznatih praksi smanjenja broja zaposlenih kako bi ublažili njegove negativne uticaje. Dodatno, zaposleni koji su bili uključeni u proces smanjenja broja zaposlenih bili su nezadovoljni kako upravljanjem procesom smanjenja broja zaposlenih, tako i podrškom poslodavaca zaposlenima koji su bili obuhvaćeni ovim procesima u preduzećima.²²

Prema stavu Cascio (2002), dok organizacije ulažu napore da poboljšaju svoje konkurentske pozicije, smanjenje broja zaposlenih i dalje je preferirani deo strategije restrukturiranja. Cilj je da smanjenje operativnih troškova kao načina povećanja zarade i cena akcija. Ipak, autor smatra da studija Standard&Poor's u koju je uključeno 500 preduzeća iz perioda od 1982. do 2000. godine, podstiče sumnju u vezi sa dugoročnom koristi ovakvog strategijskog pristupa. Dodatno, autor nije došao do značajnih i doslednih dokaza da je smanjenje broja zaposlenih dovelo do poboljšanja finansijskih performansi. Iz tog razloga, umesto smanjenja broja zaposlenih, autor je predložio razvoj odgovorne strategije restrukturiranja čiji je akcenat na ljudskom kapitalu koji je potrebno da se dalje razvija. Na ovaj način, ljudi su prepoznati kao izvor inovacija i obnavljanja, posebno u organizacijama zasnovanim na znanju, a razvoj novih tržišta, potrošača i tokova prihoda zavisi od mudrog korišćenja ljudskih resursa preduzeća.²³

Prema mišljenju Sitlington i Marshall (2011), organizacije koje preduzimaju meru smanjenja broja zaposlenih trebalo bi da razmotre kulturu i klimu organizacije u pogledu mehanizama i načina za zadržavanje znanja, u okviru svojih poslovnih strategija. Menadžeri koji podstiču smanjenje broja zaposlenih, odnosno restrukturiranje u organizacijama trebalo bi da budu svesni uticaja takvih inicijativa na zaposlene. Autori su došli do zaključka da bi prilikom primene mere smanjenja broja zaposlenih, odnosno

²¹ Ozkanli, O. & Bumin, M. 2006. The relationship between downsizing and financial performance of Turkish banks. *Banks & bank systems*, (1, № 3), 142-158.

²² Macky, K. A. 2004. Organisational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers Experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1).

²³ Cascio, W. F. 2002. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 80-91.

restrukturiranja, trebalo da bude akcenat na organizacionom znanju u cilju poboljšanja ishoda. Ovo može da uključuje obraćanje pažnje na tumačenje odluka i procesa iz ugla zaposlenih i obezbeđenje transparentnosti. Takođe je preporučljiva procena znanja u organizaciji i usmerenost na zadržavanje ključnog stručnog kadra.²⁴

Harney i ostali ispitivali su 2018. godine uticaj iskustava zaposlenih u procesu restrukturiranja i smanjenju broja zaposlenih na njihovu dobrobit. Pomoću modela zahtevi posla - resursi, autori su definisali hipoteze u vezi sa zahtevima posla u smislu intenziteta radnih aktivnosti i mogućnosti konsultacija. Hipoteze su testirane pomoću modela strukturnih jednačina na reprezentativnom uzorku od preko 5.110 zaposlenih iz Irske u 2009. godini. Utvrđeno je da, u slučaju procesa restrukturiranja i smanjenja broja zaposlenih, povećanje intenziteta radnih aktivnosti negativno utiče na dobrobit zaposlenih. S druge strane, mogućnost konsultacija uticala je na smanjenje ovih negativnog efekata kod zaposlenih.²⁵

Iako su smanjenje broja zaposlenih i reorganizacija prepoznati kao pretnje po psihološko stanje zaposlenih, strategije za rešavanje ovih izazova su ograničene. U studiji Abildgaard i ostalih iz 2018. godine, utvrđeni su efekti aktivnosti na organizacionom nivou u okviru kojih su se menadžment i zaposleni bavili psihosocijalnim posledicama procesa restrukturiranja, posebno nesigurnošću radnog mesta. Autori su zaključili da nesigurnost randog mesta kod zaposlenih, koje obično sledi nakon procesa restrukturiranja, može da se reši planiranim naporima na nivou radnog mesta. Autori su ukazali da je navedeni pristup na nivou organizacije koristan za bavljenje izazovnim i složenim pitanjima u vezi sa psihosociološkim efektima organizacionog restrukturiranja.²⁶

Somjai je sproveo istraživanje 2017. godine koje je imalo za cilj da utvrđivanje ključnih prednosti i nedostataka promovisanja outsourcing-a na Tajlandu. Autor je koristio uzorak koji je činilo 20 menadžera i direktora u odabranih 20 malih i srednjih preduzeća u raznim industrijama na Tajlandu koja su poznata po primeni outsourcing-a, a od kojih se većina nalazi u Bangkoku i njegovoj okolini. Rezultati su pokazali da se većina ispitanika složila da prednost outsourcing-a uključuje stručnost, sposobnost i vreme za koncentrisanje na osnovni proces, podelu rizika i smanjenje troškova kao što su troškovi zapošljavanja i operativni troškovi. S druge strane, nedostaci primene outsourcing-a odnose se na rizik

²⁴ Sitlington, H. & Marshall, V. 2011. Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*.

²⁵ Harney, B, Fu, N. & Freney, Y. 2018. Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235-254.

²⁶ Abildgaard, J. S, Nielsen, K. & Sverke, M. 2018. Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32(2), 105-123.

obelodanjivanja poverljivih podataka i tehnologije, neadekvatnih partnera, nedostatak usredsređenosti na kupce i skrivene troškove.²⁷

Flecker i Meil su 2010. godine ispitivali eksterne procese restrukturiranja kompanija i organizacija u javnom sektoru, uzimajući u obzir lance vrednosti i mrežne odnose u uslužnom sektoru. Sa akcentom na dve poslovne funkcije - razvoj softvera u IT industriji i IT usluge za organizacije javnog sektora – opisali su vrste međuorganizacionih odnosa koji nastaju i analizirali uticaj restrukturiranja na uslove zapošljavanja i organizaciju rada. Uobičajeni trendovi uključuju povećanu neizvesnost, rastuće zahteve za fleksibilnošću i više nivo standardizacije i formalizacije rada. Studije slučaja ovih autora pokazale su da eksterno restrukturiranje i reorganizacija lanaca vrednosti i mrežnih odnosa utiču na zapošljavanje i organizaciju rada.²⁸

Pomenute organizacione promene imaju za cilj usklađivanje sa strategijom menadžmenta, a u cilju podizanja efikasnosti poslovanja i efektnosti postizanja planiranih ciljeva koji se uglavnom odnose na održavanje i jačanje konkurentne pozicije i poboljšanje poslovnih performansi. Organizacione promene omogućavaju realokaciju resursa na poslovne aktivnosti za koje se smatra da doprinose stratezijskim namerama menadžmenta, koje se uglavnom odnose na podsticanje efikasnosti poslovanja i smanjenje troškova ulaganja u slabo profitabilne delove korporacije.

Finansijsko restrukturiranje

Finansijsko restrukturiranje obuhvata mere koje imaju za cilj jačanje finansijske pozicije i dugoročnog rasta i razvoja organizacije. U tom smislu, u fokusu ovog tipa mera je popravljavanje bilansnih pozicija kompanije sa ciljem oporavka i jačanja pozicije na tržištu. Između ostalog, finansijsko restrukturiranje odnosi se na „*odlaganje plaćanja ili reprogramiranje duga korporacije, prenos obaveza sa jedne zavisne kompanije na drugu u okviru povezanih kompanija, otpisivanje glavnice duga, pripadajućih kamata ili drugih potraživanja, konverzija novčanih potraživanja od strane poverilaca sa većinskim državnim kapitalom u kapitalu kompanije i ostale mere koje uključuju restrukturiranje aktive kompanije i obezbeđivanje likvidnosti sredstava i smanjenje troškova poslovanja*“²⁹ (Duvnjak i Babić, 2014).

²⁷ Somjai, S. 2017. Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1), 157-160.

²⁸ Flecker, J. & Meil, P. 2010. Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment. *Work, Employment and Society*, 24(4), 680-698.

²⁹ Duvnjak, V. & Babić, Z. 2014. Evaluation and directions for financial restructuring in the Republic of Srpska. *Business studies*, 93.

Jedna od alternativa finansijskog restrukturiranja je otkup od strane menadžmenta, u kojem su menadžerski timovi, zajedno sa grupama investitora, pozajmljivali velike količine novca kako bi obavili kupovinu korporacije od javnih akcionara (Bowman & Singh, 1993). Pretpostavka je bila da preuzimanje korporacije omogućava menadžerima sticanje visokih pozicija u korporaciji, što je bio motiv za minimiziranje rasipničke finansijske prakse u korporaciji.³⁰

Claessens i ostali su 2002. godine analizirali rešavanje kriza u bankarskom i korporativnom sektoru kako bi identifikovali vladine politike koje utiču na dubinu krize i održivost oporavka i analizirali fiskalne troškove. Održivost restrukturiranja zahteva dublje strukturne reforme, što često zahteva suočavanje sa faktorima političke ekonomije. Autori su prikupili podatke za 687 korporacija iz osam zemalja pogođenih krizom i na osnovu empirijske analize došli do zaključka da paket specifičnih mera za restrukturiranje može da pomogne u ubrzanju oporavka od krize. S druge strane, smatraju da ove ekonomske politike iziskuju značajne fiskalne troškove.³¹

Hsiao i ostali su 2010. godine istraživali efekat "prvog finansijskog restrukturiranja" na operativnu efikasnost komercijalnih banaka na Tajvanu. Putem analize „obavijanja“ podataka (data envelopment analysis - DEA) na poslovanje 40 komercijalnih banaka tokom šestogodišnjeg perioda od 2000. do 2005. godine, autori su utvrdili da banke imaju niži nivo operativne efikasnosti u proseku tokom reformskog perioda od 2002. do 2003. godine, dok je poboljšanje operativne efikasnosti zabeleženo tokom postreformskog perioda od 2004. do 2005. godine. Takođe, ustanovljeno je da banke sa višim nivoom problematičnih kredita imaju niži nivo operativne efikasnosti, dok banke sa višim nivoom adekvatnosti kapitala imaju viši nivo operativne efikasnosti. S obzirom na sve konkurentnije okruženje u kojem je manje verovatno da će da opstanu neefikasne institucije, neophodno je da regulatori i rukovodstvo budu upoznati sa faktorima neefikasnosti bankarske industrije, kao što su problematični krediti i adekvatnost kapitala. Rezultati istraživanja pokazali su da je poboljšana efikasnost u postreformskom periodu verovatno posledica poboljšanih bankarskih praksi i praksi upravljanja rizikom, kao i koristi dobijenih putem "prvog finansijskog restrukturiranja".³²

U specifičnim okolnostima u pogledu finansijskih poteškoća, rukovodstvo bi trebalo da osmisli alternativna rešenja kada je u pitanju finansijsko restrukturiranje, a posebno restrukturiranje duga (Erić, 2015). Prema stavu autora, neke od najvažnijih alternativa su „(privremeno) odlaganje plaćanja pojedinih obaveza, refinansiranje, otpis dela kreditnih

³⁰ Bowman, E. H. & Singh, H. 1993. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.

³¹ Claessens, S, Klingebiel, D. & Laeven, L. 2002. Financial restructuring in banking and corporate sector crises: Which policies to pursue?. *Managing the real and fiscal effects of banking crises*, 428, 1-14.

³² Hsiao, H. C, Chang, H, Cianci, A. M. & Huang, L. H. 2010. First financial restructuring and operating efficiency: evidence from Taiwanese commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1461-1471.

*obaveza, ograničenje ili smanjenje kamatnih stopa, konverzija duga u aktivu ili akcijski kapital, finansijsko restrukturiranje na osnovu sporazuma, prenos problematičnih kredita na posebnu kompaniju za upravljanje aktivom, dokapitalizacija, otkup duga (i kapitala) od strane menadžmenta i zaposlenih uz visok nivo zaduživanja“.*³³

Prema stavu Grynychshyn (2016), u uslovima turbulencije i neizvesnosti u pogledu povećanja broja procedura bankrota, putem regulative u vezi sa nesolventnosti trebalo bi da se omogući da se na brz i efikasan način pokrene likvidacija neodrživih preduzeća i proces njihovog restrukturiranja. Međutim, prema navodima autora, restrukturiranje nije izazov jedino u regulatornom smislu, već i važan instrument za upravljanje finansijskom krizom. S tim u vezi, autor se bavio proučavanjem međunarodnih naučnih publikacija i dokumenata Evropske unije (EU) u vezi sa sprovođenjem procesa finansijskog restrukturiranja u uslovima upravljanja krizama u preduzećima. U tom smislu, razmotrio je vrste finansijskog restrukturiranja koje se koriste za upravljanje kriznim situacijama u preduzećima i istraživao dokumenta EU o finansijskom oporavku preduzeća sa finansijskim poteškoćama, uključujući sprovođenje procesa finansijskog restrukturiranja. Prema stavu autora, osnaživanje mera na izradi dokumenata EU koje se tiču finansijskog oporavka preduzeća u finansijskim teškoćama, s jedne strane, povezano je sa sve većim brojem procedura bankrota nakon svetske finansijske krize, dok je s druge strane, ovo bilo u skladu sa Lisabonskom strategijom sa ciljem poboljšanja konkurentnosti evropske ekonomije.³⁴

Colliard i Gromb su 2020. godine analizirali način na koji okviri za restrukturiranje utiču na privatno restrukturiranje banaka sa finansijskim poteškoćama i pojasnili složenost pregovora u vezi sa restrukturiranjem duga banke. Autori su utvrdili da uključenost vlade može da utiče na ubrzanje ili usporavanje procesa pregovora. Dodatno, ukazali su da detalji u vezi sa instrumentima koji su dostupni banci i vladi, kao i razni oblici restrukturiranja duga mogu da imaju različiti uticaj na verovatnoću postizanja dogovora.³⁵

Iqbal i Mustafa su 2017. godine analizirali efekte prenosa kontrole i vlasničke strukture na vrednost korporacije i proces restrukturiranja u Japanu. Na taj način, ustanovili su da konvencionalne banke i ogranci poslovnih grupa negativno utiču na vrednost korporacije i organizaciono restrukturiranje, ali da pojedinačni udeli u privatnom i stranom vlasništvu imaju pozitivan uticaj na performanse korporacije i njenu sposobnost internog restrukturiranja. Dodatno, prenos kontrole vlasništva na tržišno orijentisane investitore

³³ Erić, D. 2015. Analiza alternativa za finansijsko restrukturiranje privrednih subjekata u Republici Srbiji.

³⁴ Grynychshyn, Y. 2016. Evolution of European approach to using financial restructuring in the system of crisis management of enterprises. *Економічний часопис-XXI*, (156), 63-66.

³⁵ Colliard, J. E. & Gromb, D. 2020. Financial restructuring and resolution of banks. *HEC Paris Research Paper No. FIN-2018-1272*.

uglavnom ima za posledicu podizanje vrednosti korporacije i aktivnosti restrukturiranja kojima se utiče na poboljšanje ekonomske efikasnosti korporacija u Japanu.³⁶

Barry, Lepetit i Tarazi su 2011. godine koristili detaljne podatke u vezi sa vlasništvom kako bi ih uključili u uzorak evropskih komercijalnih banaka. Autori su analizirali povezanost između vlasničke strukture i rizika u bankama u privatnom i javnom vlasništvu. Prilikom istraživanja, razmatrali su pet kategorija akcionara (menadžeri/direktori, institucionalni investitori, nefinansijske kompanije, pojedinci/porodice i banke). Došli su do zaključka da se pomoću vlasničke strukture u znatnoj meri mogu objasniti razlike u riziku, ali da takvi nalazi uglavnom važe za banke u privatnom vlasništvu. Rezultati su pokazali da je veći udeo u kapitalu pojedinaca/porodica ili bankarskih institucija povezan sa smanjenjem rizika po aktivu i neizmirenje obaveza. Takođe, čini se da institucionalni investitori i nefinansijske kompanije nameću najrizičnije strategije kada imaju veći ulog. Dodatno, autori su ustanovili da ne postoje znatne razlike u riziku po aktivu i neizmirenje obaveza u slučaju javnih i privatnih banaka.³⁷

U istraživanju u vezi sa efektima pandemije COVID-19 koje će verovatno da uzrokuje nagli i potencijalno dugotrajni ekonomski pad zbog čega su mnoge zemlje primenile izdašne pakete za podršku domaćinstvima i korporacijama, Becker i ostali (2020) smatraju da bi zbog povišenog opterećenja dugom trebalo što pre doneti odredbe u vezi sa restrukturiranjem duga. U cilju upravljanja sve većim naporima korporacija i imajući u vidu neizvesnu situaciju državnih finansija u uslovima pandemije uzrokovane COVID-19, autori su ukazali na tri široka područja ekonomske politike koja zahtevaju delovanje. Prvo, javni kreditni paketi, poput programa kreditne garancije, trebalo bi da budu dizajnirani imajući u vidu sve veći prekomerni dug i buduću potrebu za restrukturiranjem duga. Drugo, evropski sistemi za postupanje u slučaju nesolventnosti nisu adekvatno delovali u zaštiti korporacija sa neodrživim kapitalnim strukturama. Treće, s obzirom na neefikasnost stečajnih postupaka pod nadzorom suda, vladine agencije trebalo bi da budu spremne da budu vodeće u restrukturiranju duga za korporacije koje dobijaju „bailout“ pakete podrške.³⁸

Pomoću finansijskog restrukturiranja doprinosi se dugoročno održivom poslovanju zahvaljujući poboljšanju bilansnih pozicija organizacije. Prilikom sagledavanja finansijske pozicije preduzeća, potrebno je da se identifikuju uzroci slabih poslovnih performansi, a u cilju odabira adekvatnog instrumenta finansijskog restrukturiranja. Pomenuti instrumenti mogu da uključuju smanjenje nivoa operativnih troškova,

³⁶ Iqbal, M. S. & Mustafa, K. 2017. Ownership structure changes, reforms and corporate restructuring: Evidence from Japan. *IBA Business Review*, 12(2).

³⁷ Barry, T. A, Lepetit, L. & Tarazi, A. 2011. Ownership structure and risk in publicly held and privately owned banks. *Journal of Banking & Finance*, 35(5), 1327-1340.

³⁸ Becker, B, Hege, U. & Mella-Barral, P. 2020. 4 Corporate debt burdens threaten economic recovery after COVID-19: Planning for debt restructuring should start now. *Europe in the Time of COVID-19*, 35.

problematičnih kredita i nenaplativih potraživanja, reprogram i promenu strukture duga, povećanje nivoa obrtnih sredstava, refinansiranje, promenu strukture akcijskog ili sopstvenog kapitala i konverziju duga u aktivu ili akcijski kapital.

Kada je u pitanju finansijsko restrukturiranje, uglavnom se koriste mere koje imaju za cilj oporavak kompanije sa već značajnim finansijskim poteškoćama, pa se primenjuju instrumenti kao što su restrukturiranje duga, (privremeno) odlaganje otplata obaveza i smanjenje nivoa operativnih troškova, a u cilju izbegavanja likvidacije i stečaja kompanije. Iz pomenutog razloga, potreban je kontinuirani finansijski nadzor i pravovremeno identifikovanje slabosti u bilansnim pozicijama kompanije, radi efektne primene mera finansijskog restrukturiranja.

Tržišno restrukturiranje

Kontinuirane promene na tržištu zahtevaju temeljan i sveobuhvatan pristup u okviru strategijskog upravljanja kojim se ima za cilj održavanje i jačanje konkurentne pozicije korporacije. U tom smislu, tržišno restrukturiranje predstavlja proces na osnovu kojeg kojeg korporacije imaju za cilj repozicioniranje na tržištu, opstanak na tržištu i povećanje tržišnog udela i promenu poslovnog portfelja i područja poslovanja, a u cilju prilagođavanja novonastalim tržišnim okolnostima. Iz tog razloga, imajući u vidu sistemsku prirodu tržišnog restrukturiranja, efekti ovih promena u velikoj meri zavise od komplementarnosti sa ostalim vidovima korporativnog restrukturiranja.

S tim u vezi, prvenstveno je potrebno sagledavanje i preispitivanje tržišne pozicije korporacije, mogućnosti i izazova, kao i internih resursa za preduzimanje neophodnih promena kako bi se išlo u korak sa novim zahtevima na tržištu. Pored pomenutog, posebno je bitno razmatranje eksternih faktora na tržištu u cilju utvrđivanja unosnih poslovnih delatnosti i područja u aktuelnim tržišnim okolnostima. Na osnovu dubinske analize internih sposobnosti i eksternih šansi, menadžment donosi odluku u vezi sa repozicioniranjem korporacije na tržištu, odnosno promeni strukture poslovne delatnosti i područja poslovanja.

U sklopu tržišnog restrukturiranja, nužna je analiza aktuelne pozicije korporacije i svih aspekata poslovanja, globalnog i lokalnog tržišta, potreba i navika potrošača, kao i troškova eventualnog procesa tržišnog restrukturiranja. Zatim, vrši se odabir strategije restrukturiranja koja ima za cilj promenu poslovnog portfelja korporacije, a kojom se menja dotadašnji pristup tržištu. Sledi implementacija tržišne strategije, pa su u tom smislu, nužni adekvatni resursi za njeno sprovođenje uz koordinaciju sa ostalim strukturnim promenama u korporaciji.

Pored pomenutog, pandemija COVID-19 drastično je ubrzala trendove digitalizacije poslovanja i podstakla banke da masovno ulažu u razvoj informacionih tehnologija u cilju opstanka na tržištu, imajući u vidu promene u tražnji, konkurenciji i tehnologiji. U tom

smislu, tranzicija prema osnivanju banke tipa 4.0 postala je „conditio sine qua non“ za odražavanje i jačanje konkurentske pozicije banaka, a ne jedna od mogućnosti za unapređenje poslovnih procesa. Banke su prinuđene da korenito transformišu svoje poslovne modele imajući u vidu promene u tržišnom nastupu na globalnom nivou. Pomenuti oblik tržišnog restrukturiranja prvenstveno je usmeren na potrebe klijenata i podrazumeva brz i snažan razvoj finansijskih tehnologija uvođenjem novih digitalnih proizvoda i usluga od kojih se pojedini oslanjaju na koncept veštačke inteligencije i robotike.

Na osnovu analiza u vezi sa delovanjem tržišnih snaga po Porterom modelu karakteristični tržišni trendovi u Republici Srbiji sa direktnim efektima na sprovođenje procesa restrukturiranja uključuju konkurenciju na tržištu, stepen ulaznih barijera, snagu pregovora kupca i dobavljača i postojanje zamene za proizvode i usluge³⁹ (Erić i Stošić, 2013). S obzirom da je kontinuirana slaba konkurentnost srpskog tržišta tokom svetske ekonomske krize postala ključna slabost srpske privrede i da su se zbog toga negativni efekti krize u Srbiji bili široko rasprostranjeni, Domazet i Stošić su 2013. godine sprovedi dijagnozu i analizu osnovnih ekonomskih pokazatelja, uslova poslovanja i konkurentnosti privrede u Srbiji i, na osnovu rezultata studije, dali preporuke u vezi sa načinom za ubrzanje oporavka privrede. Naime, autori su utvrdili da se osnova za rast konkurentnosti oslanja na održivi rast i razvoj, što bi trebalo da podrazumeva primenu strategije reindustrijalizacije uz intenziviranje procesa restrukturiranja poslovanja i tržišta, donošenje nove agrarne politike, sprovođenje usvojenog sistemskog okvira za rešavanje nelikvidnosti i prilagođavanje nivoa javne potrošnje realnim ekonomskim potencijalima.⁴⁰

Pored pomenutog šireg pristupa reindustrijalizacije, nužna je primena užeg pristupa čiji koncept se zasniva na proaktivnom i stratezijskom pristupu svih tržišnih učesnika, a u cilju prilagođavanja savremenim trendovima na tržištu. Bez odgovarajućeg pristupa procesu restrukturiranja na nivou korporacije, malo je verovatno da će strategija reindustrijalizacije sama za sebe da doprinese transformaciji privrede i održivom ekonomskom rastu i razvoju. Iz tog razloga, neophodno je definisanje, ali i povremeno usklađivanje pravaca i ciljeva korporativne strategije sa novonastalim uslovima na tržištu. Imajući u vidu nepredvidiva dešavanja na globalnom nivou, kao što je pandemija COVID-19, korporacije bi trebalo da samoinicijativno i pravovremeno reaguju na promene, zbog čega je nužno da kontinuirano preispituju aktuelnu tržišnu poziciju i aktivno prate tendencije na lokalnom i globalnom nivou.

Promene u pogledu tržišnog nastupa, iako kompleksne, trebalo bi da se odvijaju pravovremeno, u razumnom vremenskom roku, a u skladu sa korporativnom strategijom i internim sposobnostima korporacije. Imajući u vidu kontinuirane, brze i nekada

³⁹ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

⁴⁰ Domazet, I. & Stošić, I. 2013. Strengthening the competitiveness of Serbian economy and the corporate market restructuring. *Economic analysis*, 46(3-4), 108-124.

nepredvidive promene na tržištu, neophodan je proaktivan pristup u formulisanju strategije i snažna koordinacija unutar korporacije koja omogućava pravovremeno sagledavanje promena u zahtevima tržišta. Na osnovu koncepta koji se oslanja na snažne interne kompetencije, doprinosi se efektivnosti i komplementarnosti tržišnog restrukturiranja sa ostalim oblicima restrukturiranja.

Imajući u vidu okolnosti uzrokovane pandemijom COVID-19, posebno je važno usklađivanje poslovnih modela banaka sa savremenim trendovima u oblasti razvoja finansijskih tehnologija. U tom smislu, uvođenje inovativnih digitalnih rešenja u cilju poboljšanja konkurentnosti na bankarskoj sceni može da utiče na promene u tržišnom nastupu čime se doprinosi jačanju tržišne pozicije entiteta. Bitno je da se ima u vidu da aktuelni trendovi diktiraju ne samo razvoj finansijskih tehnologija, već zahtevnu i složenu transformaciju poslovnih modela i preusmeravanje strategijskog fokusa na potrebe klijenata. Namera je osnivanje neo banke tipa 4.0 i razvoj agilnosti u svojstvu jačanja konkurentske prednosti. Pored pomenutog, nužna je pažljiva analiza internih sposobnosti i kapaciteta radi sagledavanja odgovarajućih mogućnosti usklađivanja tržišne strategije u skladu sa određenim specifičnostima strategije poslovanja i tržišnih uslova. Iako aktuelni trendovi nameću ofanzivan strategijski pristup razvoju finansijskih tehnologija, ipak je važno očuvanje pojedinih tradicionalnih elemenata u tržišnoj strategiji koji su se pokazali korisnim u očuvanju snažne konkurentske pozicije.

Vlasničko restrukturiranje

Vlasničko restrukturiranje podrazumeva proces promene vlasničke strukture u cilju unapređenja poslovanja u pogledu korporativnog upravljanja. Ovakav oblik restrukturiranja pre svega se odnosi na transformaciju vlasništva u cilju stvaranja uslova za opstanak i jačanje pozicije na tržištu. Posebno u kriznim okolnostima, promena u vlasničkoj strukturi bila je sastavni deo programa tranzicionih reformi pre svega u zemljama u razvoju sa slabim ekonomskim osnovama, ali i razvijenim kapitalističkim zemljama. U zemljama u tranziciji je, usled kriznih okolnosti, došlo do snažnih tendencija u pravcu privatizacije državnih preduzeća. Ovakve promene imale su za cilj osposobljavanje preduzeća za poslovanje u izmenjenim tržišnim uslovima i unapređenje poslovnih performansi prilagođavanjem poslovnih procesa savremenim trendovima. S druge strane, u razvijenim zemljama, privatizacija je bila instrument za poboljšanje postojećih poslovnih modela i upravljačkih procesa.

Promene vlasničke strukture mogu da se odnose i na tzv. ponude razmene (Exchange offers) - mogućnost zamene jedne klase hartija od vrednosti za drugu; otkup akcija akcionara; otkup sa leveridžom (Leveraged buyouts) - kupovina kompanije od strane male grupe investitora finansiranih velikim dugom; planove opcija u vezi sa akcijama za

zaposlene - poklanjanje akcija kompanije zaposlenima iz različitih razloga; i delisting - brisanje sa berze⁴¹ (Vyas & Patel, 2018).

U bankarskom sektoru, procesi vlasničkog restrukturiranja odvijaju se realizacijom aktivnosti merdžera i akvizicija i privatizacijom banaka u državnom vlasništvu. Pomenute promene imaju za cilj prvenstveno poboljšanje poslovnih performansi banke, smanjenje operativnih troškova, inoviranje bankarskih proizvoda i usluga, podizanje efikasnosti upravljačkih procesa i transformaciju dotrajalih rigidnih poslovnih rešenja banaka u državnom vlasništvu.

Složene promene u okviru ponude proizvoda i usluga u savremenim tržišnim ekonomijama povezane su sa restrukturiranjem vlasničke strukture kompanije koje neretko podrazumeva promene u top menadžmentu, što je osnova za izmenu poslovne strategije i poslovnog modela ciljanih kompanija. Proces vlasničkog restrukturiranja kompanija sprovodi se u „talasima“ (Ćirović, 2004). Takođe, osim ključnog cilja vlasničkog restrukturiranja koji se odnosi na osnivanje krupnijih integrisanih kompanija, postoji i obrnuta tendencija koja podrazumeva izdvajanje delova kompanije radi nastanka manjih nezavisnih kompanija.⁴²

Istraživanjem efekata preuzimanja stranih banaka na efikasnost banaka u jedanaest zemalja u tranziciji koristeći podatke iz perioda od 1996. do 2000. godine bavili su se Bonin i ostali 2004. godine. Autori su koristili Analizu stohastičkih granica (Stochastic frontier analysis - SFA) koja se široko primenjuje na bankarstvo i druge industrije od kada su je uveli Aigner i ostali (1977). SFA počinje sa standardnom funkcijom troškova ili profita i procenjuje granicu minimalnog troška ili maksimalnog profita za celokupan uzorak iz podataka iz bilansa stanja. Mera efikasnosti za konkretnu opservaciju banke je njena udaljenost od granice. Autori su ilustrovali metodologiju koristeći prvenstveno troškovnu efikasnost, da bi kasnije razmatrali njenu primenu na funkciju profita. Autori su zaključili da privatizacija sama za sebe nije dovoljna za povećanje efikasnosti banaka jer državne banke nisu znatno manje efikasne od domaćih privatnih banaka. Takođe, konstatovali su da preuzimanja stranih banaka doprinose efikasnijim bankama u zemljama u tranziciji. Pokazalo se da učešće međunarodnih institucionalnih investitora ima značajan dodatni pozitivan uticaj na efikasnost generisanja profita, što je u skladu sa idejom da investitori olakšavaju prenos tehnologije i *know how* u privatizovane banke. Zaključili su da efikasnost opada sa veličinom banke, što bi moglo da dovede u pitanje strategiju konsolidacije banaka koju je organizovala vlada.⁴³

⁴¹ Vyas, H. & Patel R.K, 2018. A Study of Buyback of Shares as a Restructuring Tool: Reference to the Indian Companies Act. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 6(1).

⁴² Ćirović M, 2004. Fuzije i akvizicije. *Prometej - Novi Sad*

⁴³ Bonin, J.P, Hasan, I. & Wachtel, P, 2004. Bank performance, efficiency and ownership in transition countries. *BOFIT Institute for Economies in Transition, Bank of Finland*.

Iwanicz-Drozdowska i Witkowski su 2016. godine istraživali kreditni rast u banaka u stranom vlasništvu u Centralnoj, Istočnoj i Jugoistočnoj Evropi u periodu od 2000. do 2014. godine. U tu svrhu analizirali su kreditni rast na osnovu statusa matične banke (globalno sistemska važna banka ili ne) i njenih filijala u zemljama članicama Evropske unije. Autori su sprovedi analizu koristeći „panel corrected standard error“ metodologiju i istraživali da li se poslovna politika matičnih banaka promenila nakon izbijanja krize. Utvrdili su postojanje važnih razlika u determinantama kreditnog rasta filijala, što znači da je strani kapital u bankarskom sektoru jedini uticao na kreditni rast u referentnom periodu.⁴⁴

Iwasaki i ostali (2018) sprovedi su meta-analizu efekata vlasničke strukture na performanse preduzeća u Rusiji u periodu od 20 godina tokom kojih su se dogodile brze institucionalne i ekonomske promene. Autori su istraživali podatke na osnovu 29 studija baza podataka EconLit i Web of Science sa ukupno 877 relevantnih procena. Rezultati su pokazali da vlada negativno utiče na upravljanje preduzećem. S druge strane, privatno vlasništvo je pozitivno povezano sa performansama preduzeća, s tim što se efekat i statistički značaj znatno razlikuju u zavisnosti od vrste privatnog vlasništva. Dok su efekti „internog“ vlasništva (zaposleni i menadžment) uporedivi sa efektima stranih investitora, efekti domaćih spoljnih investitora su na neznatno nižem nivou.⁴⁵

U Republici Srbiji, proces vlasničkog restrukturiranja posebno je bio u zamahu u periodu nakon 2000. godine i snažno je doticao sektor bankarstva, kada je došlo do privatizacije četiri velike banke u državnom vlasništvu. Na ovaj način, namera je bila da se, pre svega, očuvaju i oporave banke sa lošim upravljačkim strukturama i gubicima u poslovanju. Početkom 2001. godine u Jugoslaviji poslovalo je 86 banaka na tržištu, a samo je Societe Generale Yugoslav bank ad Beograd bila u stranom vlasništvu, dok je već krajem 2008. godine od 34 banke, 20 banaka bilo u dominantnom vlasništvu stranih bankarskih grupa. Iz tog razloga, poseban akcenat u radu je na istraživanju efekata strategija u funkciji rasta, odnosno intenzivnog talasa aktivnosti merdžera i akvizicija koji se odvijao u bankarskom sektoru Srbije, posebno u periodu nakon 2000. godine. S tim u vezi, vlasničko restrukturiranje podrazumeva transformaciju upravljačke strukture, a time i promenu poslovne politike korporacije. Imajući navedeno u vidu, transformacija vlasništva donosi priliku da se kroz pomenute promene doprinese poboljšanju poslovnih performansi korporacije radi opstanka na tržištu ili poboljšanja tržišne pozicije u dugom roku.

⁴⁴ Iwanicz-Drozdowska, M. & Witkowski, B. 2016. Credit growth in Central, Eastern, and South-Eastern Europe: The case of foreign bank subsidiaries. *International Review of Financial Analysis*, 43, 146-158.

⁴⁵ Iwasaki, I, Mizobata, S. & Muravyev, A. 2018. Ownership dynamics and firm performance in an emerging economy: a meta-analysis of the Russian literature. *Post-Communist Economies*, 30(3), 290-333.

1.3. Strategije restrukturiranja

U promenljivom ekonomskom okruženju, obično opstaju organizacije koje uspevaju da se pravovremeno prilagode novim uslovima na tržištu. S tim u vezi, neophodno je da se obavi procena mogućnosti internog razvoja korporacije i da se deluje u tom smislu putem razvoja kapaciteta, informacionih tehnologija i zapošljavanja kvalitetnog stručnog kadra. U uslovima krize, posebno je izazovno prilagoditi se novim okolnostima i istovremeno razvijati konkurentske prednosti korporacije. Iz tog razloga, od ključne važnosti može da bude adekvatan izbor strategije restrukturiranja korporacija koje mogu biti u funkciji rasta, ozdravljenja (oporavka) i kontrakcije privrednih aktivnosti.

Stošić (2014) je, analizirajući procese restrukturiranja u periodima krize u Srbiji, zaključio da sprovođenje ovih aktivnosti doprinosi odgovarajućim ishodima u dugom roku jedino ukoliko je ostvaren određeni nivo prodaje. Na ovaj način, izazovi se rešavaju smanjenjem troškova i prekidom obavljanja određenih poslovnih delatnosti. S druge strane, Stošić smatra da postoji čitav niz strategija oporavka preduzeća baziranih na odgovarajućem konceptu upravljanja, a na osnovu kojih se transformiše pristup preduzeća tržištu.⁴⁶

Imhanzenobe (2021) smatra da su strategija akvizicije i restrukturiranja tipični primeri strategija rasta i „smanjenja“ koje mogu da pomognu organizaciji u pogledu ostvarenja i održavanja konkurentske prednosti koja će dovesti do superiornih finansijskih performansi u odnosu na konkurente. Autor je klasifikovao strategije „smanjenja“ na strategije restrukturiranja, likvidacije i zaokreta. Došao je do zaključka da implementacija strategije restrukturiranja zajedno sa pojedinim strategijama u funkciji rasta može da doprinese pozitivnom i značajnom uticaju na performanse preduzeća.⁴⁷

U nastavku rada sledi pregled karakteristika strategija restrukturiranja koje uključuju, prema tradicionalnoj podeli, strategije restrukturiranja u funkciji rasta, strategije restrukturiranja u funkciji ozdravljenja i strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti. U radu, strategije restrukturiranja u bankarskom sektoru obuhvataju dve grupe strategija - strategije restrukturiranja u funkciji rasta (merdžeri i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja (strategijske, organizacione, upravljačke, tehničko-tehnološke i kadrovske promene).

⁴⁶ Stošić, I. 2014. Uloga marketinga u restrukturiranju preduzeća u uslovima krize. *Marketing: časopis Jugoslavenskog udruženja za marketing JUMA*, 45(1), 41-49.

⁴⁷ Imhanzenobe, J. 2021. Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies. *Journal of Accounting and Taxation*, 13(3), 217-225.

1.3.1. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta

Strategije restrukturiranja u funkciji rasta prvenstveno imaju za cilj rast profitabilnosti, osnaživanje tržišne pozicije i kompetencija, kao i održavanje i jačanje konkurentske prednosti. Ovakav vid strategija restrukturiranja ima uticaj na rast poslovnih performansi u nameri da se uhvati u koštac sa konkurencijom i obnove i ojačaju poslovni procesi, promeni upravljačka struktura i uvedu inovacije u korporativni poslovni portfelj. Pored navedenog, strategije restrukturiranja u funkciji rasta uglavnom se primenjuju u slučaju kada ne postoje ili su već iskorišćene mogućnosti koje vode oporavku na osnovu osnaživanja unutrašnjih kompetencija korporacija (Erić i Stošić, 2013). Navedene strategije podrazumevaju čitav niz aktivnosti u cilju postizanja rasta povećanjem finansijskih (ukupan prihod, aktiva, pasiva, kapital, tržišna kapitalizacija, bruto i neto dobit) ili nefinansijskih parametara korporacija (kapaciteti, obim proizvodnje i broj zaposlenih). Postoje tri pravca strategije rasta korporacija; interni (organski) koji se realizuje kroz investicije, pri čemu se u oceni efekata koriste metode kapitalnog budžetiranja); eksterni koji se odnosi na povezivanje, spajanje i udruživanje sa drugim korporacijama (merdžeri i akvizicije) i kombinovani (zajednička ulaganja, strategijske alijanse, franšize, ugovori i slično).⁴⁸

U cilju utvrđivanja mogućnosti sprovođenja strategija restrukturiranja u funkciji rasta, nužna je detaljna procena aktuelne tržišne pozicije, finansijskog zdravlja i internih kompetencija entiteta. U slučaju sprovođenja strategija restrukturiranja u funkciji rasta koje imaju eksterni pravac, redefinišu se ciljevi poslovanja, elementi tržišnog nastupa, kao i vlasnička, strategijska i organizaciona struktura novoosnovanog entiteta. Imajući u vidu masovno korišćenje pomenutih strategija restrukturiranja u Republici Srbiji, posebno nakon 2000. godine, u radu će u okviru empirijskog istraživanja biti ispitivana valjanost hipoteze prvog reda: „Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno je uticalo na performanse bankarskog sektora.“ Jedna od najzastupljenijih strategija restrukturiranja u funkciji rasta odnosi se na aktivnosti merdžera i akvizicija koje imaju za cilj, pre svega, povećanje tržišnog udela i jačanje konkurentske pozicije, unapređenje poslovnih procesa, povećanje efikasnosti i ubiranje koristi od ekonomije obima.

Merdžer podrazumeva kombinaciju dva ili više pravna entiteta obično slične veličine putem koje ostaje samo jedan pravni entitet ($\text{Kompanija A} + \text{Kompanija B} = \text{Kompanija A}$) (Pignataro, 2015). Zatim, konsolidacija se odnosi na kombinaciju više pravnih entiteta pri čemu dolazi do stvaranja potpuno novog entiteta ($\text{Kompanija A} + \text{Kompanija B} = \text{Kompanija C}$). Zatim, akvizicija podrazumeva kupovinu pravnog entiteta, imovine ili aktive, pri čemu je kompanija kupac obično znatno veća od aktive ili ciljane kompanije, pri čemu može da ima nekoliko nekoliko oblika. Akvizicija aktive odnosi se na kupovinu

⁴⁸ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

aktive ili aktive i direktnih obaveza povezanih sa tom aktivom, dok akvizicija kapitala podrazumeva kupovinu učešća u kapitalu pravnog entiteta. Razlike između akvizicije aktive i kapitala važne su sa pravnog, regulatornog, računovodstvenog aspekta i aspekta modeliranja. Takođe, akvizicije mogu da budu prijateljske (Friendly acquisition), odnosno realizovane u dogovoru sa menadžmentom i odborom direktora ciljane kompanije, kao i neprijateljske (Hostile acquisition) koje se postižu bez dogovora sa menadžmenta ili odborom direktora ciljane kompanije. Zatim, otkup po osnovu kreditnog finansiranja (Leveraged buyout) je takođe akvizicija pomoću značajnog iznosa duga za pokrivanje troškova akvizicije, dok je otkup menadžmenta (Management buyout) oblik akvizicije gde postojeći menadžeri kompanije preuzimaju veliki deo ili ceo privredni subjekt.⁴⁹

Prema stavu autora, menadžeri, konsolidacije i akvizicije mogu dalje da se klasifikuju prema vrsti transakcije⁵⁰:

- *„Horizontalna transakcija postoji između privrednih subjekata koji pripadaju istoj privrednoj grani. Takva kombinacija potencijalno može da utiče na povećanje tržišnog udela kompanije u određenoj industriji.*
- *Vertikalna transakcija može da bude realizovana između privrednih subjekata koji posluju na različitim nivoima unutar lanca snabdevanja u privrednoj grani. Sinergije stvorene povezivanjem takvih kompanija bile bi od koristi za obe strane.*
- *Konglomeratska transakcija obavlja se između dva ili više nepovezanih privrednih subjekata - entiteta koji u osnovi nemaju zajedničku poslovnu aktivnost; postoje dve glavne vrste konglomeratnih transakcija - čiste i mešovite. Čiste konglomeratne transakcije uključuju privredne subjekte koji su u potpunosti nepovezani, dok mešovite konglomeratne transakcije uključuju kompanije koje traže širenje ponude proizvoda ili povećanje tržišnog udela.“*

Proces merdžera i akvizicija sastoji se iz pet faza⁵¹ (Sudarsanam, 2003): razvoj korporativne strategije; organizovanje za akvizicije; strukturiranje dogovora i pregovaranje; postakviziciona integracija; i revizija nakon akvizicije i organizaciono učenje. Na osnovu uporedne analize merdžera i internih korporativnih ulaganja na nivoima industrije i preduzeća, Andrade i Stafford (2004) istraživali su ekonomsku ulogu merdžera. Ukazali su da postoje dokazi da se putem aktivnosti merdžera tokom vremena stvaraju klasteri prema delatnostima na nivou industrije, za razliku od internih ulaganja.

⁴⁹ Pignataro, P. 2015. Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Other Restructurings. John Wiley & Sons.

⁵⁰ Isto.

⁵¹ Sudarsanam, S. 2003. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.

Autori su konstatovali da merdžeri imaju „ekspanzivnu“, ali i „kontraktivnu“ ulogu u restrukturiranju industrije. Tokom 1970-ih i 1980-ih godina, višak kapaciteta podstakao je konsolidaciju industrije putem merdžera, a tokom 1990-ih godina industrije sa snažnim izgledima za privredni rast, visokim nivoom profitabilnosti i niskim nivoom kapaciteta bile su u najvećoj meri uključene aktivnosti u cilju stvaranja merdžera.⁵²

Andrade i ostali (2001) podržali su tradicionalno gledište da merdžeri utiču na poboljšanje efikasnosti i da dobitak za akcionare prilikom najave merdžera jasno odražava poboljšana očekivanja budućih performansi novčanog toka. Ipak, autori su branili svoj stav zbog rezultata istraživanja koji su pokazali negativan pomak u cenama akcija ciljanog preduzeća nakon transakcija u vezi sa merdžerom, što bi značilo da je dobitak od merdžera precenjen ili nepostojeći, kao i zbog toga što osnovni izvori dobitka od merdžera nisu identifikovani.⁵³

Babić i ostali (2017) smatraju da merdžeri i akvizicije predstavljaju metode korporativnog restrukturiranja koje omogućavaju korporacijama da se što bolje prilagode promenljivim uslovima poslovanja u globalnom okruženju, iskoriste prednosti i minimiziraju rizike i na taj način postignu bolje rezultate.⁵⁴ Pored pomenutog, pre svega merdžeri i akvizicije utiču na osnaživanje konkurentske pozicije na tržištu povećanjem tržišnog udela, stvaranje vrednosti na osnovu sinergetskih efekata u pogledu rasta profitabilnosti, autorsing veština, znanja i informacionih tehnologija, podizanje inovacionih sposobnosti i ubiranje poreskih olakšica. Ipak, posebno je važno da se povede računa o momentumu ugovaranja transakcije, imajući u vidu da tržišne okolnosti u velikoj meri diktiraju ishode u pogledu poslovnih performansi novoosnovanog entiteta. Dakle, prilikom samog odabira strategija restrukturiranja u funkciji rasta, potrebno je pažljivo sagledavanje finansijskog stanja i poslovanja u cilju identifikovanja područja kojima je potrebno dodatno poboljšanje, a u cilju postizanja dugoročnih sinergetskih efekata.

Proces merdžera i akvizicija podrazumeva niz aktivnosti koje se završavaju prenosom vlasništva sa prodavca na kupca (DePamphilis, 2019). U okviru procesa poslovnog planiranja, dolazi do analize internog i eksternog poslovnog okruženja entiteta, razmatranja kapaciteta i definisanja realne strategije poslovanja. Proces pregovora, sa svoje četiri uglavnom istovremene i međusobno povezane aktivnosti, presudna je faza u okviru procesa akvizicije. Donošenje odluke u vezi sa kupovinom zavisi od ishoda

⁵² Andrade, G. & Stafford, E. 2004. Investigating the economic role of mergers. *Journal of corporate finance*, 10(1), 1-36.

⁵³ Andrade, G, Mitchell, M. & Stafford, E. 2001. New evidence and perspectives on mergers. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 103-120.

⁵⁴ Babić, V, Gajdobranski, A, Krmpot, V. 2017. “Merdžeri i akvizicije kao metodi korporativnog restrukturiranja”, Peta međunarodna konferencija “Pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima”.

kontinuiranog iterativnog procesa kroz četiri aktivnosti faze pregovora koje se odnose na sledeće:⁵⁵

„Faza 1: „Biznis“ plan - Definisanje strategijskog plana celokupnog poslovanja.

Faza 2: Plan akvizicije – Razvoj plana akvizicije koji podržava poslovni plan.

Faza 3: Pretraživanje – Aktivno traženje kandidata za akviziciju.

Faza 4: Skrining – Pregled i davanje prioriteta određenim potencijalnim kandidatima.

Faza 5: Prvi kontakt – Započinjanje kontakta sa ciljanim entitetom.

Faza 6: Pregovori – Preciziranje procene vrednosti, definisanje strukture dogovora, obavljanje detaljne analize subjekta restrukturiranja i razvoj plana finansiranja.

Faza 7: Plan integracije – Razvoj plana za integraciju preuzetog entiteta.

Faza 8: Postupak zatvaranja – Pribavljanje potrebnih odobrenja, rešavanje pitanja nakon zaključenja procesa.

Faza 9: Integracija nakon akvizicije – Sprovođenje integracije nakon zaključenja procesa.

Faza 10: Procena nakon akvizicije.“

Nakon procesa pregovora, sledi faza integracije (Post-closing integration) čija realizacija često zavisi od orijentacije entiteta kupca u finansijskom ili strategijskom smislu. Finansijski kupci kupuju entitet radi eventualne preprodaje i imaju nameru da preuzeti entitet ne integrišu u drugi entitet, bar ne u velikoj meri. U pojedinim slučajevima, „finansijski“ kupci kupuju entitete u industriji i naknadno ih koriste u svojstvu „platforme“ za akviziciju novih entiteta. S druge strane, „strategijski“ kupci imaju nameru da ostvare profit upravljanjem preuzetim entitetom tokom dužeg perioda. Način na koji upravljaju entitetom nakon stvaranja merdžera može da se kreće od upravljanja ciljanim entitetom kao odvojenim zavisnim entitetom do delimičnog ili potpunog integrisanja preuzetog entiteta u matični entitet. Postmerdžer integracija često podrazumeva veoma složen i dugotrajan proces čija efikasnost često zavisi od preduzetih aktivnosti pre zaključenja dogovora. Dugotrajan proces postmerdžer integracije često smanjuje sposobnost entiteta kupca da povрати plaćenu premiju za ciljani entitet.⁵⁶

Galpin i Herndon (2014) smatraju da prva faza merdžera i akvizicija započinje formulisanjem strategije (postavljanje poslovne strategije, strategije rasta, definisanje kriterijuma za akviziciju i implementacija strategije), zatim lociranjem (identifikovanje

⁵⁵ DePamphilis, D. 2019. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press.

⁵⁶ Isto.

ciljanih tržišta i kompanija, izbor ciljane kompanije, sastavljanje pisma o namerama, razvoj plana za proces merđžera i akvizicija i poverljivog pisma) i istraživanjem (sprovođenje dubinske analize subjekta restrukturiranja, objedinjavanje nalaza, postavljanje preliminarne planova integracije, donošenje odluka u vezi sa parametrima procesa pregovora). Zatim otpočinje proces pregovora (postavljanje uslova u postizanju dogovora, sastavljanje ključnih timova i postizanje dogovora). Sledi integracija koja bi trebalo da se odvija odgovarajućom brzinom (završetak i izvršenje planova) i dugoročno usklađivanje organizacionih osnova (pravila, politika, ciljeva i mera, sistema nagrađivanja, obuke, komunikacije, organizacione strukture i slično) sa poslovnom strategijom u cilju održavanja budućeg uspeha organizacije. Zatim nastupa faza inoviranja (širenje znanja, oprezno preuzimanje rizika i eksperimentisanje) i konačno, ali ne i najmanje važno, odvija se faza evaluacije (merenje, izveštavanje i dobijanje povratnih informacija).⁵⁷

Na osnovu obimnog i jedinstvenog skupa podataka u vezi sa merđžerima i patentima za period od 1984. do 2006. godine, Bena i Li su 2014. godine ukazali da su korporacije preuzimači ona koja imaju veliki portfelj patenata i nizak nivo troškova za istraživanje i razvoj, dok su ciljane korporacije one sa visokim nivoom troškova za istraživanje i razvoj i sporim rastom proizvodnje patenata. Takođe su pokazali da su korporacije preuzimači sa prethodnom tehnološkom povezanošću sa ciljanim korporacijama, nakon završetka procesa merđžera, proizvode više patenata. Autori su došli do zaključka da su sinergije dobijene kombinovanjem inovacionih sposobnosti važni pokretači akvizicija.⁵⁸

Rhoades je 1998. godine analizirao devet studija slučaja devet autora vezano za efekte efikasnosti merđžera za koja je autor pretpostavljao da će doprineti višem nivou efikasnosti. Zbog kontinuiranog neslaganja između većine sistematskih empirijskih studija i stavova pojedinih bankara, kao i zbog važnosti ovog pitanja za strategiju pojedinačne banke, performanse industrije i javnu politiku, na osnovu devet studija ponovo je razmotreno ovo pitanje. Autori su koristili metodologiju studije slučaja velikih horizontalnih merđžera za koje se smatra da će najverovatnije doprineti efikasnosti u poslovanju. Analizirani merđžeri dogodili su se od sredine do kasnih 1980-ih, a većina tokom ranih 1990-ih, tokom kojih je u industriji bio značajan naglasak na smanjenju troškova. Svih devet merđžera doprineli su značajnom smanjenju troškova u skladu sa projekcijama u periodu pre tog procesa. Prilikom istraživanja nije bilo moguće da se izoluju posebni faktori iz procesa restrukturiranja koji najverovatnije doprinose

⁵⁷ Galpin & Herndon, T. J. 2014. The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level. John Wiley & Sons.

⁵⁸ Bena, J. & Li, K. 2014. Corporate innovations and mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 69(5), 1923-1960.

efikasnosti. Bez obzira na to, autor je izveo zaključak da su najčešći i najozbiljniji izazov bile neočekivane poteškoće u integraciji sistema obrade podataka i operacija.⁵⁹

Analizom povezanosti između trgovinskih kredita i merđžera i akvizicija preduzeća u SAD iz perioda od 1980. do 2014. godine bavili su se Hu i ostali 2020. godine. Utvrdili su da je veća šansa da preduzeća sa većim trgovinskim kreditima budu preduzeća preuzimači i da postoji veća verovatnoća da će preduzeća preuzimači sa većim trgovinskim kreditom da ponude gotovinu pre nego akcije preduzeću targetu. Autori su pružili dokaze vezano za način na koji trgovinski kredit utiče na menadžerske odluke u vezi sa spajanjem i preuzimanjem ciljanog preduzeća, načinom plaćanja i performansama u periodu nakon spajanja i preuzimanja preduzeća.⁶⁰

Boubakri i ostali su 2012. godine analizirali su prinos usled najave 3.299 domaćih i 916 prekograničnih akvizicija javnih, privatnih entiteta u periodu od 1999. do 2010. godine. Od strane 4.215 američkih redovnih entiteta preuzimača. Otkrili su da tržište ima mnogo snažniju reakciju na petu ili veću po redu ponudu i da su akvizicije stvorene tokom špekulativnog berzanskog balona (mehura) ostvarile veće prinose od onih stvorenih u periodu posle zatvaranja berze Nasdaq nakon dostizanja rekordnih nivoa. Takođe, rezultati su pokazali da je prinos entiteta preuzimača niži u zemljama u kojima su visoki rizici po zaštitu investitora, spoljne sukobe i etničke tenzije.⁶¹

Edamura i ostali ispitivali su 2014. godine uticaj kineskih prekograničnih merđžera i akvizicija na performanse preduzeća na osnovu seta podataka na nivou preduzeća. Ovo je prvi pokušaj da se ispituju efekti kineskih prekograničnih merđžera i akvizicija na performanse preduzeća procenom podudaranja rezultata u pogledu sklonosti na osnovu velikog skupa podataka na nivou preduzeća. Rezultati su pokazali da se prodaja, produktivnost i nematerijalna, nematerijalna imovina preduzeća preuzimača u značajnoj meri povećavaju nakon transakcija u vezi sa merđžerima i akvizicijama. Zbog toga, autori su zaključili da kineska preduzeća generalno ostvaruju planirane ciljeve putem prekograničnih merđžera i akvizicija.⁶²

Rao-Nicholson i ostali su 2016. godine proučavali merđžere i akvizicije u zemljama Asocijacije nacije Jugoistočne Azije (Association of Southeast Asian Nations - ASEAN) i ispitivali performanse koristeći podatke iz perioda od 2001. do 2012. godine. Autori su

⁵⁹ Rhoades, S. A. 1998. The efficiency effects of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers. *Journal of Banking & Finance*, 22(3), 273-291.

⁶⁰ Hu, M, Mou, J. & Tuilautala, M. 2020. How trade credit affects mergers and acquisitions. *International Review of Economics & Finance*, 67, 1-12.

⁶¹ Boubakri, N, Chan, A. & Kooli, M. 2012. Are the busiest really the best? Further evidence from frequent acquirers. *Journal of Multinational Financial Management*, 22(1-2), 1-23.

⁶² Edamura, K, Haneda, S, Inui, T, Tan, X. & Todo, Y. 2014. Impact of Chinese cross-border outbound M&As on firm performance: Econometric analysis using firm-level data. *China Economic Review*, 30, 169-179.

sproveli analizu merdžera i akvizicija u zemljama u usponu istražujući performanse kompanija u zemljama ASEAN u periodu nakon transakcije u periodu od 2001. do 2012. godine. Na osnovu korišćenja raznih mera prilagođenih operativnih performansi i sprovođenja univarijacione i multivarijacione analize, autori su došli do zaključka da je, u proseku, došlo do pogoršanja performansi kombinovanih entiteta u periodu nakon transakcije. Utvrđeno je da operativne performanse obično opadaju tokom tri godine nakon obavljanja transakcije merdžera i akvizicija. Ipak, rezultati sugerišu da su merdžeri i akvizicije obavljeni tokom finansijske krize isplativije od onih obavljenih pre i (ili) posle krize. Takođe, kako su rezultati pokazali, determinante dugoročnih operativnih performansi nakon transakcije merdžera i akvizicija, odnose se na relativnu veličinu preduzeća targeta, prekograničnu prirodu dogovora, gotovinske rezerve preduzeća preuzimača i prijateljsku prirodu dogovora.⁶³

S druge strane, aktivnosti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru analizirali su Berger i ostali (2004) i proučavali dinamiku ulaska na tržište putem merdžera i akvizicija na osnovu podataka bankarske industrije. Rezultati su pokazali da su merdžeri i akvizicije povezani sa statistički i ekonomski značajnim povećanjem verovatnoće ulaska na tržište. Podaci su pokazali da merdžeri i akvizicije utiču na udeo tržišta sa ulaskom za oko 10 do 20%. Rezultati ovog istraživanja takođe pokazuju da je ulazak verovatno deo „eksternog“ efekta merdžera i akvizicija koji pomaže u obezbeđenju kredita određenim malim entitetima zajmoprimcima.⁶⁴

Istraživanje merdžera i akvizicija u bankarskim sektorima 80 zemalja u periodu od 1988. do 1995. godine sproveli su Claessens i ostali 2001. i proučavali obim i efekat prezimanja od strane stranih banaka na domaćim bankarskim tržištima. Istraživali su razlike između neto kamatne marže i profitabilnosti stranih i domaćih banaka. Autori su sproveli sistematsku studiju u vezi sa načinom na koji je prisustvo stranih banaka uticalo na domaća bankarska tržišta u 80 zemalja na osnovu računovodstvenih podataka na nivou banaka i makroekonomskih podataka za period od 1988. do 1995. godine. Navedeno je da strane banke imaju veće dobitke od domaćih banaka u zemljama u razvoju, ali su rezultati u potpunosti drugačiji kada su u pitanju razvijene zemlje. Rezultati procene sugerisali su da je povećano prisustvo stranih banaka povezano sa smanjenjem profitabilnosti i neto kamatnih marži za domaće banke.⁶⁵

Shchhehelska je 2017. godine istraživala ključne motive za restrukturiranje komercijalnih banaka i analizirala procese merdžera i akvizicija u ukrajinskom bankarskom sektoru,

⁶³ Rao-Nicholson, R, Salaber, J. & Cao, T. H. 2016. Long-term performance of mergers and acquisitions in ASEAN countries. *Research in International Business and Finance*, 36, 373-387.

⁶⁴ Berger, A. N, Bonime, S. D, Goldberg, L. G. & White, L. J. 2004. The dynamics of market entry: The effects of mergers and acquisitions on entry in the banking industry. *The Journal of Business*, 77(4), 797-834.

⁶⁵ Claessens, S, Demirgüç-Kunt, A. & Huizinga, H. 2001. How does foreign entry affect domestic banking markets? *Journal of Banking & Finance*, 25(5), 891-911.

promene njihovih trendova i nivo koncentracije bankarskog tržišta i njegovu dinamiku u periodu od 2010. do 2016. godine na osnovu Herfindal-Hiršmanovog indeksa. Prilikom istraživanja, razmatrane su ključne teorije kojima se objašnjavaju razlozi za restrukturiranje komercijalnih banaka. Autor je došla do zaključka da uspeh transakcija putem merdžera i akvizicija obično proizilazi iz sinergetskog efekta, dok je njihov neuspeh pod uticajem nedovoljno racionalnih postupaka upravljanja ili precenjivanja vrednosti ciljane kompanije.⁶⁶

Du i Sim su 2016. godine istraživali efekte merdžera i akvizicija na performanse banaka pomoću podataka banaka šest zemalja u razvoju. Istraživanje je činilo proceduru u dva koraka. U prvom koraku, autori su procenjivali efikasnost banaka koristeći DEA pristup. Intuitivno, DEA pristup prvo procenjuje najefikasniju granicu proizvodnje koristeći sva zapažanja za godinu dana. Nivo efikasnosti povezan sa najefikasnijim bankama (tj. granica efikasnosti) tada se koristi u svojstvu referentne vrednosti. U drugom koraku, autori su sprovedli regresionu analizu rezultata efikasnosti na osnovu DEA na indikatore ciljanih banaka i banaka preuzimača. Rezultati su pokazali da je efekat merdžera i akvizicija na performanse banaka uglavnom slab, osim kada se regresiona analiza primenjuje odvojeno za banke targete i banke preuzimače. Na taj način, utvrdili su da banke targeti efikasnije posluju nakon transakcije merdžera i akvizicija od banaka preuzimača.⁶⁷

Shirasu (2018) je sproveo empirijsko istraživanje efekata merdžera i akvizicija azijskih banaka sa akcentom na dugoročne promene u strategijama upravljanja za banke preuzimače. Došlo se do zaključka da zemlje sa ciljanim bankama imaju stroža zakonska i regulatorna pravila kako bi se osiguralo da banke preuzimači raspolazu većim kapitalom po nižim troškovima. Autor smatra da merdžeri i akvizicije azijskih banaka doprinose rastu kreditne aktivnosti i adekvatnosti kapitala. S druge strane, banke ne uspevaju da postignu odgovarajuću dobit zbog problematičnih kredita. Prema stavu autora, ključno je da snažni pravni i regulatorni sistemi omoguće azijskim bankama da efikasno posluju preduzimanjem prekograničnih aktivnosti merdžera i akvizicija.⁶⁸

Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta podrazumeva vremenski zahtevan i složen proces, imajući u vidu da uglavnom zahteva istovremeno sprovođenje više oblika restrukturiranja, kao što je vlasničko, organizaciono, stratejsko i tržišno. U okviru aktivnosti merdžera i akvizicija, proces integracije može da potraje i da iziskuje značajna finansijska sredstva. Iz tog razloga, prvenstveno je potrebno sprovođenje analize

⁶⁶ Shchelhelska, M. 2017. A study of the motives for restructuring commercial banks. *International Business and Global Economy*, 36(1), 222-234.

⁶⁷ Du, K. & Sim, N. 2016. Mergers, acquisitions, and bank efficiency: Cross-country evidence from emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 36, 499-510.

⁶⁸ Shirasu, Y. 2018. Long-term strategic effects of mergers and acquisitions in Asia-Pacific banks. *Finance Research Letters*, 24, 73-80.

finansijske i tržišne pozicije korporacije, a u cilju procene uslova za sprovođenje pomenutog vida strategija restrukturiranja.

U radu su strategije restrukturiranja podeljene u dve grupe, odnosno na strategije restrukturiranja u funkciji rasta i ostale strategije restrukturiranja. U cilju odgovarajućeg odabira strategija restrukturiranja, potrebna je dubinska analiza svih segmenata poslovanja i sagledavanje potencijalnih oblasti za podsticanje rasta i razvoja entiteta.

1.3.2. Strategije restrukturiranja u funkciji ozdravljenja

U slučaju slabog opšteg stanja korporacije, menadžment pribegava sprovođenju strategija restrukturiranja u funkciji ozdravljenja u cilju oporavka i prevazilaženja krize u poslovanju. Pomenute izazovne okolnosti u korporaciji mogu da budu izazvane eksternim (nepovoljna ekonomska situacija u zemlji) i internim faktorima (loše upravljanje, prezaduženost i slabe poslovne performanse), a moguće je da krizno stanje bude izazvano kombinacijom oba pomenuta faktora. U cilju „popravke“ loših mehanizama korporativnog upravljanja, neophodna je identifikacija uzroka krize u poslovanju i mogućnosti za izlazak iz nepovoljnog stanja. Ukoliko se objektivno sagledaju uzroci kriznih simptoma, odabirom odgovarajuće strategije ozdravljenja koja je usmerena na oporavak korporacije, može da dođe do ozdravljenja korporacije, postavljanja na snažnije temelje i osposobljavanja za funkcionisanje čime bi se izbeglo pokretanje postupaka stečaja ili likvidacije.

Kontić (2007) je prilikom istraživanja imala za cilj koncipiranje i primenu analitičkog okvira u cilju adekvatnog izbora strategije ozdravljenja preduzeća. Autor je klasifikovao strategije u četiri grupe: „*strategija promene menadžmenta, finansijsko restrukturiranje, kao i interne i eksterne strategije oporavka preduzeća.*“⁶⁹ Ključni cilj istraživanja Kontić i ostalih (2012) bio je procena uticaja osnovnih faktora koji utiču na četiri različite strategije oporavka, kao što su promene u upravljanju, finansijsko restrukturiranje, interna i eksterna strategija. Uzorak istraživanja činio je 48 kompanija u zreloj fazi u Srbiji. Empirijski rezultati pokazali su da bi top menadžment odabrao finansijsko restrukturiranje ukoliko bi neadekvatna finansijska kontrola i politika prouzrokovali akutnu krizu u kompaniji u zreloj fazi, koja je imala srednje konkurentnu poziciju u industriji. Menadžeri u svim posmatranim kompanijama sprovodili su interne strategije, posebno dezinvestiranje, dok bi, u slučaju kada bi konkurentska slabost uzrokovala krizu

⁶⁹ Kontić, Lj. 2007. Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 52(173).

u kompaniji sa srednje konkurentnom pozicijom, top menadžment odabrao eksternu strategiju.⁷⁰

Mere koje se odnose na uvođenje karantina radi suzbijanja pandemije COVID-19 negativno su uticale na globalnom nivou, sa još dubljim uticajem na male i srednje kompanije u zemljama u razvoju zbog vrlo ograničenih resursa, ranjivog lanca snabdevanja i odnosa između preduzeća, kao i preduzeća i potrošača (Caballero-Morales, 2021). U tom kontekstu, očekuje se da će u periodu nakon pandemije COVID-19 mnoge od ovih kompanija prestati sa poslovanjem, jer će „nova normalnost“ zahtevati promene u poslovanju i upravljanju infrastrukturom. U cilju ublažavanja ovog rizika, od ključne važnosti su inovacije za oporavak poslovanja u tekućem i postpandemijskom periodu. Caballero-Morales predstavio je multidisciplinarni metodološki pristup za inovaciju proizvoda na novim tržištima i bolje korišćenje ograničenih resursa. Dodatno, sproveo je istraživanje razvoja novog proizvoda u porodičnoj kompaniji u periodu tokom pandemije COVID-19 i analizirao inovacije u svojstvu instrumenta za oporavak malih i srednjih kompanija, tokom i posle vanredne situacije izazvane pandemijom COVID-19. Autor je došao do zaključka da je korišćenje digitalne tehnologije od ključne važnosti za olakšavanje povezivanja i dizajn inovativnih proizvoda zasnovan na istraživanju u uslovima socijalnog distanciranja.⁷¹

Pored pomenutog, Caballero-Morales (2021) predstavio je integrisanu metodologiju za podršku naporima za oporavak malih i srednjih kompanija tokom i nakon vanredne situacije izazvane pandemijom COVID-19. Koristeći prednosti digitalne tehnologije kao što su internet i komunikacione platforme (WhatsApp, ZOOM, Skype), mogu da se dobiju informacije u vezi sa određenim tehnikama i kontaktima (dobavljači, klijenti) kako bi se bolje iskoristili ograničeni resursi malih i srednjih kompanija. Ustanovio je da inovacije mogu da budu ključni resurs za oporavak u kriznim uslovima, nakon optimizacije proizvodnih procesa. Na osnovu analize, Caballero-Morales došao je do zaključka da je multidisciplinarni pristup od presudnog značaja za inovacije i optimizaciju. Iako je studija slučaja ograničena na proizvodni sektor, metodologija može da se primeni na uslužni sektor.⁷²

Strategije restrukturiranja u funkciji ozdravljenja uglavnom podrazumevaju finansijsko i organizaciono restrukturiranje. Imajući u vidu prirodu izazova sa kojima se korporacije u većini slučajevima susreću, cilj menadžmenta je pre svega smanjenje nivoa duga, poboljšanje upravljanja, oporavljanje poslovnih performansi određenih poslovnih jedinica ili ogranaka, a u pojedinim slučajevima smanjenje broja zaposlenih. Posebno je bitno da se obrati pažnja na simptome krize na osnovu, prvenstveno, pažljivog

⁷⁰ Kontić, Lj, Kontić, J. & Vidicki, D. 2012. Recovery strategies in Serbian mature companies. *African Journal of Business Management*, 6(36), 9906-9913.

⁷¹ Caballero-Morales, S. O. 2021. Innovation as Recovery Strategy for SMEs in Emerging Economies during the COVID-19 Pandemic. *Research in international business and finance*, 101396.

⁷² Isto.

finansijskog nadzora, a u cilju pravovremenog preduzimanja aktivnosti u vezi sa odabirom i sprovođenjem odgovarajuće strategije u funkciji ozdravljenja. Dakle, ukoliko se u ranim fazama krize započne sa sprovođenjem strategije restrukturiranja u funkciji ozdravljenja, veća je šansa da će korporacija da se vrati na stabilne osnove i, na taj način, ojača sopstveni potencijal za rast i razvoj.

1.3.3. Strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti

Strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti odnose se na aktivnosti koje podrazumevaju napuštanje određenih poslova preduzeća i smanjenje broja poslovnih jedinica organizacije za koje se veruje da više ne doprinose poslovanju u dovoljnoj meri koja bi obezbedila povoljne performanse preduzeća. Akvizicija preduzeća, preraspodela resursa i dezinvestiranje imovine elementi su dinamičnog procesa u kojem preduzeća menjaju svoje poslovanje na način da kombinuju interne i eksterne resurse (Capron, Mitchell & Swaminathan, 2001). Autori su analizirali 253 horizontalne akvizicije i utvrdili da preraspodela resursa nakon akvizicije dovodi do dezinvestiranja imovine od preduzeća koje dobija preraspodeljene resurse, ali ne i od preduzeća koje doprinosi novim resursima. Konkretno, obrazložili su da obrazac preraspodele resursa i dezinvestiranja imovine u okviru analize pokazuje da se putem akvizicije pružaju sredstva za rekonfiguraciju strukture resursa unutar preduzeća i da je dezinvestiranje imovine logična posledica ovog procesa rekonfiguracije.⁷³

Dezinvestiranje korporacije predstavlja važnu strategijsku aktivnost sa pozitivnim uticajem na performanse korporacije (Kolev, 2016). Autor je sproveo meta-analizu (zasnovanu na uzorku od 35 studija) i razvio četiri široke kategorije determinanti: korporativno upravljanje; snažnu strategiju; performanse; i industrijsko okruženje. Došao je do zaključka da su dezinvestiranja uglavnom vođena prethodnim iskustvom dezinvestiranja, strukturnim faktorima (veličina i diversifikacija korporacija) i slabim performansama određenih poslovnih delatnosti korporacija.⁷⁴ Dakle, dezinvestiranje odnosi se na direktnu prodaju poslovne jedinice ili određene imovine poslovne jedinice spoljnom investitoru čime se prikupljaju sredstva i ublažava rizik po likvidnost korporacija (Bruner, 2004). Bruner je definisao otkup po osnovu finansiranja putem zaduživanja kao posebnu vrstu dezinvestiranja prilikom koje menadžment poslovne jedinice organizuje grupu investitora za finansiranje duga, što obično zavisi od njene sposobnosti da uspe kao samostalni entitet i podnese opterećenje dugom što se koristi za finansiranje transakcije. Zatim, likvidacija se odnosi na strategiju dezinvestiranja u

⁷³ Capron, L, Mitchell, W. & Swaminathan, A. 2001. Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view. *Strategic management journal*, 22(9), 817-844.

⁷⁴ Kolev, K. D. 2016. To divest or not to divest: A meta-analysis of the antecedents of corporate divestitures. *British Journal of Management*, 27(1), 179-196.

kranjoj instanci prilikom čijeg sprovođenja korporacija prodaje svu svoju imovinu, plaća sve obaveze i isplaćuje dividende akcionarima.⁷⁵

Pignataro (2015) je definisao dezinvestiranje kao prodaju udela privrednog subjekta, aktive ili grupe aktive. Prema stavu autora, dezinvestiranje može da se sprovede putem prodaje imovine (asset divestiture) (prodaja aktive ili grupe aktive), razdvajanja ili podele (spin-off) (proces prilikom kojeg matična kompanija stvara zaseban entitet i sprovodi delu akcija tog entiteta svojim akcionarima u vidu dividende) i javne prodaje akcija velikom broju spoljnih investitora (equity carve-out) (proces prilikom kojeg matična kompanija prodaje javnosti određeni udeo kapitala zavisne kompanije – poznato i kao delimična inicijalna javna ponuda akcija (initial public offering – IPO)).⁷⁶

Pored navedenog, prodajom manjinskog vlasničkog udela (sale of minority interest) doprinosi se stvaranju svežeg kapitala i privlačenju posvećenog partnera koji bi mogao da bude podstaknut da uloži znanje (know-how) ili druge resurse u kompaniju (Bruner, 2004). Prema stavu autora, ova alternativa uporediva je sa javnom ponudom akcija. U ovom slučaju, postavljaju se pitanja političkog karaktera u smislu na koji način će manjinski vlasnički udeo da utiče na ravnotežu glasačke moći u kompaniji i koji će da bude odgovor drugih vlasnika kapitala. U pojedinim slučajevima, prodaja manjinskog vlasničkog udela predstavlja uvod u proces preuzimanja. Zatim, prodaja udela zajedničkog ulaganja (sale of joint venture interest) privlači sveži kapital i podstiče učešće partnera u pogledu ulaganja putem know-how i drugih resursa. U poređenju sa prodajom manjinskog vlasničkog uloga, u ovom slučaju manji je uticaj u političkom smislu i veća je transparentnost u smislu doprinosa stejkholdera.⁷⁷

Putem carve-out sprovodi se postupak prilikom kojeg se organizuje poslovna jedinica kao zaseban entitet i prodaje vlasnički udeo u kapitalu putem inicijalne javne ponude (initial public offering - IPO). Na ovaj način generiše se gotovina za matičnu kompaniju, unovčava se vlasnički udeo matične kompanije u poslovnoj jedinici i postiže se veća transparentnost u smislu procene vrednosti za investitore. Nalik carve-out, spin-off podrazumeva postupak stvaranja zasebnog entiteta za poslovanje javnom trgovinom njegovih akcija koje su u većinskom vlasništvu matične kompanije. Međutim, u slučaju spin-off, akcije se dele akcionarima matične kompanije u vidu dividende. Kompanija se deli na dva zasebna entiteta, pri čemu ista grupa akcionara ima vlasnički udeo u obe kompanije (mada će vlasnička struktura verovatno da se promeni kada se započne sa trgovanjem akcijama nove kompanije). U slučaju tracking stock-a, ne obavlja se prenos vlasništva nad kompanijom ili njenom imovinom, ali dolazi do stvaranja posebnog potraživanja kapitala vezano za poslovnu delatnost zavisne kompanije (dividenda je povezana sa neto zaradom zavisne kompanije). Zatim, finansijska dokapitalizacija

⁷⁵ Bruner, R. F. 2004. Applied Mergers and Acquisitions (Vol. 174). John Wiley & Sons.

⁷⁶ Pignataro, P. 2015. Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Other Restructurings. John Wiley & Sons.

⁷⁷ Bruner, R. F. 2004. Applied Mergers and Acquisitions (Vol. 174). John Wiley & Sons.

usmerena je na promene u strukturi kapitala kompanije. Namera je obično da se sprovede optimizacija kombinacije duga ili kapitala ili da se prilagode vlasnički udeli u kapitalu kompanije. U vezi sa optimizacijom kombinacije duga i kapitala, kompanije bi mogle da preduzmu i proces restrukturiranja u kojem se kompanije zadužuju da bi otkupile akcije ili isplatile vanrednu dividendu.⁷⁸

Dezinvestiranje poslovnih delatnosti entiteta koje se odnosi na strategijsko preusmeravanje, u istraživanju Decker i Mellewigt (2007), definisano je kao izlazna strategija. Motivi za dezinvestiranje uglavnom su povezani sa finansijskim performansama i korporativnom strategijom entiteta. Autori su u okviru analize naveli razne vrste dezinvestiranja i sprovedli empirijsko istraživanje uticaja performansi i strategije na izbor između strategijske i „status quo“ izlazne poslovne strategije na osnovu sekundarnih podataka 213 slučajeva dezinvestiranja tokom perioda od 1999. do 2004. godine za 91 entitet u Nemačkoj. Rezultati istraživanja su pokazali da su finansijske performanse entiteta uglavnom snažniji prediktor strategijske izlazne strategije od korporativne strategije.⁷⁹

Osim navedenih ključnih kategorija restrukturiranja kompanija koje uključuju određeni nivo reorganizacije usmeren na povećanje profitabilnosti poslovanja, mogu da se uzmu u obzir ostale vrste restrukturiranja poslovanja koje takođe doprinose podsticanju rasta (Pignataro, 2015). Na primer, otkupom akcija bi trebalo da se podstakne povećanje cena akcija kompanije. Smanjenje broja zaposlenih je još jedan način za smanjenje troškova i poboljšanje performansi. Svaka od navedenih strategija odnose se na ostale primere restrukturiranja čiji je cilj povećanje vrednosti kompanije.⁸⁰

Pojedini autori smatraju da dezinvestiranje predstavlja skupu alternativu internom rešavanju sukoba među zainteresovanim stranama, bez obzira što se na taj način izbegava još skuplja likvidacija preduzeća (Bettinazzi & Feldman, 2019). Autori su ustanovili da je u preduzećima koja imaju slabiju orijentaciju prema zainteresovanim stranama (definisana je u meri u kojoj menadžment usmerava pažnju i integriše interese zainteresovanih strana u donošenje svojih odluka), dezinvestiranje jeftinije od internog rešavanja sukoba zainteresovanih strana. Na kraju, autori su, na osnovu analize jedinstvenog skupa podataka od 909 preduzeća sa sedištem u SAD u periodu od 2002. do 2015. godine, došli do zaključka da postoji negativna povezanost između orijentacije na zainteresovane strane i aktivnosti dezinvestiranja.⁸¹

⁷⁸ Isto.

⁷⁹ Decker, C. & Mellewigt, T. 2007. The drivers and implications of business divestiture: an application and extension of prior findings (No. 2007, 054). SFB 649 discussion paper.

⁸⁰ Pignataro, P. 2015. Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Other Restructurings. John Wiley & Sons.

⁸¹ Bettinazzi, E. L. & Feldman, E. R. 2019. Stakeholder Orientation and Divestiture Activity. *Academy of Management Journal*, (ja).

Berry je 2010. godine ispitivao način na koji proizvodnja po nižim troškovima, kao i nove tržišne mogućnosti utiču na odluke u vezi sa dezinvestiranjem preduzeća. Na osnovu empirijskih rezultata panela od 190 preduzeća u SAD tokom dvadesetogodišnjeg perioda od 1981. do 2000. godine, utvrdio je da proizvodnja po nižim troškovima i nove tržišne mogućnosti utiču na odluke u vezi sa dezinvestiranjem preduzeća. Autor je analizirao prodaju ne samo u svojstvu izbora menadžera koji se bave slabim performansama određenih poslovnih delatnosti, već i kao odgovor na bolje mogućnosti za resurse preduzeća na drugim tržištima.⁸²

DePamphilis (2019) definisao je dezinvestiranje kao prodaju celokupne kompanije ili njene proizvodne linije drugoj strani za gotovinu ili hartije od vrednosti.⁸³ Konkretno, spin-off (odvajanje) predstavlja transakciju u kojoj matična kompanija stvara novu podružnicu i distribuira njene akcije isplatom dividende svojim trenutnim akcionarima, pri čemu je izdvojena podružnica nezavisna od matične kompanije. Split-off (deoba) je slična odvajanju, po tome što podružnica firme postaje nezavisna firma, a matična firma ne generiše novu gotovinu. Za razliku od spin-off-a, split-off uključuje ponudu za zamenu akcija matične firme za akcije u podružnici matične firme. Konačno, equity carve-out (prodaja akcija) je transakcija u kojoj matična firma upućuje javnu ponudu za kupovinu dela svojih akcija ili akcija podružnice.

Strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti nisu primenljive u bankarskom sektoru, pa iz tog razloga ne mogu da se uvrste u strategije restrukturiranja banaka u ovom radu. U bankama nije izvodljivo sprovođenje pomenutih strategija restrukturiranja, imajući u vidu prirodu poslovanja ovih finansijskih institucija.

1.4. Stvaranje vrednosti i ostale koristi od restrukturiranja

Proces restrukturiranja podrazumeva promene putem strategijskog, organizacionog, finansijskog, tržišnog ili vlasničkog oblika restrukturiranja ili svih navedenih oblika restrukturiranja istovremeno, a koje doprinose stvaranju vrednosti i ostalim koristima sprovođenjem strategija restrukturiranja. Svaki od pomenutih oblika restrukturiranja ima za cilj osnaživanje poslovnih performansi entiteta usled izazovnih i promenljivih okolnosti na tržištu. U zavisnosti od finansijskog zdravlja entiteta, vrši se odabir odgovarajuće strategije restrukturiranja. Izraz „stvaranje vrednosti“ u kontekstu procesa restrukturiranja, uglavnom označava sinergetske efekte novoosnovanog entiteta sprovođenjem aktivnosti merdžera i akvizicija, kao jedne od strategija restrukturiranja u funkciji rasta. Pomenuti efekti ogledaju se u poboljšanju finansijskih, ali i nefinansijskih

⁸² Berry, H. 2010. Why do firms divest?. *Organization science*, 21(2), 380-396.

⁸³ DePamphilis, D. 2019. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press.

parametara, a na osnovu udruživanja kompetencija dva ili više entiteta. Ostale koristi od restrukturiranja ubiraju se od strategija u funkciji ozdravljenja, utvrđivanjem uzroka kriznog stanja entiteta i loših poslovnih performansi, kao i strategija u funkciji kontrakcije delatnosti gašenjem slabo profitabilnih jedinica ili ogranaka.

Larsson i Finkelstein (1999) utvrdili su da je ostvarivanje sinergije funkcija sličnosti i komplementarnosti dva entiteta koja učestvuju u transakciji pripajanja (potencijal kombinacije), obima interakcije i koordinacije tokom procesa organizacione integracije i nedostatka otpora zaposlenih prema kombinovanom entitetu. Dalje, rezultati su pokazali da je (1) nezavisno od bilo kakvih sličnosti u entitetima koji učestvuju u spajanju, prisustvo komplementarnih operacija povećalo je verovatnoću uspeha akvizicije podsticanjem realizacije sinergije, (2) organizaciona integracija bila je najvažniji faktor u objašnjavanju realizacije sinergije i (3) merdžeri i akvizicije koji su zavisili od dobitka usled kombinovanja sličnih proizvodnih i marketinških operacija izazivala su veći otpor zaposlenih od onih čiji je akcenat bio na realizaciji komplementarnih koristi.⁸⁴

Capron (1999) analizirao je stvaranje vrednosti u horizontalnim merdžerima i akvizicijama. Konkretno, autor je sproveo istraživanje uticaja dezinvestiranja imovine nakon preuzimanja i preraspodele resursa na dugoročne performanse horizontalnih akvizicija na osnovu obimnog uzorka od 253 horizontalna merdžera i akvizicije u Evropi i SAD u prerađivačkoj industriji u periodu od 1988. do 1992. godine. Dodatno, autor je uzeo u obzir i stavove na osnovu teorija troškovne efikasnosti i resursa u cilju predlaganja modela efekata dezinvestiranja imovine i preraspodele resursa na dugoročne performanse akvizicije. Autor je dokazao da dezinvestiranje imovine i preraspodela resursa mogu da doprinesu performansama akvizicija, s tim da, ipak, postoji znatan rizik od smanjenja performansi akvizicija u slučaju kada dezinvestirana imovina i preraspodeljeni resursi pripadaju ciljanom entitetu.⁸⁵

DeLong je 2001. godine ustanovio da merdžeri u bankarskom sektoru kojima se povećava vrednost nakon najave transakcije mogu da se razlikuju od onih kojima se ne stvara vrednost. Napravio je klasifikaciju merdžera u bankarskom sektoru prema delatnosti i geografskoj sličnosti i ispitivao abnormalne prinose svake grupe kao rezultat najave transakcije u vezi sa merdžerima. Rezultati istraživanja pokazali su da merdžeri u okviru kojih je akcenat na delatnosti i lokaciji povećavaju vrednost akcionara za 3%, dok ostale vrste ipak ne stvaraju vrednost.⁸⁶ Houston i ostali (2001) analizirali su neke od najvećih merdžera u bankarskom sektoru u periodu od 1985. do 1996. godine i ustanovili da merdžeri imaju za posledicu pozitivnu revalorizaciju kombinovane vrednosti akcija

⁸⁴ Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.

⁸⁵ Capron, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic management journal*, 20(11), 987-1018.

⁸⁶ DeLong, G. L. 2001. Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers. *Journal of Financial Economics*, 59(2), 221-252.

ponuđača i ciljanog entiteta. Rezultati istraživanja pokazali su da većina procenjenih dobitaka od merdžera u bankarskom sektoru potiče od mogućnosti smanjenja troškova eliminisanjem preklapanja poslovnih operacija i konsolidacijom sporednih operacija. Konačno, iako tržište pozitivno reaguje na ponude sa projektovanim većim uštedama, čini se da ono takođe diskontuje projekcije menadžmenta.⁸⁷

Kako bi ulaganje u proces integracije bilo isplativo, vrednost sinergetskog efekta trebalo bi da bude veća od ukupnog iznosa premije i troškova akvizicije (Dženopoljac, 2010). Na primeru merdžera kompanija Daimler i Chrysler mogu se jasno uočiti navedene kategorije. Na osnovu merenja sinergetskih efekata, autor je utvrdio da je dodata ekonomska vrednost prilično ograničena u situacijama kada bi trebalo da se kvantifikuje sinergija uzrokovana outsourcing-om. Iz toga razloga, zaključio je da dekomponovanje dodate ekonomske vrednosti dovodi do identifikovanja finansijskih i nefinansijskih pokretača vrednosti koje bi trebalo na različiti način da se ponderišu u zavisnosti od toga u kojoj delatnosti se odvija poslovanje i uključe u bonusne šeme menadžera sa krajnjim ciljem uvećanja vrednosti za vlasnike.⁸⁸

Sudarsanam (2003) smatra da merdžeri i akvizicije ipak češće utiču na smanjenje, pre nego na povećanje vrednosti za akcionare preuzimača, pa šanse za stvaranje pozitivne i značajne vrednosti za akcionare preuzimača mogu biti čak i manje od 50%. Stoga su transakcije merdžera i akvizicija korporativne transakcije visokog rizika. Troškovi neuspešnog procesa su visoki ako se uzme u obzir vrednost transakcija merdžera i akvizicija. Međutim, upečatljivi aspekt performansi u periodu nakon akvizicije je da postoji određena varijacija u performansama vrednosti za akcionare preuzimača i ciljanog entiteta, u zavisnosti od vrste merdžera. U Velikoj Britaniji, neprijateljskim akvizicijama stvara se viši nivo dobitka u odnosu na prijateljske merdžere, što pokazuje da su određene vrste akvizicija uspešnije od drugih, kao i da transakcione karakteristike akvizicije utiču na ishod performansi.⁸⁹

Prema navodima Hitt i ostalih (2009), trebalo bi da se pažljivo biraju ciljani entiteti i da se ne plaća suviše visoka premija. Ukoliko ipak dođe do toga da se odabere neadekvatan entitet ili se plati suviše visoka premija, autori smatraju da je verovatnoća neuspeha akvizicije velika. Ipak, ukoliko entiteti traže i identifikuju ciljane entitete sa komplementarnim sposobnostima i uspostave mehanizme koji unapređuju njihovo učenje

⁸⁷ Houston, J. F, James, C. M. & Ryngaert, M. D. 2001. Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders. *Journal of financial economics*, 60(2-3), 285-331.

⁸⁸ Dženopoljac, V. 2010. Synergy valuation in mergers & acquisitions. *Ekonomika preduzeća*, 58(3-4), 192-200.

⁸⁹ Sudarsanam, S. 2003. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.

od ciljanog entiteta, veća je verovatnoća da će izgraditi nove veštine i poboljšati vlastiti konkurentski položaj na tržištu.⁹⁰

Kohli i Mann su 2012. godine istraživali determinante stvaranja vrednosti u domaćim i prekograničnim akvizicijama u Indiji pomoću uzorka od 268 akvizicija (202 prekogranične akvizicije i 66 domaćih akvizicija). Za potrebe istraživanja, autori su analizirali studiju slučaja za izračunavanje prinosa nakon najave, kao i regresionu analizu u cilju procene izvora stvaranja vrednosti u domaćim i prekograničnim akvizicijama. Rezultati istraživanja pokazali su da su prekogranične akvizicije ostvarile znatno veći dobitak od domaćih i da su prekogranične akvizicije kompanije iz tehnološkog sektora ostvaruju superiorne dobitke.⁹¹

Yılmaz i Tanyeri su 2016. godine pomoću uzorka od 263.461 dogovora u 47 zemalja analizirali trodnevni kumulativni abnormalni prinos (cumulative abnormal returns - CAR) preduzeća targeta i utvrdili da u proseku iznosi oko 6,9%, dok CAR preduzeća preuzimača u proseku iznosi 1,4%. Autori su koristili metodu studije događaja da bi utvrdili uticaj najava merdžera i akvizicija na stvaranje vrednosti za akcionare i zaključili da aktivnosti merdžera i akvizicija generišu vrednost, kao i da su vrednosti CAR preduzeća preuzimača i targeta u razvijenim zemljama veće od onih u zemljama u razvoju.⁹²

Ahmed i ostali (2018) dali su pregled informacija u vezi sa aktivnostima merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru Pakistana pri čemu su koristili računovodstvene pokazatelje za analizu finansijskih performansi banaka u Pakistanu u periodu nakon merdžera i akvizicija. Autori su koristili sekundarne podatke preuzete od Thomson Financial Services Worldwide baze podataka u vezi sa merdžerima i akvizicijama, finansijskim izveštajima banaka i berze u Pakistanu. U ovoj studiji, analizirani su finansijski podaci za jedanaest godina za period od 2005. do 2016. godine. Rezultati su analize pokazali su da su finansijske performanse bankarskog sektora Pakistana u pogledu profitabilnosti i zaduženosti, bile uglavnom na zadovoljavajućem nivou pre zaključenja dogovora u vezi sa merdžerom. Autori su zaključili da putem merdžera, banke ipak ne uspevaju da poboljšaju svoje finansijske performanse, već da to rade u cilju dobijanja većeg tržišnog udela, smanjenja troškova, stvaranje sinergije, dobijanje efikasnih resursa i slično.⁹³ S druge strane, potrebno je sagledavanje eksternih (ekonomska situacija u

⁹⁰ Hitt, M. A., King, D., Krishnan, H., Makri, M., Schijven, M., Shimizu, K. & Zhu, H. 2009. Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy, and creating value. *Business Horizons*.

⁹¹ Kohli, R. & Mann, B. J. S. 2012. Analyzing determinants of value creation in domestic and cross border acquisitions in India. *International Business Review*, 21(6), 998-1016.

⁹² Yılmaz, I. S. & Tanyeri, B. 2016. Global merger and acquisition (M&A) activity: 1992–2011. *Finance Research Letters*, 17, 110-117.

⁹³ Ahmed, F., Manwani, A. & Ahmed, S. 2018. Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 196-214.

zemlji, konkurencija na tržištu, odabir ciljane banke) i internih faktora (analiza finansijskih izveštaja, upravljanja, organizacione strukture, inovacionih sposobnosti, znanja i veština) radi pažljivog sagledavanja uzroka nemogućnosti poboljšanja finansijskih performansi.

Janjić i Lukić (2009) smatraju da su ključni faktori potencijalnog stvaranja vrednosti povezani sa poslovnim kombinacijama kojima se postiže ekonomija obima, povećanje tržišnog učešća, ulazak na nova tržišta i preduzimanje novih aktivnosti, eliminacija neefikasnog menadžmenta, otkrivanje tržišno potcenjenih akcija, postizanje poreskih prednosti i diversifikacija rizika. Autori smatraju da održavanje ravnoteže u pogledu vrednosti, premije i cene, odnosi se na ključnu smernicu u okviru celokupnog procesa akvizicije. Od ključne važnosti za uspešno postizanje sinergetskih efekata je stvaranje koristi od prenosa veština i znanja na osnovu kojih može da dođe do konkurentskih prednosti novoosnovanog subjekta.⁹⁴

Stvaranje vrednosti za banke širom sveta koje su započinjale ili širile svoje poslovanje na afričkom kontinentu putem merdžera i akvizicija banaka tokom perioda od 2000. do 2018. godine ispitali su Vanwallegghem i ostali 2020. godine. Autori su prvenstveno istraživali uticaj na stvaranje vrednosti za akcionare lokalnih, regionalnih i globalnih banaka preuzimača na afričkom finansijskom tržištu primenom standardne metodologije studije događaja, a zatim ispitali pokretače vrednosti za akcionare banke preuzimača. Naročito u periodu pre i tokom finansijske krize, utvrđena je znatna prednost panafričkih banaka nad bankama na domaćem tržištu i tržištu u sponu, ali i nezatna prednost u odnosu na banke na razvijenom tržištu.⁹⁵

U cilju stvaranja vrednosti i ostalih koristi od restrukturiranja, potrebna je odgovarajuća analiza pre odabira strategija i oblika restrukturiranja. U slučaju strategija restrukturiranja u funkciji rasta, a posebno aktivnosti merdžera i akvizicija, od ključne važnosti je dubinska analiza subjekta restrukturiranja (due diligence), radi sagledavanja mogućih slabosti koje bi eventualno mogle da utiču na otežavanje odvijanja procesa integracije i povećanje troškova, što bi, na kraju, uticalo na smanjenje sinergetskih efekata. Pored pomenutog, bitna je analiza internih sposobnosti, posebno u pogledu kapaciteta i finansijskih sredstava, kao i eksternih okolnosti, kao što su tržišni uslovi i trendovi, kao i konkurentske pozicije tržišnih učesnika. U slučaju odabira strategije u funkciji kontrakcije delatnosti, nužna je precizna identifikacija slabosti poslovnih jedinica ili ogranaka i njihovo gašenje u ranoj fazi, a u cilju predupređenja sistemske korporativne krize. Konačno, radi povećanja šansi za ostvarenje koristi od strategija restrukturiranja u

⁹⁴ Janjić, S. & Lukić, L. R. 2009. Marketing management of synergy in banking mergers and acquisitions. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 55(1350-2019-1900), 144-157.

⁹⁵ Vanwallegghem, D, Yildirim, C. & Mukanya, A. 2020. Leveraging local knowledge or global advantage: Cross border bank mergers and acquisitions in Africa. *Emerging Markets Review*, 42, 100656.

funkciji ozdravljenja, izuzetno je važno kontinuirano pažljivo praćenje i sveobuhvatna analiza svih segmenata u cilju pravovremenog saniranja slabosti u poslovanju.

1.5. Faktori i rizici uspešnog restrukturiranja

Restrukturiranje predstavlja izuzetno složen i dugotrajan proces, pre svega jer podrazumeva promene primenom određenih oblika restrukturiranja, a na osnovu sprovođenja odgovarajuće strategije koje bi trebalo da doprinese revitalizaciji ili rastu i ekspanziji poslovanja određenog entiteta. Imajući u vidu prirodu i dugotrajnost procesa restrukturiranja, postoje brojni i raznovrsni faktori koji utiču na uspešan ishod implementacije njegovih mera, a zavise od vrste strategije restrukturiranja, kao i oblika restrukturiranja koje imaju za cilj sprovođenje planiranih promena. Faktori uspeha procesa restrukturiranja u velikoj meri zavise od opsega i dubine planiranih promena u strukturi organizacije, ali i internih (institucionalni kapaciteti, efikasna koordinacija i komunikacija i uloga menadžmenta) i eksternih faktora (ekonomski i politički uslovi i regulatorni okvir).

Korporativno restrukturiranje u velikim razmerama potencijalno je jedan od najizazovnijih zadataka sa kojima se suočavaju kreatori ekonomske politike (Stone, 2002). Uspešan završetak restrukturiranja zahteva od vlade da preuzme vođstvo u utvrđivanju prioriteta restrukturiranja, rešavanju tržišnih neuspeha, reformi pravnog i poreskog sistema i, što je možda najvažnije, suočavanju sa opstrukcijama koje postavljaju moćne interesne grupe.

Neke opšte preporuke u vezi sa korporativnim restrukturiranjem su sledeće⁹⁶:

- *„Vlade bi trebalo da budu spremne da preuzmu veliku ulogu čim se proceni da je kriza sistemska.*
- *Od suštinskog je značaja zdravo makroekonomsko i pravno okruženje.*
- *Važno je brzo preduzimanje mera kako bi se nadoknadili socijalni troškovi krize i restrukturiranja.*
- *Restrukturiranje bi trebalo da se zasniva na holističkoj i transparentnoj strategiji koja obuhvata korporativno i finansijsko restrukturiranje.*
- *Ciljevi restrukturiranja trebalo bi da budu navedeni na samom početku.*
- *Od suštinskog je značaja odlučan napor da se uspostave efikasne stečajne procedure suočene sa pritiscima interesnih grupa.*

⁹⁶ Stone, M. R. 2002. The Challenge of Corporate Restructuring. In *Corporate Sector Restructuring*. International Monetary Fund.

- *Vlada bi trebalo da smanji svoju ulogu u privredi nakon postizanja ciljeva restrukturiranja kako bi se postavila osnova za viši rast na dugi rok.*
- *Za postkrizno korporativno restrukturiranje velikih razmera u proseku je potrebno najmanje pet godina.*
- *Konačno, kriza može na kraju da podstakne dugoročne izglede za rast, kako slabljenjem posebnih interesa koji su prethodno blokirali promene, tako i kroz uspešan završetak korporativnog restrukturiranja.“*

Recardo i Heather (2013) su na osnovu analize 50 uspešnih projekata restrukturiranja i intervju sa izvršnim direktorima korporacija ukazali na 10 najboljih praksi koje organizacioni lideri mogu da koriste da bi ubrzali proces restrukturiranja i osigurali da on ispunjava svoje ciljeve, a to su: sponzorstvo; povezivanje strategije sa dizajnom; korišćenje strukturiranog pristupa; jednostavnost poslovnog procesa; prikupljanje podataka i njihovo korišćenje; razmatranje raznih opcija; svesnost u vezi sa postojanjem kompromisa; zadržavanje fokusa na ljudima; izbegavanje izvođenja zaključaka u vezi sa uspehom procesa suviše rano; i pravovremeni razvoj IT sistema.⁹⁷

U slučaju strategija u funkciji rasta, odnosno merdžera i akvizicija, faktori koji uglavnom utiču na ishod procesa pre svega se odnose na odgovarajući odabir ciljanog entiteta, pravovremeno definisanje misije i vizije, poslovne strategije i tržišnog nastupa uz sagledavanje aktuelnih trendova i konkurentnog okruženja, kao i posedovanje savremenih IT sistema u poslovanju. Posebno važan faktor za ovu vrstu strategija odnosi se na komplementarnost kompetencija dva ili više entiteta i izbegavanje dupliranja pojedinih aktivnosti, a u cilju povećanja potencijala za ostvarenje sinergetskih efekata u okviru procesa integracije. Pored pomenutog, ali ne manje važno, nužno je uvođenje stručne naučno-istraživačke službe sa odgovarajućim znanjem i veštinama koja će kontinuirano i periodično da radi na istraživanju finansijske i tržišne pozicije entiteta, trendova i konkurencije na tržištu, ekonomske situacije u zemlji i na globalnom nivou, kao i dugoročnoj analizi izgleda poslovnih performansi novoosnovanog entiteta.

Gadiesh i Ormiston (2002) tvrde da više od polovine akvizicija zapravo utiče na smanjenje vrednosti za akcionare, umesto na postizanje koristi putem smanjenja troškova ili povećanja prihoda. Autori su ukazali na pojedine uzroke ovog neuspeha, kao što je precenjena vrednost ciljane kompanije, neadekvatno planiranje integracije, nedostatak komunikacije, kulturološka neusklađenost, dok se najzastupljeniji uzrok odnosi na loše obrazloženje strategijskog opredeljenja. Iz tog razloga, autori su zaključili da je od

⁹⁷ Recardo, R. J. & Heather, K. 2013. Ten best practices for restructuring the organization. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 23-37.

ključne važnosti pravilno obrazloženje strategijskog opredeljenja u okviru aktivnosti pre i posle stvaranja merdžera.⁹⁸

Gadiesh i Ormiston su naveli šest ključnih obrazloženja strategijskog opredeljenja koji utiču na uspeh merdžera i akvizicija, a to su: rast razmera (uspeh zahteva sticanje razmera u određenim elementima poslovanja i korišćenje ovih elemenata da bi se u celini postigla veća konkurentnost); inoviranje poslovanja (ovo može da znači širenje poslovanja na nove lokacije, uvođenje novih proizvoda, izlazak na tržišta sa većim privrednim rastom ili nove kupce – sve ovo bi trebalo da bude usko povezano sa postojećim poslovanjem kompanija); širenje opsega (u merdžerima čiji je cilj da prošire ponudu proizvoda ili tehnologija, kompanija preuzimač sistematski kupuje specifičnu ekspertizu da bi ubrzao ili zamenio tradicionalni poslovni razvoj ili tehnološku funkciju istraživanja i razvoja); redefinisane industrije (ponekad smela strategijska akvizicija može da redefiniše čitavu industriju, na način da izmeni granice konkurencije i primora konkurente da ponovo procene svoje poslovne modele); platforma za uspeh (jasno obrazloženje strategijskog opredeljenja za akviziciju je presudno, ali nedovoljno da bi se garantovao uspešan ishod dogovora i integracije; potrebno je da u obrazloženju bude sadržana priprema i procena merdžera, stil vođstva i komunikacije koji bi trebalo da bude usvojen i način planiranja nakon procesa integracije).⁹⁹

U mnogim istraživanjima u vezi sa merdžerima i akvizicijama bilo je zanemareno pitanje brzine integracije nakon završetka procesa merdžera (Homburg & Bucerius, 2006). Autori smatraju da postoje korisni, ali i štetni efekti u vezi sa brzinom integracije. Konkretno, u određenim situacijama brzina može da bude od velike koristi, dok u drugim može da bude štetna po uspeh merdžera i akvizicija. Autori su konstatovali da ispoljavanje korisnih, odnosno štetnih efekata brzine integracije zavisi od jačine interne i eksterne povezanosti kompanija koja učestvuju u procesu merdžera, u periodu pre realizacije aktivnosti merdžera ili akvizicije. Na osnovu analize 232 horizontalna merdžera i akvizicije, rezultati su pokazali da se brzina integracije nakon realizacije aktivnosti merdžera ima najpovoljnije efekte u slučaju kada je eksterna povezanost kompanija na niskom nivou, dok je istovremeno interna povezanost na visokom nivou. S druge strane, brzina integracije nakon realizacije aktivnosti merdžera imaće veoma štetne efekte u slučaju niske interne i visoke eksterne povezanosti.¹⁰⁰

Mnogi autori ističu značaj procesa akulturacije i stvaranja nove organizacione kulture, s obzirom na njen izuzetan uticaj na performanse nove organizacije. Salama i ostali (2003) istraživali su izazove i mogućnosti u procesima integracije i faktore koji utiču na uspeh prekograničnih akvizicija u povezanim industrijama, sa akcentom na korporativne

⁹⁸ Gadiesh, O. & Ormiston, C. 2002. Six rationales to guide merger success. *Strategy & Leadership*.

⁹⁹ Isto.

¹⁰⁰ Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic management journal*, 27(4), 347-367.

strategije tri partnerske kompanije za uvećanje sinergije i umanjenje negativnih efekata neizbežnog, ali neophodnog i složenog procesa akulturacije. Autori su izučavali strategije integracije u međunarodnim akvizicijama Deutsche Bank, British Petroleum-Amoco i Ford-Volvo, polazeći od osnovne pretpostavke da je postizanje uspeha moguće samo kada su potencijalne koristi realizovane putem efikasnog procesa integracije nakon realizacije aktivnosti merdžera, kao i akulturacije.

Pored navedenog, ukazali su da je proces promene kulture bio je pokrenut u sve tri grupe koje učestvuju u procesu spajanja, što je predstavljalo pozitivan znak razvoja, revitalizacije i rasta organizacije. S obzirom na primenu novih ideja i osporavanje pojedinih starih, postepeno nastaje nova organizaciona kultura što utiče na performanse i profitabilnost organizacije. Kao što je prikazano u studijama slučaja navedenih organizacija, primenom odgovarajućih strategija integracije može da se olakša proces akulturacije što ima za posledicu umanjenje neizvesnosti na radnom mestu i povećanje spremnosti za saradnju i učešće u novom kulturološkom entitetu. Socio-kulturološka integracija radne snage i njihovih organizacionih kultura, prema mišljenju ključni je zadatak menadžmenta.¹⁰¹

Istraživanjem karakteristika neuspešnih aktivnosti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru pomoću velikog uzorka svih ključnih domaćih i prekograničnih dogovora u bankarskom sektoru, najavljenim širom sveta u periodu od 1992. do 2010. godine bavili su se Caiazza i Pozzolo 2016. godine. Rezultati istraživanja su pokazali da se najvažniji faktori koji utiču na neuspeh najavljene operacije merdžera i akvizicija odnose na specifične karakteristike dogovora koje se posebno odnose na neprijateljski pristup ponuđača i postojanje više potencijalnih banaka preuzimača. Takođe, dužina pregovora utiče negativno na verovatnoću uspeha pregovora. Utvrđeno je i da je veća verovatnoća uspešnosti pregovora u vezi sa operacijama prekograničnih merdžera i akvizicija u odnosu na domaće.¹⁰²

U cilju istraživanja uticaja eksternih faktora na efekte merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru, Molyneux i ostali 2014. godine ispitivali su posledice sistemskog rizika po sistemski važne banke na osnovu uzorka iz devet zemalja članica Evropske unije u periodu od 1997. do 2007. godine, a u cilju obuhvatanja efekata subvencija „bezbednosne mreže“ i procene njihovog uticaja na sistemski rizik. Autori su prvo koristili tehniku graničnog modeliranja radi procene bezbednosne mreže subvencija dok se testiraju motivi plaćanja premija za spajanje u merdžerima i akvizicijama. U drugom koraku analize sprovedi su procenu da li je banka koja je predstavljala sistemski rizik tokom 2008. i 2009. godine plaćala premije za merdžere u prošlosti da bi dobila subvencije bezbednosne

¹⁰¹ Salama, A, Holland, W. & Vinten, G. 2003. Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: three international case studies—Deutsche Bank-Bankers Trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo. *Journal of European industrial training*.

¹⁰² Caiazza, S. & Pozzolo, A. F. 2016. The determinants of failed takeovers in the banking sector: Deal or country characteristics? *Journal of Banking & Finance*, 72, S92-S103.

mreže, koje su procenjene na osnovu prvog testa. Prema stavu autora, koristi od „sigurnosne mreže“ iz aktivnosti merdžera i akvizicija imaju značajnu pozitivnu povezanost sa verovatnoćom spasavanja banke, što uzrokuje nastanak moralnog hazarda u bankarskim sistemima.¹⁰³

Pored pomenutog, Spagnolo i ostali su 2020. godine utvrdili su da regulativa u vezi sa kontrolom merdžera, iako nije direktno usmerena na bankarski sektor, ima značajan uticaj na performanse merdžera u bankarskom sektoru.¹⁰⁴ Autori su sprovedli analizu skupa podataka u vezi sa merdžerima i akvizicijama banaka najavljenim između 1986. i 2007. godine u 15 evropskih zemalja koje su tokom ovog vremenskog perioda doživele promene u regulativi u vezi sa kontrolom merdžera. Ispitivanje je obavljeno na osnovu dizajna „difference-in-differences“ vezano za regulatorne promene, a u cilju uporedne analize transakcija pre i posle promene regulative. Nalazi su pokazali da se premija usled najave povećava za oko 6 do 7 procentnih poena za sve transakcije nakon uvođenja nove regulative.

U radu se, prilikom empirijskog istraživanja merdžera i akvizicija banaka u Republici Srbiji, došlo do zaključka da su eksterni faktori imali dominantan uticaj na efekte pomenutih aktivnosti na poslovne performanse. Imajući u vidu efekte globalne finansijske krize, u bankarskom sektoru je došlo do drastičnog rasta nivoa problematičnih kredita, što je imalo značajan uticaj na smanjenje sinergetskih efekata aktivnosti merdžera i akvizicija u periodu nakon 2008. godine. S druge strane, kako bi se doprinelo povoljnim ishodima, proces transformacije bankarskog sektora trebalo bi da se realizuje paralelno sa promenom vlasničke strukture privrednih subjekata (Bjelica, 2001). Autor smatra da su ubrzanje međusobno uslovljenih procesa u oba sektora, kao i celokupan tok predviđenih promena, mogući jedino na takav način.¹⁰⁵

Prilikom sprovođenja strategija u funkciji ozdravljenja i strategija u funkciji kontrakcije delatnosti, faktori povoljnih ishoda prvenstveno uključuju pravovremenu identifikaciju slabosti u poslovnim performansama i nedostataka u korporativnom upravljanju i organizacionoj strukturi, kontinuirani nadzor finansijskog stanja i tržišne pozicije i definisanje akcionog plana sa odgovarajućim vremenskim rokovima za implementaciju strategije. Pored navedenog, jedino uz sistemski i kontingentni pristup, mogu da se očekuju povoljni ishodi efekata sprovođenja pomenutih strategija restrukturiranja. Za sve vrste strategija restrukturiranja, zajednički su eksterni faktori ekonomskog, regulatornog i

¹⁰³ Molyneux, P, Schaeck, K. & Zhou, T. M. 2014. ‘Too systemically important to fail’ in banking – Evidence from bank mergers and acquisitions. *Journal of International Money and Finance*, 49, 258-282.

¹⁰⁴ Spagnolo, G, Carletti, E, Ongena, S. & Siedlarek, J. P. 2020. The Impacts of Stricter Merger Legislation on Bank Mergers and Acquisitions: Too-Big-To-Fail and Competition.

¹⁰⁵ Bjelica, V. 2001. Neophodnost i moguće opcije restrukturiranja bankarskog sektora. *Ekonomika preduzeća*, 49(3-4), 129-137.

političkog karaktera koji utiču na odvijanje i ishod procesa promena u strukturi i poslovnim performansama entiteta.

1.6. Specifičnosti restrukturiranja u bankarskom sektoru

U okviru rada, pod strategijama restrukturiranja u bankarskom sektoru smatraju se strategije restrukturiranja u funkciji rasta i ostale strategije restrukturiranja. Među strategijama restrukturiranja u funkciji rasta, jedna od najpopularnijih i u najvećoj meri korišćenih jesu merdžeri i akvizicije banaka, pre svega, u cilju povećanja tržišnog udela, jačanja konkurentne pozicije i poboljšanja poslovnih performansi. Pandemija COVID-19 drastično je uticala na intenziviranje talasa aktivnosti merdžera i akvizicija i ostalih strategija restrukturiranja, imajući u vidu uvođenje tzv. mera „zatvaranja“ i fizičko distanciranje.

Ostale strategije restrukturiranja uglavnom se odnose na različite vrste upravljačkih, strateških, organizacionih, kadrovskih i tehnoloških promena u novije vreme povezanih sa unapređenjem finansijskih tehnologija na osnovu transformacije poslovnog modela u cilju osposobljavanja banke za reagovanje na kontinuirane i nepredvidive promene u trendovima na globalnom tržištu. Pomenute ostale strategije restrukturiranja doprinose integraciji i razvoju informacionih tehnologija u okviru poslovnih procesa banke i transformaciji u agilnu organizaciju u cilju poboljšanja efikasnosti, diversifikacije i inovacije bankarskih proizvoda i usluga i, pre svega pomenutog, olakšavanja njihove pristupačnosti klijentima. Uveliko je u toku tranzicija prema nastanku neo banaka tipa 4.0, tokom koje dolazi do ukidanja hijerarhijskih organizacionih struktura i tradicionalnih poslovnih modela. Cilj pomenutih tehnoloških aktivnosti je osnivanje digitalne banke novog doba sa klasterima stručnih službi i savremenim informaciono-tehnološkim sistemom koji promptno reaguje na promenljive zahteve klijenata i savremene trendove na tržištu. Imajući u vidu dominaciju pomenutih trendova u poslovanju, kako na globalnom nivou, tako i u zemlji, u radu će biti ispitivana valjanost hipoteze drugog reda: „Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije.“

Bajramović (2007) je istraživao efekte primene informacionih tehnologija na strukturu bankarske i finansijske industrije sa raznih aspekata - veličine banke, koncentracije bankarske industrije, geografskog širenja banaka i konkurencije između banaka i drugih nebankarskih (ne)finansijskih institucija. Autor je istraživao i buduću ulogu banaka u finansijskoj industriji, odnosno konkurentnost bankarske industrije u svetlu velikih promena u finansijskoj industriji. Na osnovu analize dostupne literature i empirijskih istraživanja, zaključio je da primena informacionih tehnologija olakšava geografsko širenje banaka, da podstiče procese merdžera i akvizicija banaka, ali i da utiče na smanjenje barijera koje su tradicionalno postojale između različitih segmenata finansijskog sistema. Iako su informacione tehnologije na neki način „ugrožile“

specifičnu ulogu banaka u finansijskoj industriji i izložile ih većim rizicima i povećanju konkurencije, autor je zaključio da su ipak omogućile bankama da se prilagode promenama i poboljšaju svoje performanse.¹⁰⁶

Na osnovu podataka kineskih komercijalnih banaka iz perioda od 2008. do 2017. godine, Cheng i Qu su 2020. godine istraživali efekte razvoja finansijske tehnologije (FinTech) u bankarskom sektoru na kreditni rizik na osnovu regresione analize. Rezultati su pokazali da se razvoj finansijske tehnologije u banarskom sektoru odvija bržim tempom u bankama u državnom vlasništvu nego u ostalim bankama. Štaviše, među pet podoblasti finansijske tehnologije u bankarskom sektoru, razvoj internet tehnologije je ispred tehnologije veštačke inteligencije, blockchain tehnologije, cloud kompjuterske tehnologije i big data tehnologije. Zatim su utvrdili da finansijske tehnologije u bankarskom sektoru u značajnoj meri utiču na smanjenje kreditnog rizika u kineskim komercijalnim bankama. Dodatno, pokazalo se da su negativni efekti finansijske tehnologije u bankarskom sektoru na kreditni rizik relativno slabi u velikim i državnim bankama.¹⁰⁷

Pored navedenog, novi trendovi u bankarstvu pokazuju težnju banaka da postanu agilne organizacije. McKinsey (2018) definisao je agilnu organizaciju, dizajniranu za stabilnost i dinamičnost, kao mrežu timova unutar kulture usredsređene na ljude koja deluje u ciklusima brzog učenja i odlučivanja uz podršku tehnologije, a koja je vođena snažnom zajedničkim ciljem - stvaranjem vrednosti za sve zainteresovane strane. Pomoću takvog agilnog operativnog modela, stiče se sposobnost da se na brz i efikasan način redefiniše strategija, struktura, procesi, ljudi i tehnologija u skladu sa mogućnostima za stvaranje i zaštitu vrednosti. Na taj način, agilna organizacija podstiče brzinu i prilagođavanje izazovima u okruženju čime se doprinosi stvaranju izvora konkurentne prednosti u promenljivim, neizvesnim i složenim uslovima. McKinsey definiše „agilnu transformaciju“ u širokom smislu. Za ovu instituciju, izraz „agilna transformacija“ odnosi se na holističku promenu kojom se utiče na stvaranje vrednosti za kompaniju. Na ovaj način, menja se celokupna organizacija i u tom smislu operativni model i način poslovanja.¹⁰⁸

Novi agilni model poslovanja kompanije obuhvata ljudski kapital, procese, strukture, strategije i tehnologiju – čime se utiče na stvaranje stabilnih i dinamičkih elemenata kojima bi trebalo da se razvija agilnost organizacije. Takve transformacije mogu da se obave u celokupnoj kompaniji, u okviru samo jedne funkcije, poslovne jedinice ili procesa. Trebalo bi da postoji perspektiva koju podržava industrija kako bi se stvorio agilni dizajn podržan najnovijim trendovima u vezi sa digitalnim, tehnološkim lancem snabdevanja koji će uticati na stvaranje disruptivnih promena na tržištu. Takođe,

¹⁰⁶ Bajramović, A. 2007. Efekti primjene informacionih tehnologija na strukturu bankarskog sektora. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu*, (27), 251-266.

¹⁰⁷ Cheng, M. & Qu, Y. 2020. Does bank FinTech reduce credit risk? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 63, 101398.

¹⁰⁸ McKinsey&Company, 2018. Report. Agile compendium.

organizaciona agilnost trebalo bi da bude snažno povezana sa agilnom realizacijom projekata, na način da organizacije razvijaju veštine neophodne za brzo obavljanje posla, kao i da stvore pravo organizaciono okruženje za uspešno obavljanje zadataka tih timova.¹⁰⁹

Digitalna revolucija transformisala je bankarski sektor (Khanboubi i ostali, 2019). Tokom poslednjih dvadeset godina, tradicionalne banke trebalo bi da preispitaju svoj način poslovanja i svoje usluge kako bi odgovorile na promene. „Internet stvari“ (Internet of things – IoT) predstavlja jednu od osnovnih podrški banci za sprovođenje digitalne transformacije. Stoga, u cilju pružanja podrške bankama u integraciji IoT-a u proizvode i usluge, autori su analizirali korelaciju digitalnih trendova koji koriste ove tehnologije u različitim bankarskim procesima i 7 digitalnih trendova koji koriste IoT koji imaju direktan uticaj na finansijske usluge: mobilno bankarstvo, m-bankarstvo, grupno finansiranje (crowd-based financing), virtuelni novac, trgovanje visokim frekvencijama (high frequency trading firm), sajber bezbednost, veliki i složeni skupovi podataka (big data) i IT analitika. Suočeni sa novim trendom digitalizacije usluga, potrošači sada zahtevaju efikasan, neometan i instant pristup svim bankarskim uslugama putem mobilnog bankarstva. Zahvaljujući Internetu stvari, bankarskom računu moguće je pristupiti sa bilo kog digitalnog interfejsa.¹¹⁰

Autori su naveli nekoliko trendova u finansijskim tehnologijama koji se odnose na m-bankarstvo, novčanik stvari (wallet of things), pametne ugovore (smart contracts), grupno finansiranje (crowd-based financing), blockchain tehnologija, trgovina visokim frekvencijama (high frequency trading firm), pametni algoritamski modeli i sajber bezbednost. Suočene sa sve većom potrebom za osiguranjem bankarskih transakcija, finansijske institucije nude inovativna rešenja zasnovana na tehnologiji kojom se omogućava prepoznavanje pojedinca na osnovu njihovih jedinstvenih fizičkih karakteristika i ponašanja. Autori su sprovedli analizu skupa podataka za dve grupe digitalnih trendova i došli do zaključka da mobilno bankarstvo i grupno finansiranje (crowd-based financing) utiču na isti način na bankarske procese. S tim u vezi, pretpostavili su da će u slučaju korišćenja finansijske tehnologije i Interneta stvari povezanih sa mobilnim uređajima u svojstvu zamene za fizičke potpise i praćenje kolaterala i aktive u realnom vremenu, mobilni telefon da postane najprikladnija platforma za grupno finansiranje, odnosno da će ovi trendovi da utiču na upravljanje transakcijama i bankarskim plaćanjima.¹¹¹

Banka 4.0 podrazumeva mogućnost pristupa bankarskim uslugama gde god i kada god je potrebno u realnom vremenu (King, 2018). To znači da se banka prilagođava povezanom

¹⁰⁹ Isto.

¹¹⁰ Khanboubi, F, Boulmakoul, A. & Tabaa, M. 2019. Impact of digital trends using IoT on banking processes. *Procedia Computer Science*, 151, 77-84.

¹¹¹ Isto.

svetu, uklanjajući prepreke i stvarajući korist za klijente, jer ukoliko to ne učini, postaje „žrtva“ tehnoloških promena - bankari „sutrašnjice“ zapravo nisu bankari, već tehnolozi koji omogućavaju pristup bankarskim uslugama za klijente u digitalnom okruženju. Autor smatra da će se takmičenje u smislu razvoja finansijskih tehnologija dogoditi na globalnom nivou, a da nova metrika za razvijene ekonomije neće biti pokazatelji poput BDP-a i ekonomskog rasta, već stepen korišćenja novih tehnologija u cilju nastajanja pametnih ekonomija, omogućavanja automatizacije, ulaganja u pametnu infrastrukturu i sposobnosti kapitalizacije transformacije. U suprotnom, bankarski sistem nailaziće na sve veću konkurenciju čije aktivnosti su zasnovane na blockchain tehnologiji i veštačkoj inteligenciji.

Banka 4.0 podrazumeva radikalnu transformaciju, reagovanje banaka na digitalizaciju, samoinicijativno preispitivanje eventualnih prepreka u poslovanju, licenciranja i propisa. U Kini, Keniji, Kanadi, SAD, Ujedinjenom Kraljevstvu, Australiji, Tajlandu, Singapuru, Hong Kongu i širom Evrope može da se obavi plaćanje jednostavnim dodirom ekrana telefona ili skeniranjem bar koda. U današnje vreme omogućeno je instant plaćanje i slanje novca putem interneta u više od 190 zemalja.¹¹²

Kada je reč o Banci 4.0, autor je opisao vremensku liniju i naveo definicije radi pojašnjenja:

„Banka 1.0: Istorijsko, tradicionalno bankarstvo usredsređeno na filijale kao primarne pristupne tačke - započelo sa porodicom Mediči u 12-3. veku.

Banka 2.0: Pojava samouslužnog bankarstva, definisanog prvim pokušajima da se obezbedi pristup van radnog vremena banke. Započelo je sa bankomatima i ubrzano 1995. godine sa komercijalnim internetom.

Banka 3.0: Pristup bankarskim uslugama kada i gde je potrebno, što je redefinisano pojavom pametnog telefona 2007. godine i ubrzano prelaskom na mobilna plaćanja, P2P i banke – izazivače.

Banka 4.0: Ugrađeno, sveprisutno bankarstvo, zasnovano na tehnologiji, čije usluge su dostupne u realnom vremenu. Dominiraju realno vreme, kontekstualna iskustva, angažovanje bez prepreka i pametno savetovanje zasnovano na veštačkoj inteligenciji. Zastupljeni su uglavnom digitalni kanali bez potrebe za fizičkom distribucijom.“

Agilne banke ne pokušavaju da svoje postojeće proizvode i procese prilagode klijentima, već se stalno prilagođavaju i isprobavaju nove pristupe poslovanja. Takođe, najveći deo svog prihoda ostvaruju digitalnim putem zbog čega su izmenile arhitekturu organizacije u cilju smanjenja fiksnih troškova poput mreža filijala i usredsredili se na promenljive

¹¹² King, B. 2018. Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank. John Wiley & Sons.

troškove gde budžetiranje zasnovano na performansama donosi rezultate. S tim u vezi, autor smatra da će u periodu od 2025. do 2030. godine da dođe do sledećih promena¹¹³:

- „Do 2025. godine, najveće organizacije koje uzimaju depozite biće tehnološki igrači, bilo da su tehnološki lideri poput Alibabe, Amazon-a, Google-a, Tencent-a i Apple-a (potencijalno) ili Fintech kompanije – disruptori.
- Do 2025. godine, skoro tri milijarde ljudi ući će u sistem finansijskih usluga, a da nikada nisu kročili u filijalu.
- Do 2025. godine svakim danom sve će više ljudi da obavlja transakcije sa svojim novcem na računaru, pametnom telefonu i slično, u odnosu na one koji će da posećuju svetsku mrežu filijala na godišnjem nivou.
- Do 2025. godine putem veštačke inteligencije, algoritama i softvera pružaće se više saveta u vezi sa raspolaganjem novcem od celokupne zajedničke mreže ljudskih savetnika u finansijskim institucijama u današnje vreme.
- Do 2025. godine oko četvrtine svakodnevne e-trgovine i mobilne trgovine biće pokrenuta glasovnom tehnologijom ili softverom, a oni koji podržavaju glasovnu tehnologiju ostvariće za 25 do 30% prihoda više u poređenju sa onima koji to ne budu činili.
- Do 2025. godine najveće maloprodajne banke na svetu će većinu svog prihoda ostvariti putem digitalnih tehnologija.
- Do 2030. godine, desetak zemalja širom sveta biće uglavnom bez gotovine, uključujući gradsko stanovništvo Kine, nordijske zemlje, Singapur i Australiju.
- Do 2030. godine, nestaće više od 30% današnjih poslova u bankarstvu zbog veštačke inteligencije.“

Filotto i ostali sprovedi su istraživanje 2020. godine u vezi sa prelaskom sa tradicionalnog na direktno bankarstvo. Brojne prednosti direktnog bankarstva, između ostalog, odnose se na dostupnost (u vremenu i prostoru), transparentnost i efikasnije korišćenje usluga, ali, iznad svega, na spremnost da se sa klijentima podele troškovne prednosti putem smanjenja cena usluga i uvođenja povoljnijih stopa na depozite. Autori smatraju da klijenti prelaze na direktno bankarstvo zbog jednostavnosti i sigurnosti, ali da s druge strane osećaju nedostatak kompetencije neophodne za ulazak u svet digitalnog bankarstva. Međutim, nakon što se napravi znatan napredak u tom smislu, ono što zaista motiviše ljude nije brža, efikasnija, direktnija banka (ovi faktori i dalje imaju pozitivnu ulogu), već to što ljudi žele drugačiju banku, gde je tehnologija faktor kojim se omogućava transparentnost, pružanje visokokvalitetne brige o klijentima, obezbeđenje sigurnosti i efikasne komunikacije. Iz tog razloga, autori smatraju da je sticanje potrebnih

¹¹³ Isto.

digitalnih veština klijenata preduslov (postizanje određenog nivoa kompetencije) za korišćenje proizvoda i usluga u digitalnom bankarstvu, nakon čega će se otpočeti sa istraživanjem proizvoda i usluga digitalne banke.¹¹⁴

Istraživanje ovih autora sprovedeno je 2017. godine, u periodu pre pandemije COVID-19. U proleće 2020. godine, većina zemalja je prošla kroz duge periode „zatvaranja“, što je primoralo pojedince da intenzivno koriste e-trgovinu, društvene medije i slično. Pojedini smatraju da pravo vođstvo u digitalnoj transformaciji poslovanja i društva nije poteklo od izvršnih direktora, tehničkih direktora ili digitalnih „gurua“, već od uslova izazvanih pandemijom COVID-19. Pandemija je snažno uticala na bankarstvo, zbog znatnog podsticaja klijenata na korišćenje svih mogućnosti bankarstva „na daljinu“. Na ovaj način, započeo je ubrzani, snažni proces učenja koji je imao za posledicu sve veći digitalni pristup finansijskim uslugama. Autori smatraju da je još suviše rano za procenu dugoročnog efekta pandemije COVID-19 na digitalnu transformaciju, ali iako uloga racionalnih i emocionalnih pokretača ostaje presudna, buduća istraživanja trebalo bi da budu usmerena na ispitivanje uticaja ove izuzetne prinudne promene navika klijenata na prelazak sa tradicionalnog na digitalno bankarstvo.¹¹⁵

Pandemija COVID-19 dramatično je ubrzala digitalizaciju - napredak u tehnologiji i promene u ponašanju potrošača doveli su do uzbudljivih promena u sistemima digitalnih plaćanja širom sveta (OMFIF, 2020). Ipak, bila je potrebna globalna zdravstvena kriza da bi navedena transformacija dobila dodatni zamah i osigurala svoj trajni uticaj. Uprkos tome, gotovina neće uskoro da nestane i postoje delovi procesa plaćanja koji ipak ostaju izvan digitalnog ekosistema. Tehnološki napredak, poput veštačke inteligencije, blockchain tehnologije, biometrijske potvrde identiteta i poboljšane analitike, olakšaće korak prema digitalnom i demokratizovanom platnom prometu. Na primer, potrošači mogu lako da koriste razne opcije plaćanja u različitim okolnostima, što je važno za upravljanje troškovima. Dodatno, u izveštaju Digitalnog monetarnog instituta Zajedničkog foruma monetarnih i finansijskih institucija (Official Monetary and Financial Institutions Forum Digital Monetary Institute - OMFIF) iz 2020. navodi se da, bez obzira na uticaj tehnologije na stvaranje potpuno novih načina i kanala za demokratizaciju finansijskih usluga, jedino kroz partnerstva može istinski da se utiče na povećanje ovih mogućnosti. Partnerstva omogućavaju dodatnu digitalizaciju gotovine, što je najveća prepreka znatnoj demokratizaciji finansija za potrošače, i doprinose uklanjanju frikcija u plaćanjima i prelasku ekonomije u digitalno doba. Dodatno, bezbedna i sigurna digitalna plaćanja služe kao osnovna arhitektura na osnovu koje može da se realizuje ponuda ostalih finansijskih usluga na inkluzivan i oprezan način. U PayPal-u postoji mogućnost da se koriste podaci u okviru transakcija putem mobilnih telefona, u partnerstvu sa finansijskim institucijama, a za potrebe potpisa dokumentacije u vezi sa

¹¹⁴ Filotto, U, Caratelli, M. & Fornezza, F. 2020. Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*.

¹¹⁵ Isto.

zajmovima za obrtni kapital za male entitete – što predstavlja primer načina na koji integracija plaćanja i drugih aspekata finansijskih usluga može da pomogne u poboljšanju finansijskog zdravlja i definisanju budućnosti plaćanja.¹¹⁶

Regulatori su u najvećoj meri zabrinuti za sajber bezbednost, prema stavu 82% ispitanika u anketi OMFIF-a. Nalazi ankete pokazali su da je 1,6 miliona pojedinaca dobilo pristup formalnom bankarskom sistemu svoje zemlje tokom prve polovine 2020. godine, dok su transakcije mobilnog bankarstva porasle za 192% u istom periodu. Takođe, utvrđeno je kako je digitalizacija pomogla da se premoste jazovi u bankarskom sistemu u izazovnim geografskim uslovima. Banke i fintech kompanije upoznale su potrošače sa konceptom digitalnog novca stvarajući bezgotovinske platforme za postojeće valute. Što bude veći obim olakšanih transakcija na ovaj način, ovi sistemi radikalno će da promene plaćanja i bankarstvo i potencijalno da dominiraju celokupnim finansijskim sistemima. Jasno je da postojeća infrastruktura brzog plaćanja kojom upravljaju komercijalne banke zahteva dalje katalizatore za inovacije i podsticanje usvajanja. Sve je više neophodno da se pruži širi spektar usluga i proizvoda putem digitalnih kanala koji mogu da iskoriste i pruže podršku novoj, brznoj infrastrukturi plaćanja banaka. Ovo može da se postigne razvojem otvorenog bankarskog sistema u kojem treće strane – fintech kompanije mogu da budu interoperabilne sa podacima i softverom finansijskih institucija. Efekti otvorenog bankarstva na procese plaćanja i širu industriju finansijskih usluga su značajne.¹¹⁷

Mobilna plaćanja nude nekoliko ključnih prednosti u odnosu na gotovinu kao sredstvo plaćanja, što u velikoj meri smanjuje operativne troškove i kašnjenja. Kenijska platforma M-Pesa je poznati „pionir“ u mobilnim plaćanjima. Pokrenuli su ga još 2007. godine provajderi mobilne mreže Vodafone i Safaricom, a sada je vodeći sistem digitalnih plaćanja u Keniji, koji koristi više od 70% stanovništva. Takođe, funkcioniše i u mnogim drugim zemljama, uključujući Tanzaniju, Kongo, Egipat, Južnu Afriku, Lesoto, Mozambik, Rumuniju, Albaniju i Indiju. M-Pesa „novčanik“ omogućava korisnicima da deponuju gotovinu ili prebace sredstva drugim korisnicima M-Pesa, ali i da podignu gotovinu iz „novčanika“.¹¹⁸

Dva povezana trenda oblikuju dalje inovacije i regulatorne promene u okruženju mobilnih plaćanja. Prvo, nebankarski provajderi „mobilnog novčanika“ ušli su u sukob. Preduzeća koja nude digitalne usluge koje ne uključuju plaćanja, uspele su da uspostave sopstvene e-novčanike i kanale plaćanja koristeći svoju postojeću distributivnu mrežu i bazu korisnika - ovo uključuje platforme e-trgovine i druge subjekte koji ne plaćaju, a nude usluge na bazi mobilnih uređaja. Drugo, mobilne finansijske usluge proširile su se izvan plaćanja, pa uključuju i kreditiranje, osiguranje, upravljanje bogatstvom i kreditne

¹¹⁶ Digital Monetary Institute. Official Monetary and Financial Institutions Forum. 2020. The future of payments.

¹¹⁷ Isto.

¹¹⁸ Isto.

aktivnosti. U tom pogledu, postizanje regulatornog odobrenja i licenciranja za pružanje usluga digitalnog ili virtuelnog bankarstva i usluga kreditiranja smatra se sledećim korakom na putu prema širokom usvajanju mobilnih plaćanja. Kako se predviđa da će rast korisnika „mobilnih novčanika“ širom sveta dostići skoro 1,5 milijardi do 2022. godine, platforme plaćanja zasnovane na mobilnom novcu brzo postaju najdinamičnija oblast digitalnih finansijskih usluga u kojima se postojeće finansijske institucije i fintech kompanije takmiče, ali i sarađuju.¹¹⁹

Boot i ostali (2021) dali su pregled efekata nedavnih inovacija u informacijama (prikupljanje i obrada podataka) i komunikacija (distribucija i povezanost) na strukturu finansijskog posredovanja. Autori smatraju da je ključno što razvoj novog trenda podrazumeva obilje nefinansijskih podataka, uključujući digitalne otiske, koji se mogu koristiti u pružanju finansijskih usluga. Zahvaljujući velikom obimu ovih podataka, oni mogu da budu analizirani pomoću mašinskog učenja i veštačke inteligencije, što dovodi do povećanja ekonomije obima u korišćenju podataka i utiče na stvaranje koristi za velike tehnološke kompanije i druge posrednike. Iako je uloga komunikacije u postojećoj literaturi nije istražena u tolikoj meri, autori smatraju da su nedavne inovacije uticale da prednosti u vezi sa komunikacijom postanu ključni konkurentski faktor u finansijskim uslugama putem smanjenja barijera za ulazak i slabljenja tradicionalne uloge banaka u pristupu finansijskim uslugama. Novi kanali distribucije omogućavaju ulazak specijalizovanih pružalaca finansijskih usluga sa akcentom na aktivnosti koje ne zahtevaju pristup detaljnim bilansima stanja, kao što su plaćanja i upravljanje aktivom.¹²⁰ Boot i ostali smatraju da ovaj trend predstavlja dramatičan izazov za tradicionalni poslovni model univerzalnog bankarstva, koji se zasniva na horizontalno i vertikalno integrisanom pružanju finansijskih usluga. Digitalne platforme mogu da ojačaju svoju tržišnu poziciju zahvaljujući većoj tražnji za digitalnim uslugama i da lakše prodru na nova tržišta. S druge strane, banke će možda morati da daju prioritet upravljanju krizama i odlaganju ulaganja u digitalnu transformaciju. U tom kontekstu, Boot i ostali smatraju da je zbog krize izazvane pandemijom još važnije da se odgovori na informacione i komunikacione inovacije u finansijama u što kraćem roku.¹²¹

Jan Van Hove (2020) ukazao je da se tokom 2020. godine najprofitabilnije banke u Evropi nisu uključivale previše aktivno u proces prekogranične konsolidacije - u najboljem slučaju, konsolidovale su se u okviru svog domaćeg tržišta. Takva strategija doprinosi daljoj konsolidaciji, ali je daleko od onoga što kreatori ekonomskih politika smatraju značajnim talasom prekogranične konsolidacije u evropskom bankarskom sektoru. Iako strategije u funkciji rasta, posebno merđžera i akvizicija, usled krize izazvane pandemijom korona virusa nisu bile suviše ambiciozne, izdvajaju se pojedine druge

¹¹⁹ Isto.

¹²⁰ Boot, A, Hoffmann, P, Laeven, L. & Ratnovski, L. 2021. Fintech: what's old, what's new?. *Journal of Financial Stability*, 53, 100836.

¹²¹ Isto.

strategije. Evropske banke počele su da budu usmerene na alternativne strategije, uključujući diversifikaciju proizvoda i usluga, inovacije, digitalizaciju, strategije „izvan bankarstva“, veštačku inteligenciju i analizu velikih podataka (*big data analysis*) ili njihovu kombinaciju. Prema rečima autora, čini se da ulaganje u takve strategije donosi veći prinos od tradicionalnih akvizicija. Iako bi putem bilo koje strategije mogli da se kombinuju razni pristupi, planovi koji podrazumevaju širenje na određenom geografskom području mogli bi da zakomplikuju uvođenje inovativnih poslovnih procesa.¹²²

Postoje tri uzastopne faze u procesu digitalizacije banke: prva faza uključuje razvoj novih kanala i proizvoda, dok druga znači prilagođavanje tehnološke infrastrukture, a poslednja zahteva dubinske organizacione promene za stratejsko pozicioniranje u digitalnom okruženju. Institucije koje su ranije započele ovaj proces, a sada su u poodmakloj fazi, u boljem su položaju da udovolje novim zahtevima klijenata i da budu konkurentne u poređenju sa novim pružaocima digitalnih finansijskih usluga (Cuesta i ostali, 2015). Kako se digitalizacija bankarskog poslovanja razvija, bilo bi poželjno da se izgrade odgovarajuće zajedničke metrike u čitavom finansijskom sistemu, koje se transparentno primenjuju na tržištu.¹²³

Pandemija je ubrzala šest strukturnih trendova koji će da utiču na operativne uslove (McKinsey & Company, 2020). Banke bi trebalo da prepoznaju uticaj na svoje klijente i poslovanje i da budu spremne da preduzmu akcije kako bi umanjile negativne efekte trendova i maksimalno iskoristile njihove koristi. Oni koji to rade ne samo da će opstati, već će biti ispred svojih rivala.

Šest trendova ubrzanih pandemijom COVID-19 koji su uticali na bankarsku industriju i strategije odnose se na sledeće¹²⁴:

- *„Ubrzavanje deglobalizacije i zabrinutost u smislu geopolitičkih pitanja.*
- *Radikalne promene u makro okruženju.*
- *Preokret u načinu rada.*
- *Sve veći izazovi tehnoloških igrača i integrisanih finansija.*
- *Transformisana očekivanja kupaca.*
- *Sve veća hitnost socijalne i ekološke održivosti.“*

¹²² Jan Van Hove, 2020. Cross-border consolidation in the European banking sector: between dreams and reality. SUERF Policy Note Issue No 168.

¹²³ Cuesta, C, Ruesta, M., Tuesta, D. & Urbiola, P. 2015. The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*, 1-10.

¹²⁴ McKinsey & Company, 2020. McKinsey Global Banking Annual Review 2020. A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond.

Bez obzira na to kakve akcije budu preduzele, banke će da osele uticaj klimatskih promena i drugih izazova u vezi sa ekološkim, socijalnim i korporativnim upravljanjem.¹²⁵

Rezultati istraživanja u okviru Izveštaja o tranziciji Evropske banke za obnovu i razvoj za 2021. i 2022. godinu, pokazali su da je verovatnije da će veće banke da uzmu učešće u aktivnostima u vezi sa finansijskim tehnologijama, u smislu korišćenja novih tehnologija i ulaganja u fintech kompanije. Pored toga, manje je verovatno da će veće banke da izraze zabrinutost u pogledu prepreka u vezi sa digitalizacijom, što ukazuje da su manje banke manje sposobne da se nose sa digitalnim inovacijama i da rizikuju da postepeno gube udeo na tržištu, što bi verovatno dovelo do daljih aktivnosti merđžera i akvizicija u bankarskim sektorima širom regiona EBRD-a. Istovremeno, manje banke se često specijalizuju za kreditiranje manjih zajmoprimaca, koji mogu lakše da pređu na P2P platforme. Pored navedenog, rezultati su pokazali da banke u državnom vlasništvu zaostaju i za privatnim lokalnim i stranim bankama u smislu aktivnog učešća u aktivnostima u vezi sa finansijskim tehnologijama.¹²⁶

¹²⁵ Isto.

¹²⁶ EBRD, 2022. Izveštaj o tranziciji EBRD-a za 2021. i 2022. godinu (*EBRD Transition Report 2021-22*)

2. GLAVA. DIMENZIJE PROCESA RESTRUKTURIRANJA

U nastavku rada, sledi analiza dimenzija procesa restrukturiranja koje obično uključuju modele programa restrukturiranja, dubinske analize subjekta restrukturiranja (due diligence), kreiranje timova i proces pregovora, planiranje i formulisanje strategije restrukturiranja i implementaciju strategije restrukturiranja. Pored pomenutog, biće istražene uobičajene karakteristike procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru.

2.1. Modeli programa restrukturiranja

Imajući u vidu specifičnosti procesa restrukturiranja, u prvoj glavi u radu, analizirani su oblici i strategije restrukturiranja, kao i faktori uspešnog restrukturiranja koji mogu da utiču na podizanje vrednosti za zainteresovane strane koje učestvuju u ovom procesu. U drugoj glavi biće detaljno analizirane dimenzije procesa restrukturiranja, kao što su model programa restrukturiranja, dubinske analize subjekta restrukturiranja (due diligence), kreiranje timova i proces pregovora, planiranje, formulisanje i implementacija strategije restrukturiranja.

Podrška procesu restrukturiranja predstavljaju modeli programa sa konkretnim koracima i definisanim vremenskim rokovima u skladu sa rezultatima dubinske analize subjekta restrukturiranja (due diligence). Elementi modela programa restrukturiranja nisu isti za sve i usklađeni su sa specifičnostima i potrebama svake pojedinačne korporacije. S druge strane, bez obzira na faktore koji utiču na pokretanje promena u organizaciji, sprovođenje ovih aktivnosti zahteva snažnu podršku ljudskih resursa i finansijskih sredstava uz poštovanje prethodno utvrđenih vremenskih rokova.

Erić i Stošić (2013) smatraju da se program restrukturiranja sastoji „iz većeg broja odluka – misije, ciljeva, politika, kao i strategije restrukturiranja“. U okviru modela programa restrukturiranja, definisani su stratezijske i taktičke aktivnosti koje bi trebalo preduzeti u cilju realizacije prethodno donešenih odluka. Autori smatraju da bi program restrukturiranja trebalo da bude sveobuhvatan, odnosno da čini funkcionalne i organizacione oblasti koje je neophodno da se menjaju. Dodatno, potrebno je da sadrži ključne ciljeve restrukturiranja, dominantnu delatnost, ciljano tržište i vrstu ciljanog potrošača, konkurentsko okruženje, kao i aktivnosti radi postizanja uspešnog poslovanja na tržištu. Ukazali su i da bi u njegovom definisanju trebalo da bude primenjen kontingentan i sistemski pristup.¹²⁷

Postoje brojni programi restrukturiranja koji imaju za svrhu poboljšanje korporativnih performansi - iako su mnogi od ovih modela slični, postoje pojedine razlike kada je u

¹²⁷ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

pitanju sadržaj, jačina, postupak i period njihove primene (Stošić, 2014). Uglavnom, modeli mogu da se podele u četiri ključne kategorije koje se odnose na sledeće: modeli sa utvrđenim aktivnostima u cilju sprovođenja promena; modeli na osnovu tradicionalnih metodologija za upravljanje projektima; modeli koji imaju akcenat na istraživanju korišćenja infomacione tehnologije kako bi sprovele željene promene; modeli usmereni na izazove i njihovo prevazilaženje.¹²⁸ Dakle, u zavisnosti od prirode izazova sa kojima se korporacija suočava, vrši se odabir odgovarajućeg modela programa restrukturiranja, a u cilju povećanja efektnosti sprovođenja nužnih strukturnih promena. Posebno je važno da modeli programa restrukturiranja evoluiraju i prilagođavaju se potrebama menadžmenta imajući u vidu slabosti entiteta, ali i uslove u eksternom okruženju.

S tim u vezi, svrha istraživanja Dzwigol-a iz 2019. godine bila je da na osnovu rezultata naučnih istraživanja i iskustva u praksi poslovnog upravljanja ukaže na značaj restrukturiranja u procesu sistemskih promena kompanije u pravcu njenog razvoja. Autor je ukazao da promene koje se dešavaju u globalnoj ekonomiji podstiču kompanije da razviju programe restrukturiranja što doprinosi uspostavljanju efikasnih i fleksibilnih kompanija sposobnih za kontinuirane promene u cilju postizanja konkurentnosti. Takvi programi restrukturiranja trebalo bi da uzmu u obzir činjenično stanje kako u spoljnom tako i u unutrašnjem okruženju kompanije. Autor smatra da bi procesu restrukturiranja trebalo bi da prethodi dubinska analiza ključnih poslovnih područja, pa je došao do zaključka da je svaka od sledećih tipičnih aktivnosti u procesu restrukturiranja predstavlja važan element prilikom unapređenja poslovnih aktivnosti kompanije:

- *„Bilo koji obim tipičnih aktivnosti restrukturiranja predstavlja važan element u procesu unapređenja poslovnih aktivnosti kompanije.*
- *Detaljne aktivnosti programa restrukturiranja kompanije trebalo bi da se zasnivaju na specifičnim ciljevima ovog procesa i posledičnom obimu promena.*
- *Bilo koji program restrukturiranja trebalo bi da bude u skladu sa realnim eksternim i internim okruženjem kompanije.*
- *Ne postoji jedinstveni, univerzalni program restrukturiranja.*
- *Odabir dimenzija restrukturiranja i oblasti poslovanja koje će biti predmet ovih promena, zavisice od svrhe, kao i prirode i uticaja faktora koji su uticali na pokretanje ovog procesa.*
- *Restrukturiranje je složen i kontinuiran proces koji ima za cilj oporavak, održavanje ili povećanje konkurentske prednosti kompanije na tržištu.“¹²⁹*

¹²⁸ Stošić, I. 2014. The challenges of defining and implementing corporate restructuring programs. *Economic Themes*, 52(2), 139-153.

¹²⁹ Dzwigol, H. 2019. Restructuring as a determinant of systemic changes in the business development process. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Pored pomenutog, bitno je da se svaki od modela programa restrukturiranja u određenoj meri prilagodi specifičnostima svake pojedinačne korporacije. Navedeno „fino podešavanje“ određenog modela osobenostima entiteta može dodatno da doprinese efektima procesa restrukturiranja i postizanju željenih promena u korporativnoj strukturi. Tome u prilog idu rezultati istraživanja Dzwigol-a koji je 2020. godine predstavio metodološke zahteve programa restrukturiranja u kontekstu strategijskog upravljanja i definisanja strategijskih oblika. U okviru istraživanja, model restrukturiranja kompanije definisan je kao osnova za transformacije usmerene na osnivanje organizacije zasnovane na znanju. Autor je došao do zaključka da nije moguće stvoriti jedinstveni model restrukturiranja koji bi odgovarao svakoj kompaniji. Tokom pripreme programa restrukturiranja, iako se koriste slična operativna pravila, detaljnija rešenja zavise od specifičnog karaktera predmetne kompanije. Predviđene dimenzije restrukturiranja i obim poslovne aktivnosti zavise od vrste i uticaja faktora su imali uticaj na pokretanje procesa, kao i cilj procesa restrukturiranja. Procesom restrukturiranja može da se obuhvati celokupna kompanija ili njen veći deo.¹³⁰

Ključni aspekti u pogledu sadržaja programa restrukturiranja odnose se na sledeće¹³¹ (Tamosiunas, 2014):

- *„Ciljevi aktivnosti preduzeća (u dugom i kratkom roku).*
- *Alternative za odluke u vezi sa strategijskim restrukturiranjem, kao i tehnike restrukturiranja i efekti njihove primene.*
- *Tražnja za ljudskim, materijalnim i finansijskim resursima koji su potrebni za sprovođenje procesa restrukturiranja.*
- *Moguće koristi strategije za preduzeće i faktori rizika koji mogu da utiču na smanjenje koristi.*
- *Promene organizacionog upravljanja preduzeća, kao i strukture aktive/imovine u cilju implementacije strategije.*
- *Potrebne promene u ljudskim resursima (smanjenje broja zaposlenih, zapošljavanje, promena funkcija, autoritet i odgovornost).*
- *Promene funkcionalnih strategija koje su potrebne (koncentracija na sektore i odeljenja sa najnižim nivoom efikasnosti).*
- *Izgledi efekata aktivnosti restrukturiranja preduzeća i njihovo poređenje sa očekivanim rezultatima aktivnosti konkurenata.*

¹³⁰ Dzwigol, H. 2020. The concept of the system approach of the enterprise restructuring process. *Virtual Economics*, 2(4), 46-70.

¹³¹ Tamosiunas, A. 2014. Managing restructuring processes of small and middle size enterprises. *Vadyba*, 25(2), 9-14.

- *Plan implementacije strategije restrukturiranja sa zadacima, zaposlenima i odeljenjima koji su odgovorni za obavljanje zadataka, kao i raspored njihovog obavljanja.*“

Pored navedenog, potrebno je definisanje akcionog plana sa vremenskim rokovima za sprovođenje aktivnosti u okviru odabranog modela programa restrukturiranja i periodično sagledavanje efekata sprovedenih promena u korporativnoj strukturi. Dodatno, posebno je bitna blagovremena i transparentna komunikacija sa zaposlenima u vezi sa koristima i efektima procesa restrukturiranja na njihov status i izvršavanje radnih obaveza u periodu tokom i nakon sprovođenja planiranih promena.

Faze procesa restrukturiranja organizacija mogu da čine sledeće¹³²:

1. Faza planiranja

- *„Tzv. „pametni“ ciljevi - poboljšanje profitabilnosti i tržišne pozicije kompanje, ambiciozni, realni, vremenski ograničeni, specifični i jasno odmereni ciljevi.*
- *Budžet za restrukturiranje.*
- *Interna komunikacija za dobijanje podrške tima i davanje (dobijanje) stalnih povratnih informacija.*
- *Sastavljanje projektnog tima.*
- *U potpunosti posvećen menadžer (koordinator) projekta.*
- *„Sponzor“ iz najvišeg menadžerskog tima koji će podržati proces.*
- *Odgovorno lice za svaku zemlju.*
- *Instrumenti i procedure za upravljanje projektima.*“

2. Faza testiranja

- *„Faza testiranja za jednu zemlju, područje, odeljenje, funkciju, sedište i slično.“*

3. Merenje i analiza faze ispitivanja

- *„Merenje rezultata prema „pametnim“ ciljevima.*
- *Ispravke početnih planova, u zavisnosti od potrebe.*“

4. Potpuno predstavljanje

- *„Merenje rezultata prema „pametnim“ ciljevima.*
- *Ispravke u okviru procesa implementacije.*“

¹³² Expert360. Dostupno na: <https://expert360.com/resources/articles/process-of-organisational-restructuring> (pristupljeno 16. maja 2021. godine)

Proces restrukturiranja uvek podrazumeva teške odluke za lidere, pogotovo u uslovima krize izazvane pandemijom COVID-19 (Hanson, 2020). Odbori i izvršni timovi koji imaju utvrđen cilj i na autentičan način kontinuirano to prenose celoj organizaciji, na efikasniji način će vršiti odabir i brže donositi odluke, što će doprineti da njihova organizacija prebrodi krizu uz istovremeno stvaranje njene dugoročne održivosti. Sve više dolaze do izražaja dalekosežne posledice postupaka na globalnom nivou, pa će utemljenje svrhe u osnovama poslovanja pomoći kako kompanijama, tako i njihovim zainteresovanim stranama u postizanju veće otpornosti u svetu u periodu nakon pandemije. U cilju prevazilaženja krize, od prioritetne važnosti za odbore i izvršne direktore je da razmotre koristi za sadašnju i buduću zajednicu zainteresovanih strana, kao i strategije i resurse koji će im biti od koristi u cilju delovanja u skladu sa preuzetim odgovornostima. Imajući navedeno u vidu, ukazano je na nekoliko vodećih principa koji mogu da budu od koristi za vodeće timove da donose odluke sa boljim kratkoročnim i dugoročnim ishodima¹³³:

- *„Definisanje svrhe organizacije u cilju upravljanja promenama; utemljenje snažne svrhe koja usklađuje celokupnu organizaciju i podržava sve odluke što omogućava da se uzmu u obzir interesi svih zainteresovanih strana, uz istovremeno poboljšanje preformansi, unapređenje otpornosti i osnaženje kulture organizacije.*
- *Stvaranje liderskih sposobnosti sa svrhom u njenoj osnovi; jačanje stručnosti odbora i menadžmenta, uz istovremeno očuvanje svrhe, vrednosti i kulture – na taj način, doprineće se povećanju agilnosti organizacije bez ugrožavanja njenih dugoročnih interesa.*
- *Korišćenje namenske komunikacije u vezi sa promenama; pružanje potpunih i pravovremenih informacija smanjiće neizvesnost tokom procesa restrukturiranja, uz stavljanje akcenta na utemljenje svrhe u organizaciji što će dalje da podstiče kreativnost i inicijativu.“*

U okviru programa restrukturiranja definiše se i strategija restrukturiranja koja je u skladu sa utvrđenim principima koji vode ispunjenju ciljeva ovog procesa. Erić i Stošić (2013) analizirali su veliki broj studija slučajeva korporacija koje su se, usled pojedinih internih i eksternih faktora, odlučile na primenu raznih modela programa restrukturiranja. Konkretno, u periodu od 1984. do 2000. godine kompanija AT&T imala je četiri krupna programa restrukturiranja, i to 1984 (podela na pojedinačne poslovne jedinice), 1996

¹³³ Hanson J. C, 2020. Restructuring with purpose: leading through disruption to build long-term strength. Dostupno na: [https://www.heidrick.com/en/insights/organizational-effectiveness/restructuring_with_purpose_leading_through_disruption_to_build_long_term_strength](https://www Heidrick.com/en/insights/organizational-effectiveness/restructuring_with_purpose_leading_through_disruption_to_build_long_term_strength)

(ublažavanje potencijalnih konfrontacija sa potrošačima), 1998. godine (novi strategijski razvojni plan) i 2000. godine (podela na četiri kompanije).¹³⁴

Program finansijskog restrukturiranja u kompaniji Kmart u periodu od 2000. do 2003. godine obuhvatao je mere koje se odnose na eliminisanje i gašenje neefikasnih objekata, poboljšanje poslovanja u preostalim objektima, rešavanje otvorenih problema sa dobavljačima i poboljšanja u upravljanju zalihama, restrukturiranje bilansa stanja, redosled izmirivanja obaveza. Zatim, 1997. godine švedska kompanija Electrolux AB, drugi najveći svetski proizvođač proizvoda za domaćinstvo, sredinom 1990-ih godina preduzela je opsežan program restrukturiranja. Program restrukturiranja španske avio kompanije Iberia obuhvatao je mere operativnog i strategijskog karaktera. U okviru procesa restrukturiranja kompanije Sony 1999. godine, bilo je neophodno smanjenje troškova poslovanja, pa su promene bile usmerene na veću centralizaciju i kontrolu svih troškova.¹³⁵

Proces privatizacije i restrukturiranja kompanija u Republici Srbiji bio je jedan od prioriteta od početka intenzivnih tranzicionih promena 2001. godine (Stošić i ostali, 2012). U periodu od 2002. do 2011. godine, privatizovan je značajan broj kompanija, pa je došlo do tenderske i aukcijske privatizacije i prodaje 2.381 kompanija sa oko 333 hiljade zaposlenih, a ostvaren je prihod od 2,6 milijardi evra i obezbeđeno 1,2 milijarde evra za investicije.¹³⁶

Tokom čitavog tranzicionog perioda, ekonomsko-finansijska konsolidacija javnih preduzeća (modernizacija proizvodnih i tehnoloških procesa, reprogram duga, subvencije, grantovi, politike cena itd) odvijala se u talasima, ciklično i selektivno (Jakopin i ostali, 2020). Da bi se zaustavio trend pogoršanja kvalitativnih performansi poslovanja (nelikvidnost, nesolventnost, smanjenje dugoročne finansijske neravnoteže, povećanje obaveza), neophodno je sprovođenje prioritarnih strukturnih reformi javnih preduzeća.¹³⁷

Prilikom definisanja modela programa restrukturiranja, a imajući u vidu njegovu složenu prirodu i period trajanja, potrebno je pažljivo praćenje, kontingentno planiranje, kao i sveobuhvatno sagledavanje mogućnosti, a imajući u vidu interne faktore (specifičnosti i slabosti u poslovanju, istorijat poslovnih rezultata, stručna služba, vlasnička i organizaciona struktura, tržišna strategija, finansijsko zdravlje, ishodi eventualnog nekadašnjeg procesa restrukturiranja) i eksterne faktore (konkurencija, uslovi na tržištu na lokalnom i globalnom nivou, ekonomska situacija u zemlji). Iz tog razloga, nužan je

¹³⁴ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

¹³⁵ Isto.

¹³⁶ Stošić, I, Redžepagić, S. & Brnjas, Z. 2012. Privatization, restructuring and unemployment: the case of Serbia.

¹³⁷ Jakopin, E, Gračanac, A, & Aničić, J. 2020. Restructuring of State Enterprises as a Prerequisite for Economic Growth in the Republic of Serbia.

oprezan i postepeni (fazni) pristup dizajnu modela programa restrukturiranja koji predstavlja svojevrsnu osnovu za odvijanje procesa restrukturiranja, a od kojeg u velikoj meri zavise ishodi planiranih strukturnih promena.

2.2. Dubinske analize (Due diligence) subjekta restrukturiranja

U nameri da se odabere odgovarajući model restrukturiranja, nužne su prethodne dubinske analize (due diligence) koje podrazumevaju složeni postupak sa aktivnostima baziranim na detaljnoj proceni poslovanja subjekta restrukturiranja. Ova dimenzija procesa restrukturiranja od ključnog je značaja zbog odabira modela programa restrukturiranja i definisanja daljih aktivnosti. Ovakav sveobuhvatan pristup analizi subjekta restrukturiranja zahteva stručnu službu i pravovremeno preduzimanje konkretnih aktivnosti. Ovo je posebno važno jer su rezultati ove analize temelj za donošenje odluke u vezi sa pokretanjem procesa restrukturiranja i koncipiranjem daljih aktivnosti. Konkretno, due diligence može da uključuje dubinsku analizu subjekta restrukturiranja u oblasti finansija, prava, intelektualne svojine, ljudskih resursa, upravljanja, poreske politike, penzija, ekoloških i komercijalnih pitanja, informacionih i proizvodnih tehnologija, osiguranja i upravljanja rizikom i antimonopolske politike¹³⁸ (Howson, 2017).

Pomenuta dimenzija procesa restrukturiranja podrazumeva detaljnu i sveobuhvatnu procenu svih aspekata poslovanja korporacije radi odgovornog pristupa procesu restrukturiranja zasnovanom na podacima. Dakle, dubinske analize subjekta restrukturiranja označavaju sistemski „skrining“ poslovnih procesa organizacije, upravljačke, organizacione i vlasničke strukture, strategije i akcionog plana, tržišnog nastupa, poslovnog portfelja, proizvoda i usluga i finansijskog zdravlja. Pored navedenih, oblasti koje bi prilikom dubinske analize subjekta restrukturiranja trebalo da se uzmu u obzir su poreska pitanja, nekretnine, oprema, osiguranje, intelektualna svojina, ugovori i obaveze, pitanja zaštite životne sredine, zaposleni, planovi naknada za zaposlene i eventualni sudski sporovi (McGrady, 2005)¹³⁹.

Uz sve pomenuto, potrebno je da se ima uvid u istorijat poslovanja, informacije u vezi sa saradnjom sa organizacijama, dobavljačima i klijentima i finansijske izveštaje spoljnih revizora. Potrebno je i identifikovanje eventualnih uzroka slabosti u upravljačkoj i organizacionoj strukturi i žarišta za nastanak poteškoća u poslovanju. Pored navedenog, trebalo bi da se utvrdi da li je korporacija ikada preduzimala aktivnosti u okviru procesa restrukturiranja i, ukoliko jeste, koji su segmenti poslovanja bili pod uticajem promena i

¹³⁸ Howson, P. 2017. Due diligence: The critical stage in mergers and acquisitions. Routledge.

¹³⁹ McGrady, S. 2005. Extending due diligence to improve mergers and acquisitions. *Bank accounting and finance*, 18(4), 17.

kakvi su bili efekti preduzetih aktivnosti. Na kraju, bitno je da se razmotre kapaciteti i resursi potrebni za efikasno, efektivno i potpuno sprovođenje procesa restrukturiranja.

Dubinska analiza subjekta restrukturiranja trebalo bi i da prevaziđe uski fokus na rizik, odnosno trebalo bi da bude osnova za procenu analize, proces pregovora i organizaciju procesa integracije u periodu nakon realizacije aktivnosti merđžera (Bruner, 2004). Autor smatra da bi dubinska analiza subjekta restrukturiranja trebalo da obuhvati sledeće¹⁴⁰: rizike i mogućnosti; prošlost, sadašnjost i budućnost; kompanije i partnere kao što su ključni kupci i dobavljači; finansijsko stanje i poslovanje; interno i eksterno okruženje kompanije, kao i osnovne podatke ciljane kompanije (u slučaju korišćenja metode eksternog rasta) i mišljenja stručnjaka.

Adolph i ostali (2006) smatraju da kvalitet strategijske dubinske analize subjekta restrukturiranja u velikoj meri zavisi od tima zaduženog za ovaj proces, pa su identifikovali osam najefektivnijih praksi za organizovanje tima za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja, koje se odnose na sledeće¹⁴¹:

- „Odabir pravih ljudi koji imaju vremena da vode projekat i budu članovi tima.
- Dubinska analiza subjekta restrukturiranja da bude usredsređena na određena funkcionalna područja; mogu biti uključeni ljudski resursi, informacione tehnologije, finansije, operacije, pa čak i istraživanje i razvoj i marketing.
- Obezbeđenje da tim bude smešten u sigurnom okruženju, poput sedišta kompanije.
- Informisanje tima vezano za razloge akvizicije imajući u vidu strategijske i finansijske aspekte.
- Obuka tima vezano za određena pitanja, uključujući analizu i potrebne podatke.
- Definisane i saopštenje pravila angažovanja između tima za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja i ciljane kompanije.
- Uvođenje analitičkih instrumenata i tehnika u cilju brzog upoznavanja tima sa potencijalnim sinergijama i izazovima integracije.
- Postojanje dobrog protoka informacija od tima za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja do tima za integraciju, kao i uključanje članova tima za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja u tim za planiranje integracije.“

¹⁴⁰ Bruner, R. F. 2004. Applied Mergers and Acquisitions (Vol. 174). John Wiley & Sons.

¹⁴¹ Adolph, G, Gillies, S. & Krings, J. 2006. Strategic due diligence: A foundation for M&A success. *Strategy+ Business-ews*, 1-8.

Pored pomenutog, Adolph i ostali (2006) ukazali su i na određene razloge za neuspeh u sprovođenju procesa dubinske analize subjekta restrukturiranja koji podrazumevaju sledeće¹⁴²:

- *„Neuspeh u usredsređenju na ključna pitanja (razjašnjenje razloga vezano za transakciju i izvore očekivane vrednosti; korišćenje uobičajene metodologije za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja, standardizovanih formata i jednostavnog softvera za upravljanje projektom i razmenu relevantnih podataka vezano za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja, kao i protok podataka korišćenjem redovnog (svakodnevnog) ažuriranja; identifikovanje elemenata koji nisu inicijalno predviđeni, a koji bi trebalo da budu predmet dubinske analize subjekta restrukturiranja).*
- *Nemogućnost identifikovanja novih mogućnosti i rizika (uvođenje brzog stres testa ključnih pretpostavki menadžmenta u vezi sa njegovim poslovanjem; postavljanje složenih, ali i specifičnih pitanja rukovodstvu ciljane korporacije; potvrda pretpostavki kojima se podržava poslovni plan, ali i rano otkrivanje rizika ili nedoslednosti) i*
- *Neadekvatna alokacija resursa (pravi odabir stručne službe za dubinsku analizu; adekvatan vremenski okvir za obavljanje zadatka; pružanje podrške timovima za dubinsku analizu pomoću resursa korporacije, odnosno prostora za rad, opreme, softvera, stručne službe i pristupa pravim podacima i ljudima).“*

U slučaju odabira sprovođenja strategije restrukturiranja u funkciji rasta, odnosno merđžera i akvizicija, dubinske analize subjekta restrukturiranja bitne su radi odgovarajuće procene ciljanog entiteta i predupređenja mogućih poteškoća u okviru procesa integracije. Savović i Pokrajčić (2013) smatraju da je jedna od ključnih faza uspešnog procesa restrukturiranja dubinska analiza subjekta restrukturiranja koja uključuje temeljno i sveobuhvatno ispitivanje finansijskih i tržišnih performansi odabranih ciljanih kompanija, čiji je cilj prikupljanje i obrada relevantnih informacija koje bi mogle da budu od suštinske važnosti za konačnu odluku pri odabiru ciljane kompanije. Prema stavu autora, ključne dubinske analize sprovode se u finansijskom, pravnom i komercijalnom aspektu. Pored tradicionalnih dubinskih analiza, koje uključuju kontrolu finansijskih izveštaja, pažnja se takođe posvećuje dubinskim analizama organizacije koje su usmerene na ispitivanje strategije, kulture, vođstva, kompetencije, organizacione strukture i procesa. Od posebnog značaja je kulturološka dubinska analiza, koja predstavlja značajno sredstvo za identifikovanje potencijalnih izazova koji proizilaze iz razlika na kulturološkoj osnovi.

¹⁴² Isto.

Dodatno, autori su naglasili značaj strategijske dubinske analize koja ima za cilj da se istraži mogućnost stvaranja vrednosti od transakcija u procesima restrukturiranja. Putem dubinske analize, dolazi se do nužnih informacija za procenu ciljne kompanije, olakšavanje pregovora i sprovođenje postakvizicione integracije. Autori su ukazali da due diligence zapravo predstavlja kontinuirani proces koji bi trebalo da bude prilagođen svakoj pojedinačnoj transakciji, sa ciljem identifikovanja, sprečavanja i minimiziranja rizika koji bi mogli da nastanu nakon procesa restrukturiranja. Mnoge studije su nesumnjivo su potvrdile važnost sprovođenja dubinske analize subjekta restrukturiranja za dugoročni uspeh procesa restrukturiranja.¹⁴³

Dubinske analize subjekta restrukturiranja predstavljaju iterativni proces koji ima nekoliko kritičnih ciljeva, a to su identifikovanje rizika i potencijalnih obaveza; kvantifikovanje stavki koje utiču na prodajnu cenu; i omogućavanje pojednostavljenog i efikasnog pokretanja procesa planiranja integracije (Galpin & Herndon, 2014). Prema stavu autora, dubinskom analizom subjekta restrukturiranja trebalo bi da se upravlja kao „projektom brzih rezultata“. Projekat dubinske analize najuspešnije može da se koordinira uz pomoć privremenog projektnog tima¹⁴⁴:

- *„Učešće ciljne ili partnerske kompanije u dubinskoj analizi subjekta restrukturiranja (due diligence) - prikupljanje informacija putem dubinske analize subjekta restrukturiranja potrebno je da traje koliko god je moguće.*
- *Davanje prioriteta sinergijama u skladu sa njihovim uticajima na vrednost procesa pregovora - ključni ishod dobro sprovedenih napora za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja doprinosi davanju prioriteta aktivnostima procesa integracije; putem dubinske analize subjekta restrukturiranja vrednost se projektuje, dok se putem procesa integracije vrednost postignutog dogovora realizuje.*
- *Strategija dubinske analize subjekta restrukturiranja i procesa integracije - ključna komponenta bilo koje aktivnosti u dubinskoj analizi subjekta restrukturiranja trebalo bi da bude utvrđivanje celokupne strategije procesa integracije.*
- *Faktori rizika za dubinsku analizu subjekta restrukturiranja i proces integracije - potrebno je sprovođenje procene rizika strategijske integracije obe organizacije pre nego što se objektivno utvrdi da li će nastaviti sa aktivnostima u vezi sa procesom pregovora.*

¹⁴³ Savović, S. & Pokrajčić, D. 2013. Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. *Actual problems of Economics*, 6(144), 424-434.

¹⁴⁴ Galpin & Herndon, T. J. 2014. The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level. John Wiley & Sons.

- *Organizaciona kultura - sveobuhvatna dubinska analiza subjekta restrukturiranja zahteva temeljnu i sistematičnu analizu organizacione kulture, osmišljenu da identifikuje neizbežne razlike i utvrdi da li će tim pitanjima moći da se upravlja tokom dobro isplaniranog procesa kulturološke integracije.*
- *Ljudski resursi - potrebno je da se preispita pozicioniranje ljudskih resursa.*
- *Ljudski kapital - zadržavanje ključnih talenata tokom procesa merdžera i akvizicija je od prioritetnog značaja u strategijskom smislu za postizanje poslovnog uspeha.“*

Harroch i Lipkin (2014) istražili su i utvrdili najznačajnije pravne i poslovne aktivnosti procesa dubinske analize subjekta restrukturiranja prilikom transakcija vezano za merdžere i akvizicije. S druge strane, ukazali su da se u pojedinim slučajevima preduzima i tzv. „obrnuti due diligence“ proces (“reverse diligence”) prilikom pojedinih transakcija vezano za merdžere organizacija koje su slične po veličini i uglavnom sa značajnim iznosom kapitala kupca. Autori su definisali najčešće aktivnosti i izazove koji se odnose na dubinske analize subjekta restrukturiranja, a obuhvataju sledeće:¹⁴⁵ finansijska pitanja; tehnologija/intelektualna svojina; kupci/prodaja; strategijsko prilagođavanje kupcu; materijalni ugovori; zaposleni/menadžment; parnični postupci; poreska pitanja; antitrustovska i regulatorna pitanja; osiguranje; opšta pitanja u vezi sa kompanijom; ekološka pitanja; transakcije sa povezanim stranama; vladini propisi, prijave i poštovanje zakona; imovina; pitanja vezana za proizvodnju; marketinški aranžmani; konkurencija; onlajn podaci; i raspored obelodanjivanja podataka.

Prilikom dubinske analize subjekta restrukturiranja u slučaju akvizicija, Puranam i ostali (2006) smatraju da kompanije preuzimači dobijaju obično negativne informacije u vezi sa vrednostima ciljanih kompanija. Autori su, na osnovu tzv. teorije otkrivanja signala (signal detection theory), teorije racionalnog izbora donošenja odluka u neizvesnim okolnostima, izneli stav da relativni značaj koji kompanije preuzimači pridaju rizicima utiče na korišćenje informacija dobijenih tokom dubinske analize subjekta restrukturiranja. Imajući navedeno u vidu, autori su sprovedi eksperimentalno istraživanje donošenja odluka u okviru dubinske analize subjekta restrukturiranja. Rezultati istraživanja su u skladu sa stavom da značaj koji kompanije preuzimači pridaju rizicima prvenstveno ima efekat na uticaj koji negativne informacije dobijene putem dubinske analize subjekta restrukturiranja imaju na njihove procene, kao i na konačne odluke vezano za akvizicije.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Harroch, R., & Lipkin, D. A. 2014. 20 Key Due Diligence Activities In A Merger And Acquisition Transaction. *Forbes*, *dicembre*.

¹⁴⁶ Puranam, P, Powell, B. C. & Singh, H. 2006. Due diligence failure as a signal detection problem. *Strategic Organization*, 4(4), 319-348.

Posebno imajući u vidu okolnosti izazvane pandemijom COVID-19, biće od presudnog značaja da se adekvatno procene eksterni faktori na potencijalne ciljne kompanije, u okviru procesa dubinskih analiza subjekta restrukturiranja (Norton Rose Fulbright, 2021). Na osnovu navedene procene, trebalo bi da se dođe do informacija u vezi sa trenutnom vrednošću i budućom održivošću poslovanja. Takođe, potrebno je da se povede računa kada se koriste obrasci procesa due diligence-a iz perioda pre pandemije, kako bi se imale u vidu aktuelne okolnosti, ali i priroda posla, kao i sektor i geografsko područje.¹⁴⁷

U slučaju planiranja sprovođenja strategija restrukturiranja u funkciji ozdravljenja i strategija u funkciji kontrakcije poslovnih delatnosti, jednako su nužne dubinske analize subjekta restrukturiranja koje su, za razliku od prethodno pomenutih, internog karaktera. Konkretno, ukoliko se utvrdi postojanje potrebe za procesom restrukturiranja, pre svega se vrši odabir odgovarajuće stručne službe unutar korporacije za dubinske analize subjekta restrukturiranja. Dakle, u cilju odabira oblika restrukturiranja koji bi na odgovarajući način mogao da doprinese pravovremenim i temeljnim korporativnim promenama, od ključne važnosti je odgovarajuća procena slabosti i šansi u organizacionoj i upravljačkoj korporativnoj strukturi, odnosno tzv. interne dubinske analize subjekta restrukturiranja.

2.3. Kreiranje timova i proces pregovora

S obzirom na složenost aktivnosti u okviru procesa restrukturiranja, posebno je značajna dimenzija procesa restrukturiranja koja se odnosi na kreiranje stručnih timova. U nameri da se proces restrukturiranja odvija neometano, neophodan korak u procesu restrukturiranja odnosi se na pažljivi odabir članova i lidera stručnih timova. Imajući u vidu interdisciplinarni karakter procesa restrukturiranja, stručnjaci mogu da budu iz oblasti finansija, prava, ljudskih resursa, upravljanja, poreske politike, informacionih tehnologija, osiguranja i upravljanja rizikom i slično. S obzirom na neizvesnost ishoda procesa restrukturiranja, posebno je značajna koordinacija među stručnim timovima. Imajući u vidu navedeno, ljudski resursi ključni su nosioci ovih aktivnosti i predstavljaju jedan od fundamentalnih faktora uspešnog procesa restrukturiranja.

Imajući u vidu rezultate dubinskih analiza subjekta restrukturiranja (due diligence) koje podrazumevaju sveobuhvatan postupak „skrininga“ poslovanja korporacije, sledi donošenje odluke menadžmenta u vezi sa pokretanjem procesa pregovora. Prema stavu DePamphilis (2019), strukturiranje procesa pregovora predstavlja postupak identifikovanja i ispunjenja što većeg broja prioriternih ciljeva zainteresovanih strana uključenih u transakciju. Navedeni proces započinje tako što svaka strana određuje svoju

¹⁴⁷ Norton Rose Fulbright, 2021. Dostupno na: <https://www.nortonrosefulbright.com/en-cn/knowledge/publications/ce966575/due-diligence-in-the-time-of-covid> (pristupljeno 21. jula 2021. godine)

početnu pregovaračku poziciju, potencijalne rizike, opcije za upravljanje rizikom, toleranciju na rizik i uslove pod kojima će bilo koja strana da odustane od procesa pregovora. Strukturiranje dogovora takođe podrazumeva razumevanje potencijalnih izvora neslaganja - od jednostavnih argumenata oko osnovnih činjenica do znatno složenijih pitanja, kao što su oblik plaćanja i pravne, računovodstvene i poreske strukture. Takođe, potrebno je identifikovanje sukoba interesa koji mogu da utiču na ishod diskusije. Odluke donete tokom procesa pregovora utiču na karakteristike dogovora, uključujući način utvrđivanja vlasništva, prenosa imovine i zaštite vlasništva (tj. upravljanja) i načina raspodele rizika među stranama u transakciji. Ostale karakteristike dogovora odnose se na vrstu, broj i složenost dokumentacije koja je nužna za proces zaključenja procesa pregovora; vrste potrebnih odobrenja; i vreme za izvršenje transakcije. Odluke donete tokom procesa pregovora imaće uticaj i na način upravljanja kombinovanim kompanijama, iznos i vremenski okvir angažovanja finansijskih sredstava, kao i aktuelne i buduće poreske obaveze.

Prema stavu autora, proces pregovora čine brojne međusobno zavisne komponente, uključujući pravnu strukturu za akviziciju ciljane kompanije (npr. korporacija ili partnerstvo), organizaciju posle zaključenja procesa pregovora, pravni oblik ciljanog pravnog entiteta, način plaćanja, oblik akvizicije i poreska i računovodstvena pitanja. Organizacija nakon zatvaranja predstavlja organizacioni i pravni okvir (npr. korporacija ili partnerstvo) za upravljanje kombinovanim kompanijama nakon završetka transakcije.¹⁴⁸

Prema stavu Sudarsanam (2003), postoje potencijalni rizici po uspešno odvijanje procesa pregovora, a koji se odnose na kreiranje timova i angažovanje savetnika za podršku procesu restrukturiranja. Autor je ukazao na ključnu ulogu koju imaju informacije kada je u pitanju postizanje dogovora. Pojasnio je da u slučaju neadekvatne dubinske analize subjekta restrukturiranja, može da dođe do rizika po postizanje dogovora i utroška vremena i organizacionih resursa. Dubinske analize subjekta restrukturiranja tradicionalno su bile ograničene na računovodstvena i pravna pitanja, ali bi, prema stavu autora, trebalo da obuhvate širi spektar pitanja, uključujući komercijalne i ljudske resurse.¹⁴⁹

Kako bi bila svrsishodna, dubinska analiza trebalo bi da podrazumeva detaljnu i obazrivu procenu svih aspekata poslovanja subjekta restrukturiranja. Konkretno, due diligence bi trebalo da se odvija kroz prizmu finansija, prava, ljudskih resursa, upravljanja, poreske politike, informacionih tehnologija, osiguranja, upravljanja rizikom i slično. Za razliku od pristupa u ovom radu, Bruner (2004) je definisao due diligence kroz samo dva aspekta analize subjekta restrukturiranja, ekonomski i strategijski. Na ovaj način, prema stavu

¹⁴⁸ DePamphilis, D. 2019. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press.

¹⁴⁹ Sudarsanam, S. 2003. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.

autora, doprinosi se lakšem savladavanju izazova, koji mogu da obuhvate sledeće: procenu strategije kompanije kupca i ciljane kompanije, vrednovanje ciljane kompanije, istraživanje najbolje alternative ugovorene transakcije, utvrđivanje tražene cene i najviše cene koju kupac može da plati, identifikovanje relevantnih učesnika i njihovih interesa, predviđanje kompromisnih rešenja, razmatranje motivacije i težnje, usvajanje strategijskog pristupa; određivanje troškova procesa pregovora, provera reputacije druge ugovorne strane i razmatranje ubeđivanja.¹⁵⁰ U ovom radu ističemo da due diligence zahteva sveobuhvatan pristup iz razloga što adekvatno odvijanje ove faze predstavlja jedan od fundamentalnih faktora uspešnog ishoda procesa restrukturiranja.

Jednostavni principi za održavanje procesa pregovora u vezi sa realizacijom aktivnosti merdžera i akvizicija odnose se na uspostavljanje ključnog strategijskog plana (sa realnim očekivanjima u vezi sa finansijama i sinergijom nakon integracije); sastavljanje adekvatnog tima; određivanje lidera svakog tima; obezbeđenje komunikacije i timskog rada; poštovanje dogovorenih rokova; izbegavanje ega i emocija; dobijanje ranih odobrenja vlade i nezavisnih kompanija; potpuno razumevanje uslova za zatvaranje; angažovanje u kreativnom rešavanju izazova; utvrđivanje potencijalnih „pobunjenika“; obezbeđenje saradnje i finansijske podrške; postizanje dogovora u vezi sa ključnim pokretačima vrednosti kompanije/intelektualnog kapitala kompanije prodavca i održavanje fokusa¹⁵¹ (Sherman, 2011).

U cilju poboljšanja izgleda za maksimiziranje vrednosti dogovora koji vodi realizaciji aktivnosti merdžera ili akvizicija, autori smatraju da je potrebno da se uzmu u obzir deset ključnih preporuka koje uključuju sledeće (Galpin & Herndon, 2014)¹⁵²: sprovođenje dubinskih analiza subjekta restrukturiranja (due diligence) u oblasti finansija i ljudskog kapitala; utvrđivanje potrebnog ili željenog stepena integracije; ubrzanje donošenja odluka umesto stavljanja fokusa na preciznost; dobijanje podrške i posvećenosti viših menadžera; jasno definisanje pristupa procesu integracije; odabir visoko cenjenog i sposobnog lidera u procesu integracije, kao i posvećenog i sposobnog stručnog kadra za članove ključnog tima i radne grupe za vođenje procesa integracije; korišćenje najbolje prakse; postavljanje merljivih ciljeva; omogućavanje kontinuirane komunikacije i prikupljanje povratnih informacija. Konačno, Galpin i Herndon smatraju da je neophodno da se osigura dostavljanje temeljnih informacija od stručnih timova koji učestvuju u sprovođenju due diligence onima koji su uključeni u proces pregovora, kao i identifikovanje ključnih nalaza koji će biti od materijalnog značaja tokom procesa pregovora.

¹⁵⁰ Bruner, R. F. 2004. *Applied Mergers and Acquisitions* (Vol. 174). John Wiley & Sons.

¹⁵¹ Sherman Andrew J. 2011. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. Amacom.

¹⁵² Galpin & Herndon, T. J. 2014. *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. John Wiley & Sons.

Radi ublažavanja rizika i neometanog odvijanja procesa restrukturiranja, nužno je kreiranje multidisciplinarnih stručnih timova u cilju odgovarajućeg sprovođenja dubinskih analiza subjekta restrukturiranja. Nalazi due diligence od ključne su važnosti za dalji tok aktivnosti u okviru procesa restrukturiranja, a posebno kada je u pitanju odabir modela programa restrukturiranja. Imajući navedeno u vidu, dimenzije procesa restrukturiranja trebalo bi da se sagledaju kroz više aspekata, s obzirom na multidisciplinarnost samog procesa restrukturiranja. Koristeći ovakav holistički pristup, može značajno da se doprinese ublažavanju rizika i efikasnom odvijanju procesu restrukturiranja.

2.4. Planiranje i formulisanje strategije restrukturiranja

Na osnovu prikupljenih relevantnih nalaza tokom dubinskih analiza subjekta restrukturiranja (due diligence), a nakon kreiranja timova i procesa pregovora, sledi planiranje i formulisanje strategije restrukturiranja. Ova faza zahteva pažljivo praćenje aktivnosti u nameri da se preduprede eventualne poteškoće u sprovođenju procesa restrukturiranja. Konkretno, potrebno je da se uzmu u obzir izazovi koji bi mogli da budu prepreka odvijanju procesa restrukturiranja. Imajući navedeno u vidu, prilikom planiranja i formulisanja strategije restrukturiranja, potreban je akcioni plan sa vremenskim rokovima i precizno definisanim aktivnostima. Nužno je da postoji i plan koji se sprovodi u slučaju vanrednih okolnosti i materijalizacije određenih rizika.

Stošić (2014) je definisao neke od ključnih principa koje bi kompanija trebalo da uvaži prilikom planiranja procesa restrukturiranja, a koji se odnose na sledeće¹⁵³:

- „Proces restrukturiranja trebalo bi da se sprovodi na osnovu programa utvrđenog potpunim poštovanjem metoda i tehnika razvijenih u okviru strateškog menadžmenta. Sistemski, multidisciplinarni i kontingentni pristup, zajedno sa odabirom i simulacijom pojedinih rešenja, predstavljaju prvi preduslov za uspešno stvaranje i kasniju implementaciju programa restrukturiranja. Planovi za proces restrukturiranja trebalo bi da uvek budu dizajnirani na takav način da omoguće postizanje skupa planiranih ciljeva i aktivnosti u određenom vremenskom roku. Takođe, trebalo bi da se bude realan u vezi sa ciljevima, resursima, mogućnostima i drugim ključnim sposobnostima kompanije.
- Budžetiranje, odnosno definisanje finansijskog plana jedan je od važnih preduslova za sprovođenje uspešnog procesa restrukturiranja. Kako bi se pojedini ciljevi, strategije i druge odluke menadžmenta primenili u praksi trebalo

¹⁵³ Stošić, I. 2014. The challenges of defining and implementing corporate restructuring programs. *Economic Themes*, 52(2), 139-153.

bi da postoje odgovarajuća sredstva i povoljni izvori finansiranja. Prema stavu autora, budžet u svojstvu instrumenta planiranja i instrumenta kontrole može da bude od koristi za usklađivanje namera i sposobnosti i izbegavanje potencijalnih neusklađenosti između operativnih planova programa restrukturiranja. Posebna pažnja mora se posvetiti izazovu u vezi sa finansijama i finansijskim restrukturiranjem, što je kritično za uspešan ishod predviđenih promena u okviru razvijenih programa restrukturiranja.

- *Uspešna primena planirane strategije uglavnom zavisi od interne organizacije kompanije i odgovarajućih stručnih službi. Poboljšanje interne organizacione strukture u skladu sa usvojenom strategijom i odabir stručne službe trebalo bi da bude od prioritetnog značaja za sprovođenje programa restrukturiranja. Takođe, uspešno restrukturiranje zahteva niz temeljnih promena poslovnog okruženja i korporativne kulture što podrazumeva sticanje čitavog niza novih sposobnosti, znanja i veština u ključnim oblastima poslovanja (proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, upravljanje, organizacija, struktura ljudskih resursa i slično) i uspostavljanje znatno drugačije organizacione kulture koja učestvuje u oblikovanju ostalih komponenti organizacije i menadžementa kroz njen uticaj na interpretativne šeme i ponašanje članova organizacije.“*

Prema stavu Granta (1991), suština formulisanja strategije ogleda se u osmišljavanju načina na koji će da se koriste ključni resursi i sposobnosti firme, koji su po prirodi trajni, teški za identifikovanje i razumevanje, nesavršeno prenosivi, koji se ne mogu lako replicirati i nad kojima firma poseduje vlasništvo i kontrolu.¹⁵⁴ Konkretno, prema stavu autora, prilikom formulisanja strategije, pre svega je neophodno razmatranje raspoloživih resursa i sposobnosti firme. Konačno, prema stavu Granta, ključni pristup u formulisanju strategije zasnovan na resursima ogleda se u razumevanju odnosa između resursa, sposobnosti, konkurentske prednosti i profitabilnosti – posebno razumevanje mehanizama pomoću kojih se konkurentska prednost može održati tokom vremena.

Bruner i Perella (2004) smatraju da bi strategija trebalo da bude pokretač istraživanja, analize, strukture dogovora, procesa pregovora, integracije i upravljanja.¹⁵⁵ U vezi sa planiranjem i formulisanjem strategije restrukturiranja, autori su istakli sledeće preporuke:

- *„Pored strategije, od jednake važnosti su misija i ciljevi kompanije.*
- *Postavljanje strategije započinje procenom resursa i konkurentske pozicije kompanije. Situacija u kojoj se kompanija nalazi može da se zasniva na analizi*

¹⁵⁴ Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.

¹⁵⁵ Bruner, R. F. & Perella, J. R. 2004. *Applied mergers and acquisitions* (Vol. 173). John Wiley & Sons.

njenih snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji, tzv. SWOT analizi. Brojni instrumenti i okviri mogu da budu od pomoći u proceni SWOT kompanije.

- *U uspešnom planiranju i implementaciji strategija restrukturiranja trebalo bi da se povede računa da su u skladu sa tri generičke strategije¹⁵⁶ Majkla Portera (1980) - vođstvom u troškovima, diferencijaciji i fokusu (strategija fokusa ima dve varijante, fokus na troškove i fokus na diferencijaciju) (Prema Porteru (1985), svaka od generičkih strategija uključuje fundamentalno drugačiji način za postizanje konkurentske prednosti, kombinujući izbor vrste konkurentske prednosti sa opsegom strategijskog cilja koji vodi postizanju konkurentske prednosti.¹⁵⁷ Konkretno, strategije vođstva u troškovima i strategije diferencijacije „traže“ konkurentsku prednost u širokom spektru industrijskih segmenata, dok strategije fokusa imaju za cilj postizanje prednosti u troškovima (fokus na troškove) ili diferencijaciju (fokus na diferencijaciju) u uskom segmentu).“*

Generalno, postoje tri pravca rasta: I – Interni – organski – realizuje se kroz investicije – u oceni efekata koriste se metode kapitalnog budžetiranja; II – Eksterni – povezivanje, spajanje, udruživanje sa drugim preduzećima (meridžeri i akvizicije); III – Kombinovani – više alternativa: zajednička ulaganja, strategijske alijanse, franšize, ugovori i slično. Izbor metoda rasta zavisi od potrebe za poslovnim odnosom, kontrolom i upravljanjem izloženosti riziku.

Prema stavu Brunera i Perelle (2004), kompanije pristupaju procesu planiranja na razne načine – autori primer pristupa „odozdo prema dole“ (bottom-up approach) na osnovu kojeg se pokreće razvoj strategije poslovne jedinice počevši od prvih rukovodilaca jedinice: viši menadžment sprovodi reviziju strategije u okviru koje daje mišljenje i odobrenje strategije za poslovnu jedinicu. Pristup odozgo prema dole (top-down approach) podrazumeva da centralna stručna služba definiše strategiju na osnovu misije i ciljeva korporacije, koja se zatim nameće poslovnim jedinicama, što se ponekad naziva „komandno-kontrolni“ pristup postavljanju strategije. Odabrani proces obično odražava složenost kompanija, njenu kulturu i istoriju, kao i veštine operativnih menadžera. Prema stavu autora, uglavnom se daje prednost pristupu „odozdo prema gore“ u uverenju da ljudi najbliži liniji fronta najjasnije imaju uvid u oblast strategijskog planiranja. Jack Welch, nekadašnji izvršni direktor General Electric-a, bio je vodeći zagovornik strategijskog planiranja „odozdo prema gore“. Proces strategijskog planiranja započinje procenom poslovne jedinice koje ima za cilj analizu stanja i resursa jedinice, njenog

¹⁵⁶ Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.

¹⁵⁷ Porter, M. E. 1985. Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press.

okruženja i konkurentskog položaja. Utvrđivanje položaja preduzeća u njegovom konkurentskom okruženju i internih resursa i sposobnosti je osnova za postavljanje strategije.¹⁵⁸

Coutler (2002) smatra da planiranju i formulisanju strategije restrukturiranja prethodi procena aktuelnog konteksta poslovanja organizacije i sprovođenje eksterne i interne analize.¹⁵⁹ Pod organizacionim kontekstom posmatraju se ekonomski uslovi, uloga zainteresovanih strana, promene u okruženju, kao i misija i vizija organizacije. Eksterna analiza obuhvata procenu spoljnog okruženja i svih faktora koji utiču na poslovanje, dok je interna analiza usmerena na resurse, kapacitete i kompetencije organizacije. Konačno, formulisanje strategije podrazumeva osmišljavanje i odabir odgovarajućih strategija restrukturiranja, nakon čega sledi njihova implementacija i evaluacija. Prema stavu Coutler, tri glavna tipa strategija restrukturiranja su korporativne, konkurentske i funkcionalne strategije.

DePamphilis (2019) je stava da su misija ili vizija kompanije i njena poslovna strategija definisane poslovnim planom za realizaciju misije za sve stejkholdere kompanija (potrošači, akcionari, zaposleni, dobavljači, zajmodavci, regulatori i zajednice). Iako je cilj kompanija maksimiziranje vrednosti za akcionare, to će se najverovatnije postići kada se uzmu u obzir interesi svih glavnih grupa stejkholdera. Poslovna strategija je dugoročno orijentisana i uglavnom utiče na mnoštvo različitih funkcionalnih oblasti. Ova strategija obično je široko definisana i pruža relativno malo detalja. U pogledu poslovne strategije, autor smatra da je važno da se razlikuju strategije na nivou kompanije i poslovne strategije. Strategije na korporativnom nivou postavlja menadžment i one podrazumevaju odluke u vezi sa finansiranjem rasta određenih poslovnih jedinica, dezinvestiranje određenih poslovnih jedinica i diversifikaciju. Strategije na poslovnom nivou postavlja menadžment određene operativne jedinice u okviru organizacione strukture kompanije, a one mogu da uključuju pokušaj poslovne jedinice u cilju postizanja jeftine pozicije na tržištima, diferencijacije ponude proizvoda ili usmerenosti na određeno tržište.¹⁶⁰

Funkcionalne strategije detaljno opisuju na koji način će svaka osnovna funkcija u kompaniji (npr. proizvodnja, marketing i ljudski resursi) da podrži poslovnu strategiju. Planovi za slučaj vanrednih situacija su akcije koje se preduzimaju kao alternativa aktuelnoj poslovnoj strategiji kompanije. Izbor alternativne akcije koja bi trebalo da se preduzme može da zavisi od pojave određenih događaja koji se nazivaju pokretačke tačke (npr. neuspešna realizacija ciljeva vezano za određeni nivo prihoda ili uštedu troškova). U tom slučaju, kompanija se suočava sa nizom alternativa, koje se ponekad nazivaju

¹⁵⁸ Bruner, R. F. & Perella, J. R. 2004. *Applied mergers and acquisitions* (Vol. 173). John Wiley & Sons.

¹⁵⁹ Coutler, M. 2002. *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice Hall.

¹⁶⁰ DePamphilis, D. 2019. *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Academic Press.

realnim opcijama, što uključuje napuštanje određenih poslova, odlaganje ili ubrzanje sprovođenja strategije investiranja.¹⁶¹

Coutler (2002) je definisala funkcionalne strategije kao „odluke i aktivnosti raznih funkcionalnih oblasti organizacije koje su usmerene ka ostvarenju kratkoročnih ciljeva“.¹⁶² Prema stavu autora, imajući u vidu prirodu poslovanja organizacija, funkcionalne strategije usmerene su na tri funkcionalne oblasti koje uključuju „proizvode, ljude i procese podrške“. Svaka od ovih strategija usmerena je na ključne segmente poslovanja pomenutih funkcionalnih oblasti organizacije. Konkretno, Coutler je u strategije usmerene na proizvode uključila osmišljavanje dizajna proizvoda, proizvodni proces i aktivnosti u oblasti marketinga. Strategije usmerene na ljude bave se ljudskim resursima. Konačno, strategije usmerene na proces podrške podrazumeva bavljenje informacionim sistemima, finansijama i računovodstvom.

Prema stavu Dess i ostalih (2007), formulisanje strategije dešava se u kontekstu poslovnog ogranka, preduzeća, međunarodnog okruženja i digitalne sfere poslovanja. Kada je u pitanju formulisanje strategije u okviru poslovnog ogranka, naglasak autora bio je na stvaranju konkurentne prednosti, pa su se oslonili na tri Porterove generičke strategije (1980, 1985) usmerene na vođstvo u troškovima, diferencijaciju i fokus. U okviru formulisanja strategije preduzeća, bavili su se pitanjima u vezi sa odabirom poslova u kojima bi preduzeće trebalo da postigne konkurentnost, kao i koordinacijom grupe poslova u cilju stvaranja sinergetskih efekata. Kada je u pitanju strategija u međunarodnom okruženju, fokus je bio na odabiru ulazne strategije i stvaranju kompetencija za prodor na strana tržišta. Na kraju, strategije digitalizacije usmerene su na pronalaženje načina za sticanje konkurentne prednosti postizanjem vođstva u troškovima i raznolikosti poslova.¹⁶³

Kako bi strategija restrukturiranja bila efektivna, potrebno je da se proces formulisanja i planiranja strategije restrukturiranja u potpunosti oslanja na nalaze dubinskih analiza subjekta restrukturiranja (due diligence). Od suštinske je važnosti da se uzmu u obzir šanse i slabosti unutar organizacije i da se razmotre mogućnosti za razvoj pojedinih oblasti poslovanja, kao i rešavanje izazova u dugom roku. Pored pomenutog, nužno je da se identifikuju raspoloživi resursi koji bi trebalo da pruže podršku procesu restrukturiranja. Konkretno, posebno je značajno formulisanje i planiranje realističnih i dostižnih ciljeva, imajući u vidu značaj ove dimenzije procesa restrukturiranja. Nosioci ovih aktivnosti trebalo bi da budu multidisciplinarni stručni timovi u cilju odgovarajućeg i pravovremenog sprovođenja akcionog plana sa vremenskim rokovima u oblastima koje su u fokusu procesa restrukturiranja. Dodatno, potrebno je definisanje plana u vanrednim

¹⁶¹ Isto.

¹⁶² Coutler, M. 2002. *Strategic management in action*. New Jersey: Prentice Hall.

¹⁶³ Dess, G, Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. 2007. *Strategic Management Text and Cases* 5e.

situacijama koji sadrži detaljne smernice u slučaju nepredvidivih okolnosti koje mogu da budu prepreke odvijanju procesa restrukturiranja.

2.5. Implementacija strategije restrukturiranja

Dimenzija procesa restrukturiranja koja ima za cilj realizaciju promena definisanih programom označava implementaciju strategije restrukturiranja. Ova posebno izazovna dimenzija procesa restrukturiranja zahteva odgovarajuće organizacione i ljudske resurse, finansijska sredstva, kompetencije i znanja. Iz tog razloga, od posebnog značaja je pažljivo praćenje celokupnog perioda implementacije strategije, kao i periodična evaluacija efekata sprovedenih promena. U okviru implementacije strategije restrukturiranja, menadžment bi trebalo da pre svega razmotri potrebna prilagođavanja u okviru kulture poslovanja korporacije (Erić i Stošić, 2013). Nakon toga, sledi procena perioda za sprovođenje adekvatne promene sa pozitivnim efektom na sprovođenje strategije restrukturiranja. Uvođenje odgovarajućih uslova za implementaciju strategije restrukturiranja predstavlja zahtevan proces koji uključuje sledeće¹⁶⁴:

- „Sagledavanje loših aspekata poslovanja.
- *Sprovođenje drastičnih promena kulture poslovanja u okviru višeg nivoa menadžmenta.*
- *Sprovođenje promena u kulturi poslovanja u okviru nižih nivoa menadžmenta.*
- *Sveobuhvatno, proaktivno delovanje u cilju izgradnje kulture poslovanja i povezivanja zaposlenih.“*

Implementacija strategije predstavlja izazovan proces, posebno jer često zahteva promene u formalnim organizacionim strukturama (Lynch & Mors, 2019). Rezultati pojedinih istraživanja pokazali su da promena formalne strukture može da utiče na mreže zaposlenih. Autori su istraživali način na koji formalne strukturne promene utiču na sposobnost viših menadžera da održavaju svoje mreže unutar organizacije. Sproveli su analizu na osnovu uzorka od 884 radna odnosa 96 partnera u globalnoj kompaniji za profesionalne usluge koja je primenila novu strategiju koja je doprinela promeni fokusa na tržištu proizvoda i formalne strukture. Rezultati istraživanja pokazali su da karakteristike određene veze u okviru mreže određuju da li na nju utiču formalne strukturne promene. Konkretno, utvrdili su da će promene u formalnoj strukturi verovatno više da utiču na veze u okviru mreže koje su u velikoj meri ugrađene u društvenu

¹⁶⁴ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

strukturu, što može da utiče na uspeh sprovođenja strategije i napore u strategijskoj transformaciji.¹⁶⁵

Prilikom implementacije strategija u funkciji rasta, odnosno merdžera i akvizicija, plan uključuje specifičnu vrstu implementacije uz detaljan opis motiva, načina i momentuma njenog sprovođenja (DePamphilis, 2019). Na primer, cilj poslovne strategije kompanije za društvene medije Twitter za prihodovanje je da privuče oglašivače davanjem detaljnijih podataka u cilju postizanja efikasnijeg ciljnog marketinga. Plan procesa merdžera i akvizicija ove kompanije uključivao bi proces identifikovanja, stupanja u kontakt, pregovaranja i zaključivanja poslova koji omogućavaju sprovođenje njegove poslovne strategije. Na primer, kompanija je krajem 2015. godine preuzela startup kompaniju za veštačku inteligenciju od pet zaposlenih „Whetlab“ da bi ubrzala sopstvene interne napore u „mašinskom učenju“. Do ove akvizicije došlo je nakon slične akvizicije Madbits-a krajem 2014. godine. Mašinsko učenje ima akcenat na razvoj softvera koji omogućava računarskim programima da nauče da se menjaju kada su izloženi novim podacima. Takvi računarski programi mogu da se koriste za identifikovanje novih trendova među milionima komentara na Twitter-u pre nego što ih marketinški analitičari uoče.¹⁶⁶

Ukoliko kompanija odluči da svoju poslovnu strategiju sprovede putem akvizicije, biće joj potreban plan za akviziciju koji se odnosi na specifičnu vrstu strategije primene čiji je akcenat na taktičkim ili kratkoročnim pitanjima. Ovaj plan uključuje ciljeve upravljanja, procenu resursa, analizu tržišta, smernice višeg rukovodstva u vezi sa upravljanjem procesom akvizicije, vremenski raspored i podatke u vezi sa odgovornim licem za celokupan proces. Početne aktivnosti u okviru procesa planiranja akvizicije preduzimaju se pre izbora ciljne kompanije i uključuju dokumentovanje potrebnih elemenata plana pre nego što započne traganje za ciljanom kompanijom. Od izuzetne koristi u planiranju akvizicije može da bude upoznavanje sa ishodima prethodnih procesa pregovora u istoj industriji. Prilikom pretraživanja ciljne kompanije utvrđuju se kriterijumi u prvom delu procesa planiranja, a nakon identifikovanja cilja, trebalo bi da se preduzme nekoliko dodatnih koraka, uključujući kontaktiranje ciljne kompanije, razvijanje strategije pregovora, određivanje početne cene ponude i razvijanje planova finansiranja i integracije.¹⁶⁷

Pored navedenog, finansijska sredstva su neophodan uslov za početak oporavka poslovanja, ali uspešan ishod tog procesa uglavnom zavisi od valjanih programa korporativnog restrukturiranja koji uzimaju u obzir savremeno iskustvo na globalnom nivou (Stošić, 2014). Da bi sprovođenje procesa restrukturiranja imalo smisla, ono bi

¹⁶⁵ Lynch, S. E. & Mors, M. L. 2019. Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255-270.

¹⁶⁶ DePamphilis, D. 2019. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. Academic Press.

¹⁶⁷ Isto.

trebalo da bude prilagođeno konkretnoj situaciji u kojoj se kompanija našla, zatim definisanim ciljevima, planiranoj strategiji i intenzitetu strukturnih promena, ali i sposobnostima, stilu i metodama menadžmenta.¹⁶⁸

Implementacija strategija restrukturiranja posebno može da bude izazovna u slučaju lošeg i nepotpunog sprovođenja aktivnosti tokom prethodnih faza u okviru procesa restrukturiranja. Iz tog razloga, posebno je važan temeljan pristup procesu restrukturiranja uz realno sagledavanje mogućnosti postizanja utvrđenih ciljeva. Pre svega su nužna odgovarajuća finansijska sredstva za zahtevan i dugotrajan proces restrukturiranja, kao i određena sredstva rezervi u slučaju nepredviđenih situacija.

Potreban je sveobuhvatan i kontigentni pristup u definisanju jasnog, konciznog i preciznog finansijskog plana. Nužna je stručna služba koja će aktivno da učestvuje u koordinaciji aktivnosti u okviru procesa restrukturiranja i da o tome izveštava menadžment na dnevnom, mesečnom i kvartalnom nivou. Dodatno, a imajući u vidu složenost procesa restrukturiranja, posebno je važno postavljanje merljivih ciljeva i sagledavanje efekata sprovođenja aktivnosti još u okviru definisanja strategije restrukturiranja, a u cilju pravovremenog identifikovanja uzroka eventualnih izazova u implementaciji strategija restrukturiranja. Pored pomenutog, jednako je nužno informisanje zaposlenih, u cilju upoznavanja sa efektima nastupajućih promena u poslovanju i predupređenja mogućeg otpora koji bi mogao da ima uticaj na otežavanje odvijanja strukturnih prilagođavanja.

Imajući navedeno u vidu, implementacija strategije restrukturiranja obuhvata jačanje organizacione strukture u cilju postizanja odgovarajućih efekata, usmeravanje sredstava ka ciljevima definisanim u okviru strategije, motivisanje zaposlenih u cilju lakšeg prihvatanja i prilagođavanja promenama, uspostavljanje administrativnog sistema za podršku procesu i jačanje kompetencija i postizanje vođstva za postizanje konkurentske prednosti (Erić i Stošić, 2013).¹⁶⁹ Za implementaciju strategije restrukturiranja, od ključne važnosti su odgovarajući nadzor, upravljanje i organizaciona struktura (Dess i ostali, 2007). Posebno je značajna snažna uloga liderstva, kao i razvoj etike i učeće organizacije. Pored pomenutog, nužna je podrška preduzetničkom i inovativnom duhu i prepoznavanje šansi u okruženju radi pokretanja novih idejnih rešenja u određenoj oblasti poslovanja.¹⁷⁰

Implementacija strategije restrukturiranja jednako je važna kao njeno odgovarajuće formulisanje i planiranje. Od suštinskog značaja su konkretne aktivnosti u ovoj fazi čiji su nosioci top menadžment, upravni odbor i stručna služba. Iz tog razloga, posebno je važno definisanje akcionog plana sa vremenskim rokovima i koordinacija aktivnosti u

¹⁶⁸ Stošić, I. 2014. The challenges of defining and implementing corporate restructuring programs. *Economic Themes*, 52(2), 139-153.

¹⁶⁹ Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.

¹⁷⁰ Dess, G, Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. 2007. Strategic Management Text and Cases 5e.

okviru organizacije. Nakon implementacije strategije, sledi faza njene evaluacije i eventualnih korektivnih aktivnosti koje su prethodno definisane u okviru plana u slučaju vanrednih okolnosti. Svaka pojedinačna dimenzija procesa restrukturiranja jednako je važna kako bi se postigao pun efekat organizacionih promena definisanih strategijom restrukturiranja.

2.6. Proces restrukturiranja u bankarskom sektoru

Pošto smo detaljno analizirali osnovne elemente dimenzija procesa restrukturiranja, fokus analize u okviru ove tačke biće usmeren ka istraživanju specifičnosti procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru. Imajući u vidu prirodu poslovanja banaka, postoje značajne razlike kada je u pitanju pristup procesu restrukturiranja. Konkretno, strategije restrukturiranja u funkciji kontrakcije delatnosti nisu primenljive u bankarskom sektoru. Iz tog razloga, u ovom radu obrađene su i ostale strategije restrukturiranja koje obuhvataju niz promena – organizacione, upravljačke, kadrovske, tehničko-tehnološke i druge, gde je posebna pažnja posvećena aktivnostima agilne transformacije i razvoja finansijskih tehnologija. Pored pomenutog, krizne okolnosti obično podstiču banke da pribegavaju korišćenju ostalih strategija restrukturiranja kroz ozdravljenje cele organizacije ili pojedinih delova i oporavka poslovnih performansi, što je došlo do izražaja tokom pandemije COVID-19.

U radu su strategije restrukturiranja banaka podeljene u dve grupe:

I - Strategije restrukturiranja u funkciji rasta i

II - Ostale strategije restrukturiranja.

U nastavku rada, biće analizirani procesi restrukturiranja banaka i način realizacije ovih aktivnosti na mikro nivou (pojedinačne banke) i makro nivou (bankarski sektor). Imajući u vidu da je jedna grupa aktivnosti restrukturiranja banaka povezana sa zakonskom regulativom, ovi procesi biće analizirani i sa aspekta primene pojedinih instrumenata vlade ili centralne banke.

Prema definiciji Grupaciji Svetske banke, proces restrukturiranja banaka na globalnom nivou odnosi se na specifične akcije supervizora u cilju popravljanja slabih banaka koje možda još ne krše prudencijalne zahteve, ali imaju marginalni kapital i profitabilnost i čija održivost može da bude ugrožena ukoliko ne dođe do restrukturiranja – npr. putem merđžera sa većim bankama¹⁷¹ (D’Hulster, 2021). Rezultati istraživanja Grupacije Svetske banke pokazali su da se odgovori na bankarske krize u zemljama uglavnom kreću od „zanemarivanja situacije” ili politike slobodnog izlaska do tretiranja sektora ili, barem

¹⁷¹ Katia D’Hulster, 2021. Bank restructuring strategies. World Bank Group.

njegovog dela, kao „previše velikog da bi propao” (RBI, 1999). Rezultati analize pokazali su da bi restrukturiranje bankarskog sistema trebalo da se odvija na dva nivoa, kao što je prethodno istaknuto u ovom radu.

Prvi bi trebalo da se bavi makrosistemskim pitanjima koja se odnose na faktore odgovorne za obezbeđivanje stabilnosti banaka. To može uključivati dostupnost odgovarajućeg operativnog okruženja, uključujući pravnu i drugu institucionalnu podršku, dobro osmišljene interne sisteme i procedure, efikasne interne i eksterne kontrole, kao i regulativu i nadzor.

Kada je u pitanju mikro nivo, u pitanju je rešavanje problema svake pojedinačne banke na finansijskom i operativnom nivou. Međunarodno iskustvo pokazalo je da bi pažnja trebalo da se posveti kako finansijskim tako i operativnim aspektima kako bi se uspešno obnovila solventnost i osigurala održiva profitabilnost.¹⁷²

Na makro nivou, strategije restrukturiranja banaka trebalo bi da imaju za cilj uspostavljanje održivog finansijskog sistema u što kraćem roku, obezbeđenje odgovarajuće strukture podsticaja tokom celokupnog procesa, nadzor banaka i minimiziranje troškova za državu efikasnim upravljanjem procesom i obezbeđenjem odgovarajuće raspodele opterećenja - gubitaka postojećim akcionarima (Teo i ostali, 2000).¹⁷³

Ključna pitanja prilikom definisanja strategije restrukturiranja banaka na makro nivou odnose se na sledeće¹⁷⁴:

- *„Institucionalni i pravni okviri za proces restrukturiranja, uključujući alokaciju kvalifikovanih ljudskih resursa.*
- *Kriterijumi za identifikovanje onih institucija koje su zdrave i kojima nije potrebna javna podrška, onih koje su održive, ali kojima je potrebna javna podrška i onih koje bi trebalo da napuste sistem.*
- *Modaliteti za procenu finansijskog stanja institucija (donošenje odluka u vezi sa subjektom koji će da izvrši procenu vrednosti i pravilima vrednovanja koja će se primenjivati, uključujući klasifikaciju zajma, rezervisanje za gubitke i procenu kolaterala).*
- *Metode za rešavanje problematičnih institucija (likvidacija, merdžeri, nacionalizacija, angažovanje banke za posebne namene ili kupovina).*

¹⁷² Rezervna banka Indije, 1999. Dostupno na:
<https://m.rbi.org.in/Scripts/PublicationReportDetails.aspx?FromDate=10/04/99&SECID=21&SUBSECID=0> (pristupljeno 16. jula 2022. godine)

¹⁷³ Teo, L, Enoch, C, Lindgren, C. J, Baliño, T, Gulde, A. & Quintyn, M. 2000. *Financial Sector Crisis and Restructuring: Lessons from Asia*. International Monetary Fund.

¹⁷⁴ Isto.

- *Tretman postojećih i novih akcionara.*
- *Uloga državnog i privatnog (domaćeg i stranog) sektora u doprinosu kapitalu i subordiniranom dugu.*
- *Aranžmani finansiranja, uključujući ciljani nivo dokapitalizacije, vrste instrumenata, rokove i uslove za vladinu podršku restrukturiranju.*
- *Aranžmani za reprogram kredita i upravljanje problematičnom aktivom.*
- *Odgovarajuće veze sa korporativnim restrukturiranjem.*
- *Operativno restrukturiranje banaka.*
- *Vremenski okvir za razne korake u procesu restrukturiranja banaka.*
- *Informativna kampanja i transparentnost strategije restrukturiranja radi osiguranja kredibiliteta i poverenja javnosti.*
- *Strategija izlaska za državno vlasništvo nad bankama.*
- *Strategija izlaska za garancije.“*

Prema definiciji Jedinstvenog odbora za restrukturiranje (Single Resolution Board – SRB), restrukturiranje banke sprovodi se korišćenjem odgovarajućih instrumenata kako bi se zaštitili javni interesi, uključujući kontinuitet kritičnih funkcija banke, finansijsku stabilnost i minimalne troškove za poreske obveznike.¹⁷⁵ S tim u vezi, pravni okviri za intervenciju i restrukturiranje banaka trebalo bi da budu revidirani i, tamo gde je potrebno, izmenjeni – eventualno kroz zakone po hitnom postupku (Hoelscher & Quintyn, 2003). S tim u vezi, izmene zakona i propisa uglavnom imaju za cilj olakšanje intervencije u bankama sa poteškoćama u poslovanju i otpisu akcionarskog kapitala i regulisanje procene vrednosti aktive i prenos imovine i prava poverilaca u svojstvu podrške strategiji restrukturiranja banke.¹⁷⁶ Dodatno, na ovaj način omogućava se ažuriranje računovodstvenih i revizijskih pravila i pravila vrednovanja kredita i kolaterala, kao i osiguranje podobnosti vlasnika i menadžera banaka, kvalifikovanosti stranih investitora, barijere za ulazak novih banaka i ograničenja devizne izloženosti, povezano kreditiranje i koncentracija kredita.¹⁷⁷

Dobre prakse za restrukturiranje banaka uključuju sledeće¹⁷⁸:

¹⁷⁵ Jedinstveni odbor za restrukturiranje. Dostupno na: [What is a bank resolution? | Single Resolution Board \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/what-is-a-bank-resolution/) (pristupljeno 14. jula 2022)

¹⁷⁶ Hoelscher, D. S. & Quintyn, M. 2003. *Managing systemic banking crises* (Vol. 224). Washington: International Monetary Fund.

¹⁷⁷ Isto.

¹⁷⁸ Katia D’Hulster, 2021. Bank restructuring strategies. World Bank Group.

- *„Preventivno preduzimanje mera od strane supervizora radi smanjenja broja banaka, a u cilju izbegavanja rizika od višestrukih propusta u budućnosti.*
- *Definisanje jasnih ciljeva politike, uključujući kompromise između efikasnosti, konkurencije, konkurentnosti i stabilnosti.*
- *Odgovarajuće razmatranje kriterijuma i pokretača za određivanje prirode nadzornih radnji za postizanje ciljeva.*
- *Kriterijumi generalno uključuju stope kapitala, održivu profitabilnost, likvidnost i kapacitet upravljanja rizicima.*
- *Preduzimanje preventivnog pristupa pre utvrđivanja neodrživosti banke.“*

Kada se započinje sa procesom restrukturiranja, regulatorni organ ili supervizor trebalo bi da postupa u skladu sa jasno definisanom strategijom. Ključni ciljevi trebalo bi da uključuju održivost bankarskog sistema što je pre izvodljivo, obezbeđenje odgovarajuće strukture podsticaja za sve zainteresovane strane, kao i minimiziranje troškova. Namjera je da se efikasno upravlja procesom u namjeri da dođe do pravedne raspodele opterećenja među zainteresovanim stranama (Quintyn, 2009). Pošto u sistemskoj krizi rešenja privatnog sektora (kao što su dokapitalizacija privatnim finansiranjem, konverzija duga u vlasnički kapital i merdžeri i akvizicije koje je pokrenuo privatni sektor) nisu dovoljna niti izvodljiva, državno finansiranje je neophodno, uprkos efektima moralnog hazarda koji su povezani sa tim. Na osnovu procene trebalo bi da se odluči da li je banka nesolventna i neodrživa; nedovoljno kapitalizovana, ali održiva; i održiva i ispunjava sve (ili većinu) kriterijuma solventnosti. Prva kategorija trebalo bi da bude rešena na osnovu opcija koje uključuju, između ostalog, prodaju banke trećoj strani ili likvidaciju i isplatu depozita. Proces restrukturiranja trebalo bi da se fokusira na srednju kategoriju, kao i na banke koje su „suviše velike da bi propale“ velike da propadnu (too big to fail - TBTF) ili sistemski važne institucije koje bi mogle da budu u kategorijama (i) ili (ii), ali za koje je doneta odluka da se u svakom slučaju spasu. Restrukturiranje nedovoljno kapitalizovanih ali održivih institucija, uključujući kategoriju TBTF-a u okviru strategije koju vodi vlada, može imati tri oblika: dokapitalizacija; garancije za dug, aktivu ili prihod; i kupovine aktive.¹⁷⁹

Iniguez (2006) smatra da rešavanje većine izazova u bankarskom poslovanju na globalnom nivou uglavnom obuhvata tri faze – obuzdavanje loših performansi, restrukturiranje banaka i finansijsku reintermedijaciju. Dodatno, obnavljanje i održavanje makroekonomske stabilnosti je ključna determinanta konačnog uspeha procesa restrukturiranja banaka. Pored pomenutog, autor smatra da je teško postizanje napretka u restrukturiranju banaka bez bavljenja korporativnim restrukturiranjem. Posebno je značajno odgovarajuće upravljanje rizicima kako na makroprudencijalnom, tako i na

¹⁷⁹ Quintyn, M. 2009. Methods for Restructuring Banks. *CESifo DICE Report*, 7(3), 3-8.

nivou pojedinačne banke. Konačno, autor je istakao važnost postojanja adekvatnog institucionalnog okvira za uspešan proces restrukturiranja banaka.¹⁸⁰

Na globalnom nivou, ključni elementi rešavanja poteškoća u poslovanju banaka uključuju sledeće (D'Hulster, 2021)¹⁸¹:

- *„Odgovarajuće prethodno pozicioniranje u bankama za različite opcije rešavanja – kroz planove rešavanja za pojedinačne banke.*
- *Namenski izvor finansiranja za rešavanje problema u poslovanju.*
- *Pravne zaštitne mere protiv zloupotrebe ovlašćenja za rešavanje i obezbeđenje da nijedna strana ne ostane u goreem položaju od one u kojoj bi bili pod konvencionalnom likvidacijom.*
- *Sudska ovlašćenja ograničena na naknadnu kompenzaciju.*
- *Aranžmane za domaću i prekograničnu saradnju.“*

Kada su u pitanju banke u državnom vlasništvu, Pazarbasioglu i van der Vossen (1997) ukazali su da je ubrzanje procesa restrukturiranja bankarskog sektora zemalja u tranziciji bilo kritično za monetarnu kontrolu i oporavak privrede. Prema stavu autora, važna determinanta uspeha strategija restrukturiranja banaka u državnom vlasništvu bila je sposobnost da se održi okruženje niske inflacije i primene strogih budžetskih ograničenja. Konkretno, kada su u pitanju državne banke, Pazarbasioglu i van der Vossen (1997) smatraju da dizajn strategije restrukturiranja u velikoj meri zavisi od stepena uključenosti vlade u proces restrukturiranja. Pojasnili su da, ukoliko vlada ima nameru da igra aktivnu ulogu u restrukturiranju ovih banaka, potrebno je da se reše sledeća strategijska pitanja: buduća struktura i performanse bankarskog sistema, uključujući okvir politike za osiguranje konkurentnog i održivog sistema; izlazna politika; tretman podele gubitka među uključenim stranama, kao što su deponenti i drugi poverioci, zajmoprimci i akcionari sa posebnim naglaskom na izbegavanju problema moralnog hazarda u dizajnu strategije; institucionalni aranžmani za oporavak i naplatu kredita; korišćenje javnih sredstava i mera uslovljavanja u vezi sa njihovim korišćenjem, uključujući postepeno uvođenje mera za postizanje usklađenosti sa prudencijalnim i nadzornim standardima; i u pojedinim slučajevima, prelazni aranžmani kako bi se osiguralo da se osnovne finansijske usluge mogu da se pruže privredi bez smetnji. Pazarbasioglu i van der Vossen (1997) ukazali su na značaj ovih pitanja u restrukturiranju banaka u državnom vlasništvu, posebno u zemljama Istočne Evrope. Prvo, neophodno je da se obezbedi rad banke na komercijalnim principima, snažan menadžment i interna kontrola, podržana

¹⁸⁰ Íñiguez, J. V. M. 2006. What have we learned from the international experience of bank restructuring? Chinese-Spanish Conference on bank restructuring experiences CRBC and Banco de España.

¹⁸¹ Katia D'Hulster, 2021. Bank restructuring strategies. World Bank Group.

odgovarajućim zvaničnim nadzorom. Drugo, u cilju minimiziranja šansi za ponavljanje problema, restrukturiranje bankarskog sistema trebalo bi da se odvija istovremeno sa restrukturiranjem preduzeća i merama za jačanje pravnog i regulatornog okvira za bankarstvo i kreditni oporavak.¹⁸²

Kada je u pitanju regulativa, u zemljama članicama Evropske unije, Direktiva 2014/59/EU predstavlja okosnicu pravne tekovine u oblasti oporavka i restrukturiranja banaka, koji je uspostavljen radi kreiranja sigurnijeg i „zdravijeg“ finansijskog sistema, a nakon svetske ekonomske i finansijske krize iz 2008. godine. Pored toga, donošenje pomenute Direktive 2014/59/EU predstavlja i prekretnicu za Bankarsku uniju, s obzirom da je njenim odredbama predviđeno da nadležni organi na nacionalnom nivou imaju mogućnost primene neophodnih instrumenata, uz istovremeno ovlašćenje za preduzimanje svih mera radi ublažavanja problema, odnosno neuspeha banaka u državama članicama EU. Takođe, jedan od ciljeva Direktive 2014/59/EU jeste da se omogući da se u slučaju banaka koje se suočavaju sa problemom nesolventnosti može pokrenuti i sprovesti postupak restrukturiranja, te da se neuspeh banaka neće „preneti“ na poreske obveznike, a sve radi očuvanja finansijske stabilnosti.¹⁸³

U Republici Srbiji, oblast restrukturiranja banaka regulisana je izmenama i dopunama Zakona o bankama od 1. aprila 2015. godine kada je nadležnost za restrukturiranje banaka dodeljena Narodnoj banci Srbije. U skladu sa izmenama i dopunama pomenutog Zakona, Narodna banka Srbije raspolaže instrumentima za restrukturiranje banaka koji obuhvataju sledeće¹⁸⁴:

- *„Prodaja akcija, odnosno celokupne ili dela imovine i obaveza banke.*
- *Prenos akcija jedne ili više banaka u restrukturiranju ili prenos celokupne ili dela imovine i/ili obaveza jedne ili više banaka u restrukturiranju banci za posebne namene.*
- *Odvajanje imovine, odnosno prenos imovine i obaveza banke u restrukturiranju ili banke za posebne namene na Agenciju za osiguranje depozita ili na društvo za upravljanje imovinom.*
- *Raspodela gubitaka na akcionare i poverioce.“*

¹⁸² Pazarbasioglu, C. & van der Vossen, J. W, 1997. 3 Main Issues and Challenges in Designing Bank- Restructuring Strategies. In *Central Bank Reform in the Transition Economies*. International Monetary Fund.

¹⁸³ Evropska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/inf_21_4681 (pristupljeno 20. aprila 2022. godine)

¹⁸⁴ Narodna banka Srbije. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/ciljevi-i-funkcije/finansijska-stabilnost/restrukturiranje-banaka/pojam-i-znacaj/ (pristupljeno 16. jula 2022. godine)

Napominjemo da velika grupa aktivnosti restrukturiranja banaka nije povezana sa zakonskom regulativom i odnosi se na upravljačke odluke vezane za top menadžment i odluke vlasnika banaka. Konkretno, banke su u mogućnosti da koriste širok dijapazon strategija restrukturiranja kojima mogu da utiču na oporavak i jačanje sopstvenih poslovnih performansi. Kao što je prethodno pomenuto u ovom radu, strategije restrukturiranja banaka podelili smo u dve grupe, i to na strategije restrukturiranja u funkciji rasta i ostale strategije restrukturiranja. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta usmerene su na eksterni rast banaka kroz merđžere i akvizicije. Ostale strategije restrukturiranja imaju za cilj interni rast banke i podrazumevaju splet aktivnosti kroz organizaciono, strategijsko, upravljačko, tehnološko i kadrovsko restrukturiranje. One podrazumevaju i strategije ozdravljenja koje uključuju aktivnosti usmerene na oporavak banaka što je posebno izraženo u kriznim okolnostima.

Imajući navedeno u vidu, ostale strategije restrukturiranja ističu se po svojoj kompleksnosti jer su usko povezane sa raznim tipovima restrukturiranja banaka. Konkretno, kroz organizaciono restrukturiranje, banke teže očuvanju i podsticanju poslovnih performansi i postizanju strategijskih ciljeva. Ove aktivnosti uglavnom podrazumevaju reorganizaciju, zapošljavanje stručnog kadra sa znanjem i veštinama (outsourcing), upravljanje organizacionom mrežom, a ponekad i smanjenje broja zaposlenih (downsizing). Pored pomenutog, često je nužno i kadrovsko restrukturiranje kao deo ostalih strategija restrukturiranja koje prati strategijske, organizacione, upravljačke i tehnološke promene. Dodatno, u novije vreme ostale strategije restrukturiranja banaka vezuju se i za tehnološko restrukturiranje imajući u vidu razvoj finansijskih tehnologija i težnju ka agilnoj transformaciji.

Koristeći prave strategije i tehnologije, banke mogu da unaprede svoje programe transformacije, ojačaju otpornost i poboljšaju troškovnu efikasnost kako bi stvorile veću dugoročnu vrednost za svoje klijente i doprinele očuvanju stabilnosti celokupnog sektora (Ernst & Young, 2020).

Kako banke ubrzavaju svoje planove transformacije, trebalo bi da udvostruče svoja ulaganja u ovim oblastima¹⁸⁵:

- *„Otpornost koja omogućava agilnost: Pandemija COVID-19 pokazala je da ne mogu da se predvide svi rizici, ali da izgradnja otpornosti znači stvaranje organizacije koja može da odgovori agilnošću i fleksibilnošću.*
- *Upravljanje troškovima kao osnova profitabilnosti: Banke koje krizu posmatraju kao priliku za holističko smanjenje troškova na operativni, strukturni i strategijski način, mogu da pronađu strategijske mogućnosti za usklađivanje resursa kako bi se maksimizirao njihov potencijal.*

¹⁸⁵ Ernst & Young, 2020. Three focus areas to help banks reframe their future. Dostupno na: https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/three-focus-areas-to-help-banks-reframe-their-future (pristupljeno 11. septembra 2022. godine)

- *Veća usredsređenost na klijente omogućena internim i eksternim podacima: Banke koje žele da stvore dugoročnu vrednost trebalo bi da prilagode poslovne modele kako bi pomogle klijentima da se snađu u kriznim okolnostima i njenim posledicama.“*

Banke su vrlo često podstaknute da u što većoj meri sprovede svojevršno tehnološko restrukturiranje. Ovakvo strategijsko usmerenje stavlja naglasak na potrebu za dodatnim usmeravanjem finansijskih sredstva na oblasti od krucijalnog značaja za razvoj digitalizacije.

U prvom delu rada detaljno smo analizirali už i širi koncept restrukturiranja sa fokusom na determinante, ciljeve i motive, kao i oblike i strategije restrukturiranja. Dodatno, proučavali smo stvaranje vrednosti i ostale koristi, faktore i rizike uspešnog restrukturiranja. Posebna pažnja bila je usmerena na određene specifičnosti ovih procesa u bankarskom sektoru. U okviru dimenzija procesa restrukturiranja, istraživali smo due diligence, modele programa restrukturiranja, kreiranje timova i proces pregovora, planiranje, formulisanje i implementaciju strategija restrukturiranja sa naglaskom na bankarski sektor.

S obzirom da smo u prvom delu rada analizirali teorijsko-metodološke osnove restrukturiranja, u drugom delu fokus će biti na dinamici i efektima procesa restrukturiranja u bankarskim sektorima na globalnom nivou. Dodatno, biće istraživani procesi restrukturiranja u SAD, Kini, Indiji, zemljama članicama Evropske unije i zemljama Centralne i Istočne Evrope. U ovom delu, posebna pažnja biće posvećena zemljama Zapadnog Balkana, pa će detaljno biti izučavane strategije u funkciji rasta i ostale strategije restrukturiranja u bankarskim sektorima ovih zemalja.

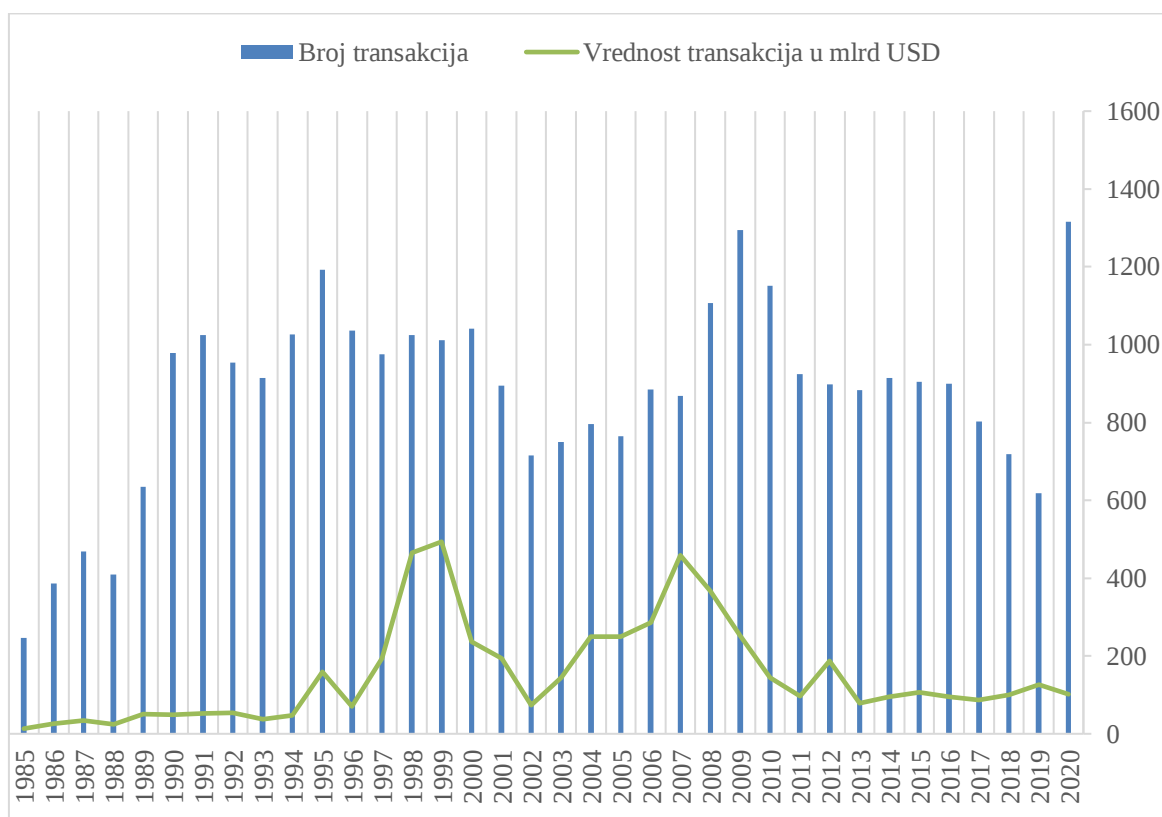
II. DEO. ANALIZA PROCESA RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U SVETU I EVROPI

3. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U SVETU

3.1. Dinamika restrukturiranja u svetskim okvirima

U ovom radu, strategije restrukturiranja podeljene su u dve grupe, odnosno na strategije restrukturiranja u funkciji rasta (merdžeri i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja (strategijske, organizacione, upravljačke, kadrovske i, u novije vreme, tehničko-tehnološke promene kroz agilnu transformaciju i razvoj finansijskih tehnologija). U nastavku sledi pregled aktivnosti merdžera i akvizicija na globalnom nivou u periodu od 1985. do 2020. godine.

Grafikon 3.1. Broj transakcija merdžera i akvizicija banaka na globalnom nivou u periodu od 1985 do 2020. godine



Izvor: Autor na podataka Instituta za merdžere, akvizicije i alijanse. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/> (pristupljeno 24. maja 2022. godine)

Kao što se može videti iz Grafikona 3.1. u periodu od 1985. do 1990. godine došlo je do rasta broja transakcija merdžera i akvizicija banaka na globalnom nivou. Ovo intenziviranje procesa konsolidacije banaka poklapa se sa četvrtim talasom merdžera koji se odigrao u periodu od 1981. do 1989. godine, a čija se ključna karakteristika ogledala u velikom učešću neprijateljskih preuzimanja. Dodatno, u periodu od 1990. do 2000. godine došlo je do realizacije od oko 1.000 transakcija merdžera i akvizicija banaka na godišnjem nivou. Navedeno ukрупnjavanje bankarskih sektora podudara se sa petim talasom merdžera od 1992. do 2001. godine kada je došlo do dominacije velikih strateških merdžera i akvizicija i smanjenja broja neprijateljskih preuzimanja.

U periodu od 1985. do 2020. godine, kada je u pitanju broj merdžera i akvizicija banaka, posebno se ističu godine kada je došlo do vrhunca u realizaciji ovih aktivnosti, i to 1995 (1.192 transakcija), 2009 (1.295 transakcija) i 2020 (1.316 transakcije). Prema vrednosti transakcija, vodeće godine bile su 1998 (466 milijardi USD), 1999 (494 milijardi USD) i 2007 (459 milijardi USD).

Kao što je prikazano u Tabeli 3.1, od 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka prema vrednosti u dolarima na globalnom nivou u istom periodu, njih 10 realizovano je u SAD ukupne vrednosti od 455.172,54 miliona dolara, dok pet transakcija realizovanih u Japanu vredi 191.569,36 miliona dolara.¹⁸⁶ Najveća transakcija merdžera i akvizicija banaka na globalnom nivou u periodu od 1985. do 2020. godine, prema vrednosti u dolarima, realizovana je 25. aprila 2007. godine kada je RFS Holding BV iz Holandije kupila ABN-AMRO Holding NV iz iste države za 98.189,19 miliona dolara.¹⁸⁷ Pored pomenutog, od prvih sedam najvećih transakcija prema vrednosti u dolarima, kod njih pet banka kupac potiče iz SAD-a.

Među analiziranim transakcijama, njih osam realizovano je 1998. i 1999. godine, kada je došlo do skoka u vrednosti transakcija merdžera i akvizicija banaka u dolarima (1998. 466 milijardi USD i 1999. godine 494 milijardi USD). Najveće transakcije merdžera i akvizicija banaka uglavnom su se odigrale u periodu od 1995. do 2009. godine. Izuzetak je transakcija od 29. septembra 2014. godine kada je UBS AG iz Švajcarske kupila istoimenu banku.

¹⁸⁶ Institut za merdžere, akvizicije i alijanse. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/> (pristupljeno 24. maja 2022. godine)

¹⁸⁷ Isto.

Tabela 3.1. Pregled 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka na globalnom nivou u periodu od 1985. do 2020. godine

Država	Kupac	Ciljana banka	Vrednost transakcije (u mln dolarima)	Datum najave transakcije
Holandija	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98.189,19	25. april 2007.
SAD	Travelers Group Inc	Citicorp	72.558,18	6. april 1998.
Švajcarska	UBS AG	UBS AG	65.891,51	29. septembar 2014.
SAD	NationsBank Corp, Charlotte, NC	BankAmerica Corp	61.633,40	13. april 1998.
SAD	JPMorgan Chase & Co	Bank One Corp, Chicago, IL	58.663,15	14. januar 2004.
SAD	Bank of America Corp	FleetBoston Financial Corp, MA	49.260,63	27. oktobar 2003.
SAD	Bank of America Corp	Merrill Lynch & Co Inc	48.766,15	14. septembar 2008.
Japan	Sumitomo Bank Ltd	Sakura Bank Ltd	45.494,36	13. oktobar 1999.
Ujedinjeno Kraljevstvo	HM Treasury	Royal Bank of Scotland Group	41.878,65	26. februar 2009.
Japan	Mitsubishi Tokyo Financial Grp	UFJ Holdings Inc	41.431,03	18. februar 2005.
Japan	Fuji Bank Ltd	Dai-Ichi Kangyo Bank Ltd	40.096,63	20. avgust 1999.
Ujedinjeno Kraljevstvo	Royal Bank of Scotland Group	National Westminster Bank PLC	38.412,86	29. novembar 1999.
Italija	Banca Intesa SpA	SanPaolo IMI SpA	37.624,24	26. avgust 2006.
SAD	Bank of America Corp	MBNA Corp	35.810,27	30. jun 2005.
SAD	Norwest Corp, Minneapolis, MN	Wells Fargo & Co	34.352,64	8. jun 1998.
Japan	Mitsubishi Bank Ltd	Bank of Tokyo Ltd	33.787,73	27. mart 1995.
SAD	Chase Manhattan Corp, NY	JP Morgan & Co Inc	33.554,58	13. septembar 2000.
SAD	Citigroup Inc	Associates First Capital Corp	30.957,50	6. septembar 2000.
Japan	Fuji Bank Ltd	Industrial Bank of Japan Ltd	30.759,61	20. avgust 1999.
SAD	BANC ONE Corp, Columbus, Ohio	First Chicago NBD Corp	29.616,04	13. april 1998.
Italija	Unicredito Italiano SpA	Capitalia SpA	29.528,09	15. maj 2007.

Izvor: Autor na podataka Instituta za merdžere, akvizicije i alijanse. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/> (pristupljeno 24. maja 2022. godine)

Konsolidacija bankarske industrije nastavljena je tokom perioda od 2019. do 2021. godine. Ipak, primećuje se uticaj pandemije COVID-19, jer je broj merdžera banaka značajno opao od proglašenja pandemije u prvom kvartalu 2020. godine. Od početka 2020. godine, konsolidacija industrije nastavlja se sve sporijim tempom zbog pandemije - intenzitet aktivnosti merdžera banaka smanjio se u odnosu na period tokom 2010-ih godina.¹⁸⁸

Nakon perioda rekordnog broja aktivnosti merdžera i akvizicija tokom protekle decenije, bankarska industrija suočava se sa do sada neviđenim disrupcijama (KPMG, 2020). Prema podacima KPMG, intenzitet aktivnosti merdžera i akvizicija opala je za približno 21% (u smislu obima transakcija) u prvom kvartalu 2020. godine (januar-mart) u poređenju sa prethodnom godinom.

U pogledu aktivnosti procesa pregovora trendovi se odnose na sledeće¹⁸⁹:

- *„Pojedine aktivnosti akvizicija i dezinvestiranja su završene, posebno one blizu potpisivanja i (ili) zaključenja procesa pregovora, dok su ostala ubrzana da bi prevazišla dodatnu disrupciju usled okolnosti izazvanih pandemijom COVID-19.*
- *S druge strane, pojedini procesi pregovora još uvek su „na čekanju“ zbog visoke volatilnosti na finansijskom tržištu, kao i neizvesnosti u vezi sa otpornošću procesa pregovora, dok je nekoliko njih otkazano.“*

KPMG ukazao je na sledećih osam ključnih faktora koji će imati uticaj na merdžere i akvizicije u bankarskom sektoru na globalnom nivou¹⁹⁰:

- *„Ubrzanje u globalnoj domaćoj konsolidaciji: Domaća konsolidacija će se verovatno ubrzati sa ciljem povećane operativne efikasnosti na nacionalnom nivou u cilju postizanja konkurentnosti.*
- *Postizanje dogovora u cilju spašavanja i restrukturiranja će da bude u porastu: banke sa izazovima u poslovanju mogu da uđu u proces pregovora u vezi sa spašavanjem, restrukturiranjem i nacionalizacijom dok vlade/centralne banke pružaju podršku likvidnosti.*
- *Rast problematičnih kredita (non-performing loans – NPL) može da pretekne rast kredita: Banke sa velikom izloženošću industrijama u potresu usled pandemije COVID-19 verovatno će se suočiti sa povećanjem nivoa*

¹⁸⁸ Isto.

¹⁸⁹ KPMG. COVID-19: Eight main impacts on global banking M&A. Dostupno na: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/07/eight-main-impacts-on-global-banking-m-and-a.html>

¹⁹⁰ Isto.

problematičnih kredita i pogoršanjem kvaliteta aktive - ovo bi moglo da bude potencijalna prilika za kompanije za upravljanje aktivom i investitore u privatni kapital.

- *Ponovna procena investicionih planova privatnih kompanija: Procena vrednosti u bankarskom prostoru može da predstavlja dobru polaznu tačku za neke privatne kompanije koje trenutno procenjuju područja kako bi uložile svoja likvidna sredstva.*
- *Fintech akvizicija od tradicionalnih igrača: kako izvori finansiranja budu manji, fintech kompanije sa ograničenim iskustvom na tržištu mogu da budu primorane da zatraže saradnju ili akviziciju od tradicionalnih finansijskih institucija i fondova privatnog kapitala.*
- *Oživljavanje banaka sa poteškoćama u poslovanju: Moguće je da će da postoji nekoliko mogućnosti za investitore u nevolji s obzirom na značajan popust sa kojim se finansijske institucije suočavaju na berzi. Štaviše, kupci sa viškom sredstava mogli bi da iskoriste niske cene u aktuelnom scenariju.*
- *Specijalizovane finansije i banke-izazivači (challenger-banks) sa snažnim potencijalom za superiornu profitabilnost. Ovaj novi bankarski model verovatno će da dobije priliku za učešće u transakcijama merdžera i akvizicija.*
- *Podsticaj za digitalna rešenja: Usled pandemije COVID-19 pojavila se prilika za podsticanje većeg korišćenja digitalnih mogućnosti. Igrači fintech i digitalnih rešenja, kao što su kompanije za rešenja u plaćanjima i instant kreditiranje, verovatno će se uključiti u transakcije merdžera i akvizicija sa tradicionalnim bankama kako bi povećali svoju operativnu efikasnost.“*

U prvom kvartalu 2021. godine došlo je do značajne konsolidacije banaka, posebno u Evropi (Fintech Futures, 2021). Španija ima prednost s obzirom na merdžere CaixaBank i Bankia, kao i Unicaja Banco i Liberbank. Intesa Sanpaolo je kupila UBI Banca, treću najveću banku u Italiji. Takođe, došlo je do realizacije aktivnosti merdžera i akvizicija u oblasti finansijskih tehnologija jer kompanija SAD-a za lične finansije SoFi planira akviziciju Golden Pacific Bancorp i njenu filijalu Golden Pacific Bank za 22,3 miliona dolara. Navedeni plan bio je deo namere da SoFi dobije povelju banaka SAD-a. Ova vrsta merdžera i akvizicija fintech kompanija i banaka realizovana je 2020. godine kada je LendingClub objavio nameru da kupi Radius banku iz Bostona za 185 miliona dolara u februaru 2020. godine. Pored toga, kalifornijska fintech kompanija Jiko dobila je povelju u septembru 2020. godine kupovinom Mid-Central Federal Savings Bank sa sedištem u Minesoti. Prema istraživanju digitalne platforme Fintech Futures, najveći uticaj na tržištu imaće partnerstva između banaka i fintech kompanija. 98% ispitanika smatra da će to da ima pozitivan uticaj u budućnosti. Ostali ključni pozitivni uticaji uključuju novu uslugu

koju su pokrenuli postojeći operatori (95%), modele kao uslugu (91%) i digitalne usluge (87%).¹⁹¹

Široka disperzija u ekonomskom oporavku očekuje se u svim zemljama tokom 2021. godine, u prelasku iz prvog u drugi kvartal, uz kontinuiranu podršku monetarne i fiskalne politike i uvođenje vakcinacije (KPMG, 2021). Rezultati internog bankarskog istraživanja KPMG-a pokazuju da 58% ključnih tržišta očekuje da će se obim transakcija merdžera i akvizicija povećati, dok 42% očekuje stabilan trend u odnosu na 2020. godinu.¹⁹²

Pored konsolidacije industrije, KPMG identifikovao je šest ključnih tema, odnosno pokretača transakcija koji mogu da podstaknu nivo investicija i obim globalnih bankarskih dogovora u 2021. godini, a koje se odnose na sledeće: digitalni angažmani; niska profitabilnost; višak likvidnosti; održivo finansiranje; kvalitet aktive; i propisi – merdžeri i akvizicije u razmatranju.¹⁹³

Nakon izbijanja pandemije COVID-19, došlo je do intenziviranja aktivnosti sprovođenjem ostalih strategija restrukturiranja koje uključuju niz stratejskih, organizacionih, upravljačkih, tehničko-tehnoloških i kadrovskih promena. Aktuelne krizne okolnosti podstakle su banke da masovno razvijaju svoje interne poslovne procese, inoviraju proizvode i usluge i transformišu svoje poslovne modele. KPMG smatra da će usvajanje fintech i digitalnih rešenja da ima ključnu ulogu u merdžerima i akvizicijama u cilju pružanja pomoći bankama u oblikovanju svojih poslovnih modela kako bi u dugom roku opstale u okruženju niskih kamatnih stopa.¹⁹⁴

S tim u vezi, postoji mogućnost kombinovanja strategija u funkciji rasta i ostalih strategija restrukturiranja, imajući u vidu njihovu komplementarnost koja nudi mogućnost za tržišnu ekspanziju banaka. Imajući u vidu aktuelne trendove na globalnom nivou, pomenute dve grupe strategija restrukturiranja imaju dominantnu ulogu u bankarskom sektoru. Razvijene zemlje svakako imaju prednost u odnosu na zemlje u usponu i razvoju, imajući u vidu da su i u periodu pre pandemije COVID-19 osnovale neke od najuspešnijih neo banaka tipa 4.0 i „challenger“ banaka, kao što je slučaj u SAD (MoneyLion, Bank Mobile, JUNO, Varo, OnJuno, Current, Sable, Chime, HMBradley, Oxygen, Point), Kini (WeBank, MYBank), Velikoj Britaniji (Atom Bank, Wise (Transferise), Monzo, OakNorth, Revolut, Starling Bank, Curve, Monese), Irskoj (CurrencyFair), Nemačkoj (Vivid Money, N26, Tomorrow), Danskoj (Lunar), Francuskoj (Soshop, Ma French Bank, Orange Bank), Španiji (Bnext), Belgiji (Aoin), Rusiji (Tinkoff Bank) i Švedskoj (Gimi). Očekuje se rast u obimu transakcija merdžera i akvizicija i dodatno ubrzanje

¹⁹¹ Fintech Futures, 2021. Banking Technology. Soaring to new heights: a record-breaking first quarter of M&A activity.

¹⁹² KPMG, 2021. Global banking M&A trends 2021. Will optimism prevail in new reality?

¹⁹³ Isto

¹⁹⁴ Isto.

trenda razvoja finansijskih tehnologija. Imajući pomenuto u vidu, biće posebno važno ulaganje u razvoj sajber bezbednosti radi jačanja poverenja klijenata u bankarski sektor.

3.2. Efekti restrukturiranja na bankarske sektore u Sjedinjenim Američkim Državama, Kini i Indiji

Sjedinjene Američke Države

Počevši od 1980. godine, struktura bankarske industrije SAD značajno se promenila, sa više od 10.000 merdžera koji su uključivali više od sedam biliona dolara stečene aktive (PFP, 2022). U SAD je 1980. godine poslovalo 19.069 banaka i štednih institucija, a 2010. samo 7.011, što je pad za više od 60%.¹⁹⁵ Većina banaka koje posluje u SAD u vlasništvu su bankarskih holding kompanija.¹⁹⁶ Prema podacima od marta 2022. godine, u SAD posluje 2.130 velikih komercijalnih banaka sa ukupnom konsolidovanom aktivom od 21.904,07 milijardi dolara, od čega je u domaćem vlasništvu aktiva u vrednosti od 19.879,53 milijardi dolara (FED, 2022). Među najvećim bankama su JPMorgan Chase & Co, Bank of America, Wells Fargo Bank, Citibank i U.S. Bank.¹⁹⁷

Neki od najvažnijih zakona koji su uticali na bankarsku industriju u SAD navedeni su u nastavku (FDIC, 2022):¹⁹⁸

- *„Zakon o nacionalnoj banci (National Bank Act) iz 1864. godine – uspostavljen nacionalni bankarski sistem i osnivanje nacionalnih banaka.*
- *Zakon o federalnim rezervama (Federal Reserve Act) iz 1913. godine – uspostavljen Sistem federalnih rezervi kao centralni bankarski sistem SAD-a.*
- *Zakon o izmenama i dopunama zakona o nacionalnom bankarstvu i Akta o federalnim rezervama – poznat kao Mekfadenov zakon iz 1927. godine kojim je zabranjeno međudržavno bankarstvo.*

¹⁹⁵ Partnerstvo za napredak Sistema federalnih rezervi (Partnership for Progress - PFP). Dostupno na: <https://www.fedpartnership.gov/bank-life-cycle/grow-shareholder-value/mergers-and-acquisitions> (pristupljeno 17. jula 2022. godine)

¹⁹⁶ Isto.

¹⁹⁷ Sistem federalnih rezervi. Dostupno na: <https://www.federalreserve.gov/releases/lbr/current/> (pristupljeno 17. jula 2022. godine)

¹⁹⁸ Federalna korporacija za osiguranje depozita SAD (The Federal Deposit Insurance Corporation - FDIC). Dostupno na: <https://www.fdic.gov/resources/regulations/important-banking-laws/index.html> (pristupljeno 17. jula 2022. godine)

- *Zakon o bankama iz 1933. godine – poznat i kao Glass-Stigalov Akt (Glass-Steagall Act) kojim je osnovana Federalna korporacija za osiguranje depozita SAD-a kao privremena agencija i odvojeno komercijalno bankarstvo od investicionog bankarstva, čime su uspostavljene zasebne komercijalne linije.*
- *Zakon o bankama iz 1935. godine – FDIC osnovan kao stalna vladina agencija.*
- *Federalni akt o osiguranju depozita iz 1950. godine – revidirano i konsolidovano prethodno zakonodavstvo u vezi sa FDIC u jedan akt.*
- *Zakon o bankarskim holding kompanijama iz 1956. godine – potrebno odobrenje Odbora Sistema federalnih rezervi za uspostavljanje bankarske holding kompanije. Zabranjeno bankarskim holding kompanijama sa sedištem u jednoj državi da preuzimaju banku u drugoj državi. “*

U SAD, stratejske aktivnosti u vezi sa merdžerima banaka počele su da se odvijaju još od 1900-ih godina (Banking Strategist, 2021). Sa ukupnim brojem banaka koji je prelazio 25.000, tzv. stopa merdžera banaka (bank merger rate)¹⁹⁹ bila je u rasponu od 0,6% do 1,4% početkom 1900-ih godina - stopa merdžera banaka iznosila je 3,2% sa 178 merdžera banaka u 2020. godini.²⁰⁰ U tim godinama nije postojala regulativa kojom bi se definisao postupak realizovanja aktivnosti merdžera dve banke, pa je zaobilazno rešenje bilo da se sprovede likvidacija banke i da banka kupac otkupi aktivu i preuzme njene depozite i obaveze. Zakon kojim se uređuju konsolidacija i merdžeri nacionalnih banaka (National Bank Consolidation and Merger Act) usvojen je u SAD 1918. godine. Godine 1927. došlo je do usvajanja Zakona McFadden (McFadden Act) kojim se omogućava postupak realizacije aktivnosti merdžera državnih i nacionalnih banaka u istom okrugu ili gradu. Ovim zakonom su se takođe nacionalnim bankama obezbedila ista bankarska prava kao i državnim bankama u zemlji, tako da bi postupak realizacije aktivnosti merdžera banaka mogao da ima za posledicu stvaranje filijala.

Tokom 1980-ih godina usvojena je regulativa na osnovu koje se podstakla moć štednje i kredita - Zakon o deregulaciji i monetarnoj kontroli depozitnih institucija (Depository Institutions Deregulation and Monetary Control Act) 1980. godine i Zakon Garn-St. Germain (Garn-St. Germain Act) 1982. godine.²⁰¹ Ovo je napušteno usled izbijanja globalne finansijske krize 2007-08. godine.

Konsolidacija bankarske industrije traje više od četiri decenije i započela je sporim tempom tokom 1980-ih godina, ali je ubrzo nakon toga došlo do intenziviranja aktivnosti

¹⁹⁹ Stopa merdžera banaka (bank merger rate) obračunava se deljenjem broja banaka merdžera osnovanih tokom godine i broja banaka na početku godine i pokazuje tendenciju rasta u periodu snažnog ekonomskog rasta (Banking Strategist, 2021).

²⁰⁰ Banking Strategist. Dostupno na: <https://www.bankingstrategist.com/bank-merger-trends> (pristupljeno 18. aprila 2021. godine)

²⁰¹ Isto.

u tom smislu. Prvu polovinu decenije okarakterisali su merdžeri unutar zemlje, jer savezni i državni zakoni nisu dozvoljavali prekogranične merdžere. Nakon usvajanja državnih zakona koji dozvoljavaju merdžere međudržavnih banaka, regionalne konsolidacije započele su tokom druge polovine ove decenije. Ovom regulativom omogućeno je realizovanje aktivnosti prekograničnih merdžera banaka samo između susednih država. Devedesetih godina brzina konsolidacije bankarske industrije ubrzala se pojavom međudržavnog bankarstva nakon donošenja Zakona o međudržavnom bankarstvu Reigle-Neal (Reigle-Neal Interstate Banking Act) iz 1994. godine, koji je obuhvatio ograničenja učešća na nacionalnom i državnom tržištu depozita. Zakon Gramm-Leach-Bliley (Gramm-Leach-Bliley Act) iz 1999. godine uklonio je prepreke za komercijalne banke, investicione banke i osiguravajuća društva u pogledu merdžera.²⁰²

Tokom 1990-ih dogodio se do sada najveći broj merdžera banaka sa intenzitetom aktivnosti koji je bio dvostruko veći u poređenju sa 1980-im godinama. Zatim, Zakon o vanrednoj ekonomskoj stabilizaciji (Emergency Economic Stabilization Act) usvojen je 2008. godine radi obnove likvidnosti na kreditnim tržištima kupovinom do 700 milijardi dolara hartija od vrednosti pokrivenih hipotekom i druge problematične aktive, kao i bilo kog drugog finansijskog instrumenta koji se smatra potrebnim za unapređenje stabilnosti finansijskog tržišta; i na kraju dovela do direktnih investicija u banke i štednje. Od 2000. godine nastavilo se sa ubrzanim tempom aktivnosti merdžera i akvizicija, ali je došlo do dramatičnog usporavanja usled globalne finansijske krize 2008. godine. Decenija 2000-ih godina zabeležila je dramatičan pad broja merdžera banaka. Od 2010. godine, konsolidacija bankarske industrije nastavlja se tempom koji odražava istorijski prosek u protekle četiri decenije. Broj merdžera banaka smanjio se u odnosu na deceniju tokom 2010-ih godina. Nakon četiri decenije stabilne konsolidacije, ističu se struktura i koncentracija bankarske industrije. Najvećih 25 bankarskih holding kompanija s kraja 1980. godine, stekle su četiri biliona dolara bankarske aktive. Četiri bankarske holding kompanije (JPMorgan Chase, Bank of America, Citigroup i Wells Fargo) premašuju ukupnu aktivu od 1,9 biliona dolara i drže preko 40% aktive bankarske industrije, a približno su četiri puta veće od pete najveće američke bankarske holding kompanije.²⁰³

U Tabeli 3.2. prikazano je 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka u SAD u periodu od 1985. do 2020. godine. Najveća transakcija merdžera i akvizicija banaka u SAD u navedenom periodu, po vrednosti u dolarima, realizovana je 6. aprila 1998. godine kada je Travelers Group Inc iz SAD-a kupila Citicorp za 72.558,18 miliona dolara.

²⁰² Isto.

²⁰³ Isto.

Tabela 3.2. Pregled 20 najvećih transakcija merdžera i akvizicija banaka u SAD od 1985. do 2020. godine

Kupac	Ciljana banka	Vrednost transakcije (u mln dolarima)	Datum najave transakcije
Travelers Group Inc	Citicorp	72.558,18	6. april 1998.
NationsBank Corp,Charlotte,NC	BankAmerica Corp	61.633,40	13. april 1998.
JPMorgan Chase & Co	Bank One Corp,Chicago,IL	58.663,15	14. januar 2004.
Bank of America Corp	FleetBoston Financial Corp,MA	49.260,63	27. oktobar 2003.
Bank of America Corp	Merrill Lynch & Co Inc	48.766,15	14. septembar 2008.
Bank of America Corp	MBNA Corp	35.810,27	30. jun 2005
Norwest Corp,Minneapolis,MN	Wells Fargo & Co	34.352,64	8. jun 1998.
Chase Manhattan Corp,NY	JP Morgan & Co Inc	33.554,58	13. septembar 2000.
Citigroup Inc	Associates First Capital Corp	30.957,50	6. septembar 2000.
BANC ONE Corp,Columbus,Ohio	First Chicago NBD Corp	29.616,04	13. april 1998.
Wachovia Corp,Charlotte,NC	Golden West Financial Corp,CA	25.500,89	7. maj 2006.
Firststar Corp,Milwaukee,WI	US Bancorp,Minneapolis,MN	21.084,87	4. oktobar 2000.
Bank of America Corp	ABN AMRO North America Holding	21.000,00	23. april 2007.
First Union Corp,Charlotte,NC	CoreStates Financial Corp,PA	17.122,23	18. novembar 1997.
Fleet Financial Group Inc,MA	BankBoston Corp,Boston,MA	15.925,20	14. mart 1999.
Bank of New York Co Inc,NY	Mellon Financial,Pittsburgh,PA	15.679,63	3. decembar 2006.
Capital One Financial Corp	North Fork Bancorp,Melville,NY	15.132,87	12. mart 2006.
Wells Fargo & Co	Wachovia Corp,Charlotte,NC	15.112,75	3. oktobar 2008.
NationsBank Corp,Charlotte,NC	Barnett Banks,Jacksonville,FL	14.821,72	29. avgust 1997.
Washington Mutual,Seattle,WA	HF Ahmanson & Co,Irwindale,CA	14.724,96	17. mart 1998.
Wachovia Corp,Charlotte,NC	SouthTrust Corp,Birmingham,AL	14.155,80	21. jun 2004.

Izvor: Autor na podataka Instituta za merdžere, akvizicije i alijanse. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/> (pristupljeno 24. maja 2022. godine)

Analizom karakteristika produktivnosti i dinamike troškovne efikasnosti banaka preuzimača u SAD tokom perioda od 1992. do 2003. godine bavili su se Al-Khasawneh i ostali 2020. godine. Rezultati istraživanja pokazali su da su male i velike banke koje su učestvovala u aktivnostima merdžera, zadržale su veću troškovnu efikasnost u odnosu na ostale banke tokom referentnog perioda, što je motivisano boljim rezultatima tehničke efikasnosti.²⁰⁴

Brealey i ostali su 2019. godine ispitivali promene u riziku usled spajanja američkih banaka u periodu od 1981. do 2014. godine. Utvrđeno je da se kratkoročno povećanje rizika po banke preuzimače javlja samo u prvih nekoliko merdžera koje je sprovela ista banka preuzimač. Koristeći novi pristup za merenje dugoročnih efekata, autori su utvrdili da su rezultati nepromenjeni i u skladu sa održavanjem konstantnog nivoa ukupnog rizika po kapital na dugi rok. Kako su autori zaključili, postojanje stalnog rizika po banke preuzimače znači da su se „rasule“ koristi od diversifikacije rizika ostvarene putem merdžera.²⁰⁵

Trend aktivnosti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru SAD-a u periodu od 2009. do 2017. godine bio je relativno ravnomeran - bankarska industrija u proseku je imala oko 20 novih merdžera i akvizicija na godišnjem nivou (Seth i ostali, 2019). Khan i ostali sproveli su analizu performansi banaka merdžera banaka u SAD nakon usvajanja Gramm-Leach Bliley zakona 1999. godine, za period od 2000. do 2009. godine i zaključili da su se operativne performanse i dodata ekonomska vrednost (Economic Value Added – EVA) banaka značajno povećali nakon stvaranja merdžera i akvizicija. Konačno, u SAD na osnovu tadašnje regulative bilo je ograničeno geografsko širenje i povećanje ponude raznih linija proizvoda banaka. Prema stavu autora, uklanjanje ovih ograničenja usvajanjem međudržavne i unutardržavne regulative u oblasti bankarstva pomoglo je bankama u SAD u poboljšanju operativnih performansi i efikasnosti realizacije aktivnosti merdžera i akvizicija.²⁰⁶

U 2018. godini aktivnost merdžera i akvizicija u SAD se više nego udvostručila, s obzirom da su banke u SAD završile 49 transakcija. Već u prvoj polovini 2019. godine, ukupna vrednost transakcija iznosila je oko 38 milijardi dolara i u tom smislu već znatno nadmašila 2018. godinu. Iako su se mnogi merdžeri tokom 2019. godine, poput merdžera BB&T i SunTrust-a, kao i TCF-a i Chemical Financial-a, usredsredili na geografsku

²⁰⁴ Al-Khasawneh, J. A., Essaddam, N. & Hussain, T. 2020. Total Productivity and Cost Efficiency Dynamics of US Merging Banks: A Non-Parametric Bootstrapped Analysis of the Fifth Merger Wave. *The Quarterly Review of Economics and Finance*.

²⁰⁵ Brealey, R. A., Cooper, I. A. & Kaplanis, E. 2019. The effect of mergers on US bank risk in the short run and in the long run. *Journal of Banking & Finance*, 108, 105660.

²⁰⁶ Seth, I., Williams, Z., Flototto, M., Engert, O. & O'Connell, S. 2019. Realizing M&A value creation in US banking and fintech: Nine steps for success. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/realizing-m-and-a-value-creation-in-us-banking-and-fintech-nine-steps-for-success>

ekspanziju i efikasnost obima, autori smatraju da fintech kompanije i dogovori usmereni na izgradnju kapaciteta postaju sve popularniji. Sve do 2017. godine, banke u SAD su u proseku realizovale tek tri ili četiri merdžera i akvizicija banaka u SAD sa fintech kompanijama na godišnjem nivou, ali se obim transakcija naglo povećao u 2018. godini sa 16 transakcija, dok je u prvoj polovini 2019. godini zaključeno devet fintech transakcija. Na primer, kompanija Goldman Sachs preuzela je United Capital i njenu digitalnu platformu za pružanje usluga klijentima FinLife CX, kako bi sve većem setu digitalnih ponuda banke, dodala tehnološki omogućenu platformu savetodavnih usluga.²⁰⁷

Regionalne banke u SAD suočavaju se sa snažnim pritiskom da razviju nove sposobnosti u robotici, mašinskom učenju, veštačkoj inteligenciji i naprednoj analitici s obzirom na sve veću digitalizaciju u bankarstvu. Prema stavu autora, merdžeri i akvizicije su jedan su od najboljih načina za sticanje veština ili stvaranje efikasnosti troškova koji mogu da pruže finansijsku podršku internim naporima. Na primer, kada je BB&T preuzeo SunTrust, objavio je cilj uštede troškova od 1,6 milijardi dolara i planira da uloži značajan deo u digitalno bankarstvo. JPMorgan Chase je samo u 2019. godini namenila 11,5 milijardi dolara za ulaganja u tehnologiju, a najvažniji prioriteti odnose se na mašinsko učenje, veštačku inteligenciju i blockchain; u tom smislu, autori su naveli primer nedavne akvizicije InstaMed za podršku pozicije u plaćanjima. Takođe, CapitalOne preuzeo je Vikibui, online veb stranicu koja omogućava kupcima da upoređuju cene artikala, kako bi im pomogli da „osećaju sigurnost prilikom donošenja odluka o kupovini“. Iako se putem konsolidacije neprekidno smanjivao broj američkih banaka sa oko 15.000 u 1985. godini na oko 5.000 u 2019. godini, mnogi rukovodioci i stručnjaci u industriji očekuju nastavak trenda konsolidacije. Rezultati istraživanja autora Seth i ostali (2019) pokazali su da bi više od 60 banaka u SAD sa aktivom od 10 do 25 milijardi dolara moglo da bude poželjan target za dobro pozicionirane regionalne banke - na primer, regionalne banke sa visokim odnosom troškova i prihoda i niskim odnosom kredita i depozita, među ostalim faktorima.²⁰⁸

Hassan i ostali (2008) istraživali su efekte merdžera banaka u bankarskom sektoru SAD-a na efikasnost troškova i dobiti korišćenjem neparametarske tehnike Analizom „obavijanja“ podataka (Data Envelopment Analysis - DEA) za procenu proizvodne strukture banaka i merdžera banaka. Empirijski rezultati pokazali su da su merdžeri uticali na poboljšanje efikasnosti troškova i dobiti banaka i da merdžeri banaka imaju niže troškove od ostalih banaka, jer koriste najefikasniju dostupnu tehnologiju (tehnološka efikasnost), kao i kombinaciju inputa kojima se minimiziraju troškovi (alokativna

²⁰⁷ Isto.

²⁰⁸ Isto.

efikasnost). Autori su zatim došli do zaključka da se putem merđžera bankarskoj industriji pruža mogućnost korišćenja unapređene tehnologije.²⁰⁹

Prema mišljenju pojedinih analitičara i savetnika u bankarskom sektoru, na pomolu je rekordan broj transakcija merđžera i akvizicija, jer se neizvesnost usled pandemije COVID-19 smanjuje i banke se osećaju ugodnije nakon naleta najava merđžera i akvizicija krajem 2020. godine (S&P Global Market Intelligence, 2021). Banke su svoje poslovanje usmerile na interno poslovanje od izbijanja pandemije u SAD, pa se čini da merđžeri i akvizicije nisu od prioritetnog značaja. Pojedini najavljeni pregovori su prekinuti ili odloženi, a mnoge diskusije u tom smislu su privremeno obustavljene. Broj poslova merđžera i akvizicija opao je za više od 50% u 2020. godini, a tokom godine je najavljeno samo 112 transakcija, u poređenju sa 258 u 2019. i 254 u 2018. godini. Međutim, stručnjaci smatraju da je izazovno okruženje uzrokovano pandemijom, uključujući niske kamatne stope i nedavno ubrzanje digitalizacije naglasilo potrebu za investiranjem u tehnologiju, što može da podstakne veću konsolidaciju u narednim godinama.²¹⁰

Tabela 3.3. Najveće bankarske transakcije u SAD u 2020. godini

Ciljana banka	Banka kupac	Datum najave
BBVA USA Bancshares, Inc.	PNC Financial Services Group, Inc.	Novembar 2020.
TCF Financial Corporation	Huntington Bancshares Incorporated	Decembar 2020.
CenterState Bank Corporation	South State Corporation	Januar 2020.
CIT Group Inc.	First Citizens Banc Shares, Inc.	Oktobar 2020.
Opus Bank	Pacific Premier Bancorp, Inc.	Februar 2020.

Izvor: Prilagođeno u odnosu na SNL Financial & S&P Global Market Intelligence (citirano prema: Deloitte&Touche, 2021. 2021 banking and capital markets M&A outlook. Reset, reimagine, reengage)

U poslednjih nekoliko meseci 2020. godine, nekoliko regionalnih banaka najavilo je velika, „transformaciona povezivanja“²¹¹. U oktobru je First Citizens BancShares Inc.

²⁰⁹ Hassan, M. K, Al-Sharkas, A. A, & Lawrence, S. 2007. The impact of mergers and acquisitions on the efficiency of the US banking industry: further evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(1-2), 50-70.

²¹⁰ S&P Global Market Intelligence, 2021. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/wave-of-us-bank-m-a-set-to-follow-sluggish-2020-61900072> (pristupljeno 16. aprila 2021. godine)

²¹¹ Termin koji se u novije vreme koristi za realizaciju transakcija merđžera i akvizicija.

najavila merdžer sa CIT Group Inc. 16. novembra 2020. godine, PNC Financial Services Group Inc. najavila je akviziciju BBVA USA Bancshares Inc, što je četvrta po vrednosti transakcija merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru SAD-a još od 2007. godine. Manje od mesec dana kasnije, Huntington Bancshares Inc. najavila je akviziciju TCF Financial Corp (Tabela 3.3).²¹²

U periodu nakon globalne ekonomske krize, aktiva najvećih nacionalnih banaka u SAD znatno se povećala. Prema podacima Sistema federalnih rezervi od 31. decembra 2020. godine, sledećih 15 banaka raspolažu ukupnom aktivom od 12,54 biliona dolara aktive²¹³:

- *„Za razliku od konkurenata, JPMorgan Chase & Co. (New York) preduzima korake da proširi mrežu svojih filijala na ključnim tržištima. Banka trenutno ima skoro 5.000 filijala i 16.000 bankomata - gotovo polovina domaćinstava u zemlji su klijenti Chase-a. Bank of America Corp. (Charlotte, North Carolina) nudi usluge za oko 66 miliona klijenata širom sveta. Bank of America poznata je po svojim digitalnim inovacijama sa više od 37 miliona korisnika digitalnih usluga. Dodatno, postigla je uspeh nakon uvođenja svog virtuelnog „asistenta“ Erica, koji vlasnicima računa pomaže u raznim zadacima.*
- *Wells Fargo & Co (San Francisco) je osnovana 1852. godine. Iako se banka usredsredila na konsolidaciju i ukidanje filijala, i dalje ima najviše filijala od bilo koje druge banke u zemlji. Pored svoje glavne aplikacije, Wells Fargo je predstavio i aplikaciju za štednju i mobilno bankarstvo. Banka je sproveda rebrendiranje i usmerena je na poboljšanje odnosa sa klijentima nakon niza pogrešnih koraka.*
- *Citigroup Inc (New York) je globalna korporacija za finansijske usluge koja ima približno 700 filijala u SAD i više od 1.800 filijala van zemlje. Klijenti u SAD takođe mogu da pristupe više od 65.000 bankomata bez naknade. U.S. Bancorp (Minneapolis) je holding banka i matična kompanija U.S. Bank. Počela je da posluje još 1863. godine pod nazivom First National Bank sa sedištem u Sinsinatiju. Višestruki merdžeri doveli su do osnivanja banke koja je u današnje vreme poznata po širokoj mreži filijala i ulaganju u poboljšanje svojih digitalnih usluga.*
- *Truist Financial Corporation (Charlotte, North Carolina) je banka nastala stvaranjem merdžera BB&T-a i SunTrust-a. Truist pruža finansijske usluge za oko 10 miliona domaćinstava. Novoosnovana kompanija doprinela je da BB&T i SunTrust budu na šestom mestu prema vrednosti bankarske aktive 31. decembra*

²¹² Isto.

²¹³ Bankrate. Dostupno na: <https://www.bankrate.com/banking/biggest-banks-in-america/> (pristupljeno 16. aprila 2021. godine)

2020. godine, dok su pre stvaranja merđžera 30. septembra 2019. godine bili rangirani na 11. i 12. mestu, respektivno.

- *PNC Financial Services Group Inc (Pittsburgh) je regionalna banka koja posluje u delovima severoistoka, juga i srednjeg zapada SAD-a. Osnovana je kao Pittsburgh Trust and Savings Co, a 2008. godine preuzela je problematičnu kompaniju National Citi Corp sa sedištem u Cleveland-u. Navedena transakcija približno je udvostručila veličinu banke. U 2021. godini ova banka ima oko 2.300 filijala. PNC se 16. novembra 2020. godine složio da preuzme BBVA USA za 11,6 milijardi dolara. Predviđa se da će nakon završetka ove transakcije, PNC banka da bude među prvih pet rangiranih banaka prema vrednosti aktive u SAD. Još 2018. godine, PNC je počeo je sa širenjem van svog tradicionalnog tržišta od 19 država, uglavnom istočno od reke Misisipi i Vašingtona.*
- *TD Group US Holdings LLC (Cherry Hill, New Jersey) je komercijalni bankarski ogranak TD Bank Group-a iz Kanade. Klijenti imaju pristup hipotekama, depozitnim računima, kreditnim karticama i proizvodima za komercijalne i male poslovne klijente. Banka ima oko 1.300 filijala duž istočne obale i poznata je kao „najprikladnija američka banka“ zbog svog fleksibilnog radnog vremena.*
- *Kada se Njujorška berza otvorila 1792. godine, Bank of New York Mellon Corp (New York) bila je prva trgovinska kompanija. Danas je Bank of New York Mellon investiciona kompanija čiji klijenti su razne korporacije i institucije, kao i individualni investitori.*
- *Capital One Financial Corp (Mc Lean, Virginia) je kompanija sa filijalama sa liste Fortune 500, uključujući Capital One Bank. Pored filijala na istočnoj obali i u Teksasu i Luizijani, klijenti banaka u odabranim gradovima imaju pristup kafićima Capital One, prodavnicama kafe sa besplatnim pristupom internetu u kojima posetioči mogu da otvore račune i prisustvuju finansijskim radionicama.*
- *Osnovana 1792. godine, State Street Corp. (Boston) je kompanija za finansijske usluge i upravljanje aktivom sa oko 40.000 zaposlenih koja je zastupljena na više od 100 tržišta. Usluge koje pruža uključuju istraživanje investicija i trgovine i upravljanje investicijama. Među klijentima ove kompanije su vlasnici aktive, osiguravajuća društva i penzioni fondovi.*
- *Goldman Sachs Group Inc (New York) je globalna kompanija za investiciono bankarstvo, upravljanje i hartije od vrednosti. Njeni klijenti imaju pristup raznim finansijskim uslugama, uključujući bankarske proizvode preko Marcus-a, online bankarskog ogranka koja je započela sa radom na jesen 2016. godine i ponudom usluga kreditiranja.*
- *Fifth Third Bancorp (Cincinnati) je indirektna matična kompanija Fifth Third Bank, National Association, koja ima oko 1.100 filijala u Ohaju, Floridi,*

Džordžiji, Kentakiju, Illinoisu, Indijani, Mičigenu, Severnoj Karolini, Tenesiju i Zapadnoj Virdžiniji.

- *HSBC North America Holdings Inc. (New York) je holding kompanija za HSBC Holdings u SAD koja ima filijale u SAD u Njujorku, Los Anđelesu, Čikagu, Atlanti, Hjustonu, Majamiju, San Francisku, Sijetlu i Vašingtonu. Citizens Financial Group (Providence, Rhode Island) ima oko 1.000 filijala u 11 država u regionima Nove Engleske, Srednjeg Atlantika i Srednjeg Zapada. Takođe, ima približno 3.100 bankomata. Sedište joj je u Providence-u, na Rhode Island-u.“*

Kina

Bankarski sektor u Kini dramatično se promenio od 1970-ih godina kada je postojala samo jedna bankarska institucija pod kontrolom vlade - Narodna banka Kine (Peoples' Bank of China - PBOC) (Chen & Vinson, 2016). Nakon 1979. godine, došlo je do ubrzanog procesa restrukturiranja bankarske industrije, kada je Deng Xiaoping sproveo značajne tržišne reforme.²¹⁴ Konkretno, došlo je do osnivanja specijalizovanih banaka, i to Kineske građevinske banke (China Construction Bank - CCB) 1954. godine, Poljoprivredne banke Kine (Agricultural Bank of China - ABC) 1979. godine i Industrijske i komercijalne banke Kine (Industrial & Commercial Bank of China - ICBC) 1984. godine (Erić i ostali, 2021). Iskorak u napuštanju monobankarske strukture dogodio se kada su specijalizovane banke dobile dozvolu za obavljanje poslovnih delatnosti mimo oblasti za koje su bile predodređene prilikom svog osnivanja.²¹⁵ Tokom 1990-ih godina, usledilo je dalje reformisanje bankarskog sektora što je kasnije omogućilo osnivanje banaka u domaćem i stranom vlasništvu, za početak u određenim specifičnim regijama (1992. godine), a nakon određenog perioda i u celoj zemlji.²¹⁶

Promene u bankarskom sektoru Kine ubrzale su se ulaskom zemlje u Svetsku trgovinsku organizaciju (World Trade Organization - WTO) 2001. godine.²¹⁷ Nastupila je evolucija bankarskog sektora - od jedne institucije pod kontrolom vlade koja je imala ulogu centralne i komercijalne banke, nastalo je više organizacija kojima su dominirali osnovi tržišne ekonomije i sve veće konkurencije.²¹⁸

²¹⁴ Chen, L. & Vinson, S. 2016. An Overview of the Chinese Banking System: Its History, Challenges and Risks. *Journal of Business and Economics*, 2017-7.

²¹⁵ Erić, D, Đukić, M. & Bodroža, D. 2021. Finansijska tržišta X.0. Data Status.

²¹⁶ Isto.

²¹⁷ Chen, L. & Vinson, S. 2016. An Overview of the Chinese Banking System: Its History, Challenges and Risks. *Journal of Business and Economics*, 2017-7.

²¹⁸ Isto.

U periodu koji je prethodio ovim reformama, ključna karakteristika bankarskog sektora u Kini bila je ogromna veličina njegove bilansne aktive (García-Herrero i ostali, 2005). Drugo, kao i u slučaju mnogih ekonomija u tranziciji, kineskim bankarskim sistemom dominirale su velike komercijalne banke u državnom vlasništvu. Sledeća karakteristika bankarskog sektora u Kini bila je prilično neobična struktura bilansa stanja u poređenju sa međunarodnim standardima - krediti su činili veliki deo aktive, od kojih je većina bila namenjena korporativnom sektoru (preko 85% ukupnih zajmova i preko 85% dobiti), dok su gotovo sve obaveze bili depoziti, sa prosečnim udelom od 89% u 2003. godini. Dodatno, karakteristika kineskih banaka, takođe prilično česta u ekonomijama u tranziciji, bila je njihov vrlo loš kvalitet aktive i nizak nivo profitabilnosti. Konačno, korporativno upravljanje bilo je vrlo slabo – autori smatraju da je uzrok vladina intervencija u cilju sprečavanja banaka u alociranju svoje aktive prema tržišnim kriterijumima.²¹⁹

Proces restrukturiranja banaka u Kini uglavnom je imao akcenat na komercijalnim bankama u državnom vlasništvu i odvijao se u talasima tokom kojih su aktivnosti bile usmerene na kapitalne investicije i smanjenje nivoa problematičnih kredita. Prvi talas procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru Kine otpočeo je 1998. godine, kapitalnom podrškom od 33 milijarde USD u renminbiju u četiri komercijalne banke u državnom vlasništvu. Nakon toga, u periodu od 1999. do 2000. godine, došlo je do prenosa problematičnih kredita po knjigovodstvenoj vrednosti sa četiri komercijalne banke u državnom vlasništvu na četiri novoosnovane kompanije za upravljanje aktivom (asset management companies - AMC) u protivvrednosti od 170 milijardi dolara. Drugi talas procesa restrukturiranja započeo je u decembru 2003. godine kapitalnom investicijom od 22,5 milijardi dolara u China Construction Bank i Bank of China. U junu 2004. godine, 15,6 milijardi i 18,1 milijardi dolara problematičnih kredita China Construction Bank i Bank of China, respektivno, bilo je na aukciji za kompanije za upravljanje aktivom sa 50% nominalne vrednosti. Kineske vlasti izrazile su interes za strateške investitore koji u cilju diversifikacije strukture vlasništva i poboljšanja kvaliteta upravljanja, što je postignuto akvizicijom 9% udela China Construction Bank (u iznosu od 2,5 milijarde dolara) od strane Bank of America i dodatnim ulogom od 1 milijarde dolara u China Construction Bank od strane finansijskog holdinga u državnom vlasništvu u Singapuru, Temasek. Zatim, treći talas procesa restrukturiranja započeo je u aprilu 2005. godine podrškom od 15 milijardi dolara iz zvaničnih međunarodnih rezervi u Industrial Commercial Bank. Sprovođenje procesa restrukturiranja nastavljeno je u junu 2005. godine, odobrenjem problematičnih kredita od 85,5 milijardi dolara kompanijama za upravljanje aktivom i izdavanjem 12,1 milijardi dolara subordiniranog duga.²²⁰ Ukratko, tadašnja reforma kineskog bankarskog sistema nije donela značajne koristi, osim kvaliteta

²¹⁹ García-Herrero, A, Gavilá, S. & Santabárbara, D. 2005. China's banking reform: an assessment of its evolution and possible impact. CESifo Economic Studies, 52(2), 304-363.

²²⁰ Isto.

aktive i moguću akumulaciju novih problematičnih kredita s obzirom na brzi kreditni rast.²²¹

Vođen dinamikom inovacija odozgo prema dole, finansijski sektor u Kini dovršio je kompjuterizaciju svog platnog sistema i internog sistema upravljanja poslovanjem banaka usvajanjem računarskih i mrežnih tehnologija u periodu od 1984. do 2003. godine (World Economic Forum, 2021). Važni događaji koji obeležavaju ovu prvu fazu razvoja industrije obuhvatali su sledeće²²²:

- „1986. godine, filijala ICBC u Zhuhai prva je koristila računare za obradu transakcija. Banke i poslovnice širom zemlje su 1993. godine koristile su računare za knjigovodstvo.
- 1987. godine, filijala Banke Kine u Zhuhai instalirala je prvu automatizovani bankomat.
- 1993. godine, pokrenut je projekat Zlatna karta.
- 1996. godine, Banka Kine izdala je prvu renminbi debitnu karticu u zemlji.
- 1999. godine, ICBC je postala prva banka koja je centralizovala podatke projektom nazvanim 9991, koji je završen 2002. godine.
- 2007. godine, u Kini su uvedeni aranžmani kojima se omogućavaju međuregionalno i međubankarsko deponovanje i povlačenje sredstava.“

Prva faza transformacije u pogledu razvoja finansijskih tehnologija bila je usmerena na unapređenje knjigovodstva i sistema plaćanja banaka. Istovremeno, banke su automatizovale svoje poslovne procese i poboljšale iskustvo klijenata, uključujući mogućnost povlačenja i deponovanja gotovine i obavljanja transfera na bankomatima, kupovine kreditnim karticama i deponovanja i povlačenja novca banaka i regiona širom zemlje. Narodna banka Kine dala je posebno odobrenje za pokretanje Alipay 2004. godine, prve usluge online plaćanja putem interneta, što je označilo početak nove ere u finansijskoj industriji Kine i tokom sledećih 10 godina podstaklo prelazak mnogih finansijskih institucija na online poslovanje. Važne prekretnice u ovoj drugoj fazi inovacija u Kini uključuju sledeće²²³:

- „2004. godine: Pokretanje Alipay - U periodu od 10 godina, ukoliko nastavi sa aktuelnim tredom rasta, Ant Financial (Alipay) biće vredna više od 500 milijardi američkih dolara, a do 2030. godine verovatno će se približiti vrednosti od 1

²²¹ Isto.

²²² World Economic Forum, 2021. At a Crossroads: The Next Chapter for FinTech in China. White Paper. In collaboration with the Shanghai Advanced Institute of Finance (SAIF).

²²³ Isto.

bilion američkih dolara po tržišnoj vrednosti, što bi je učinilo četiri puta većom od najveće banke na svetu danas, ICBC iz Kine – 2018. godine Ant Financial vredela je otprilike koliko i UBS i Goldman Sachs, dva najcenjenija bankarska igrača na svetu (King, B. 2018).

- *2007. godine: PPDAl, prva platforma za P2P pozajmljivanje u Kini, postala je online, signalizirajući širenje internet aplikacije sa plaćanja na kreditiranje i druga finansijska područja (World Economic Forum, 2021).*
- *2011. godine: izdata je prva licenca za plaćanje trećeg lica, sedam godina nakon što je prva platforma za plaćanje treće strane započela sa radom.*
- *2013. godine: osnovana je Yu'ebao koja je doživela brz i ogroman uspeh.*
- *2014. godine: pojavile su se velike platforme za finansijske usluge usled uspeha Yu'ebao i raznovrsnih online finansijskih proizvoda.“*

U poređenju sa prethodne dve faze, pružaoci usluga sada sveobuhvatnije koriste sve D-BASIC tehnologije: veliku bazu podataka (big data), blockchain tehnologiju, veštačku inteligenciju (artificial intelligence – AI), bezbednosnu tehnologiju, Internet stvari (Internet stvari - IoT) i cloud računarstvo. D-BASIC tehnologije sada utiču na sve aspekte finansija i njihov uticaj prevazilazi knjigovodstvo, klijente i procese. Važni događaji u ovoj aktuelnoj fazi uključuju²²⁴:

- *„2015. godine PBOC-ov izbor od osam privatnih kompanija za pilot lično kreditno izveštavanje.*
- *2017. godine nastupio je rast praksi mikrokreditiranja.*
- *2018. godine došlo je do uspona novih modela kreditiranja kao što su sindicirani zajmovi i kreditiranje uz pomoć tehnologije; došlo je do uspeha online zajedničke pomoći (online mutual aid).*
- *2020. godine Narodna banka Kine pokrenula je pilot elektronsko plaćanje digitalnom valutom (Digital Currency Electronic Payment – DCEP) - najupečatljivije dostignuće Kine tokom prve dve faze bilo je uvođenje mobilnih plaćanja.“*

U Kini postoji veliki uticaj FinTech, a posebno BigTech kompanija na bankarski sektor, imajući u vidu njen ekosistem povezivanja zasnovan na mobilnim uređajima, zajedno sa oskudnom ponudom bankarskih proizvoda za klijente, kao i regulatornim okvirom prilagođenim inovacijama, velikim tehnološkim kompanijama omogućeno je sticanje velikih tržišnih udela (OECD, 2020). P2P kreditiranje i mobilna plaćanja su dobro

²²⁴ Isto.

razvijena u Kini. Finansijske aktivnosti kompanija BigTech uključuju mobilna plaćanja robe široke potrošnje. Plaćanja takve vrste postaju sve popularnija i sada čine 16% BDP-a u Kini, a manje od 1% BDP-a u SAD i Velikoj Britaniji. U 2003. i 2004. godini, Alibaba, najistaknutija kompanija za online trgovinu u Kini, iskoristila je nedovoljno razvijeni platni sistem uvođenjem Alipay kao nezavisne platforme za online plaćanje. Alipay je, kao deo Ant Financial-a, imao ključnu ulogu u uspehu Alibaba-e - u današnje vreme nudi usluge plaćanja, upravljanja bogatstvom, kreditiranja, osiguranja i usluga kreditnog bodovanja; ima više od 520 miliona korisnika; i upravlja novcem na istom nivou kao četiri velika kineska tradicionalna kreditora.²²⁵

Platforma je uspela da pokrije više od 50% sektora mobilnih plaćanja u Kini od 5,5 biliona američkih dolara; jedini glavni konkurent mu je tehnološki gigant Tencent (koji je vlasnik dominantne aplikacije za društvene mreže i razmenu poruka WeChat) – navedene dve kompanije čine 94% tržišta. WeChat se koristi za plaćanje online i u radnjama (često jedini ponuđeni oblik plaćanja), kao i za izmirivanje računa za komunalne usluge. Ukupna vrednost transakcija e-novca u Kini premašuje vrednost transakcija Visa i MasterCard širom sveta. Zatim, online fond tržišta novca Ant Financial-a Yu'eobao, najveći fond tržišta novca na svetu, upravljao je imovinom od 200 milijardi američkih dolara septembra 2018. godine. Ant Financial je takođe ključni pružalac usluga osiguranja sa većinskim udelom u Cathay Insurance China i osnivačkim udelom u ZhongAn osiguranju, prvoj online osiguravajućoj kući u Kini sa 535 miliona osiguranih lica. Kina je najveće tržište za FinTech kredite, sa 2.525 FinTech kreditnih platformi do kraja juna 2017. godine, a obim FinTech kredita neprekidno raste (kumulativni krediti dostigli su 1.359 biliona renminbija (215 milijardi američkih dolara) u prvoj polovini 2017. godine). Pretraživač Baidu takođe je počeo sa aktivnostima pružanja bankarskih i finansijskih usluga.²²⁶

Usled dominacije Alipay i WeChat Tencent-a u platnom prometu Kine, banke su nastojale da sprovedu aktivnosti u cilju brze obnove kako bi izgradile sopstvene mobilne sposobnosti (King, B. 2018). Distribucija finansijskih usluga u Kini iz temelja se promenila zbog finansijske tehnologije. ICBC, najveća banka na svetu sa sedištem u Kini, zbog masovne dominacije Alibaba-e i TaoBao-a, poslednjih godina bila je prinuđena da pokrene sopstvenog konkurenta za e-trgovinu Alibaba pod nazivom Rong E-Gou („kupujte lako“). ICBC takođe je usvojila veštačku inteligenciju i robotiku, što podrazumeva pružanje saveta u vezi sa optimalnim opsegom u skladu sa tolerancijom rizika i očekivanjima povrata.²²⁷

Najveće banke u Kini povećale su vođstvo nad američkim bankama, prema poslednjoj rang listi The Banker „Prvih 1000 svetskih banaka“ (The Banker, 2020). Industrial and Commercial Bank of China ostala je na prvom mestu, a usledile su China Construction

²²⁵ OECD, 2020. Report. Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition.

²²⁶ Isto.

²²⁷ King, B. 2018. Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank. John Wiley & Sons.

Bank, Agricultural Bank of China i Bank of China, mereno prema osnovnom akcijskom kapitalu. U 2019. godini, četiri velike banke u Kini bile su za 51% veće, dok su 2020. godine bile za 72% veće prema osnovnom akcijskom kapitalu, u odnosu na četiri najveće banke u SAD – banke u Kini povećale su osnovni akcijski kapital za 14%, a banke u SAD za 3%. Dobit bankarskog sektora u Kini porasla je za 5,7% - sa 312 milijardi na 330 milijardi, što u 2020. godini čini 28% ukupne dobiti 1000 najvećih banaka na globalnom nivou.²²⁸

U 2020. godini Kina imala je 143 banke u prvih 1000 najvećih banaka na globalnom nivou koje raspolažu depozitima od 24 biliona dolara i kreditima od 18 biliona dolara. Uvođenjem tzv. „Politike otvorenih vrata“ (Open Door policy) 1979. godine, banke u Kini postajale su sve više istaknute i dominirale su rang listama najvećih banaka još od finansijske krize 2008. godine. Prema podacima The Banker iz 2020. godine, ICBC ima aktivu od 4,3 biliona dolara, 172 puta veću od aktive Banke Amerike od 25 milijardi dolara kada je zauzimala prvo mesto 1970. godine.²²⁹

Analitičari postaju sve optimističniji u pogledu banaka u Kini, od kojih su pojedine zabeležile nagli pad dobiti tokom prve polovine 2020. godine, nakon što je druga najveća svetska ekonomija uspeła da poveća za 2,3% krajem prošle godine (S&P Global Market Global Intelligence, 2021). Ekonomski oporavak Kine koji je bio snažniji od očekivanog, doprineo je povećanju ukupne neto kamatne marže svih komercijalnih banaka u Kini u četvrtom kvartalu 2020. godine, što je prvo povećanje u tri kvartala, pokazuju najnoviji podaci Kineske regulatorne komisije za bankarstvo i osiguranje (China Banking and Insurance Regulatory Commission). Ukupan udeo problematičnih kredita u ukupnim kreditima u ovom sektoru naglo je opao po prvi put u dve godine. Kapitalne pozicije banaka su se takođe poboljšale, što je doprinelo većem zaštitnom sloju i podršci kreditnom rastu (S&P Global Market Global Intelligence, 2021). Ukupni racio pokrivenosti likvidnosti komercijalnih banaka u Kini u decembru 2020. godine iznosio je 146,7%, sa 138,67% u odnosu na tri meseca ranije.²³⁰

Indija

Razvoj finansijskog sektora u Indiji odvijao se u tri faze (Mohan & Ray, 2017). Prva faza, koja je obuhvatala 1950-e i 1960-e godine, pokazala je određene elemente nestabilnosti u vezi sa „laissez faire“, ali nedovoljno razvijenim bankarstvom. Tokom druge faze,

²²⁸ The Banker. Dostupno na: <https://www.thebanker.com/Top-1000-World-Banks/Top-1000-World-Banks-2020-China-Press-Release-English> (pristupljeno 21. aprila 2021. godine)

²²⁹ Isto.

²³⁰ S&P Global Market Intelligence. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/china-s-latest-data-suggest-bank-earnings-are-set-to-rebound-more-in-2021-62701883> (pristupljeno 20. maja 2021. godine)

1970-ih i 1980-ih godina, otpočeo je proces finansijskog razvoja širom zemlje pod okriljem vlade, praćen izvesnim stepenom finansijske represije. Treću fazu od 1990-ih godina karakterisalo je postepeno i kalibrisano produbljivanje i liberalizacija finansijskog sektora²³¹.

U bankarskom sektoru Indije dugo su dominirale banke u državnom vlasništvu (Herd i ostali, 2011). Krajem 1980-ih godina, one su činile 93% ukupne aktive i raspolagale sa skoro 90% filijala, uključujući brojne razvojne banke. U periodu nakon 1990. godine, smanjene su barijere za ulazak, pa su se pojavile nove banke uglavnom nebankarskih finansijskih posrednika ili raznih entiteta javnog sektora, a posebno razvojnih banaka.²³²

Reforme liberalizacije tokom ranih 1990-ih godina nisu samo rekonstruisale bankarsku strukturu, već su pružile i višestruki podsticaj privredi u celini (Sinha & Sharma, 2016). Nakon toga, bankarski sistem se brzo širio i postao diversifikovan. U poslednje dve decenije, finansijski sektor je pretrpeo značajne promene od deregulacije kamatnih stopa do ulaska stranih igrača na tržište radi stabilizacije fiskalnog deficita kroz investicije. Slab zamah rasta privrede u kombinaciji sa pogoršanjem kvaliteta aktive ometao je profitabilnost banaka.²³³

Istorija bankarstva u Indiji može da se podeli u tri ključne faze²³⁴ (Srinivasan i ostali, 2010):

- „I faza (1786 - 1969. godine) - Početna faza bankarstva u Indiji kada su osnovane mnoge male banke (od 1858. godine do nezavisnosti Indije i Pakistana 1947. godine, Indija je bila britanska kolonija).
- II faza (1969 - 1991. godine) - Nacionalizacija, regulacija i rast.
- III faza (od 1991. nadalje) - Liberalizacija i posledice.“

Tokom prve faze bankarstva, 1865. godine, osnovana je Allahabad Bank, prva banka koja je bila u potpunom indijskom vlasništvu (Dagar & Garg, 2020). Sve do početka 20. veka, bankarski sektor u Indiji bio je isključivo u vlasništvu evropskog kontinenta. Rezervna banka Indije nacionalizovana je uz šira ovlašćenja 1. januara 1949. godine u skladu sa Zakonom o Rezervnoj banci Indije iz 1948. godine, a nakon sticanja nezavisnosti Indije.

²³¹ Mohan, R. & Ray, P. 2017. *Indian financial sector: Structure, trends and turns*. International Monetary Fund.

²³² Herd, R, Koen, V, Patnaik, I. & Shah, A. 2011. Financial sector reform in India: Time for a second wave?

²³³ Sinha, P. & Sharma, S. 2016. Determinants of bank profits and its persistence in Indian Banks: a study in a dynamic panel data framework. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), 35-46.

²³⁴ Srinivasan R, Chattopadhyay G. & Sharma A. 2010. M&As in the Indian Banking Sector-Strategic and Financial Implications. *Interactions*.

Državna banka Indije bila je prva banka u državnom sektoru Indije pre 1969. godine, a nacionalizovana je 1955. godine u skladu sa Zakonom o Državnoj banci Indije iz 1955. godine, tokom prve faze nacionalizacije banaka. Nakon početka druge faze, 1969. godine došlo je do drugog talasa nacionalizacije banaka čiji je ključni cilj bio širenje funkcije bankarske mreže u ruralnim regionima i pružanje povoljnih uslova finansiranja indijskim farmerima. U okviru treće faze, ključni faktori privrednog rasta odnosili su se na povećanu tražnju za kreditima za stanovništvo, rast broja kreditnih i debitnih kartica, smanjenje sekjuritizovane problematične aktive, poboljšane makroekonomskih uslova, diversifikaciju, kamatne stope, regulatorne reforme i izmene politika. Pored pomenutog, došlo je do razvoja tehnologije što je uticalo na povećanje konkurentnosti, rast proizvoda i brendova, kao i jačanje procesa upravljanja rizicima.²³⁵

U periodu nakon 2000. godine, posebno značajne aktivnosti u okviru procesa restrukturiranja bankarskog sektora Indije, odnose na sledeće²³⁶:

- *„HDFC banka preuzela je Centurion banku (Punjab) maja 2008. godine što je dovelo do stvaranja entiteta sa aktivom sedmoj po veličini u Indiji, pružajući ekonomiju obima i poboljšanu distribuciju sa 1.148 filijala i 2.358 bankomata (najveća banka u pogledu broja filijala u privatnom sektoru).*
- *Standard Chartered preuzela je ANZ Grindlaid Bank novembra 2000. godine i postala najveća banka u stranom vlasništvu u Indiji sa preko 56 filijala i više od 36% udela na tržištu kreditnih kartica. Realizacijom aktivnosti merdžera takođe je u velikoj meri doprinelo smanjenju profila rizika ANZ-a.*
- *Bank of Baroda preuzela je lokalnu banku South Gujarat Local Area Ltd juna 2004. godine. Klijenti iz SGLAB prešli su u Bank of Baroda, sigurniju i veću banku ukupne aktive od 793,2 milijarde rupija u vreme realizacije aktivnosti merdžera. SGLAB nije imao mnogo koristi, osim što se pripojio većoj banci i zadržao svoje filijale i klijente, mada pod drugim imenom.*
- *ICICI Bank Ltd. preuzela je Banku Madure marta 2001. godine. Mreža filijala spojenog entiteta povećala se sa 97 na 378, uključujući 97 filijala u ruralnom sektoru. Neto kamatna marža porasla je sa 2,46% na 3,55%. IBL je stekao dodatnih 1,2 miliona računa klijenata - posedovao je najveću bazu klijenata u zemlji, omogućavajući tako ICICI grupi unakrsnu prodaju raznih proizvoda i usluga.*
- *Orijentalna trgovinska banka preuzela je Global Trust Bank Ltd avgusta 2004. godine. OBC je dobio od 104 filijale i 276 bankomata GTB-a, radnu snagu od*

²³⁵ Dagar, A. & Garg, K. K. 2020. Effect of reforms on banking sector in the context of India. *Elementary Education Online*, 19(4), 4294-4300.

²³⁶ Srinivasan R, Chattopadhyay G. & Sharma A. 2010. M&As in the Indian Banking Sector-Strategic and Financial Implications. *Interactions*.

1.400 zaposlenih i milion klijenata. Obe banke su imale i zajedničku IT platformu. Merdžer je takođe dopunio OBC-ove praznine u poslovanju - kompjuterizacijom i vrhunskom tehnologijom.“

U periodu od 2006. do 2016. godine, merdžeri i akvizicije banaka doprineli su spašavanju banaka u poteškoćama, što je doprinelo troškovnoj efikasnosti i ekonomiji obima (Sinha & Sharma, 2016).²³⁷ Gupta (2015) je sproveo analizu efekata merdžera i akvizicija na finansijske performanse odabranih banaka u Indiji na osnovu dve studije slučaja - merdžera ICICI banke i banke Rajasthan i merdžera HDFC banke i Centurion banke (Punjab). Rezultati istraživanja pokazali su značajno poboljšanje većine pokazatelja finansijskih performansi u periodu od tri godine nakon merdžera, u oba slučaja. Pojedini pokazatelji ipak nisu pokazali značajno poboljšanje, ali je, prema rečima autora, moguće da je došlo do njihovog poboljšanja nakon više godina. Autor je došao do zaključka da se putem ovih merdžera i akvizicija uticalo na realizaciju stvaranja vrednosti u dugom roku, što je uticalo na poboljšanje efikasnosti i performansi banaka.²³⁸

Goyal i Joshi (2011) su analizirali uzorak od 17 merdžera (nakon liberalizacije) banaka i ispitivali motive banaka za realizaciju aktivnosti merdžera i akvizicija sa posebnim osvrtnom na bankarski sektor u Indiji. Ova studija sprovedena je na osnovu broja filijala, geografskog prodora na tržište i koristi od merdžera. Pored njihovih finansijskih aspekata, autori su postavili određena pitanja sa stanovišta upravljanja ljudskim resursima i organizacionog ponašanja za naučnike i istraživače. Rezultati istraživanja pokazali su da su merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru korisno sredstvo za opstanak slabih banaka. S obzirom da se male i lokalne banke suočavaju sa poteškoćama usled globalnih ekonomskih uslova, potrebna im je podrška, što je jedan od razloga za realizaciju aktivnosti merdžera i akvizicija. ICICI Bank Ltd. koristila je merdžere kao svoju strategiju širenja na ruralnom tržištu, što je uticalo na jačanje njene mreže preko granica zemlje, poboljšanje baze klijenata i povećanje tržišnog udela.²³⁹

Cilj istraživanja Bishnoi i Devi (2015) bilo je ispitivanje performansi devet banaka nakon realizacije aktivnosti 18 merdžera u Indiji u periodu od 1991. do 2010. godine. Autori su povrdili tačnost hipoteze da nije zabeleženo značajno poboljšanje performansi banaka nakon realizacije aktivnosti merdžera u većini slučajeva, uz postojanje pojedinih izuzetaka. Prinos na aktivu statistički je značajan u slučaju jednog merdžera sa Bank of

²³⁷ Sinha, P. & Sharma, S. 2016. Determinants of bank profits and its persistence in Indian Banks: a study in a dynamic panel data framework. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), 35-46.

²³⁸ Gupta, K. 2015. Mergers and acquisitions in the Indian banking sector: A study of selected banks. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(3), 94-107.

²³⁹ Goyal, K. A. & Joshi, V. 2011. Mergers in banking industry of India: Some emerging issues. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 157-165.

Baroda i dva merdžera sa ICICI Bank. Utvrđeno je da je prinos na kapital statistički značajan u dva slučaja koji se odnose na Bank of Baroda i jedan slučaj koji se odnosi na ICICI banku. Dodatno, pokazatelj adekvatnosti kapitala, dobiti po zaposlenom i rasta aktive pokazali su statistički značajan nivo za tri slučaja merdžera: ICICI banka, Bank of Baroda i Punjab National Bank. U slučaju pokazatelja koji se odnosi na *spread*, zabeležen je statistički značajan nivo za Bank of Baroda, ICICI Bank, Indian Overseas Bank i Oriental Bank of Commerce. Samo dve banke, Oriental Bank of Commerce i Punjab National Bank, pokazale su statistički značajan nivo u pogledu operativnih troškova u odnosu na ukupnu aktivu (operating cash/total assets). Prilikom istraživanja, autori su došli do zaključka da efekat merdžera i akvizicija na profitabilnost, kapital i stopu rasta banaka nije na statistički značajnom nivou.²⁴⁰

Svrha istraživanja Patel i Shah (2016) bila je ispitivanje finansijskih performansi izabranih banaka pre i posle merdžera odabranih šest banaka u Indiji od 2004. do 2010. godine. Autori su putem pristupa ekonomske dodate vrednosti poredili finansijske performanse pre i nakon merdžera i došli do zaključka da je u većini slučajeva došlo do poboljšanja finansijskih performansi u periodu nakon merdžera. Na kraju, autori su dokazali da pravilna analiza pre dogovora u vezi sa merdžerom može da utiče na poboljšanje performansi banke.²⁴¹ U aprilu 2021. godine, bankarski sektor u Indiji, pored kooperativnih kreditnih institucija, sastojao se od 12 banaka javnog sektora, 22 banke privatnog sektora, 46 banaka u stranom vlasništvu, 56 regionalnih ruralnih banaka, 1.485 urbanih kooperativnih i 96.000 ruralnih kooperativnih banaka (India Brand Equity Foundation, 2021).²⁴²

U indijskoj bankarskoj industriji nedavno je došlo do uvođenja inovativnih bankarskih modela poput banaka za plaćanja i banaka za malo finansiranje. Nove mere Rezervne banke Indije mogu u velikoj meri da budu od koristi u restrukturiranju domaće bankarske industrije. Sistem digitalnih plaćanja u Indiji se najviše razvio među 25 zemalja, dok je Služba za neposredna plaćanja (Immediate Payment Service - IMPS) Indije jedini sistem na petom nivou prema Indeksu brzih plaćanja (Faster Payments Innovation Index - FPPII).²⁴³

Uprkos smanjenju broja urbanih kooperativnih banaka, njihova kombinovana veličina aktive kontinuirano se povećavala, naglašavajući poboljšanje njihovog finansijskog položaja i efikasnosti napora konsolidacije (Reserve Bank of India, 2020). Počev od 2004,

²⁴⁰ Bishnoi, T. R. & Devi, S. 2015. Mergers and acquisitions of banks in post-reform India. *Economic and Political Weekly*, 50-58.

²⁴¹ Patel, R., & Shah, D. 2016. Mergers and Acquisitions-The Game of Profit and Loss: A Study of Indian Banking Sector. *Researchers World*, 7(3), 92.

²⁴² India Brand Equity Foundation. Indian Banking Industry Analysis. Dostupno na: <https://www.ibef.org/industry/banking-presentation> (pristupljeno 10. juna 2021. godine)

²⁴³ Isto.

odnosno 2005. godine, urbane kooperativne banke učestvovala su u 136 merdžera do marta 2020. godine, sa bankom Maharaštra koja je činila više od polovine njih. U cilju podrške regionalnim ruralnim bankama u minimiziranju troškova, optimizaciji korišćenja tehnologije, povećanju kapitalne baze i područja delovanja i povećanja njihovu izloženost, Vlada je pokrenula strukturnu konsolidaciju ruralnih banaka.²⁴⁴

U 2019. godini, došlo je do 32 aktivnosti merdžera i akvizicija u bankarskom i finansijskom sektoru u vrednosti od 1,72 milijarde američkih dolara (India Brand Equity Foundation, 2021). U oktobru iste godine, e-tržište Vlade potpisalo je Memorandum o razumevanju sa Union Bank of India kako bi olakšala bezgotovinski, bezpapirni i transparentni sistem plaćanja za niz usluga. Dodatno, problematična aktiva komercijalnih banaka zabeležila je oporavak od oko 57,23 milijardi američkih dolara u periodu od 2018. do 2021. godine, uključujući rekordni oporavak oko 22,42 milijardi američkih dolara u fiskalnoj 2019. godini. Nakon toga, u februaru 2020. godine, Odbor za ekonomska pitanja Vlade odobrio je nastavak procesa dokapitalizacije regionalnih ruralnih banaka putem obezbeđenja minimalnog regulatornog kapitala za još jednu godinu do 2020-21. godine bankama koje nisu u stanju da održe minimalni odnos kapitala i rizikom ponderisane aktive od 9% prema regulatornim normama koje propisuje Rezervna banka Indije. U martu 2020. godine, Državna banka Indije (State Bank of India - SBI), najveći kreditor u Indiji, prikupila je 100 miliona američkih dolara u zelenim obveznicama privatnim plasmanom. Zatim, u oktobru 2020. godine, HDFC banka i bolnice Apollo udružile su se da bi pokrenule „Program zdravog života“, holističko rešenje za zdravstvenu zaštitu (India Brand Equity Foundation, 2021). Novembra 2020. godine, WhatsApp pokrenuo je uslugu plaćanja (Unified Payments Interface – UPI) u Indiji po dobijanju odobrenja Nacionalne korporacije za plaćanja u Indiji (National Payments Corporation of India - NPCI) za „Go Live“ na UPI. Takođe, Odbor banke Allahabad odobrio je merdžer sa Indian bankom radi konsolidacije 10 državnih banaka.²⁴⁵

U 2020. godini, u Indiji je došlo do konsolidacije državnih banaka pošto je šest kreditora iz javnog sektora spojeno u četiri banke u državnom vlasništvu: Punjab National Bank, Union Bank of India, Canara Bank i Indian Bank (S&P Global Market Intelligence, 2020). U okviru konsolidacije, Punjab National Bank je izdala i dodelila 2,67 milijardi akcija u ukupnom kapitalu akcionarima Oriental Bank of Commerce i United Bank of India, dok je Union Bank of India izdala i dodelila 2,98 milijardi akcija u ukupnom kapitalu akcionarima Andhra Bank i Corporation Bank. Slično tome, Canara banka izdala je i dodelila 423,3 miliona akcija akcionarima Syndicate Bank Ltd, dok je Indian Bank izdala i dodelila 520,6 miliona vlasničkih akcija akcionarima Allahabad banke.²⁴⁶

²⁴⁴ Reserve Bank of India, 2020. Report on Trend and Progress of Banking in India 2019-20

²⁴⁵ Isto.

²⁴⁶ S&P Global Market Intelligence, 2020. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/india-completes-consolidation-of-10-public-sector-banks-57862571> (pristupljeno 26. aprila 2021. godine)

S obzirom da merdžeri mogu da imaju koristi od sinergetskih efekata, posebno u slučaju prisustva mreže filijala u svim regionima, United Bank of India, koja je imala značajan broj filijala u istočnom regionu zemlje, imaće koristi od raznovrsnije mreže filijala Punjab National Bank u severnom i centralnom regionu (Reserve Bank of India, 2020). Slično tome, Indian Bank sa koncentrisanim prisustvom u južnom delu zemlje može da proširi svoj domet u centralnim i istočnim delovima zahvaljujući merdžeru sa bankom Allahabad koji je doprineo jačanju kapitalnih rezervi banaka koje su se suočavale sa izazovima u ispunjavanju regulatornih zahteva (Tabela 3.4).²⁴⁷

Tabela 3.4. Odnos kapitala i rizične aktive banaka u Indiji pre i nakon merdžera (izraženo u %)

Naziv banke	31. mart 2020. godine (pre merdžera)	30. jun 2020. godine (posle merdžera)
Punjab National Bank	14,14	12,63
Oriental Bank of Commerce	11,55	
United Bank	5,56	
Canara Bank	13,65	12,77
Syndicate Bank	11,52	
Union Bank of India	12,81	11,62
Andhra Bank	11,12	
Corporation Bank	11,53	
Indian Bank	14,12	13,45
Allahabad Bank	12,01	

Izvor: Reserve Bank of India, 2020. Report on Trend and Progress of Banking in India 2019-20

Iako je prilično teško da se izoluje uticaj merdžera od dejstva drugih faktora, može da se zaključi da je poboljšanje odredbi doprinelo zadržavanju nivoa udela problematične aktive. Konsolidacija je takođe pomogla u poboljšanju operativne dobiti po zaposlenom u svim bankama.²⁴⁸

Khushalani i Sinha (2021) analizirali su performanse banaka u Indiji pre i nakon merdžera, a na osnovu uzorka od četiri merdžera banaka do kojih je došlo nakon

²⁴⁷ Reserve Bank of India, 2020. Report on Trend and Progress of Banking in India 2019-20

²⁴⁸ Isto.

liberalizacije, a pomoću ispitivanja finansijskih parametara, kao što su neto profitna marža, dividende po akciji, pokazatelj adekvatnosti kapitala, prinos na aktivu i koeficijent kreditnog depozita. Banke su, na osnovu merdžera i akvizicija, sprovele proces restrukturiranja kako bi povećale vrednost za akcionare i konkurentnost povećanjem efikasnosti. Na osnovu t-testa, autori su identifikovali suštinsku promenu u pokazateljima poslovanja banaka pre i posle merdžera. Pored pomenutog, autori su razmotrili buduće pravce u istraživanju, kao što je analiza kretanja cena akcija pre i posle merdžera, a na osnovu koje bi mogle da se utvrde koristi od merdžera za banke i indijsku bankarsku industriju.²⁴⁹

Prema podacima od oktobra 2021. godine, bankarski sektor u Indiji sastoji se od 12 banaka javnog sektora, 22 banke privatnog sektora, 46 banaka u stranom vlasništvu, 56 regionalnih ruralnih banaka, 1.485 urbanih kooperativnih banaka i 96.000 ruralnih kooperativnih banaka, pored kooperativnih kreditnih institucija.²⁵⁰

U Indiji, proces restrukturiranja uglavnom je doprineo spašavanju banaka u poteškoćama, podizanjem troškovne efikasnosti i postizanjem ekonomije obima. U pojedinim slučajevima, pokazatelji poslovanja banaka nisu pokazali značajno poboljšanje, uglavnom zbog potrebe za odgovarajućim protokom vremena kako bi se ispoljili efekti ovih promena. Dodatno, pokazalo se da odgovarajuća dubinska analiza subjekta restrukturiranja (due diligence) pre procesa pregovora može da utiče na poboljšanje poslovnih performansi nakon merdžera ili akvizicije.

Proces restrukturiranja banaka u Indiji je tokom poslednjih nekoliko godina doprineo i širenju mreža filijala kako bi se ubirale koristi od sinergetskih efekata, što se pokazalo u slučaju merdžera United Bank of India i Punjab National Bank, kao i Indian Bank i Allahabad banke. Motiv u procesu restrukturiranja uglavnom se odnosio na stvaranje vrednosti za akcionare i postizanje konkurentske prednosti povećanjem efikasnosti u poslovnim procesima. Dodatno, uvođenje inovativnih bankarskih modela pokazuje da mere Rezervne banke Indije mogu u velikoj meri da budu od koristi u daljem sprovođenju ostalih strategija restrukturiranja u bankarskoj industriji.

²⁴⁹ Khushalani D. & Sinha M. 2021. Pre- and Post-Merger Financial Analysis of Banks. Universal Journal of Accounting and Finance Vol. 9(6), pp. 1247 – 1257.

²⁵⁰ India Brand Equity Foundation. Indian Banking Industry Analysis. <https://www.ibef.org/industry/banking-india.aspx#login-box> Dostupno na: (pristupljeno 14. decembra 2021. godine)

4. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA U EVROPI

4.1. Dinamika restrukturiranja u zemljama članicama Evropske unije i zemljama Centralne i Istočne Evrope

Promene uzrokovane procesom restrukturiranja nisu zaobišle ni bankarske sektore zemalja članica Evropske unije, a posebno zemlje Centralne i Istočne Evrope. Ove aktivnosti podrazumevale su zahtevna i složena prilagođavanja, posebno u pojedinim zemljama u tranziciji. Imajući navedeno u vidu, u nastavku rada detaljno će biti analizirani dinamika i efekti procesa restrukturiranja banaka u zemljama članicama Evropske unije i Centralnoj i Istočnoj Evropi. Imajući u vidu raznolikost pristupa procesu restrukturiranja, biće analizirane specifičnosti ekonomskih uslova i bankarskih sektora ovih regiona. Kao što je navedeno u trećoj glavi, ekonomske sile kao što su SAD, Kina i Indija, osim strategija u funkciji rasta, već u velikoj meri koriste ostale strategije restrukturiranja. Konkretno, ostale strategije restrukturiranja obuhvataju strategijsko, organizaciono, kadrovsko, tehničko-tehnološko restrukturiranje, od kojih se u poslednje vreme posebno ističu razvoj finansijskih tehnologija i agilnu transformaciju banaka. S tim u vezi, poseban deo analize odnosiće se na dinamiku i efekte ostalih strategija restrukturiranja u zemljama članicama Evropske unije i zemljama Centralne i Istočne Evrope.

Evropska unija

Evropska bankarska industrija bila je pod uticajem širokog spektra regulatornih kretanja (Goddard i ostali, 2010). Kreditna kriza 2007–2008. godine i evropska kriza državnog duga dovele su do velikih gubitaka i propasti i zatvaranja mnogih banaka što je podstaklo intervenciju centralnih banaka i vlada u domaćim bankarskim sistemima.²⁵¹

Konkurencija u evropskom bankarskom sektoru evoluirala je sa deregulacijom, tehnološkim promenama i integracijom tržišta kao ključnim pokretačima, a počev od inicijative za jedinstveno tržište iz 1992. godine (Maudos & Vives, 2019). Bankarske direktive, uvođenje evra 1999. godine i finansijska i dužnička kriza od 2007. do 2012. godine sa promenama regulatorne reforme prekinule su ovu evoluciju evropskog

²⁵¹ Goddard, J, Molyneux, P. & Wilson, J. O. 2010. Banking in the European Union. In *The Oxford Handbook of Banking, Second Edition*.

bankarskog sistema.²⁵² Promene u regulativi prisutne su tokom čitavog perioda, naglašavajući važnost Druge bankarske direktive (jedinstvena bankarska licenca, kontrola matične zemlje, međusobno priznavanje i sloboda prekograničnih usluga), uzastopnih Bazelskih sporazuma i Akcionog plana za finansijske usluge (1999 - 2005. godine).²⁵³

Pored pomenutog, a u cilju obezbeđenja stabilnosti, sigurnosti i pouzdanosti bankarskog sektora zone evra i u šire EU, godine 2014. osnovana je bankarska unija, ključna komponenta Ekonomske i monetarne unije EU. Ciljevi bankarske unije odnose se na sledeće²⁵⁴:

- „Da banke budu snažne i sposobne da izdrže sve buduće finansijske krize.
- Da nad neodrživim bankama bude pokrenut postupak restrukturiranja bez pribegavanja novcu poreskih obveznika i sa minimalnim uticajem na realnu ekonomiju.
- Da fragmentacija tržišta bude smanjena harmonizovanim pravilima finansijskog sektora.“

S tim u vezi, uvedeni su stubovi bankarske unije - Jedinstveni nadzorni mehanizam (Single Supervisory Mechanism - SSM) i Jedinstveni mehanizam za restrukturiranje (Single Resolution Mechanism - SRM) 2014. odnosno 2015. godine.²⁵⁵ S obzirom na značajne promene u evropskom bankarskom sektoru, u nastavku rada će detaljno biti analizirana dinamika procesa restrukturiranja u zemljama članicama EU.

Tokom 1990-ih godina, došlo je do procesa dubinskog restrukturiranja evropske bankarske industrije u talasima merdžera i akvizicija (Ayadi & Pujals, 2004). Stvaranje bankarskih giganta na domaćem nivou, razvoj prekograničnih i međusektorskih transakcija, a samim tim i pojava nekoliko velikih panevropskih finansijskih grupa bile su glavne odlike tadašnje konsolidacije u bankarstvu. Finansijska globalizacija, deregulacija i integracija tržišta, usvajanje jedinstvene valute, tehnološki i finansijski napredak i vrednost za akcionare bile su glavne pokretačke snage za talase merdžera i akvizicija. Raznolikost evropskih bankarskih tržišta bila je uzrokovana razlikom u

²⁵² Maudos, J. & Vives, X. 2019. Competition policy in banking in the European Union. *Review of industrial organization*, 55(1), 27-46.

²⁵³ Isto.

²⁵⁴ European Council. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/banking-union/> (pristupljeno 19. jula 2022. godine)

²⁵⁵ Maudos, J. & Vives, X. 2019. Competition policy in banking in the European Union. *Review of industrial organization*, 55(1), 27-46.

obrascima konsolidacije među zemljama, što pokazuje da je konsolidacija bila naprednija na severu, sa izuzetkom Nemačke, u poređenju sa zemljama na jugu Evrope.²⁵⁶

Ukupna niska profitabilnost banaka u zoni evra, koja utiče na slabljenje otpornosti bankarskog sektora zone evra, delimično se objašnjava kontinuirano slabim performansama pojedinih banaka (Andreeva i ostali, 2019). Sve ove banke ističu se povišenim odnosom troškova i prihoda. Prema navodima autora, postoje i tri različite grupe tih banaka: banke koje sa izazovima zbog nasleđene aktive; banke sa slabim kapacitetom za rast prihoda; i banke sa izazovima uzrokovanim kombinacijom troškova i prihoda. Čini se da je uobičajeni izazov troškovne neefikasnosti najizraženiji za najveće i najmanje banke. Za pojedine banke, akcenat bi trebalo da bude na ciljanju kontinuirano visokih problematičnih kredita. Međutim, prema stavu autora, u sistemima sa mnogo malih banaka sa slabim performansama, konsolidacija unutar njihovog domaćeg sistema mogla bi da doprinese poboljšanju performansi.²⁵⁷

Konačno, kombinacija restrukturiranja na nivou banaka i prekograničnih aktivnosti merdžera i akvizicija mogla bi da pomogne u smanjenju troškova i diversifikaciji prihoda velikih banaka sa slabim performansama. Andreeva i ostali smatraju da banke mogu da pokušaju da ublaže strukturne neefikasnosti u cilju poboljšanja svojih performansi. Pojedine profitabilne banke u zoni evra su diversifikovale svoje izvore prihoda, poboljšale svoju troškovnu efikasnost i uložile u digitalne tehnologije. Takođe, konsolidacija u bankarskom sektoru može da bankama omogući da koriste ekonomiju obima i širine, što bi trebalo da dovede do veće profitabilnosti.²⁵⁸

Na osnovu analize determinanti akvizicija banaka unutar i između 25 zemalja članica Evropske unije (EU-25) tokom perioda od 1997. do 2004. godine, rezultati analize su pokazali da banke sa lošim upravljanjem (sa visokim odnosom troškova i prihoda) i veće banke imaju veću verovatnoću da budu preuzete od strane drugih banaka u istoj zemlji (Hernando i ostali, 2009). Prema stavu autora, bolji su izgleadi da će banke koje se kotiraju na berzi da postanu ciljane banke u prekograničnim merdžerima i akvizicijama. Konačno, banke koje posluju na koncentrisanijim tržištima imaju manju šansu da ih preuzmu druge banke u istoj zemlji, ali imaju veću verovatnoću da će ih kupiti banke u drugim zemljama EU-25.²⁵⁹

Moschieri i Campa (2014) sprovedli su procenu karakteristika i ključnih determinanti verovatnoće završetka merdžera i akvizicija u EU u periodu od 1997. do 2007. godine. Rezultati ove studije pokazali su da merdžeri i akvizicije u Evropi imaju jedinstvene

²⁵⁶ Ayadi, R. & Pujals, G. 2004. Banking consolidation in the EU: Overview and prospects.

²⁵⁷ C Andreeva, D, Grodzicki, M, Mór , C. & Reghezza, A. 2019. Euro area bank profitability: where can consolidation help?. *Financial Stability Review*, 2.

²⁵⁸ Isto.

²⁵⁹ Hernando, I, Nieto, M. J. & Wall, L. D. 2009. Determinants of domestic and cross-border bank acquisitions in the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 33(6), 1022-1032.

karakteristike, mada i dalje postoje izazovi specifični za svaku pojedinačnu zemlju. U Evropi su konkurentske ponude važniji za završetak procesa pregovora od porekla, načina plaćanja ili regulative industrije. Prema rečima autora, izvesni idiosinkratski faktori merdžera i akvizicija u Evropi proizilaze ne samo iz evropske regulative u vezi sa akvizicijama, već uglavnom iz strukturnih karakteristika evropskog poslovnog okruženja.²⁶⁰

Godine 2007. došlo je do transakcija merdžera i akvizicija banaka u Evropi u vrednosti od 207 milijardi evra. Nakon toga, 2008. godine usledio je skok u pomenutim aktivnostima, kada su vlade obezbedile 322 milijarde evra javnog kapitala da bi spasile osetljive finansijske institucije (Beitel i ostali, 2013). Obim poslova dostigao je 67 milijardi evra u 2012. godini, što je bilo umereno povećanje u odnosu na niske nivoe iz 2010. i 2011. godine.²⁶¹

Smanjenje broja evropskih banaka između 2007. i 2018. godine sa 6.127 na 4.600, odnosno za 2,6% na godišnjem nivou, pokazuje da su strategijski merdžeri ipak često primenjivana strategija rasta institucija u promenljivim tržišnim uslovima (Johannes Rauh i ostali, 2020). Poznati primeri merdžera velikih razmera tokom poslednjih godina su sledeći²⁶²:

- *„Merdžer Banca Intesa i Sanpaolo IMI putem kojeg je nastala Intesa Sanpaolo (2007. godine; druga najveća italijanska banka).“*
- *Akvizicija Dresdner banke od strane Commerzbank (2009. godine; četvrta najveća nemačka banka).*
- *Merdžer DZ Bank i WGZ Bank (2016. godine; druga najveća nemačka banka).“*

Prema mišljenju autora, sledeća tri ključna faktora od suštinskog su značaja za prekogranične merdžera velikih banaka u Evropi²⁶³:

- *„Dalja integracija evropskog bankarskog tržišta, putem veće harmonizacije prudencijalne regulative, jačanja unije tržišta kapitala i stvaranja jedinstvenih pravila o zaštiti potrošača i podataka.“*

²⁶⁰ Moschieri, C. & Campa, J. M. 2014. New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market. *Journal of Business Research*, 67(7), 1478-1485.

²⁶¹ Beitel, P, Carvalho, P. & Branco, J. C. 2013. What's next for the restructuring of Europe's banks.

²⁶² Johannes Rauh, Lena Kellen & Pascal Uhl, 2020. Large-scale merger of European banks—quo vadis? Banking Hub.

²⁶³ Isto.

- *Smanjenje političkog skepticizma, kao i usredsređenost na pojedinačne države u cilju vođenja evropske ekonomske politike - posebno kao protivteža SAD i azijskim tržištima, poput Kine.*
- *Efikasno savladavanje pojedinačnih izazova u vezi sa nasleđem svake velike banke i pooštrevanje odgovarajućih strategijskih profila u svojstvu osnove za održivi kapital merđžera u odnosu na klijente, zaposlene, vlasnike i nadzorne organe.“*

Prema podacima Latham i Watkins iz 2020. godine, preko 4.400 kreditnih institucija (banaka) nalazi se u zoni evra i zemljama učesnicama u Jedinstvenom nadzornom mehanizmu (Single Supervisory Mechanism – SSM). Preko 6.000 banaka nalazi se na širem području EU (skoro 9.000 u 2009. godini). Preko polovine banaka u EU osnovano je u samo četiri jurisdikcije: Nemačkoj, Poljskoj, Austriji i Italiji, s tim da je u Nemačkoj više od četvrtine svih banaka, a od tih jurisdikcija sve osim Poljske nalaze se u okviru SSM. Postojao je dosledan, ali opadajući trend konsolidacije nakon finansijske krize 2008. godine, a 2016. godine vrednost transakcija dostigla je najniži nivo od 2000. godine.²⁶⁴

U poređenju sa periodom pre 2008. godine, Latham i Watkins ukazali su da postkrizni period karakteriše pretežni udeo „domaćih“ transakcija koje se obično karakterišu kao „transakcije većinskog udela“, dok se na prekograničnom nivou često uzimaju manjinski ulozi. Prema Evropskoj bankarskoj federaciji, silazni trend broja banaka EU-28 od 2009. godine, nastavio se i u 2018. godini, iako sporijim tempom, sa smanjenjem broja banaka na 6.088. Dogodio se pad od 2,6% u poređenju sa prethodnom godinom i smanjenje za ukupno 2.437 (-29%), što znači da je svaka četvrta banka nestala od finansijske krize. Financial Times je izvestio da je 2019. godine zaključeno 77 poslova među bankama u EU u vrednosti od nešto više od 6 milijardi američkih dolara, što je najmanji broj tokom više od jedne decenije, a deo od 218 poslova vrednih 123 milijarde američkih dolara zaključeno je uoči finansijske krize 2006. godine.²⁶⁵

Od 2009. godine, došlo je do trenda smanjenja broja banaka u EU usled realizacije aktivnosti u okviru merđžera u bankarskom sektoru.²⁶⁶ U 2020. godini, u EU je poslovala 5.441 banka, što je pad od 33% u odnosu na 2009. godinu. U 2020. godini, zemlja članica sa najvećim brojem banaka bila je Nemačka (28% od ukupnog broja u EU), a zatim Poljska (11%), Austrija i Italija (obe po 9%), što znači da se više od polovine svih banaka EU nalazi u ove četiri zemlje članice. Aktiva bankarskog sektora u EU je 2020. godini iznosila 39.219 milijardi evra, što odgovara 292% BDP-a EU. Zemlja članica sa

²⁶⁴ Latham & Watkins, 2020. ECB Seeks EU Banking M&A With New Supervisory Guide. Client Alert Commentary. Number 2792

²⁶⁵ Isto.

²⁶⁶ Evropska komisija. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-3d.html?lang=en (pristupljeno 19. jula 2022. godine)

najvećom bankarskom aktivom bila je Francuska (10.491 milijardi evra), zatim Nemačka (8.943 milijarde evra), Italija (3.847 milijardi evra) i Španija (2.893 milijarde evra).²⁶⁷

Kada je u pitanju konsolidacija banaka, uloga nadzora Evropske centralne banke zavisi od vrste transakcije koju banke odaberu (ECB, 2019). ECB ima formalnu ulogu ukoliko transakcija između banaka podrazumeva akviziciju kvalifikovanog udela ili stvaranje nove banke, ili ako merdžer uključuje značajne banke, a zakon u određenoj zemlji daje ovlašćenje za odobrenje merdžera supervizoru. U svakom slučaju, transakcija će biti nadgledana kao deo stalnog nadzora uključenih institucija. To znači da supervizori procenjuju održivost posla zaključenog od strane banaka u cilju osiguranja da rezultirajuća bankarska grupa bude u mogućnosti da se u dogledno vreme kontinuirano pridržava svih prudencijalnih zahteva.²⁶⁸

Pandemija COVID-19 povećala je potrebu za digitalizacijom i restrukturiranjem – u tom smislu, postoje faktori za unapređenje aktivnosti merdžera i akvizicija u evropskom bankarstvu tokom narednih nekoliko godina (S&P Global Intelligence, 2021). Broj transakcija porastao je tokom 2020. godine zbog nekih od najvećih merdžera banaka zabeleženih u poslednjih nekoliko godina, kao i mnoštvom akvizicija manjinskih udela i prodaje imovine. Nagli prelazak na samo digitalno okruženje tokom pandemije uticalo je na to da tehnološka ulaganja budu od prioritetnog značaja za mnoge banke u Evropi. Bain & Co. i Fitch očekuju da će sve više banaka da razmatra preuzimanje kompanija za finansijsku tehnologiju u cilju sticanja novih digitalnih mogućnosti.²⁶⁹

U ovom radu, strategije restrukturiranja podeljene su u dve grupe – strategije restrukturiranja u funkciji rasta (merdžeri i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja koje obuhvataju niz promena – strategijske, organizacione, upravljačke, kadrovske i tehničko-tehnološke. S tim u vezi, bankarska supervizija ECB, u saradnji sa nadležnim nacionalnim organima, izvršila je detaljnu procenu ključnih rizika i ranjivosti sa kojima se suočavaju institucije pod njenim direktnim nadzorom i u skladu sa tim odredila svoje strategijske prioritete za naredne tri godine²⁷⁰. Tri prioriteta identifikovana za period 2022-2024. imaju za cilj da obezbede da banke (1) prebrode efekte pandemije i budu „zdrave“, (2) iskoriste priliku da rešavaju strukturne slabosti putem efikasnih strategija

²⁶⁷ Isto.

²⁶⁸ European Central Bank, 2019. Dostupno na: https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/bank_mergers_acquisitions.en.html (pristupljeno 3. maja 2021. godine)

²⁶⁹ S&P Global Intelligence. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/after-2020-surge-european-bank-m-a-poised-to-enter-bull-market-62860283> (pristupljeno 4. maja 2021. godine)

²⁷⁰ Banking Supervision. Dostupno na: https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/html/ssm.supervisory_priorities2022~0f890c6b70.en.html#toc11 (pristupljeno 21. jula 2022. godine)

digitalizacije i poboljšanog upravljanja, i (3) da rešavaju nove rizike, uključujući klimatske i ekološke rizike, IT i sajber rizike.²⁷¹

Chhaidar i ostali (2022) sprovedi su istraživanje efekata ulaganja u finansijske tehnologije na poslovne performanse banaka. Autori su zaključili da je u Evropi došlo do značajnog napretka u razvoju finansijskih tehnologija, posebno u periodu od 2015. do 2019. godine. Dokazali su da ulaganja u finansijsku tehnologiju značajno utiču na rast profitabilnosti banke, što je u skladu sa rezultatima istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja u ovom radu.²⁷² Dodatno, zaključili su da veličina banke pozitivno utiče na jačinu korelacije između ulaganja u finansijske tehnologije i finansijskih performansi.²⁷³

Wackerbeck i ostali (2022) su na osnovu istraživanja, postavili akcije koje bi trebalo preduzeti u najmanje pet ključnih oblasti, od kojih sve direktno utiču na profitabilnost banke. Nijedna od ovih oblasti nije nova za evropske banke, ali bi, prema stavu autora, trebalo da se ponovo razmotre i rigorozno revidiraju u cilju preduzimanja odlučnih strategijskih akcija. Autori smatraju da je potrebno sledeće²⁷⁴:

- „Shvatanje dinamike oporavka na različitim tržištima i industrijama na osnovu procene ključnih pokretača rizika i osmišljavanje strategije za očuvanje kapitala. Ponovna procena sklonosti prema riziku u različitim sektorima i klasama aktive.
- Planiranje strategijske revizije koja radikalno transformiše poslovanje, sa potencijalom da smanji bazu troškova do 40%. Preusmeravanje oskudnih resursa na profitabilnije linije poslovanja.
- Preduzimanje detaljne analize potencijalnih transakcija pre očekivanog talasa transakcija merdžera i akvizicija.
- Razvoj digitalne platforme koja je skalabilna i nudi korisnicima personalizovane digitalne usluge, čineći organizaciju fleksibilnijom i agilnijom.
- Izrada istinski održivih poslovnih modela čiji uspeh se meri na osnovu ključnih pokazatelja performansi.“

Imajući u vidu neizvesne ekonomske uslove izazvane posledicama pandemije COVID-19 i geopolitičkim dešavanjima, došlo je do ubrzavanja trenda konsolidacije i digitalizacije evropskih banaka, kao i do pojave novih strategija koje podrazumevaju upravljanje u skladu sa principima održivog razvoja i klimatske politike. S obzirom na

²⁷¹ Isto.

²⁷² Chhaidar, A, Abdelhedi, M. & Abdelkafi, I. 2022. The Effect of Financial Technology Investment Level on European Banks' Profitability. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-23.

²⁷³ Isto.

²⁷⁴ Wackerbeck P, Adas R, Wakeham J, Jenkins I, Masenza P.P. 2022. Transforming European banks: time for radical change. PricewaterhouseCoopers.

dinamična dešavanja u pogledu procesa restrukturiranja bankarskog sektora, u nastavku rada biće analizirani efekti strategija restrukturiranja banaka u zemljama članicama EU.

Centralna i Istočna Evropa

U Centralnoj i Istočnoj Evropi, posebno u periodu nakon 2000. godine do globalne finansijske krize 2008. godine, došlo je do značajnih promena i prekomponovanja vlasničke strukture u bankarskim sektorima usled intenziviranja procesa restrukturiranja. Došlo je do talasa akvizicija koji su pokrenule velike strane bankarske grupe uglavnom koristeći strategije u funkciji rasta u cilju proširenja mreže filijala i povećanja prisustva na ovom tržištu. Pomenute aktivnosti u velikoj meri su oblikovale strukturu bankarskih sektora današnjice u velikom delu Centralne i Istočne Evrope. U skorije vreme, banke ovog regiona počele su postepeno da preusmeravaju fokus sa strategija u funkciji rasta na ostale strategije restrukturiranja i da daju prioritetan značaj ozdravljenju, strategijskim, organizacionim, tehničko-tehnološkim i kadrovskim (shvaćene u smislu promene strukture ljudskih resursa) promenama, kao i razvoju finansijskih tehnologija. Imajući u vidu divergenciju u pogledu stepena ekonomskog razvoja među zemljama na evropskom kontinentu, a time i strukture i promena u bankarskim sektorima, u nastavku rada posebno će biti analizirana dinamika restrukturiranja u regionu Centralne i Istočne Evrope sa kratkim osvrtom na proces tranzicije, posebno u bankarstvu.

U periodu tranzicije postkomunističkih zemalja nakon 1991. godine, kompanije u državnom vlasništvu morale su da započnu sa procesom restrukturiranja i reorganizacije kako bi bile konkurentne (Antoun i ostali, 2018). Pored navedenog, banke u tranzicionim privredama morale su da se prilagode promenljivom poslovnom okruženju. Nakon liberalizacije finansijskih tržišta, banke su bile pred izazovom da postanu tržišno orijentisane i konkurentne. Imajući u vidu ulazak novih banaka na tržište, postojeće velike banke bile su podstaknute na sprovođenje procesa restrukturiranja.²⁷⁵

Ključni izazovi u zemljama odnosili su se na loše institucionalno i pravno okruženje, neadekvatnu bankarsku superviziju, nedovoljno restrukturiranje i loše upravljanje bankama u državnom vlasništvu, slabu regulativu za licenciranje novih privatnih banaka i nedostatak ljudskog kapitala (Mehl i ostali, 2006).²⁷⁶ Na početku procesa tranzicije sprovedene su sledeće ključne reforme (Schardax & Summer, 2002): uvođenje dvostepenog bankarskog sistema sa odvojenim funkcijama za centralne banke i

²⁷⁵ Antoun, R, Coskun, A. & Georgiezska, B. 2018. Determinants of financial performance of banks in Central and Eastern Europe. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(1232-2019-853), 513-529.

²⁷⁶ Mehl, A, Vespro, C. & Winkler, A. 2006. 12. Financial sector development in South-Eastern Europe: quality matters. *Financial development, integration and stability: evidence from central, eastern and south-eastern Europe*, 186.

komercijalne banke umesto monobankarskog sistema²⁷⁷ u SFRJ 1971. godine, Mađarskoj 1987. godine, Poljskoj 1989. godine i Čehoslovačkoj 1990. godine²⁷⁸; ukidanje sektorskih ograničenja za specijalizovane banke; omogućavanje rada banaka u privatnom i stranom vlasništvu i zajedničkih ulaganja; liberalizacija politike licenciranja za većinu vrsta bankarskog poslovanja; kao i prilagođavanje pravnog okvira i sistema nadzora. Iako nisu sve zemlje iskusile bankarsku krizu u punom smislu, sve su preduzele velike programe dokapitalizacije banaka, uglavnom u periodu od 1992. do 1996. godine. Dok su Mađarska i Poljska uspele da stabilizuju svoje bankarske sisteme do 1997. godine uz pomoć pomenutih programa, Češka se suočavala sa kontinuiranim izazovima. Napredak u privatizaciji banaka razlikovao se među zemljama. Krajem 1999. godine banke u većinskom državnom vlasništvu držale su samo 9% aktive bankarskog sektora u Mađarskoj, a zatim 23% (bez Ceske Sporitelne i Komerčni banke) u Češkoj. U Poljskoj su državne banke imale učešće od 22% u ukupnoj aktivni bankarskog sektora i znatno niže učešće od 13,5% u ukupnom kapitalu bankarskog sektora na kraju 1999. godine.²⁷⁹

Identifikovana su dva „talasa“ bankarskih reformi u većini zemalja koji su imali za cilj postizanje tržišno orijentisanog razvoja na održivi način (Barisitz, 2009). Prvi „talas“ se u suštini sastojao od četiri faze: početna liberalizacija, početno ograničeno restrukturiranje i mere pooštavanja, neodrživa ravnoteža i ponovna destabilizacija i kriza. Drugi „talas“ se takođe u velikoj meri sastojao od četiri faze: uvođenje snažnih budžetskih ograničenja za banke, ublažavanje čvrstog budžetskog ograničenja na realni sektor, dubinsko restrukturiranje i preuzimanje ogromnog dela bankarskog sektora od strane strateških investitora i kreditni „bum“.²⁸⁰

Većina komercijalnih banaka u zemljama u tranziciji nije uspela da ispunji ključni kriterijum poslovanja banaka u pogledu adekvatnosti kapitala (Ostojić, 2002). Zato su pojedine vlade zemalja Centralne i Istočne Evrope imale razne pristupe u smislu reformi bankarskih sektora. Dva modela su bila dominantna u zemljama Centralne i Istočne Evrope:²⁸¹

- *„Estonija je zatvorila svoje nesolventne banke i otvorila tržište za strane banke, ali i omogućila razvoj novih privatnih banaka i znatno smanjila udeo državnog*

²⁷⁷ Schardax, F. & Summer, M. 2002. Financial System Transition in Central Europe: The First Decade. SUERF-The European Money and Finance Forum.

²⁷⁸ Borish, M. S, Ding, W. & Noel, M. 1997. The evolution of the state-owned banking sector during transition in Central Europe. *Europe-Asia Studies*, 49(7), 1187-1208.

²⁷⁹ Schardax, F. & Summer, M. 2002. Financial System Transition in Central Europe: The First Decade. SUERF-The European Money and Finance Forum.

²⁸⁰ Barisitz S, 2009. "Banking Transformation 1980-2006 in Central and Eastern Europe" From Communism to Capitalism," *South-Eastern Europe Journal of Economics*, Association of Economic Universities of South and Eastern Europe and the Black Sea Region, vol. 7(2), pages 161-180.

²⁸¹ Ostojić, S. 2002. Models of restructuring banking systems in economies in transition. *Privredna izgradnja*, 45(3-4), 201-224.

vlasništva u bankama. U Letoniji, banke su usmerene na projekte koji su profitabilni, što doprinosi otvaranju bankarskog sektora i smanjenju vlasičkog udela države u bankama.

- *Ostale zemlje u okruženju su, s druge strane, pre svega poboljšale adekvatnost kapitala banaka. U periodu od 1992. do 1995. godine, Poljska, Mađarska i Slovenija sprovele su složeni proces dokapitalizacije banaka. Poljska je izvršila uticaj na akumulaciju osnivačkog kapitala banaka, dok su Slovenija i Mađarska konvertovale problematične kredite određenih banaka u državne obveznice. Konačno, Bugarska i Češka se nisu istakle kada je pitanju stabilizacija bankarskih sektora. U Slovačkoj proces restrukturiranja banaka nije bio sproveden u potpunosti.“*

Došlo je do masovnog talasa privatizacije, koji je u pojedinim zemljama otpočeo postepenim tempom sredinom 1990-ih godina i nastavio se intenziviranjem ovih aktivnosti krajem 1990-ih i početkom 2000-ih godina (Kager, 2009). Tek sredinom 1990-ih godina postojalo je sve više pokazatelja uspešnog završetka procesa tranzicije kada su zemlje Centralne i Istočne Evrope postigle ekonomsku stabilizaciju.²⁸² Matične finansijske institucije nalazile su se uglavnom u Zapadnoj Evropi (Austrija, Belgija, Grčka, Nemačka, Francuska, Italija, Holandija, Portugal i Španija) i u SAD (Karkowska & Pawlowska, 2017). Priliv stranog kapitala povezan je sa procesom privatizacije bankarskog sektora zemalja Centralne i Istočne Evrope i povećanjem njegove koncentracije.²⁸³

Barjaktarević, Paunović i Ječmenica 2013. godine razmatrali su trendove u bankarskom sektoru u regionu Centralne i Istočne Evrope u periodu od 2005. do 2010. godine. Imajući u vidu da region Centralne i Istočne Evrope uključuje zemlje sa različitim nivoima razvoja (one koje su u procesu tranzicije i zemlje koje su već izvršile reformske promene sa manje ili više uspeha), analizirane su sledeće zemlje: Srbija, Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, Rumunija, Bugarska i Mađarska. Cilj ovog istraživanja bio je da prikaže negativan uticaj prvog talasa globalne ekonomske i finansijske krize na bankarski sektor u navedenim zemljama. Istraživanje je podrazumevalo prikupljanje podataka relevantnih finansijskih institucija i korišćenje kvantitativnih metoda, odnosno Pearsonovu korelaciju. Ključni rezultati istraživanja pokazali su negativne efekte

²⁸² Kager, M. 2009. A Banker's Take on Twenty Years of CEE Banking Sector Developments. *Focus on European Economic Integration*, (5), 48-54.

²⁸³ Karkowska, R. & Pawlowska, M. 2017. *The concentration and bank stability in Central and Eastern European countries*. Narodowy Bank Polski, Education & Publishing Department.

ekonomske krize na bankarske sektore odabranih zemalja regiona Centralne i Istočne Evrope.²⁸⁴

Aktivnosti merđžera i akvizicija na bankarskim tržištima 15 analiziranih zemalja u Centralnoj i Istočnoj Evropi – Srbiji, Ukrajini, Poljskoj, Rumuniji, Mađarskoj, Bugarskoj, Sloveniji, Hrvatskoj, Letoniji, Albaniji, Češkoj Republici, Estoniji, Litvaniji, Bosni i Hercegovini i Slovačkoj - povećavala se u 2018. i 2019. godini nakon izuzetno slabe 2017. godine (Deloitte & Touche, 2019). Veliki broj transakcija u 2015. i 2016. godini bio je podstaknut nepovoljnom ekonomskom situacijom. Ključni razlog za manji broj transakcija tokom poslednjih godina u odnosu na 2015. i 2016. godinu, bio je ublažavanje pritiska na profitabilnost banaka zbog stabilnog makroekonomskog okruženja, visoke kreditne aktivnosti, smanjenja obima problematičnih izloženosti i poboljšanja profitabilnosti, što je odložilo neposrednu potrebu za merđžerima i akvizicijama u bankarskom sektoru. Istovremeno, dugoročna poboljšanja efikasnosti i ekonomija obima postali su ključni faktori u bankarskom sektoru, što može da se postigne putem akvizicija i digitalne transformacije.²⁸⁵

Najaktivniji kupac u 15 analiziranih zemalja regiona bila je mađarska OTP grupa sa 8 transakcija od 2015. godine u Albaniji (1), Sloveniji (1), Srbiji (2), Bugarskoj (1), Hrvatskoj (1), Rumuniji (1) i Mađarskoj (1). Strategija aktivnog širenja OTP-a imala je akcenat na postizanju većih tržišnih udela u navedenim zemljama u cilju poboljšanja efikasnosti putem ekonomije obima i sinergije troškova. Najaktivniji prodavac bio je Societe Generale sa sedištem u Francuskoj sa 6 transakcija u Albaniji (1), Poljskoj (1), Sloveniji (1), Srbiji (1), Bugarskoj (1) i Hrvatskoj (1). Ove transakcije bile su u skladu sa strategijom Societe Generale da izađe sa bankarskih tržišta zemalja Centralne i Istočne Evrope. U regionu Centralne i Istočne Evrope, specifični propisi razlikuju se u zavisnosti od jurisdikcije što ima za posledicu fragmentisano tržište finansijskih usluga, pa lokalni FinTech igrači obično ne šire svoje poslovanje preko granica. Takođe, osim u slučaju platnih usluga i prikupljanja kapitala, veće evropske FinTech kompanije nisu ušle na tržišta u ovom regionu. Tržište FinTech-a u zemljama Centralne i Istočne Evrope zabeležilo je investicionu aktivnost u iznosu od 72 miliona evra u 2018. godini, koja se učetvorostručila od 2013. godine kada je iznosila 16 miliona evra.²⁸⁶

U pogledu broja transakcija, najprometnija bankarska tržišta merđžera i akvizicija u Centralnoj i Istočnoj Evropi bila su Ukrajina, baltičke zemlje, Srbija, Poljska i Rumunija (Deloitte&Touche, 2020). Ukupno 16 transakcija je završeno u Ukrajini od 2015. godine, dok je samo jedan proces još uvek bio u toku krajem septembra 2020. godine. U baltičkim

²⁸⁴ Barjaktarović, L., Paunović, M. & Ječmenica, D. 2013. Development of the banking sector in CEE countries—comparative analysis. *Journal of central banking theory and practice*, 2(2), 93-114.

²⁸⁵ Deloitte&Touche, 2019. CEE banking consolidation perking up. Dealmakers with agenda on both sides.

²⁸⁶ Isto.

zemljama, Srbiji, Rumuniji i Poljskoj, obavljeno je 12, 12, 12 i 10 transakcija, respektivno, od kojih su dve u baltičkim zemljama i jedna u Srbiji još uvek bile u toku.²⁸⁷

Ugovaranje transakcija merdžera i akvizicija na bankarskim tržištima zemalja Centralne i Istočne Evrope i dalje je u toku (Deloitte&Touche, 2020). U 2019. godini zaključeno je ukupno 14 transakcija, dok je do septembra 2020. godine bilo osam zaključenih i šest tekućih transakcija (Tabela 4.1). Očekuje se da će izbijanje krize uzrokovane pandemijom COVID-19 da ima veliki uticaj na profitabilnost i kapitalne pozicije banaka, s tim da manje solidni igrači možda neće moći sami da se nose sa takvim izazovima. Imajući u vidu da će snaga i kapacitet apsorpcije šokova, ekonomija obima i operativna efikasnost da budu od još većeg značaja, veće, raznovrsnije bankarske grupe mogle da budu u poziciji da preuzimaju manje, oslabiljene banke. Usled ekonomskog šoka, bankarski sektori u Centralnoj i Istočnoj Evropi i dalje su vrlo fragmentisani, sa brojnim marginalnim igračima sa skromnim tržišnim učešćem. U regionu Centralne i Istočne Evrope posluje 260 banaka sa manje od 5%, 227 sa manje od 3% i 153 banke sa manje od 1% tržišnog udela. Uz ekonomski šok u fragmentisanom bankarskom okruženju u zemljama Centralne i Istočne Evrope sa mnogo malih igrača, očekuje se da će konsolidacija ostati aktuelna tema na regionalnom bankarskom tržištu u narednom periodu.²⁸⁸

²⁸⁷ Deloitte&Touche, 2020. CEE banks facing challenging times. Economic turbulence to boost consolidation.

²⁸⁸ Isto.

Tabela 4.1. Pregled merdžera i akvizicija banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope tokom 2020. godine

Država	Ciljana banka	Kupac	Prodavac
Češka	Waldviertier Sparkasse Bank - Czech branch	Ceska Sporitelna	Waldviertier Sparkasse Bank
Mađarska	Takarek Group; MKB Bank; Budapest Bank	Three-party merger	/
Ukrajina	BTA banka	Mikalai Varabei (privatni investitor)	BTA Bank JSC
Ukrajina	Prominvestbank	Luregio Limited	State Development Corporation VEB.RF
Poljska	Bank Spółdzielczy w Przemkowie	SGB-Bank SA	/
Češka	Raiffeisen Stavební Spořitelna	Raiffeisen Bank International AG	Raiffeisen Bausparkassen Holding GmbH
Češka	Waldviertler Sparkasse Bank – podružnica u Češkoj	Ceska Spořitelna	Waldviertler Sparkasse Bank
Češka	Wuestenrot - stavebni sporitelna; Wuestenrot hypotecni banka	Moneta Money Bank	Wuestenrot & Wuerttembergische AG
Slovačka	OTP Banka Slovensko	KBC	OTP
Mađarska	Granit Bank	„Mađarska; privatni investitor"	Dokapitalizacija
Rumunija	Banca Comerciala Feroviara	Olimpiu Balas	Valer Blidar
Rumunija	Banca Romaneasca	Export-Import Bank of Romania	National Bank of Greece
Slovenija	Abanka	Nova KBM	Država
Srbija	Opportunity Banka JSC Novi Sad	GLS Gemeinschaftsbank eG; Umweltbank AG; Triodos Investment Management B.V	Opportunity International
Srbija	Komercijalna banka	Nova Ljubljanska banka	Država
Danska	Inbank Liising AS	Finora Capital AS	Inbank AS
Danska	Danske Bank - Corporate and Public sector business	LHV Pank	Danske Bank
Litvanija	Medicinos Bankas	Growmore Asset Management	World Fuel Services; Konstantinas Karosas
Litvanija	Danske Bank - Retail business	Siauliu Bankas	Danske Bank
Danska, Letonija i Litvanija	SIA UniCredit Leasing, SIA UniCredit Insurance Broker	Citadele Bank	UniCredit
Bosna i Hercegovina	Komercijalna Banka Banja Luka	Nova Ljubljanska Banka	/
Ukrajina	JSC Bank Credit Dnepr	Development Construction Holding Ltd	Privatni investitor

Izvor: Prilagođeno prema Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence

Prema S&P Global Intelligence, banke u Centralnoj i Istočnoj Evropi dobro napreduju u digitalizaciji svojih poslovnih modela, ali rizici u pogledu disrupcije su neravnomerni među zemljama i unutar bankarske industrije. Banke u Češkoj Republici i Poljskoj su vodeće u ovom regionu i transformišu se bržim tempom nego u mnogim zapadnoevropskim zemljama, dok s druge strane, bankarski sektor u Mađarskoj zaostaje u tom pogledu. Ključni faktori koji utiču na digitalizaciju razlikuju se na tržištima i uključuju zahtevne kupce, regulatorni pritisak ili dostupnost nove tehnologije koja se koristi za ponudu inovativnih rešenja za proizvode. Digitalizacija nije dovela samo do povećane troškovne efikasnosti, već i znatno višeg nivoa prihoda. Važan doprinos novim proizvodima u Centralnoj i Istočnoj Evropi dao je ubrzani razvoj domaćih banaka izazivača (Moneta u Češkoj Republici). Poljska je na prvom mestu prema broju aktivnih fintech kompanija i kumulativnom iznosu finansiranja (150 miliona evra). Ova zemlja je evoluirala u važno evropsko uporište finansijske tehnologije tokom poslednjih nekoliko godina - iako još uvek čini samo mali deo iznosa finansiranja u Velikoj Britaniji, vodeće zemlje u Evropi sa oko 4,4 milijarde evra investicija samo u 2019. godini, prema Innovate Finance. Preferencije kupaca se brzo menjaju na tržištima regiona Centralne i Istočne Evrope. U proseku, prodor online bankarstva u Češkoj, Mađarskoj, Poljskoj i Sloveniji poboljšao se na 63% stanovništva u 2019. u poređenju sa 48% u 2015. godini.²⁸⁹

²⁸⁹ S&P Global Intelligence, <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/210506-tech-disruption-in-retail-banking-CEE-banks-are-on-the-digital-fast-lane-11940330> (pristupljeno 12. maja 2021. godine)

Tabela 4.2. Pregled merdžera i akvizicija banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope tokom 2021. godine

Država	Ciljana banka	Kupac	Prodavac
Češka	ING Group NV (retail bankarsko poslovanje)	Raiffeisen Bank International AG	ING Group NV
Češka	Moneta Money Bank	PPF Group N.V	/
Mađarska	Sberbank	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d, Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	Sberbank
Slovenija	Sberbank	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d., Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	Sberbank
Slovenija	Nova KBM	OTP	Apollo Global Management, LLC; Evropska banka za obnovu i razvoj
Hrvatska	Sberbank	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d, Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	Sberbank
Bugarska	Raiffeisen Bank	KBC	Raiffeisen
Srbija	Sberbank Srbija	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d, Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	Sberbank
Srbija	Credit Agricole Srbija A.D	Raiffeisen Bank International AG	Credit Agricole SA
Srbija	Direktna Banka AD	Eurobank Ergasias SA	Privatni sektor
Albanija	Alpha Bank Albania	OTP	Alpha Bank
Bosna i Hercegovina	Sberbank, Banja Luka	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d, Kranj, Agri Europe Cyprus Limited	Sberbank
Bosna i Hercegovina	Komercijalna Banka Banja Luka	Banka Poštanska Stedionica	Nova Ljubljanska Banka
Poljska	Idea Bank SA	Bank Pekao SA	Idea Bank SA
Češka	Equa Bank a.s.	Raiffeisen Bank International AG	AnaCap Financial Partners Limited
Mađarska	Sopron Bank	MagNet bank	Hypo-Bank Burgenland AG
Rumunija	Idea Bank Romania	Idea Bank Romania	Idea Bank Romania
Rumunija	Credit Agricole Bank Romania S.A.	Vista Bank (Rumunija) SA	Credit Agricole Bank
Srbija	MTS Banka	Banka Poštanska Štedionica	Telekom Srbija
Bosna i Hercegovina	Nova Banka Banja Luka	MG Mind	/

Izvor: Prilagođeno prema Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence

Prema S&P Global Intelligence, regulatorni okvir u većini zemalja regiona je neutralan ili blago pozitivan faktor u smislu promovisanja inovacija ili disrupcije bankarstva u odnosu sa stanovništvom. Mađarska je izuzetak, jer centralna banka daje bankama podsticaj za jačanje digitalizacije i deluje proaktivno u poređenju sa drugim zemljama na globalnom nivou.²⁹⁰

Tržište merdžera i akvizicija bilo je relativno aktivno i u Češkoj, sa 3 novonajavljene transakcije u 2021. godini (Deloitte&Touche, 2021). Najaktivniji kupac u 16 analiziranih zemalja bila je mađarska OTP grupa sa 7 realizovanih transakcija od 2016. godine u Albaniji (1), Bugarskoj (1), Hrvatskoj (1), Mađarskoj (1), Srbiji (2), Sloveniji (1) i sa 2 transakcije u toku u Albaniji (1) i Sloveniji (1). U Tabeli 4.2. prikazani su merdžeri i akvizicije banaka u Centralnoj i Istočnoj Evropi tokom 2021. godine. Pandemija COVID-19 dodatno je ubrzala tekuću konsolidaciju na tržištima zemalja Centralne i Istočne Evrope. Tokom 2020. i 2021. godine, regionalna aktivnost merdžera i akvizicija ponovo je dostigla nivo iz 2015. i 2016. godine. Međutim, bankarski sektori zemalja pomenutog regiona još uvek je fragmentisan sa mnogo manjih igrača. Stoga se očekuje da banke traže dalje mogućnosti u vezi sa merdžerima i akvizicijama u cilju poboljšanja operativne efikasnosti i ekonomije obima. Shodno tome, očekuje se snažan tok ovih aktivnosti i dalja konsolidacija u regionu Centralne i Istočne Evrope. Na nivou zemlje, Srbija je bila najprometnije tržište merdžera i akvizicija banaka u regionu Centralne i Istočne Evrope sa 16 završenih ili tekućih transakcija od 2016. do kraja novembra 2021. godine. Drugo i treće najprometnije tržište merdžera i akvizicija banaka su ukrajinsko i baltičko tržište sa 15 i 13 transakcija koje su završene ili su u toku od 2016. i novembra 2021. godine.²⁹¹

U novembru 2021. Sberbank Europe AG je potpisala sa AIK banka a.d. Beograd, Gorenjska banka d.d. Kranj i Agri Europe Cyprus Limited ugovor o prodaji svojih banaka u Bosni i Hercegovini (Sberbank BH d.d. i Sberbank a.d.), Hrvatskoj (Sberbank d.d.), Mađarskoj (Sberbank Magyarországi Zrt.), Srbiji (Sberbank Srbija a.d.) i Sloveniji (Sberbank banka a.d.). Ova odluka bila je posledica donošenja strategijske odluke ove bankarske grupe da smanji svoje geografsko prisustvo u Centralnoj i Istočnoj Evropi, a u cilju usmerenja na druga tržišta i nastavka poslovanja u skladu sa svojim novim poslovnim modelom. Tom prilikom, Sberbank Europe AG odlučila je da zadrži jedino podružnicu u Češkoj, Sberbank CZ (Naša AIK banka, 2022).²⁹²

U februaru 2022. došlo je do geopolitičkih tenzija u Ukrajini i uvođenja sankcija Rusiji zbog čega su se banke u ruskom vlasništvu suočile sa gubitkom poverenja klijenata.

²⁹⁰ Isto.

²⁹¹ Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

²⁹² Naša AIK banka. Dostupno na: [Važno obaveštenje | Naša AIK Banka \(nasaaikbanka.rs\)](https://nasaaikbanka.rs)

Tabela 4.3. Pregled rešenja za podružnice Sberbank Europe AG

Država	Podružnica Sberbank Europe AG*	Tržišno učešće u 2020 (y %)	Aktiva (u mln EUR)	Broj filijala	Rešenje usled efekata geopolitičkih dešavanja u Ukrajini
Bosna i Hercegovina	Sberbank BH d.d. Sarajevo (8) ^a	4,5	781	32	Restrukturiranje kroz prodaju akcija (novi vlasnik ASA Finance d.d. Sarajevo)
	Sberbank a.d. Banja Luka (13)	2,8	493	27	Restrukturiranje kroz prodaju akcija (novi vlasnik Nova banka a.d. Banja Luka)
Hrvatska	Sberbank d.d. Zagreb (8)	2,1	1.464	31	Restrukturiranje kroz prodaju akcija (novi vlasnik Hrvatska Poštanska banka d.d.)
Slovenija	Sberbank banka (9)	3,4	1.839	12	Restrukturiranje kroz prodaju akcija (novi vlasnik Nova Ljubljanska banka)
Mađarska	Sberbank Hungary Ltd (18)	0,9	1.404	27	Oduzimanje dozvole za rad i likvidacija
Češka	Sberbank CZ (13)	1,1	3.406	24	Oduzimanje dozvole za rad i likvidacija

Izvor: Autor na osnovu podataka *Deloitte&Touche (2021) (CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.* Dostupno na: [CEE Banking M&A Study 2021 \(deloitte.com\)](#) i Sberbank Europe AG (Dostupno na: [About us | Sberbank Europe AG](#))

a) Napomena: Pored poslovnog imena banke, navedena je pozicija banke prema ukupnoj bilansnoj aktivi u bankarskom sektoru zemlje

Shodno tome, Evropska centralna banka (ECB) i Jedinstveni fond za restrukturiranje (Single Resolution Board – SRB) doneli su odluku o zatvaranju bankarske grupe Sberbank Europe AG. SRB je 27. februara utvrdio da Sberbank Europe AG u Austriji i njene podružnice u Hrvatskoj (Sberbank d.d.) i Sloveniji (Sberbank banka d.d.) „propadaju ili će verovatno propasti“ zbog ubrzanog pogoršanja likvidnosti, čime je potvrđena prethodna procena ECB-a (SRB, 2022)²⁹³ (Tabela 4.3). Ukupna aktiva

²⁹³ Jedinstveni odbor za restrukturiranje (Single Resolution Board – SRB). Dostupno na: [Sberbank Europe AG: Croatian and Slovenian subsidiaries resume operations after being sold while no resolution action is required for Austrian parent company | Single Resolution Board \(europa.eu\)](#) (pristupljeno 20. aprila 2022. godine)

Sberbank u regionu Centralne i Istočne Evrope u 2020. iznosila je ukupno 11,9 milijardi evra.²⁹⁴

Pored strategija restrukturiranja u funkciji rasta, u regionu Centralne i Istočne Evrope tokom poslednjih nekoliko godina došlo je do intenziviranja tempa sprovođenja ostalih strategija restrukturiranja. Ove kompleksne aktivnosti podrazumevale su strategijsko, organizaciono, upravljačko, tehničko-tehnološko i kadrovsko restrukturiranje. Došlo je do stvaranja zdravog okruženja za fintech start-up i neobanke, sa snažnom digitalnom infrastrukturuom i talentima.²⁹⁵ Prema istraživanju Raiffeisen Bank International, 2019. godina bila je posebno uspešna u pogledu ulaganja na mnogim tržištima Centralne i Istočne Evrope. Kao vodeća tržišta digitalnog bankarstva navode se Belorusija, Poljska, Češka, Slovačka i Slovenija.

Usvajanje finansijskih tehnologija podržano je inicijativama kao što je otvoreno bankarstvo, koje je povećalo tržišnu konkurenciju omogućavajući tradicionalnim bankama i neobankama da ponude nove proizvode i usluge fizičkim licima.²⁹⁶ Povećanje tražnje za digitalnim bankarstvom i finansijskim uslugama među fizičkim licima u regionu Centralne i Istočne Evrope otvorilo je prostor za pojavu novih učesnika. Došlo je do ekspanzije u sprovođenju ostalih strategija restrukturiranja u regionu Centralne i Istočne Evrope, posebno nakon izbijanja pandemije COVID-19. Prvenstveno su pomenute strategije bile svojevrsni „conditio sine qua non“ za pojedine zemlje, kako bi mogle da isprate novonastale trendove i ispune standarde tražnje klijenata za bankarskim proizvodima i uslugama. U skorije vreme, ponovo su zaživele strategije u funkciji rasta, o čemu svedoče brojne akvizicije velikih stranih bankarskih grupa (OTP, NLB, Raiffeisen...). S druge strane, kada je u pitanju sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja kroz tehnološko restrukturiranje u ovom regionu, tek predstoje disruptivne promene u smeru transformacije poslovnih modela banaka i kreiranja banke tipa 4.0.

4.2. Analiza efekata restrukturiranja na bankarske sektore

Evropska unija

Kao što je prethodno navedeno, u ovom radu se pod strategijama restrukturiranja podrazumevaju strategije u funkciji rasta (meridžeri i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja (ozdravljenje, strategijske, organizacione, upravljačke, tehničko-tehnološke i kadrovske promene). U zemljama članicama Evropske unije, strategije u

²⁹⁴ Isto.

²⁹⁵ The Banker, 2021. Special Report. A new era in retail digital sales for CEE banks.

²⁹⁶ Isto.

funkciji rasta u bankarskom sektoru, odnosno merdžeri i akvizicije, uglavnom su uticali na stvaranje vrednosti ubiranjem sinergetskih efekata, iako je primetna divergencija u tom pogledu među zemljama ili grupama zemalja pomenutog regiona. Pored toga, u slučaju korišćenja navedenih strategija restrukturiranja u bankarskim sektorima ovih evropskih zemalja, pokazalo se da komplementarnost u pogledu kompetencija banaka („outsourcing“ tehnoloških i inovacionih rešenja) i kompatibilnost osnovnih strategija poslovanja utiču na dugoročno poboljšanje poslovnih performansi merdžera i akvizicija.

Beccalli i Frantz (2009) istraživali su uticaj operacija merdžera i akvizicija na performanse banaka na osnovu uzorka od 714 transakcija banaka koje su učestvovala u procesima akvizicija iz zemalja članica EU i ciljanih banaka iz zemalja širom sveta tokom perioda od 1991. do 2005. godine. Uprkos opsežnom i kontinuiranom procesu konsolidacije u bankarskoj industriji, ustanovili su da su operacije merdžera i akvizicija povezane sa blagim smanjenjem prinosa na kapital, prinosa novčanog toka i efikasnosti dobiti, kao i sa značajnim poboljšanjem troškovne efikasnosti. Autori su naglasili da su navedene promene u efikasnosti (troškova i dobiti) direktno određene procesima merdžera i akvizicija i da se ne bi dogodile u odsustvu bilo kakvog procesa merdžera i akvizicija. S druge strane, zabeležen je negativan trend ovih promena za prekogranične transakcije što ukazuje na važnost geografske povezanosti u cilju postizanja boljih performansi u periodu nakon merdžera i akvizicija.²⁹⁷

Hernando i ostali su 2009. godine analizirali determinante akvizicija banaka unutar i među zemljama članicama Evropske unije tokom perioda od 1997. do 2004. godine na osnovu deskriptivne statistike i multivarijacione analize. Uzorak su činile banke iz EU-25 dostupne u bazi podataka *Bankscope* od 1996. (pre uvođenja evra) do 2004. godine (poslednja godina pre usvajanja međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSFI) od strane banaka EU). Rezultati su pokazali da za banke sa lošim sistemom upravljanja (visoki troškovi u odnosu na prihode) i za veće banke postoji veća verovatnoća preuzimanja u istoj zemlji. S druge strane, pokazalo se da za banke koje posluju na koncentrisanijim tržištima postoji manja verovatnoća da će ih preuzeti druge banke u istoj zemlji i veća verovatnoća da će ih preuzeti banke u drugim zemljama članicama Evropske unije.²⁹⁸

Campa i Hernando (2006) sproveli su analizu performansi merdžera i akvizicija u finansijskoj industriji Evropske unije u periodu od 1998. do 2002. godine i naveli dokaze u vezi sa promenama u operativnim performansama za merdžere koji uključuju i banke. Prema rečima autora, u merdžerima i akvizicijama obično su učestvovala ciljane banke sa nižim operativnim performansama od proseka u njihovom sektoru. Transakcija je

²⁹⁷ Beccalli, E., & Frantz, P. 2009. M&A operations and performance in banking. *Journal of Financial Services Research*, 36(2-3), 203.

²⁹⁸ Hernando, I., Nieto, M.J. and Wall, L.D, 2009. Determinants of domestic and cross-border bank acquisitions in the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 33(6), pp.1022-1032.

imala za posledicu značajno poboljšanje performansi ciljanih banaka počevši u proseku u periodu od dve godine nakon završetka transakcije.²⁹⁹

Uticaj merdžera i akvizicija u evropskom bankarstvu na profitabilnost i efikasnost u okviru domaćih i prekograničnih transakcija analizirali su Ayadi i Pujals (2005). Autori su prvenstveno sprovedi analizu profitabilnosti raznih merdžera i akvizicija sa različitim industrijskim strategijama (na osnovu geografske dimenzije transakcije i početnim koracima banaka učesnica u procesu realizacije aktivnosti merdžera). Ayadi i Pujals su utvrdili da domaći merdžeri doprinose smanjenju troškova za obe banke, dok je za većinu studija slučajeva, uključujući domaće i prekogranične merdžere i akvizicije, efekat na profitabilnost nije bila na značajnom nivou. Analiza efikasnosti troškova i dobiti zasnovana na 33 merdžera banaka, potvrdila je poboljšanje troškovne efikasnosti i neznatno poboljšanje efikasnosti dobiti za domaće transakcije; međutim, prema stavu autora, nije došlo do poboljšanja troškovne efikasnosti i efikasnosti dobiti u slučaju prekograničnih transakcija. Rezultati analize pokazali su da su domaći merdžeri banaka u Evropi ispunili svoj cilj da utiču na smanjenje troškova, ali da ipak nisu uspeli da doprinesu sinergiji prihoda; s druge strane, u slučaju prekograničnih merdžera došlo je do veće sinergije prihoda, uglavnom zbog geografske diversifikacije.³⁰⁰

Efekat sličnosti u strategijama banaka u zemljama članicama Evropske unije na performanse nakon merdžera analizirali su Altunbas i Marques (2008) i utvrdili da su merdžeri banaka u proseku doprineli poboljšanim performansama banaka. U slučaju domaćih transakcija, autori su utvrdili da može da bude prilično skupo integrisanje institucija koje se razlikuju u pogledu zajmova, zarada, troškova, depozita i strategija. U slučaju prekograničnih merdžera, razlike između banaka koji učestvuju u transakciji u pogledu strategija zajma i kreditnog rizika pozitivno utiču na performanse banaka, dok razlike u kapitalu i strukturi troškova negativno utiču na performanse banaka. Autori su došli do zaključka da doslednost u strategijama efikasnosti i depozita banaka koje učestvuju u transakciji utiče na poboljšanje performansi, kako za domaće, tako i za prekogranične merdžere i akvizicije.³⁰¹

Za domaće merdžere, autori su utvrdili da razlike u strategijama zarada, zajmova i depozita mogu da negativno utiču na performanse, dok razlike u kapitalizaciji, tehnologiji i inovacionim strategijama poboljšavaju performanse banaka. S druge strane, u slučaju prekograničnih merdžera i akvizicija razlike u strategijama zajma i kreditnog rizika poboljšavaju performanse, dok nedostatak koherencije u kapitalizaciji, tehnologiji i strategijama finansijskih inovacija negativno utiče na performanse banaka. Na ovaj način,

²⁹⁹ Campa, J. M. & Hernando, I. 2006. M&As performance in the European financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(12), 3367-3392.

³⁰⁰ Ayadi, R. & Pujals, G. 2005. *Banking mergers and acquisitions in the EU: Overview, assessment and prospects* (No. 2005/3). SUERF Studies.

³⁰¹ Altunbas, Y. & Marques, D. 2008. Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities. *Journal of economics and business*, 60(3), 204-222.

autori su potvrdili široko rasprostranjeni stav da se poteškoće često javljaju prilikom integracije institucija sa veoma različitim strategijskim orijentacijama.³⁰²

Maudos i De Guevara (2004) su analizirali kamatnu maržu u glavnim evropskim bankarskim sektorima (Nemačka, Francuska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Italija i Španija) u periodu od 1993. do 2000. godine na osnovu panela od 15.888 podataka, identifikujući osnovne elemente koji utiču na kamatnu maržu. Prema rečima autora, polazište je bila metodologija koju su u originalnoj studiji razvili Ho i Saunders (1981), ali i njena kasnija proširenja u cilju eksplicitnog uključenja operativnih troškova banaka u istraživanje. Takođe, za razliku od uobičajene prakse u literaturi, koristi se direktna mera stepena konkurencije (Lernerov indeks) na različitim tržištima. Rezultati su istraživanja pokazali su da je pad kamatnih marži u evropskom bankarskom sistemu kompatibilan sa ublažavanjem konkurentskih uslova (povećanjem tržišne snage i koncentracije).³⁰³

Kasman i ostali (2010) sprovedi su analizu efekata finansijskih reformi na determinante neto kamatne marže komercijalnih banaka u bankarskim sistemima novih zemalja članica EU i zemalja kandidata podelom perioda od 1995 do 2006. godine na dva tzv. podperioda: period konsolidacije (od 1995 do 2000. godine) i period nakon konsolidacije (od 2001. do 2006. godine). Prilikom istraživanja, autori su takođe poredili nove i stare članice EU kako bi utvrdili postojanje razlika u pogledu determinanti neto kamatne marže između ove dve grupe zemalja u istom vremenskom periodu. Rezultati istraživanja pokazali su da veličina i efikasnost upravljanja negativno i značajno utiču na neto kamatne marže u dva podperioda. Autori smatraju da bi regulatori trebalo da promovišu merdžere i akvizicije i ulazak na tržište u cilju povećanja obima i efikasnosti banaka koje posluju u sektoru. Takođe, prema stavu autora, nijedna makroekonomska promenljiva nije bila statistički značajna u drugom podperiodu, što ukazuje na to da su se razlike u makroekonomskim osnovama smanjile među odabranim zemljama zbog povećanog procesa konvergencije u tadašnje vreme. U vezi sa poređenjem novih i starih članica EU, rezultati su pokazali da finansijska i ekonomska konvergencija između novih i starih članica tada još nije bila završena.³⁰⁴

Efekte merdžera i akvizicija na produktivnost banaka u 23 zemlje Evropske unije i kratkoročni i dugoročni odnos između osnovnih sredstava, likvidnih sredstava i radne snage analizirali su Aljadani i Toumi (2019) za period od 1990. do 2013. godine na osnovu uzorka od 156 komercijalnih banaka, od kojih je 60 entiteta sprovedo akviziciju najmanje još jednog entiteta. Autori su koristili testove uzročnosti Granger-a na rezultate istraživanja i dokazali jednosmernu uzročnost od likvidnih do osnovnih sredstava.

³⁰² Isto.

³⁰³ Maudos, J. & De Guevara, J. F. 2004. Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 28(9), 2259-2281.

³⁰⁴ Kasman, A, Tunc, G., Vardar, G. & Okan, B. 2010. Consolidation and commercial bank net interest margins: Evidence from the old and new European Union members and candidate countries. *Economic Modelling*, 27(3), 648-655.

Međutim, prema stavu autora, uzročnost između likvidnih sredstava i radne snage nije uočljiva, dok je povezanost osnovnih sredstava i radne snage dvosmerna. Autori su dokazali postojanje dvosmernog odnosa među svim odabranim promenljivim i dugoročni jednosmeran uticaj merdžera i akvizicija na produktivnost banke. Dugoročne dinamičke procene panela autora pokazale su da strategijsko uklapanje merdžera i akvizicija može da stvori poboljšanje produktivnosti u dugom roku.³⁰⁵

Proučavanjem intenzivnog talasa merdžera italijanskih kooperativnih banaka (Banche di Credito Cooperativo - BCC) bavili su se Coccoresse i ostali 2017. godine kako bi utvrdili da li se na taj način doprinelo povećanju efikasnosti banaka. U tu svrhu, autori su koristili proceduru u dva koraka. Prvenstveno su procenili troškovnu efikasnost na nivou banke za veliki uzorak italijanskih banaka u periodu od 1993. do 2013. pomoću Analize stohastičkih granica (stochastic frontier approach - SFA), a zatim su pokušali da objasne dobijene rezultate na osnovu broja eventualnih predašnjih aktivnosti merdžera i akvizicija i vektora kontrolnih varijabli. U ovom slučaju, rezultati su pokazali da merdžeri povećavaju troškovnu efikasnost banaka samo u 5% istraživanih merdžera.³⁰⁶

Empirijsku analizu troškova usled preduzetih mera za restrukturiranje banaka putem državne pomoći u zemljama članicama EU tokom trajanja globalne finansijske krize sprovedli su Iwanicz-Drozdowska i ostali 2016. godine. Pomoću jedinstvenog seta podataka koji čini preko 80 studija slučajeva banaka u periodu od 2008. do 2014. godina, autori su modelirali determinante troškova spasavanja i rangirali ih za svaki pojedinačni instrument. Otkrili su da je najvažnija determinanta bila nivo adekvatnosti kapitala, dok je do najvišeg nivoa troškova došlo prilikom primene instrumenta likvidacije banaka. Zaključili su da veći kapacitet za apsorpciju gubitaka kod banaka i pojačani nadzor nad malim i srednjim bankama mogu da ograniče troškove budućih operacija njihovog spasavanja.³⁰⁷

Analizu stvaranja vrednosti merdžera i akvizicija u zemljama članicama Evropske unije (EU-10) sprovedli su Baran i Saikevičius (2015) na osnovu metodologije studije događaja. Nalazi istraživanja pokazali su da postoji statistički značajan pozitivan efekat na stvaranje vrednosti putem merdžera i akvizicija koji su se odvijali u regionu EU-10. Međutim, postoje velike razlike koje se primećuju kada se u EU-10 analiziraju različite zemlje ili grupe zemalja. Na ovaj način, autori su potvrdili nalaze prethodnih istraživanja da se stvaranje vrednosti pri merdžerima i akvizicijama uveliko razlikuje među regionima i zemljama. Tokom istraživanja takođe je utvrđeno da su transakcije koje se odvijaju u

³⁰⁵ Aljadani, A., & Toumi, H. 2019. Causal effect of mergers and acquisitions on EU bank productivity. *Journal of Economic Structures*, 8(1), 1-22.

³⁰⁶ Coccoresse, P, Ferri, G. & Spiniello F, 2017. Are mergers among cooperative banks worth a dime? Evidence on efficiency effects of M&As in Italy. *Economic Modelling*, 84, 147-164.

³⁰⁷ Iwanicz-Drozdowska, M, Smaga, P. & Witkowski, B. 2016. Bank restructuring in the EU: Which way to go? *Journal of Policy Modeling*, 38(3), 572-586.

baltičkim državama uticale na stvaranje najvećeg rasta vrednosti u EU-10 tokom perioda od 2004. do 2013. godine.³⁰⁸

Galariotis i ostali (2021) analizirali su efekte merdžera i akvizicija na nivo efikasnosti evropskih banaka na osnovu uzorka od 43 komercijalne banke koje kotiraju na berzi u osam zemalja (Portugal, Italija, Irska, Grčka, Španija, Nemačka, Francuska i Finska). Autori su koristili Analizu obavijanja podataka (DEA) u dve grupe zemalja i sproveli analizu u drugoj fazi prema dva različita modela prilagođena faktorima kreditnog rizika. Ovo je prvi put da je DEA, efikasna neparаметarska metoda za procenu efikasnosti, primenjena u istraživanju merdžera i akvizicija u evropskom bankarskom sektoru do kojih je došlo tokom kriznog perioda, koji su karakterisali neizvesnost i nepovoljne okolnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da merdžeri i akvizicije negativno utiču na nivo efikasnosti i u „jakim“ i „slabim“ bankarskim sistemima, dok na nivo tehničke efikasnosti pozitivno utiču izgledi privrednog rasta zemalja porekla, bez obzira da li su banke uključene u jednu ili više aktivnosti merdžera i akvizicija. Nesposobnost pomenutih aktivnosti u poboljšanju finansijske stabilnosti bankarskog sistema tokom ispitivanog kriznog perioda od 2007. do 2015. godine dovela je do ispitivanja nivoa koncentracije merdžera banaka, pre i posle merdžera i akvizicija. Rezultati su pokazali da postoji pozitivan efekat merdžera, samo kada se aktivnosti merdžera i akvizicija odvijaju u uslovima određenih nivoa tržišne koncentracije (tj. kada se konkurencija povećava).³⁰⁹

U 2021. godini, obeleženoj turbulencijama na tržištu izazvanim pandemijom COVID-19, BNP Paribas SA pretekao je na rang listi najvećih banaka u Evropi HSBC Holdings PLC sa sedištem u Velikoj Britaniji (S&P Global Intelligence, 2021). Ukupna aktiva francuske bankarske grupe na kraju 2020. godine iznosila je 2,521 milijardi evra, u odnosu na 2,165 milijardi evra pre godinu dana. BNP Paribas je tokom godine sproveo brojne akvizicije, uključujući glavnu brokersku jedinicu Deutsche Bank AG i institucionalne depozitarne poslove Banco de Sabadell SA. BNP je takođe zauzeo 7. mesto na godišnjoj rang listi banaka na globalnom nivou kompanije S&P Global Market Intelligence. Zatim, HSBC, koji je na kraju 2020. godine imao 2,440 milijardi evra aktive, pao je na drugo mesto nakon što je na vrhu liste bio osam uzastopnih godina. Credit Agricole Group iz Francuske i Banco Santander SA iz Španije ostale su na trećem, odnosno četvrtom mestu, sa aktivom od 2,241 milijardi evra i 1,508 milijardi evra. Britanska banka Barclays PLC popela se za jedan stepen na peto mesto, sa 1,506 biliona evra.³¹⁰ La Banque Postale SA ostvarila je najveći skok na listi, sa 32. popevši se na 17. mesto. Francuska banka, čija se

³⁰⁸ Baran, D. & Saikevičius, D. 2015. Comparative analysis of mergers and acquisitions in the new member states of European Union. *Intellectual Economics*, 9(1), 1-7.

³⁰⁹ Galariotis, E, Kosmidou, K, Kousenidis, D, Lazaridou, E. & Papapanagiotou, T. 2021. Measuring the effects of M&As on Eurozone bank efficiency: An innovative approach on concentration and credibility impacts. *Annals of Operations Research*, 306(1), 343-368.

³¹⁰ S&P Global Intelligence. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/research/europes-50-largest-banks-by-assets-2021> (pristupljeno 4. maja 2021. godine)

aktiva na kraju 2020. godine povećala na 737,18 milijardi evra sa 271,68 milijardi evra pre godinu dana, takođe je napravila ogroman skok na globalnom nivou rangirajući se na 42. mesto sa 89. mesta.³¹¹ U 2020. godini La Banque Postale preuzela je CNP Assurances SA i potpisala ugovor sa Natikis SA u cilju spajanja njihovih poslova upravljanja imovinom u vezi sa fiksnim prihodom i osiguranjem. CaixaBank SA je takođe napredovala na listi sa 18. mesta na 18. mesto. Aktiva španske banke naglo se povećala na 661,36 milijardi evra sa 391,41 milijarde evra u prethodnoj godini nakon njenog merdžera sa Bankia SA.³¹² U Nemačkoj se nalazi sedam od 50 najvećih evropskih banaka, više nego u bilo kojoj drugoj zemlji Evrope, nakon čega slede Francuska i Velika Britanija sa po 6 banaka.³¹³

U periodu od kraja 2000. do početka 2020. godine, broj tradicionalnih kreditnih institucija koje posluju u zoni evra opao je za više od 40% (Johannes Rauh, Niklas Blümke & Mike Streich, 2020). Međutim, u isto vreme je u porastu broj novih banaka ili fintech, regtech i insuretech kompanija, kao i ostalih bankarskih entiteta. Osnova za uspeh svih grupa je pristup strategijskoj digitalizaciji iz perspektive klijenta. Cilj istraživanja autora je povezanost merdžera i akvizicija i digitalizacije u pogledu stepena napretka digitalizacije kao pozitivnog uticaja na procenu vrednosti evropskih pružaoca finansijskih usluga i pokretača transakcija merdžera i akvizicija.³¹⁴

Prema navodima autora, ulaganja u digitalizaciju biće i dalje od suštinskog značaja za osiguravanje buduće konkurentnosti evropskih banaka – sve je veći broj mladih, inovativnih fintech kompanija. Finansijske institucije donose odluku da li će da unaprede svoje digitalne procese putem internih ili eksternih resursa, uzimajući u obzir celokupnu strategiju, sopstvene resurse, kompetencije i potrebe svake pojedinačne kompanije. Autori smatraju da bi pružaoci finansijskih usluga trebalo da razviju sveobuhvatnu strategiju merdžera i akvizicija i digitalizacije koja je usko povezana sa celokupnom strategijom. Ova međusobna povezanost trebalo bi da predstavlja osnovu za buduće akcije i integrisanje osnova „razmišljanja sa stanovišta klijenta od dizajna proizvoda do definicije operativnog modela“. Istovremeno, važno je da se obrati posebna pažnja na specifične prepreke povezane sa osnivanjem fintech kompanija u ranoj fazi procesa.³¹⁵

Shodno tome, vodeće banke u digitalizaciji postižu bolje performanse od svojih konkurenata (ZEB, 2019). Prilikom istraživanja, autori su podelili 50 najvećih evropskih banaka u tri grupe, prema nivou digitalne „zrelosti“: pioniri, izazivači i sledbenici. Prvu grupu čini 13 pionira digitalnih tehnologija koji su vrlo rano stavili akcenat na

³¹¹ Isto.

³¹² Isto.

³¹³ Isto.

³¹⁴ Johannes Rauh, Niklas Blümke & Mike Streich, 2020. Mergers & Acquisitions and digitalization. Banking Hub.

³¹⁵ Isto.

digitalizaciju i nastavili snažno da je prate. Ovu grupu banaka većinom čine nordijske, holandske i španske banke i odnose se uglavnom na banke za stanovništvo ili univerzalne banke sa manje složenim poslovnim i operativnim modelom u odnosu na najveće institucije u Evropi. Ovi nalazi odgovaraju očekivanjima, jer se digitalizacija dugo posmatrala kao tema koja je uglavnom relevantna za banke za stanovništvo. Zatim, drugu grupu čini 14 digitalnih izazivača kojima je trebalo više vremena da započnu sa komunikacijom vezanom za digitalizaciju i još uvek nemaju naglasak u tom smislu u velikoj meri. Grupa je geografski raznolika i pokriva univerzalno bankarstvo za stanovništvo i veleprodaju, bez izrazitih sličnosti u svojim poslovnim modelima. Na osnovu analize autora, preostale 23 banke se mogu smatrati digitalnim sledbenicima. Uglavnom su to veleprodajne banke ili velike, složenije univerzalne banke, sa samo nekoliko maloprodajnih institucija. Većina institucija ove grupe u svojim godišnjim izveštajima samo se marginalno poziva na digitalizaciju.³¹⁶

Na osnovu uporedne analize tri različita klastera, autori su utvrdili da banke koje prednjače u digitalizaciji, imaju uspešniji svaki važan pokazatelj poslovanja. U poređenju sa ostalim bankama, pioniri su pokazali veći prinos na kapital, veći odnos tržišne vrednosti kompanije i knjigovodstvene vrednosti kapitala i niži odnos troškova i dobiti. Navedeni statistički značajni rezultati analiza potvrđeni su na osnovu dodatnih zapažanja poput brzog porasta Wirecard AG-a i činjenice da određeni broj fintech kompanija (npr. neo banka N26 u Nemačkoj ili provajder platnog prometa Klarna u Švedskoj) već postiže rejting uspostavljenih banaka sa značajno boljim godišnjim rezultatima ili većom bazom kupaca.³¹⁷

Intenzitet aktivnosti merdžera i akvizicija značajno je usporio u bankarskom sektoru zone evra u periodu nakon globalne finansijske krize (Figueiras i ostali, 2021) (Grafikon 4.1). Pored toga, postalo je teže da se završe transakcije merdžera i akvizicija nakon globalne finansijske krize, imajući u vidu da se svaki treći pokušaj transakcije završio bez dogovora u periodu posle krize, u odnosu na svaki šesti u deceniji pre krize.

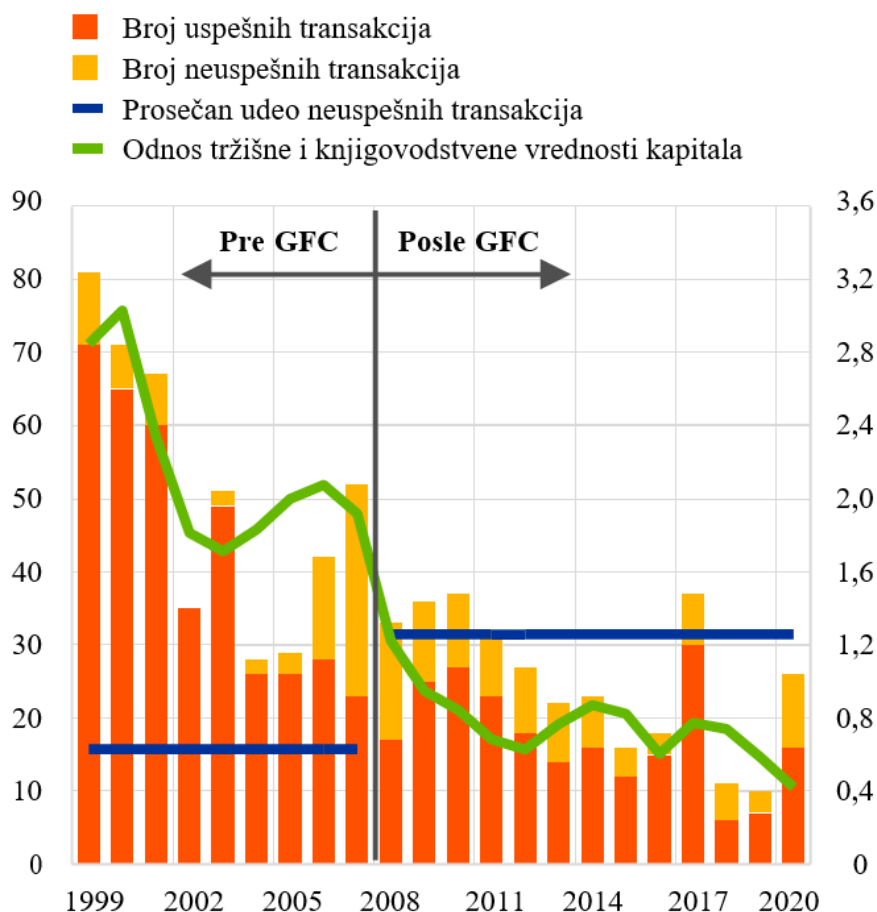
Rezultati empirijskog istraživanja Figueiras i ostalih (2021) pokazali su da merdžeri i akvizicije mogu da utiču na rast profitabilnosti banaka. Rezultati istraživanja autora su u skladu sa prepostavkom u okviru jedne od hipoteza u ovom radu da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo na povećanje profitabilnosti u bankama. Iako nisu jedino rešenje koje bi podiglo profitabilnost banaka u zoni evra na nivoe koji su dovoljni da pokriju troškove kapitala, autori smatraju da merdžeri i akvizicije imaju potencijal da značajno utiču na rast prinosa na kapital banaka. Međutim, efekti na profitabilnost se u velikoj meri razlikuju, što naglašava potrebu da se takve transakcije

³¹⁶ ZEB, 2019. Publication. European Banking Study. Weathering the perfect storm.

³¹⁷ Isto.

dobro osmisle i sprovedu. Istovremeno, procena transakcija merdžera i akvizicija trebalo bi da uzme u obzir „sistemski otisak“ kombinovanog entiteta.³¹⁸

Grafikon 4.1. Broj uspešnih i neuspešnih transakcija merdžera i akvizicija u zoni evra od 1999. do 2020. godine (udeo i odnos izraženi u %)



Izvor: Prilagođeno prema Figueiras i ostali, 2021. Bank mergers and acquisitions in the euro area: drivers and implications for bank performance. *Financial Stability Review*, 2.

U periodu od 1999. do 2020. godine, a posebno nakon globalne finansijske krize, primećuje se trend smanjenja broja transakcija merdžera i akvizicija banaka u Evropi. Imajući u vidu rezultate navedenih istraživanja, merdžeri i akvizicije evropskih banaka uglavnom su doprineli troškovnoj efikasnosti banaka, dok efekat na rast profitabilnosti uglavnom nije bio na zadovoljavajućem nivou. Pored pomenutog, doprinos merdžera i akvizicija poboljšanju poslovnih performansi banaka u velikoj meri se razlikovao među zemljama i regionima u Evropi, pa je geografski faktor imao značajnu ulogu u efektima ovih transakcija na poboljšanje poslovnih performansi.

³¹⁸ Figueiras, I, Gardo, S, Grodzicki, M, Klaus, B. & Lebastard, L. 2021. Bank mergers and acquisitions in the euro area: drivers and implications for bank performance. *Financial Stability Review*, 2.

Usled izbijanja pandemije COVID-19, na globalnom nivou, a posebno na evropskom kontinentu zaživelo je korišćenje strategija u funkciji rasta (merdžeri i akvizicije) i ostalih strategija restrukturiranja (promene strateškog, organizacionog, upravljačkog, tehničko-tehnološkog i kadrovskog tipa) u bankarskom sektoru. Izbor pomenutih strategija restrukturiranja ogleda se u potencijalnim značajnim sinergetskim efektima. S obzirom na drastično ubrzanje razvoja finansijskih tehnologija, očekuje se da će evropske banke i dalje da budu lideri digitalne transformacije i inovatori u pogledu rešenja zasnovanih na digitalnim platformama. U zemljama članicama EU uveliko je u toku digitalizacija banaka, što je pandemija COVID-19 samo dodatno ubrzala i preusmerila fokus uglavnom na oblast informacionih tehnologija. Od suštinske važnosti, a radi jačanja poverenja klijenata u bankarski sektor, biće jačanje sajber bezbednosti i razvoj novih savremenih rešenja u tom smislu. Pored razvoja finansijskih tehnologija, banke u velikoj meri preduzimaju aktivnosti u cilju usklađivanja sopstvenog poslovanja sa principima zelene ekonomije.

Centralna i Istočna Evropa

Usled procesa tranzicije, došlo je do masovne privatizacije i strateškog ulaganja u zemlje Centralne i Istočne Evrope. Bez obzira na intenzivne aktivnosti u okviru strategija u funkciji rasta koje su uglavnom podrazumevale merdžere i akvizicije, mnoge zemlje pomenutog regiona suočile su se sa značajnim socio-političkim i ekološkim poteškoćama i slabim institucionalnim i regulatornim okvirima. Pored pomenutog, globalna ekonomska kriza 2008. i 2009. godine uticala je na značajno povećanje nivoa problematičnih kredita i, na taj način, „maskirala“ efekte merdžera i akvizicija u bankarskim sektorima mnogih zemalja ovog regiona. Deceniju nakon toga, usledio je oporavak od posledica izazvanih globalnom ekonomskom krizom uz makroekonomsku stabilizaciju i sprovođenje dubinskih strukturnih reformi u mnogim zemljama ovog regiona.

Od kraja 1990-ih godina, zemlje Centralne i Istočne Evrope imale su ulogu zemalja domaćina za banke iz brojnih stranih zemalja (Karkowska & Pawłowska, 2017). Matične finansijske institucije bile su uglavnom u Zapadnoj Evropi (Austrija, Belgija, Grčka, Nemačka, Francuska, Italija, Holandija, Portugalija i Španija) i u SAD. Prema navodima autora, priliv stranog kapitala u vezi je sa procesom privatizacije bankarskih sektora zemalja Centralne i Istočne Evrope i imao je uticaj na povećanje koncentracije u bankarskim sektorima. Trenutna tržišna struktura zemalja Centralne i Istočne Evrope prirodna je posledica ranije privatizacije domaćih banaka, privlačenja strateških investitora u te banke i procesa merdžera i akvizicija matičnih banaka. Prema navodima autora, važna karakteristika bankarskog sektora zemalja Centralne i Istočne Evrope je da su banke relativno male u poređenju sa ostatkom EU i da imaju prilično jednostavne tradicionalne poslovne modele. Autori su istraživali način na koji nivo koncentracije utiče

na stabilnost koristeći uzorak od 136 banaka u 10 zemalja Centralne i Istočne Evrope (Bugarska, Češka, Estonija, Mađarska, Letonija, Litvanija, Poljska, Rumunija, Slovenija i Slovačka), u periodu od 1999. do 2015. godine. Cilj analize bio je razmatranje promena u bankarskim sektorima u zemljama Centralne i Istočne Evrope, sa posebnim akcentom na promenu tržišne strukture, koncentracije i udela stranog kapitala, u pokušaju da se utvrdi odnos između tržišne strukture i stabilnosti bankarskog sektora. Autori smatraju da je postojanost rizika pod uticajem nivoa koncentracije banaka, kao i da ovaj efekat ima tendenciju pogoršanja tokom recesije.³¹⁹

Prva faza tranzicionog bankarstva je pojava bankarskih sektora krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina usled masovnog makroekonomskog kolapsa i znatne ekonomske neizvesnosti (Bonin i ostali, 2014). U zemljama u tranziciji, bankarski sektori u nastajanju doživeli su krizu uzrokovanu izazovima od problematičnih kredita do potpunog kolapsa. Zatim je došlo do pojave savremenih bankarskih sistema i rešavanja izazova u vezi sa problematičnim kreditima, kao i procesa privatizacije banaka. Nakon toga, usledila je druga faza tranzicionog bankarstva koju je karakterisala izuzetno brza pojava zrelijih bankarskih sektora krajem 1990-ih i početkom 2000-ih godina sa dominantnom ulogom stranih banaka. Krajem 2000-ih godina, bankarski sektori u mnogim zemljama u tranziciji izgledali su nešto drugačije u odnosu na zemlje u okruženju, osim kada je u pitanju izrazito visoki udeo stranog vlasništva. Treća faza tranzicionog bankarstva dogodila se u vreme finansijske krize i globalne recesije koja je započela 2008. godine. Kriza je testirala otpornost novih institucija i regulatornih struktura i dovela do izražaja pitanje stranog vlasništva.³²⁰

Istraživanje Yildirim i Philippatos (2007) imalo je za cilj analizu efikasnosti troškova i dobiti bankarskih sektora u dvanaest zemalja u tranziciji Centralne i Istočne Evrope tokom perioda od 1993. do 2000. godine na osnovu korišćenja pristupa stohastičke granice (stochastic frontier approach – SFA) i pristupa bez distribucije (distribution free approach - DFA). Autori su utvrdili da su neefikasnosti u upravljanju na bankarskim tržištima zemalja Centralne i Istočne Evrope na značajnom nivou, sa prosečnom troškovnom efikasnosti za 12 zemalja od 72, odnosno 77% na osnovu DFA i SFA. Utvrđeno je da su alternativni nivoi efikasnosti dobiti na znatno nižem nivou u odnosu na troškovnu efikasnost. Prema SFA, približno jedna trećina dobiti banaka smanjuje se usled neefikasnosti, a skoro polovina prema DFA. Rezultati regresione analize druge faze istraživanja pokazali su da su viši nivoi efikasnosti povezani sa velikim i dobro kapitalizovanim bankama. Stepenn konkurencije ima pozitivan uticaj na troškovnu efikasnost, a negativan na efikasnost dobiti, dok je tržišna koncentracija negativno povezana sa efikasnošću. Konačno, autori smatraju da strane banke imaju viši nivo

³¹⁹ Karkowska, R. & Pawlowska, M. 2017. The concentration and bank stability in Central and Eastern European countries. *Narodowy Bank Polski, Education & Publishing Department*.

³²⁰ Bonin, J, Hasan, I. & Wachtel, P. 2014. Banking in transition countries.

troškovne efikasnosti, ali niži nivo efikasnosti dobiti u odnosu na privatne banke u domaćem vlasništvu i banke u državnom vlasništvu.³²¹

Ključni razlozi koji su motivisali evropske banke da kupuju banke u Centralnoj i Istočnoj Evropi odnose se na sledeće (Ruskykh, 2012)³²²:

- „Veliki udeo klijenata evropskih banaka posluje u zemljama Centralne i Istočne Evrope, što je ohrabrilo banke da preuzmu lokalne finansijske institucije radi optimizacije korisničkih usluga - ovo je indirektno potvrđeno činjenicom da su najveće banke Centralne i Istočne Evrope u vlasništvu njihovih ključnih trgovinskih partnera u EU.
- Zbog velike konkurencije na domaćem tržištu i shodno tome niske profitabilnosti evropskih banaka, imale su nameru da iskoriste potencijal rasta i profitabilnosti nedovoljno razvijenih finansijskih sistema zemalja Centralne i Istočne Evrope.
- Akcionari evropskih banaka zainteresovani su za povećanje tržišne vrednosti banke putem akvizicije banaka u zemljama u ekonomskom razvoju, posebno u Centralnoj i Istočnoj Evropi.
- S obzirom na neznatne mogućnosti za širenje na domaćem tržištu, evropske banke tražile su mogućnosti da iskoriste svoje konkurentske prednosti u Centralnoj i Istočnoj Evropi.
- Evropske banke nastoje da diversifikuju sopstveno poslovanje. Međutim, diversifikacija može da dovede smanjenja tržišne vrednosti usled „erozije“ profita banaka.“

Svrha istraživanja Uiboupin (2004) bila je empirijska procena kratkoročnih efekata ulaska stranih banaka na performanse banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope na osnovu uzorka od 219 banaka iz deset zemalja regiona (Bugarska, Hrvatska, Češka, Estonija, Mađarska, Letonija, Litvanija, Poljska, Slovenija i Slovačka). Rezultati istraživanja pokazali su da ulazak stranih banaka negativno utiče na prinos na kamatonosnu aktivu domaćih banaka, nekamatne prihode i nivo profitabilnosti. Ulazak stranih banaka takođe može da utiče na kratkoročno povećanje operativnih troškova lokalnih banaka. Opšti zaključak autora bio je da će ulazak stranih banaka verovatno da utiče na povećanje konkurencije u zemlji domaćinu.³²³

³²¹ Semih Yildirim, H. & Philippatos, G. C. 2007. Efficiency of banks: recent evidence from the transition economies of Europe, 1993–2000. *European Journal of Finance*, 13(2), 123-143.

³²² Ruskykh, K. 2012. European banking groups in CEE countries: exposure and post-crisis strategy. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, (106 (1)), 72-79.

³²³ Uiboupin, J. 2004. Effects of foreign banks entry on bank performance in the CEE countries. *University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, (33-2004).

Na osnovu analize rezultata efikasnosti, Kraft i ostali (2002) izveli su nekoliko zaključaka u vezi sa reformom bankarskog sektora u zemljama u tranziciji. Prvo, prema stavu autora, povećanje efikasnosti ne dešava se neposredno nakon privatizacije i može podjednako da zavisi od povećane konkurencije i ukidanja slobodnih mogućnosti. Drugo, iako poboljšana efikasnost doprinosi profitabilnosti, autori smatraju da je osnovna determinanta profitabilnosti verovatno dobro upravljanje, koje doprinosi smanjenju troškova i razumnom upravljanju rizicima. Prema navodima autora, moguće je da dobro upravljanje, pre nego troškovna efikasnost, objašnjava opstanak troškovno efikasnijih banaka u zemljama u tranziciji. Treće, čini se da ugledne strane banke imaju značajne prednosti u efikasnosti. Autori smatraju da nizak nivo efikasnosti i visoka stopa neuspeha novih privatnih banaka sigurno pokreću pitanja u vezi sa početnim politikama liberalizacije. Takođe, došli su do zaključka da ubiranje koristi od privatizacije zahteva ne samo adekvatnu privatizaciju, već i snažan makroekonomski okvir koji može da utiče na minimiziranje šokova i regulatorni okvir pomoću kojeg mogu da se uklone slobodne mogućnosti.³²⁴

Fritsch i ostali (2007) sprovedli su analizu abnormalnih prinosa za banke ponuđače u 56 prekograničnih transakcija merđžera i akvizicija koje su se dogodile u periodu od 1990. do 2005. godine, uključujući ciljane banke iz Centralne i Istočne Evrope i banke ponuđače iz zemalja Zapadne Evrope i SAD-a. Rezultati studije događaja podržali su do tada postojeća istraživanja u vezi sa prekograničnim transakcijama u bankarskoj industriji, jer su autori utvrdili da ne postoje značajni efekti najave za ponuđača. Takođe, autori su istraživali determinante pojedinačnih efekata najave ponuđača sa posebnim osvrtom na karakteristike zemalja u usponu. Prema rezultatima istraživanja, pomoću faktora specifičnih za svaku pojedinačnu zemlju i transakciju, mogu u značajnoj meri da se objasne prekomerni prinosi za akcionare banke ponuđača. Prema stavu autora, ključni faktori za stvaranje vrednosti za banke koje daju ponude su nizak nivo ekonomske slobode, a samim tim i visok nivo regulative, kao i nizak rast BDP-a na ciljanim tržištima.³²⁵

Analizu promene efikasnosti i produktivnosti banaka u zemljama Centralne i Istočne Evrope i među bankama sa različitom vlasničkom strukturom za period od 1998. do 2003. godine sprovedli su Koutsomanoli-Filippaki i ostali (2009). Rezultati su pokazali da postoji snažna povezanost konkurencije i koncentracije sa efikasnošću banaka. Takođe, autori su dokazali da je produktivnost za čitav region u početku opala, ali se u posle određenog perioda poboljšala dodatnim napretkom u sprovođenju institucionalnih i strukturnih reformi. Međutim, postoje razni trendovi u obrascima rasta produktivnosti u bankarskim industrijama. Dodatno, strane banke nadmašuju domaće banke u privatnom i državnom

³²⁴ Kraft, E, Hofler, R. & Payne, J. 2002. Privatization, foreign bank entry and bank efficiency in Croatia: a Fourier-flexible function stochastic cost frontier analysis. *Applied economics*, 38(17), 2075-2088.

³²⁵ Fritsch, M, Gleisner, F. & Holzhäuser, M. 2007. Bank M&A in Central and Eastern Europe. *Central and Eastern Europe*

vlasništvu u pogledu efikasnosti i povećanja produktivnosti. Autori su dokazali da su promene u produktivnosti u zemljama Centralne i Istočne Evrope vođene tehnološkim promenama, a ne promenom efikasnosti.³²⁶

Dumičić i Rizdak (2013) smatraju da su u periodu pre 2008. godine, neto kamatne marže opadale pre svega zbog snažnih priliva kapitala i stabilnog makroekonomskog okruženja. Autori su sprovedi istraživanje ključnih determinanti neto kamatne marže banaka koje su poslovale u zemljama Centralne i Istočne Evrope u periodu od 1999. do 2010. godine. Rezultati su pokazali nekoliko ključnih determinanti neto kamatne marže u regionu Centralne i Istočne Evrope. U kriznom periodu, znatan rast državnog duga praćen rastom makroekonomskih rizika i smanjenjem priliva kapitala podsticao je marže navise, dok su, s druge strane, drugi faktori poput niske tražnje za kreditima, veće kapitalizacije i značajno povećanog udela problematičnih kredita podsticali marže banaka naniže. Rezultati su, takođe, potvrdili važan doprinos veće efikasnosti smanjenju marži banaka.³²⁷

Iako se apsolutne vrednosti profitabilnosti i efikasnosti ciljanih banaka tri godine nakon akvizicije ne razlikuju od onih kod domaćih banaka koje nisu uključene u aktivnosti merdžera i akvizicija, Fritsch (2007) je dokazao da postoji znatno poboljšanje u performansama i kreditnom rastu u periodu nakon merdžera. Takođe, predmet analize bile su i determinante koje objašnjavaju pojedinačne promene karakteristika ciljanih banaka. Autor je dokazao da su bolje performanse banaka usko i pozitivno povezane sa troškovnom efikasnošću i profitabilnošću banke kupca. Kreditni rast nakon merdžera uglavnom je vođen specifičnim faktorima za svaku pojedinačnu zemlju. Prema navodima autora, velike banke kupci iz zemalja Zapadne Evrope sa snažnom ekonomijom obično ulažu u ciljane banke koji se nalaze u zemljama sa visokim rastom BDP-a i niskim stopama poreza na dobit korporacije.³²⁸

Ključni cilj istraživanja Kyriazopoulos (2016) bio je ispitivanje efekata najava merdžera i akvizicija na vrednost banaka u Istočnoj Evropi u periodu od 1995. do 2015. godine. S tim u vezi, autor je sproveo istraživanje reakcija cene akcija banke kupca i ciljane banke na najavu merdžera i akvizicija. Način plaćanja je još jedan aspekt koji se uzima u obzir prilikom procene efekata najave merdžera i akvizicija na vrednost banaka. Za procenu tržišne reakcije korišćena je standardna metodologija studije događaja i regresiona analiza. Rezultati su pokazali da ciljane banke ostvaruju značajne abnormalne prinose tokom perioda događaja, dok izgleda da banke kupci zarađuju uobičajeni višak prinosa.

³²⁶ Koutsomanoli-Filippaki, A, Margaritis, D. & Staikouras, C. 2009. Efficiency and productivity growth in the banking industry of Central and Eastern Europe. *Journal of Banking & Finance*, 33(3), 557-567.

³²⁷ Dumičić, M. & Rizdak, T. 2013. Determinants of banks' net interest margins in Central and Eastern Europe. *Financial theory and practice*, 37(1), 1-30.

³²⁸ Fritsch, M. 2007. Long term effects of bank acquisitions in central and Eastern Europe. Available at SSRN 1008838.

Putem regresione analize, utvrđeno je da su determinante abnormalnih prinosa tržišna konkurentnost, način plaćanja i relativna veličina banke.³²⁹

Kočenda i Iwasaki (2020) sprovedi su analizu opstanka banaka na osnovu velikog skupa podataka koji pokriva 17 tržišta zemalja Centralne i Istočne Evrope tokom perioda od 2007. do 2015. godine. Autori su, prilikom istraživanja, grupisali banke po zemljama i njihovoj finansijskoj stabilnosti. Rezultati su pokazali da napredak u reformama bankarskog sektora pozitivno utiče na opstanak banaka. Međutim, tokom globalne finansijske krize, napredak reformskog procesa u bankarstvu nije u vezi sa verovatnoćom opstanka banaka. S druge strane, tokom i nakon evropske krize državnog duga, napredak reforme bankarskog sektora doprineo je poboljšanju izgleda za opstanak banaka. Finansijski pokazatelji predviđaju stopu oporavka banaka sa očekivanim uticajem koji je ekonomski manje značajan u poređenju sa drugim faktorima. Konkretno, autori su dokazali da su vlasnička struktura i pravni oblik ključni ekonomski značajni faktori koji pokazuju najsnažniji ekonomski efekat na opstanak banaka.³³⁰

Svrha istraživanja Kozak i Wierzbowska (2019) bio je istraživanje povezanosti strukture bankarskog tržišta i efikasnosti banaka za 96 banaka koje posluju u 11 zemalja Centralne i Istočne Evrope u periodu od 2005. do 2017. godine. Autori su procenili efikasnost banaka na osnovu Analize stohastičkih granica (Stochastic frontier analysis - SFA) i dokazali da na efikasnost banaka pozitivno utiče koncentracija tržišta na kojem posluju, kao i veličina pojedinih banaka. Ovaj odnos važi za sve ispitane zemlje. Pored toga, na efikasnost banaka pozitivno utiče unapređenje bankarskog sistema. S druge strane, BDP po glavi stanovnika, stopa inflacije i odnos kapitala nisu pogodni za efikasnost banaka.³³¹

Vo Thi i Vencappa (2008) istraživali su uticaj specifičnih načina ulaska stranih banaka, odnosno greenfield ulaganja u odnosu na merđžere i akvizicije, na performanse banaka u tri tranzicione ekonomije - Češkoj, Mađarskoj i Poljskoj, korišćenjem analize stohastičke granice za modeliranje i merenje troškovne efikasnosti banaka. Autori su došli do zaključka da su strane banke imaju viši nivo troškovne efikasnosti od domaćih banaka, što potvrđuje rezultate postojećih empirijskih istraživanja. Zatim, autori su se usredsredili na uporedne performanse greenfield banaka u odnosu na merđžere i akvizicije banaka, kao i merđžere i akvizicije u odnosu na domaće banke. Rezultati su pokazali da u proseku greenfield banke premašuju merđžere i akvizicije u pogledu efikasnosti, ali ne postoji očigledna razlika u troškovnoj efikasnosti između merđžera i akvizicija i domaćih banaka. Međutim, autori su dokazali da trend efikasnosti merđžera i akvizicija prati obrnuti oblik

³²⁹ Kyriazopoulos, G. 2016. Wealth effects from banks mergers and acquisitions in Eastern Europe. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2).

³³⁰ Kočenda, E. & Iwasaki, I. 2020. Bank survival in Central and Eastern Europe. *International Review of Economics & Finance*, 69, 860-878.

³³¹ Kozak, S. & Wierzbowska, A. 2019. Bank efficiency and concentration of the banking sector in the CEE countries. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, (22 [72]).

slova U, što znači da se nakon akvizicije obično smanjuje nivo efikasnosti, ali da nakon oko četiri godine dolazi do njenog poboljšanja.³³²

Godina 2018, slično kao 2017, bila je izuzetno uspešna za regionalni bankarski sektor imajući u vidu i dalje visok nivo profitabilnosti, stabilan trend adekvatnosti kapitala i poboljšanje kvaliteta aktive uz kontinuirano smanjenje problematičnih kredita (Deloitte & Touche, 2019). Dugoročna poboljšanja efikasnosti postala su jedan od ključnih izazova bankarskog sektora za poboljšanje profitabilnosti, zbog čega je nužna digitalizacija poslovnih procesa. Glavne bankarske grupe počele su da prate trendove digitalizacije, postavljaju svoje strategije digitalizacije, pa je stoga u regionu Centralne i Istočne Evrope u toku transformacija digitalnog bankarstva, što je neizbežno za buduću konkurentnost i uspeh banaka.³³³

U izveštaju Deloitte & Touche (2019) navodi se da postoji snažna pozitivna korelacija između ukupne konsolidovane aktive bankarskog sektora i nominalnog BDP-a u zemljama Centralne i Istočne Evrope.³³⁴ U 2020. godini, ključni faktor koji je oblikovao bankarske trendove u Centralnoj i Istočnoj Evropi bila je pandemija COVID-19 (Deloitte & Touche, 2021). Pre izbijanja COVID-19, u bankarskom sektoru ovog regiona postojao je trend konstantnog poboljšanja pokazatelja poslovanja, što može da se pripiše zdravim makroekonomskim pokazateljima. Konkretno, ključni pokazatelji kao što su rast prihoda, profitabilnost, kvalitet aktive i adekvatnost kapitala poboljšali su se tokom poslednjih godina širom regiona. Prema podacima za 2020. godinu, tri najveća bankarska sektora (poljski, češki i mađarski) čine preko 60% ukupne aktive u regionu Centralne i Istočne Evrope.³³⁵ Ukupna bilansna suma bankarskog sektora porasla je za 6,8% i dostigla 1.605 milijardi evra do kraja 2020. godine u ovom regionu. Prosečan pokazatelj adekvatnosti kapitala poboljšan je za 1,8% poena sa kraja 2019. na 22,1% na kraju 2020. godine. Efekti krize COVID-19 negativno su uticali na profitabilnost bankarskog sektora. Prosečan ROE je smanjen za 4,4% poena na 8,3%, a prosečni ROA je smanjen za 0,6% poena na 0,9% 2020. u odnosu na 2019. godinu.³³⁶

Prema rezultatima pojedinih istraživanja, priliv stranog kapitala u bankama Centralne i Istočne Evrope negativno je uticao na prinos na kamatonosnu aktivu domaćih banaka, nekamatne prihode i nivo profitabilnosti. U cilju stvaranja vrednosti od vlasničke transformacije banaka u pomenutom regionu, potrebno je, pored odgovarajuće

³³² Vo Thi, N. A. & Vencappa, D. V. 2008. Does the Entry Mode of Foreign Banks Matter for Bank Efficiency? Evidence from Czech Republic, Hungary, and Poland.

³³³ Deloitte&Touche, 2019. CEE banking consolidation perking up. Dealmakers with agenda on both sides.

³³⁴ Isto.

³³⁵ Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

³³⁶ Isto.

privatizacije, vođenje zdravih makroekonomskih politika i uvođenje snažnog regulatornog okvira.

Dodatno, u Centralnoj i Istočnoj Evropi postoji snažna povezanost konkurencije i koncentracije sa efikasnošću banaka, pri čemu strane banke nadmašuju domaće u privatnom i državnom vlasništvu, u pogledu efikasnosti i povećanja produktivnosti. Pored toga, promene u produktivnosti u zemljama ovog regiona vođene su uglavnom tehnološkim razvojem. Konačno, dolazi se do zaključka da se pozitivni efekti priliva stranog kapitala u bankama obično primećuju nakon određenog višegodišnjeg perioda.

Bankarski sektori zemalja Centralne i Istočne Evrope teže usvajanju savremenih digitalnih tehnologija što bi trebalo, u uslovima povoljnog poslovnog i investicionog okruženja, da dodatno poboljša poslovne performanse banaka i ojača poverenje klijenata. Pojedine strane bankarske grupe koje posluju u zemljama ovog regiona kontinuirano uvode nove standarde u oblasti razvoja finansijskih tehnologija čime jačaju svoju konkurentnu poziciju na bankarskoj sceni. Banke u zemljama Centralne i Istočne Evrope trebalo bi da nastave da sprovode aktivnosti u cilju transformacije svojih poslovnih modela i da traže nove načine da ojačaju svoju tržišnu poziciju i poverenje klijenata. Pre svega pomenutog, od ključne važnosti je odgovorno vođenje ekonomskih politika radi održavanja stabilnih osnova za dalji rast i razvoj. Imajući u vidu posledice izazvane pandemijom COVID-19, nužan je nastavak sprovođenja strukturnih reformi i obuzdavanje rasta problematičnih kredita u cilju očuvanja uslova za postizanje povoljnih efekata odabranih strategija restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja ovog regiona.

5. GLAVA. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKIM SEKTORIMA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

5.1. Dinamika restrukturiranja u bankarskim sektorima

Zemlje Zapadnog Balkana pretrpele su teške posledice socio-političkih i ekonomskih izazova tokom 1990-ih godina. Usled procesa tranzicije, došlo je do intenzivnih aktivnosti u okviru privatizacije i stratezijskih ulaganja stranih investitora posebno u bankarskim sektorima pomenutog regiona. Ipak, tokom poslednjih nekoliko godina, u pojedinim zemljama Zapadnog Balkana, došlo je do privrednog oporavka, pre svega, zahvaljujući fiskalnoj konsolidaciji i sprovođenju teških strukturnih reformi, što je doprinelo značajnom poboljšanju poslovnog i investicionog ambijenta. Usled izbijanja pandemije COVID-19, nastali su novi izazovi koji nameću ubrzani razvoj finansijskih tehnologija i transformaciju tradicionalnih poslovnih modela.

Za zemlje Zapadnog Balkana transformacija bankarskih sistema u tržišnu ekonomiju tokom 1990-ih godina i početkom 21. veka značila je veliku promenu (Mešić, 2018). Proces restrukturiranja banaka u državnom vlasništvu u velikoj meri se odvijao prodajom banaka stranim investitorima i doneo je niz prednosti, poput poboljšanja konkurencije i uvođenja novih tehnologija u tim zemljama. Postkrizni period dodatno je istakao potrebu za usklađivanjem bankarske regulative u Evropi putem Jedinственog nadzornog mehanizma (Single Supervisory Mechanism – SSM) od 2014. godine, početnog koraka prema osnivanju Evropske bankarske unije, kao i Bazelskog sporazuma III u cilju regulisanja poslovanja banaka u Evropi.³³⁷

Zemlje Zapadnog Balkana privukle su banke u stranom vlasništvu ukidanjem ograničenja na nacionalnom nivou, liberalizacijom pristupa tržištu i prodajom banaka u državnom vlasništvu (EC/WB, 2007). Posebno, banke iz Austrije i Italije poslovale su širom Zapadnog Balkana.³³⁸

Najveća italijanska banka Unicredito i njena podružnica Bank Austria-Creditanstalt držale su oko 25% bankarske aktive u Hrvatskoj i Bosni i 6% u Srbiji. Raiffeisen International imala je 55% tržišnog udela u Albaniji, a bila je prilično zastupljena u Bosni, Hrvatskoj, Srbiji i Sloveniji. Erste banka imala je podružnice u Hrvatskoj i Srbiji, a Volksbank International u Srbiji, Hrvatskoj, BiH i Sloveniji. Hypo Alpe-Adria Bank, još jedan austrijski igrač, imala je mrežu koja se proteže do Srbije, Bosne i Hercegovine, Hrvatske i Slovenije. Druga najveća italijanska banka, Banca Intesa, posedovala je banke

³³⁷ Mešić, D. 2018. Transformacija bankarskih sistema u zemljama Zapadnog Balkana. *Bankarstvo*, 48(4), 86-107.

³³⁸ European Commission/World Bank (Office for South East Europe), 2007. Financial Sector Restructuring and Regional Integration in the Western Balkans.

u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji, Crnoj Gori i Bosni i Hercegovini. Grčke banke bile su takođe ušle u region Zapadnog Balkana i do polovine 2005. godine uložile oko 750 miliona evra u Zapadni Balkan, od čega polovinu iznosa samo u Srbiju. Glavni igrači bile su dve najveće grčke banke, Nacionalna banka Grčke i Alpha banka, sa 230 i 176 filijala u regionu. Značajna karakteristika bankarskog tržišta su i međuregionalni tokovi stranih direktnih investicija. Slovenačka Nova Ljubljanska banka imala je podružnice u Crnoj Gori, BJR Makedoniji i Bosni. Unicredito je iskoristio svoju hrvatsku podružnicu Zagrebačku banku za kupovinu druge po veličini banke u Bosni. Takođe, 2006. godine, mađarska OTP, koja je već bila aktivna u Hrvatskoj i Albaniji, kupila je udele u tri srpske i vodećoj crnogorskoj banci.³³⁹

Sve promene u EU imale su značajne posledice i uticale su na stvaranje brojnih izazova za pojedine zemlje Zapadnog Balkana (Erić i Stošić, 2012). Sa izuzetkom Hrvatske, ostale zemlje regiona, kao što su Srbija, Crna Gora, Severna Makedonija, Bosna i Hercegovina i Albanija, nalaze se u različitim fazama procesa evropskih integracija. Prema stavu autora, strategijsko opredeljenje ovih zemalja da postanu punopravne članice EU predstavlja jednu grupu faktora koja je imala uticaj na razvoj njihovih finansijskih sistema. S druge strane, čitav region bio je veoma pogođen efektima negativnih uticaja globalne ekonomske krize. Rezultati ankete pokazali su da su na osnovu pada vodećih berzanskih indeksa, zemlje regiona bile pogođene u većoj meri u odnosu na mnoge zemlje EU. Zemlje su različito reagovala na takve negativne uticaje, uglavnom u pogledu regulatornih prilagođavanja, na osnovu kojih su pratile tokove u evropskom finansijskom sistemu.³⁴⁰

Snažan talas restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana podrazumevao je korišćenje strategija u funkciji rasta u vidu merdžera i akvizicija, od strane velikih stranih bankarskih grupa. Proces transformacije banaka, pogotovo onih u državnom vlasništvu, doprineo je poboljšanju poslovnih performansi banaka, podizanju konkurentnosti i outsourcing-u znanja i veština. Navedene promene doprinele su revitalizaciji poslovnih performansi banaka širom ovog regiona i, u skorije vreme, usvajanju novih digitalnih tehnologija, reorganizaciji i transformaciji modela poslovanja.

Crna Gora

U 2006. godini, bilo je privatizovano 86,2% bankarskog sektora u Crnoj Gori sa izuzetkom jedne banke (CEC, 2006). Iste godine u junu došlo je do proglašenja nezavisnosti Crne Gore. Nova banka u stranom vlasništvu koja je ušla na tržište u februaru

³³⁹ Isto.

³⁴⁰ Erić, D. & Stošić, I. 2012. Development of the European financial system: challenges for the Balkan countries integration process.

2006. godine, povećala je broj banaka na 10. Udeo stranog kapitala u ukupnom kapitalu dostigao je 61% u martu 2006. godine. Tri najveće banke činile su oko 66,4% aktive. Dve banke su sprovele transakciju stvaranja merdžera u 2005. godini, stvarajući drugu po veličini banku sa 37,3% tržišnog udela. Bankarski sektor zabeležio je dobit od 4,2 miliona evra u 2005. godini. Međutim, poboljšanje u finansijskim performansama gotovo je u potpunosti bilo pod uticajem smanjenja gubitaka jedne banke. Bankarski sektor u Crnoj Gori u 2006. godini bio je uglavnom u privatnom vlasništvu i umereno koncentrisan.³⁴¹ Krajem 2019. godine, u Crnoj Gori je poslovalo 13 banaka (Centralna banka Crne Gore, 2019). Tokom godine bio pokrenut postupak stečaja nad dve nesistemske banke, Invest Bank Montenegro a.d. Podgorica i Atlas Bank a.d. Podgorica. Ostale banke u sistemu bile su adekvatno kapitalizovane i visoko likvidne.³⁴²

Prema podacima Centralne banke Crne Gore od 2022. godine, u Crnoj Gori posluje 12 banaka.³⁴³ Crnogorska komercijalna banka a.d. Podgorica najveća je banka u Crnoj Gori po ukupnoj aktivu koja iznosi 1.388,94 miliona evra, što je banci obezbedilo tržišni udeo u bankarskom sektoru od 26,07%.³⁴⁴ Bankarski sektor u Crnoj Gori u potpunosti je privatizovan.³⁴⁵ Strani investitori su u mogućnosti da dobiju kredit na domaćem tržištu, a imaju pristup i raznim kreditnim instrumentima, budući da većina banaka u Crnoj Gori pripada međunarodnim bankarskim grupama. Najveće strane banke investitori u Crnoj Gori su OTP (Mađarska) koja posluje kao CKB, Erste banka (Austrija) i NLB (Slovenija). Preostale male strane banke ne pripadaju velikim međunarodnim grupama.³⁴⁶

Hrvatska

Krajem 2000. i početkom 2001. godine, došlo je do transformacije bankarskog sektora u Hrvatskoj – od dominantne zastupljenosti državnih banaka od početka devedesetih godina, došlo je do stvaranja oligopola stranih banaka (Jakovčević, 2001). U 2000. godini, došlo je do značajnih merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru koje su

³⁴¹ Commission of the European Communities, 2006. Commission staff working document. Montenegro 2006 Progress Report.

³⁴² Central bank of Montenegro Annual Report, 2019. Dostupno na: https://www.cbcg.me/slike_i_fajlovi/eng/fajlovi/fajlovi_publicacije/god_izv_o_radu/cbcg_annual_report_2019.pdf

³⁴³ Centralna banka Crne Gore. Dostupno na: <https://www.cbcg.me/me/kljucne-funkcije/kontrolna-funkcija/bankarski-sistem/registar-banaka> (pristupljeno 21. maja 2022. godine)

³⁴⁴ The Banks EU. Dostupno na: https://thebanks.eu/countries/Montenegro/major_banks (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁴⁵ U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/montenegro> (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁴⁶ Isto.

realizovale Zagrebačka banka, Privredna banka, Dalmatinska banka i Erste Steirische Bank. Konkretno, došlo je do akvizicije Zagrebačke pomorske banke iz Splita i Varaždinske banke od strane Zagrebačke banke, kao i Međimurske banke od strane Privredne banke. Dodatno, Dalmatinska banka preuzela je Istarsku banku, dok je Erste realizovala merdžer Trgovačke i Čakovečke banke, pa od 2003. godine posluje pod poslovnim imenom Erste Steirische Bank. Dinamici procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru Hrvatske pogodovala je regulativa zemlje i mere Hrvatske narodne banke radi olakšavanja sticanja vlasničkih prava. Dolazak stranog kapitala u hrvatske banke, posebno procesi integracije, bili su motivisani pre svega povećanjem profita i tržišnih udela.³⁴⁷

Jemrić i Vujčić (2002) sprovedli su istraživanje efikasnosti banaka u Hrvatskoj u periodu od 1995. do 2000. godine na osnovu korišćenja Analize „obavijanja“ podataka. Autori su dokazali sledeće: banke u stranom vlasništvu u proseku su najefikasnije, pri čemu su nove banke efikasnije od starih, manje banke su globalno efikasne, dok su velike banke efikasne u slučaju postizanja varijabilnog prinosa na obim.

Nakon sticanja nezavisnosti 1990. godine, Hrvatska je već imala dvostepeni bankarski sistem iz bivše Jugoslavije, ali je trebalo da obnovi bankarski sistem uspostavljajući nove standarde tržišno zasnovane bankarske prakse. Tokom ovog procesa, osnovane su mnoge nove komercijalne banke. Do 1997. godine broj banaka u Hrvatskoj je bio je u porastu. U Hrvatskoj je 1990. godine poslovalo 26 banaka, ali do kraja 1997. godine hrvatski bankarski sektor imao je 61 univerzalnu banku, od kojih su dve bile u stranom vlasništvu. Krajem 2000. godine preostale su samo tri banke u većinskom državnom vlasništvu i one su raspolagale sa samo 6,1% bankarske aktive. Međutim, 1999. godine, pre prodaje tri velike oporavljene banke stranim strateškim vlasnicima, udeo banaka u državnom vlasništvu i dalje je bio visok i iznosio je 40,6%. Ulazak stranih banaka, zajedno sa izlaskom sa tržišta pojedinih loše vođenih, odnosno podkapitalizovanih banaka (od 1998. godine), postepeno je uticao na povećanje konkurencije na domaćem tržištu. Kako su visoki spreadovi kamatnih stopa počeli da opadaju, brojne banke su imale poteškoće u prilagođavanju novim uslovima i povećanoj konkurenciji. Usled tih neuspeha i sve većeg broja merdžera i akvizicija, broj banaka je opadao brzim tempom.³⁴⁸

Prema podacima Hrvatske narodne banke od 2022. godine, u Hrvatskoj posluje 20 banaka.³⁴⁹ Bankarski sektor Hrvatske uglavnom je privatizovan i visoko je razvijen, konkurentan i sve više nudi raznovrsne proizvode preduzećima (stranim i domaćim) i

³⁴⁷ Jakovčević, D. 2001. Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva. *Ekonomski pregled*, 52(11-12), 1283-1302.

³⁴⁸ Jemrić, I. & Vujčić, B. 2002. Efficiency of banks in Croatia: A DEA approach. *Comparative Economic Studies*, 44(2), 169-193.

³⁴⁹ Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/popis-kreditnih-institucija> (pristupljeno 21. maja 2022. godine)

potrošačima.³⁵⁰ Francuske, nemačke, italijanske i austrijske kompanije poseduju preko 90% hrvatskih banaka. Godine 2016. Addiko banka je postala prva banka iz SAD registrovana u Hrvatskoj preuzimanjem svih akcija Hypo banke u Hrvatskoj. Najveća banka u Hrvatskoj je Zagrebačka banka u italijanskom vlasništvu, sa aktivom od 18,4 milijarde dolara i tržišnim udelom od 27,01%.³⁵¹ Druga banka po veličini bilansne aktive je Privredna banka Zagreb takođe u italijanskom vlasništvu, sa ukupnom aktivom od 14,02 milijarde dolara i tržišnim učešćem od 20,54%.³⁵² Treća po veličini je austrijska Erste banka, sa aktivom od 10,9 milijardi dolara i tržišnim učešćem od 15,96%.³⁵³

Bosna i Hercegovina

U Bosni i Hercegovini, do kraja 2000. godine državne i najveće banke započele su proces restrukturiranja posebno zbog visokog udela problematične aktive i pasive (Jović, 2006). Tokom šestogodišnjeg perioda, od 1999. do 2004. godine, broj banaka u Bosni i Hercegovini bio je upola manji. Prema podacima Centralne banke Bosne i Hercegovine, u 1999. godini, u Bosni i Hercegovini je poslovalo 62, dok je 2004. godine poslovalo 33 banke. U Republici Srpskoj, nivo problematične aktive, odnosno pasive iznosio je oko 80% ukupnog bilansa stanja. Ključni izazov u poslovanju banaka odnosio se na staru deviznu štednju i problematične kredite. Znatno visoka stopa propadanja banaka u periodu od 1999. do 2004. godine uzrokovala je sprovođenje konsolidacije brzog tempa i podsticanje koncentracije bankarskog sektora. Autor je došao do zaključka da postoji direktna linearna veza između koncentracije i konkurencije u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine u navedenom periodu, odnosno da postoji statistički značajno slaganje varijacija navedenih pokazatelja.³⁵⁴

Krajem 2019. godine, u Bosni i Hercegovini su u velikoj meri prisutne međunarodne bankarske grupe, a najveće banke su filijale ovih velikih evropskih finansijskih grupa, kao što su UniCredit, Raiffeisen i Intesa Sanpaolo (Deloitte&Touche, 2020). Bankarski sektor Bosne i Hercegovine je fragmentisan zbog relativno velikog broja banaka u zemlji. Tokom proteklih nekoliko godina, u Bosni i Hercegovini došlo je do tri velike akvizicije na bankarskom tržištu. U novembru 2019. godine, ASA Group (bosanski holding za privatne investicije) preuzela je 73,4% udela u Vakufskoj banci. ASA grupa je 2020.

³⁵⁰ U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/croatia/> (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁵¹ Isto.

³⁵² Isto.

³⁵³ Isto.

³⁵⁴ Jović, D. 2006. Koncentracija i konkurencija u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine. *Bankarstvo*, 35(11-12), 42-56.

godine najavio merdžer svoje dve banke u Bosni i Hercegovini, ASA banke i Vakufske banke. Takođe u 2019. godini, najveći akcionar Pavlović International Bank, Miroslava Pavlović, odlučila je da proda sve svoje akcije (36,7%) zajedno sa drugim najvećim akcionarom, koji je odlučio da smanji udeo svojih akcija (sa 18,6% na 13%). Kupci su bili Galens Invest (22,3%) i Pavgrad International AG (22%), a cena akvizicije bila je 3,6 miliona evra. Banka je takođe odlučila da svoj naziv promeni u Naša banka. Takođe, bosanska BOR banka je 2016. godine preuzela Privrednu banku Sarajevo. Nakon stvaranja merdžera, ove dve banke posluju pod imenom Privredna banka Sarajevo.³⁵⁵

Prema podacima Centralne banke Bosne i Hercegovine od 2022. godine, u Bosni i Hercegovini posluju 23 banke.³⁵⁶ Bankarski i finansijski sistem je stabilan sa najznačajnijim investicijama iz Austrije.³⁵⁷ Bankarski sektor je podeljen između dva entiteta, sa agencijama za bankarstvo odgovornim za bankarsku superviziju. U toku su reforme bankarskog sektora koje se sprovode u saradnji sa MMF-om i Svetskom bankom.³⁵⁸

Severna Makedonija

U Severnoj Makedoniji, tokom prvog talasa merdžera i akvizicija od 1998. do 2001. godine došlo je do stvaranja najvažnijih merdžera i akvizicija, tako da je od 24 banke 1998. došlo do smanjenja broja banaka na 21 banku u 2001. godini (Fotov i Fotova Čiković, 2015). U periodu 2001 - 2005. godine nije došlo do promena u strukturi bankarskog sektora. Međutim, drugi talas merdžera u bankarskom sektoru dogodio se u periodu 2005 - 2006. godine. Treći talas merdžera i akvizicija u ovom sektoru bio je 2008. godine, kada je Steiermarkische Sparkasse preuzeo Invest banku AD Skoplje, a CKB AD Sofija CKB banku AD Skoplje. Četvrti talas merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru dogodio se u periodu od 2011. do 2014. godine. U slučaju bankarskog sektora tadašnje Makedonije, efekti merdžera i akvizicija bili su relativno pozitivni, pre svega iz razloga što je konsolidacija bankarskog sektora dovela mnoge strane igrače na bankarsko tržište, odnosno oko 71,8% akcionara iz EU.³⁵⁹

³⁵⁵ Deloitte&Touche, 2020. CEE banks facing challenging times. CEE banks facing challenging times.

³⁵⁶ Centralna banka Bosne i Hercegovine. Dostupno na: <https://www.cbbh.ba/Content/Read/7> (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

³⁵⁷ U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/bosnia-and-herzegovina/> (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁵⁸ Isto.

³⁵⁹ Fotov, R. & Fotova Čiković, K. 2015. Consolidation of the banking sector in Macedonia: Effects and Benefits. *Economic recovery in the post-crisis period*, 1(1), 262-277.

Krajem 2019. godine, u bankarskom sektoru Severne Makedonije, poslovalo je 15 banaka, od kojih je 11 banaka bilo u vlasništvu stranih akcionara (Macedonian Banking Association, 2020). Šest banaka bilo je deo stranih bankarskih grupa. Banke u dominantnom stranom vlasništvu u 2019. godini i dalje imaju najveći udeo u većini aktivnosti, odnosno u kreditiranju 80,3%, u ukupnim prihodima 76,7% i ukupnoj dobiti 70,8%. Prema zemlji porekla, najveće učešće u ukupnom kapitalu i rezervama imaju akcionari iz Grčke (19,7%), Slovenije (-14,5%), Turske (-12,1%) i Austrije (-10,7%).³⁶⁰

Prema podacima od 2022. godine, u Severnoj Makedoniji posluje 13 banaka.³⁶¹ Bankarski sektor Severne Makedonije visoko je koncentrisan, sa tri najveće banke koje kontrolišu 57,6% ukupne aktive bankarskog sektora i 70,9% ukupnih depozita stanovništva.³⁶² Devet manjih banaka sa pojedinačnim tržišnim učešćem manjim od 6%, čine 23,5% ukupne aktive bankarskog sektora. Stranim bankama ili filijalama dozvoljeno je osnivanje poslovnih ogranka u zemlji pod jednakim uslovima kao i domaćim učesnicima na tržištu, što je podložno licenciranju i opreznom nadzoru centralne banke.³⁶³ U 2020. godini, strani kapital ostao je prisutan u 13 od 14 banaka u Severnoj Makedoniji i dominirao je u 10 banaka, kontrolišući 71,5% ukupne aktive bankarskog sektora, 80,4% ukupnih kredita i 69,4% ukupnih depozita.³⁶⁴

Albanija

U bankarskom sektoru Albanije, u 1999. godini osnovane su tri privatne banke, FEFAD banka, Prva investiciona banka - filijala u Tirani i Inter komercijalna banka (Albanian Association of Banks, 2012). U oktobru 2000. godine, privatizacija Nacionalne komercijalne banke doo, povećala je broj banaka u privatnom vlasništvu. U 2003. godini, došlo je do značajnih promena u bankarskom sektoru, što je podrazumevalo akvizicije postojećih banaka, vlasničke strukture i promene naziva banaka. 2004. godina zabeležila je značajnije promene, kada je Popular Bank, Ltd. druga po veličini banka u zemlji sa 100% lokalnog kapitala, ušla na bankarsko tržište. Od 1998. do 2005. godine, bankarski sektor je promenio svoju arhitekturu u pogledu konstituce i uloge koju su privatne banke imale u ekonomiji zemlje. Promene koje su se dešavale uticale su na potrebu za preispitivanjem regulative u oblasti bankarstva. U 2007. godini, bankarski sektor je

³⁶⁰ European Banking Federation, 2020. Republic of North Macedonia's banking sector: Facts & Figures. Dostupno na: <https://www.ebf.eu/republic-of-north-macedonia/> (pristupljeno: 29. maja 2021. godine)

³⁶¹ Centralna banka Republike Severne Makedonije. Dostupno na: <https://www.nbrm.mk/banki.nspx> (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

³⁶² U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/north-macedonia/> (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁶³ Isto.

³⁶⁴ Isto.

pretrpeo značajne strukturne promene. Broj privatnih banaka sa domaćim kapitalom smanjio se sa 3 na 2 (Union banka i Credins banka), zbog sve većeg interesovanja moćnih evropskih bankarskih grupacija za jačanje svoje pozicije na albanskom tržištu.³⁶⁵

Krajem 2019. godine, većina bankarskog sektora bila je u vlasništvu međunarodnih bankarskih grupa. Ipak, postignut je napredak u pogledu povećanja domaćeg kapitala. Proces konsolidacije uticao je na reformu bankarskog tržišta, kada su četiri banke sa udelom od 30% bile u vlasništvu domaćih akcionara. Tokom proteklih godina, u Albaniji je na bankarskom tržištu došlo do pet velikih akvizicija. U 2019. godini, kao rezultat strategijske odluke pojedinih grčkih banaka da izađu sa balkanskih tržišta, Piraeus banka prodala je 98,93% udela u Tiranskoj banci Balfinu, kompaniji u Albaniji koja se bavi razvojem nekretnina i maloprodajom, i Komercijalnoj banci u Makedoniji. Mađarska OTP banka je 2019. godine preuzela 88,89% udela u banci Societe Generale Albanija. Tokom 2018. godine, Union banka preuzela je 100% akcija sa pravom glasa Međunarodne komercijalne banke od ICB Financial Group Holdings sa sedištem u Švajcarskoj. Albansko-američka banka za investicije je 2018. godine preuzela Banku NBG Albanija od Nacionalne banke Grčke. Banka NBG Albania je posedovala 26 filijala i imala je ukupnu aktivu od 305,7 miliona evra na dan 30. septembra 2017. godine. Francuska banka Credit Agricole je 2015. godine prodala svoju albansku filijalu albanskom Tranzit Finance-u. Krajem 2015. godine, Credit Agricole Albanija preimenovana je u American Bank of Investments.³⁶⁶

Prema podacima od 2022. godine, u Albaniji i dalje posluje 12 banaka.³⁶⁷ Bankarski sektor Albanije je 100% u privatnom vlasništvu i njegova ukupna aktiva je tokom godina kontinuirano bila u porastu.³⁶⁸ Bankarski sektor se nedavno značajno konsolidovao pošto je broj banaka smanjen sa 16 u 2018. na 12 u 2020. godini.³⁶⁹ Od kraja 2020. godine, najveća banka na tržištu po bilansnoj aktivu je Nacionalna komercijalna banka u turskom vlasništvu sa 26,4% tržišnog udela, zatim Albanska Kredins banka sa 15,5%, dok je treća po redu austrijska Raiffeisen banka sa 14,9%.³⁷⁰ Mnoge banke koje posluju u Albaniji su podružnice stranih banaka, a samo tri banke imaju vlasničku strukturu čiji većinski

³⁶⁵ Albanian Association of Banks, 2012. Historical view of banks in Albania.

³⁶⁶ Deloitte&Touche, 2020. CEE banks facing challenging times. CEE banks facing challenging times.

³⁶⁷ Centralna banka Albanije. Dostupno na: https://www.bankofalbania.org/Supervision/Credit_Registry/Institutions_Reporting_to_the_Credit_Registry/ (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

³⁶⁸ U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/reports/2021-investment-climate-statements/albania/> (pristupljeno 23. jula 2022. godine)

³⁶⁹ Isto.

³⁷⁰ Isto.

akcionari vode poreklo iz Albanije. Međutim, udeo u ukupnoj aktivni banaka sa većinskim akcionarima iz Albanije povećan je zbog tekuće konsolidacije sektora.³⁷¹

5.2. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana

U zemljama Zapadnog Balkana, u periodu nakon početka procesa tranzicije 1990-ih godina, došlo je do dubinskih promena, posebno u vlasničkoj strukturi u bankarskom i korporativnom sektoru. Pored toga, usled globalne ekonomske krize 2008. i 2009. godine zemlje ovog regiona sa slabim ekonomskim osnovama suočavale su se sa „prelivanjem“ negativnih efekata iz međunarodnog okruženja. Imajući u vidu navedeno, aktivnosti merdžera i akvizicija koje su se odigrale posebno u periodu nakon 2000. godine uglavnom nisu dale očekivane efekte u pogledu poslovnih performansi. Dodatno, posledice globalne ekonomske krize 2008. i 2009. godine ogledale su se posebno u značajnom rastu problematičnih kredita koji su ometali rast profitabilnosti bankarskog sektora. Efekte merdžera i akvizicija dodatno su ugrozili operativni troškovi koji su uglavnom proisticali iz dugotrajnih i složenih procesa integracije, kao i uspostavljanja informaciono-tehnoloških sistema u bankama.

Za zemlje Zapadnog Balkana, interesovanje novih investitora bilo je ograničeno imajući u vidu faktore kao što su niska ciklična profitabilnost, percepcija ograničenih izgleda za rast i strukturno niske stope štednje (MMF, 2017). Pored toga, novi učesnici trebalo je da se suoče sa činjenicom da u pojedinim zemljama u regionu Zapadnog Balkana već postoji visoka koncentracija banaka. Ukoliko se na osnovu velikog uzorka zemalja slične veličine razmatra odnos između broja stanovništva i broja banaka, zemlje u regionu uglavnom su iznad predviđene vrednosti (prosek uzorka). Bosna i Hercegovina i Crna Gora se ističu u ovom pogledu, ali ni Albanija, Makedonija i Srbija nisu izuzeci.³⁷²

Finansijskim sistemima u većini zemalja Zapadnog Balkana dominirale su banke sa stranim kapitalom - aktiva banaka u stranom vlasništvu u tim zemljama varira od 70 do 90% ukupne aktive bankarskog sektora (Tmava i ostali, 2019). Autori su, prilikom istraživanja, profitabilnost banaka u zemljama Zapadnog Balkana, koje posluju u izazovnom okruženju, izrazili putem dva ključna pokazatelja – prinosa na aktivu i prinosa na kapital. Na osnovu pregleda literature, kao i podataka analiziranih u zemljama Zapadnog Balkana u periodu od 2008. do 2015. godine uporednom metodom, prema stavu autora, došlo se do zaključka da se ovi pokazatelji razlikuju i da zavise od varijacija brojnih internih i eksternih promenljivih. Takođe, na osnovu analize i literature utvrđeno

³⁷¹ Isto.

³⁷² International Monetary Fund (European Department), 2017. Banking Challenges in the Western Balkans: Prospects and Challenges.

je da postoji visok statistički značaj u pogledu uticaja problematičnih kredita na profitabilnost banaka. Autor smatra da visok nivo problematičnih kredita u većini ovih zemalja i dalje ugrožava profitabilnost bankarskog sistema.³⁷³

Iako su sve zemlje Zapadnog Balkana razvile sličnu strukturu bankarskog sistema, faktori koji utiču na njegovu stabilnost se razlikuju (Kubiszewska, 2019). Prema navodima autora, mogu se izvesti dva ključna zaključka. Prvo, najčešći faktori koji utiču na stabilnost banaka su koncentracija i konkurencija na tržištu. U četiri od pet proučavanih zemalja ovi faktori su imali značajnu ulogu. S tim u vezi, trebalo bi da se razmotre aspekti koji mogu da utiču na broj banaka, npr. barijere pri ulasku novih institucija ili merđžera i akvizicija institucija, imajući u vidu njihove potencijalne efekte na bankarsku stabilnost. Drugo, rezultati istraživanja su pokazali da su stabilnost u najvećoj meri transformisanog bankarskog sistema u regionu (Hrvatska), kao i onog u kojem je kasnije došlo do transformacije (Srbija), vođeni sličnim faktorima. Ostali bankarski sistemi u regionu, uprkos zajedničkim korenima i iskustvima, razlikuju se u pogledu determinanti bankarske stabilnosti. Kubiszewska smatra da je iznenađujuće da bankarsku stabilnost u Bosni određuje samo jedan faktor - nizak R2 koeficijent zbog čega se ovaj bankarski sistem izdvaja od ostalih u regionu jer pokazuje da drugi faktori koji nisu istraženi u ovom radu imaju važnu ulogu u uticaju na stabilnost bankarskog sektora. Autor smatra da slična iskustva iz prošlosti ne predstavljaju dovoljnu osnovu za razvoj bankarske stabilnosti pod uticajem istih faktora. Dalja analiza neekonomskih faktora mogla bi da bude od koristi u pronalaženju dodatnih determinanti bankarske stabilnosti, posebno za Bosnu i Hercegovinu.³⁷⁴

Instrument zasnovan na Pentagonu makroekonomske stabilnosti (Macroeconomic Stability Pentagon - MSP) koristi se za procenu bankarske stabilnosti. Rezultati studije pokazali su da se u većini istraživanih zemalja najzastupljenije determinante stabilnosti bankarskog sektora odnose na koncentraciju tržišta i tržišnu konkurenciju. Sličan instrument je Pentagon bankarske stabilnosti (Banking Stability Pentagon - BSP) čiji je koncept zasnovan na MSP-u, a čije su determinante adekvatnost kapitala, kvalitet aktive, prinos na aktivu, likvidnost i osetljivost na tržišni rizik.³⁷⁵

Tmava i ostali (2019) analizirali su performanse bankarskih sektora zemalja Zapadnog Balkana u periodu od 2008. do 2019. godine. Prosečne vrednosti pokazatelja profitabilnosti u Albaniji za period od 2008. do 2015. godine su 0,93% za prinos na aktivu i 8,95% za prinos na kapital. U Bosni i Hercegovini je prosek za navedeni period 0,42% za prinos na aktivu, dok je prinos na kapital 3,52%. U Severnoj Makedoniji je prinos na aktivu za analizirani period 0,95%, dok je prinos na kapital, s druge strane, 7,62%.

³⁷³ Tmava, Q. Berisha, F. & Mehmeti, M. 2019. Comparative analysis of banking system profitability in Western Balkan countries. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), p33-p33.

³⁷⁴ Kubiszewska, K. 2019. Banking stability during the economic transformation process in selected countries of the Western Balkans. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2532-2553.

³⁷⁵ Isto.

Pokazatelji performansi u Crnoj Gori su sledeći: prinos na aktivu sa -0,66% i prinos na kapital -5,06%. U Srbiji je prosek za analizirani period 0,71% za prinos na aktivu i 2,88% za prinos na kapital. Na osnovu sprovedenih analiza i uvida u literaturu, problematični krediti i rezerve pokazali su visok statistički značaj u pogledu uticaja na profitabilnost banaka. Zemlje sa visokim nivoom problematičnih kredita pokazale su niže vrednosti pokazatelja profitabilnosti i obrnuto. Autori su zaključili da rezultati ukazuju na to da su bankarske sektore zemalja Zapadnog Balkana u periodu od 2008. do 2015. godine karakterisale mnoge fluktuacije u pogledu performansi, upravljanja poslovnim rizikom i izazovima u vezi sa problematičnim kreditima.³⁷⁶

Crna Gora

Tokom 2018. godine, u Crnoj Gori su tri od 15 banaka imale izazove u operativnom poslovanju, od kojih su dve bile zatvorene zbog bankrota, dok je nad trećom bio pokrenut postupak sanacije (EBRD, 2019). Uprkos „zamrzavanju“ povlačenja depozita iz dve banke u bankrotu, nije bilo negativnog preliivanja na bankarski sektor u celini. Bankarski sektor ostao je likvidan i dobro kapitalizovan, sa koeficijentom adekvatnosti kapitala u junu 2019. godine od 19,5%. Udeo problematičnih kredita u ukupnim kreditima smanjio se na 5,3% u junu 2019. godine.

U julu 2019. godine, Crnogorska komercijalna banka AD Podgorica koja pripada OTP grupi (Mađarska) postala je većinski vlasnik (90,56% akcija) Societe Generale banke Montenegro koja je usled ove transakcije promenila poslovno ime u Podgorička banka AD Podgorica.³⁷⁷ U 2020. godini, Crnogorska komercijalna banka završila je proces integracije sa Podgoričkom bankom (S&P Global Intelligence, 2020). Nakon ove transakcije, Podgorička banka je prestala da postoji kao poslovni subjekt, a sva njena imovina, prava i obaveze prenete su na Crnogorsku komercijalnu banku kao njenog pravnog sledbenika.³⁷⁸

Promene u bankarskom sektoru Crne Gore podrazumevale su i zatvaranje pojedinih banaka i pokretanje stečajnog postupka nad bankama sa poteškoćama u poslovanju, što je doprinelo očuvanju finansijskog zdravlja. Konkretno, januara 2019. godine otvoren je

³⁷⁶ Tmava, Q. Berisha, F. & Mehmeti, M. 2019. Comparative analysis of banking system profitability in Western Balkan countries. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), p33-p33.

³⁷⁷ Crnogorska komercijalna banka. Dostupno na: <https://ckb.me/opste/novosti-detali?id=199> (pristupljeno 9. septembra 2022. godine)

³⁷⁸ S&P Global Intelligence, 2020. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/blog/corporate-municipal-cusip-request-volumes-climb-for-third-straight-month> (pristupljeno 25. maja 2021. godine)

stečajni postupak nad Invest bankom Montenegro AD Podgorica, a aprila iste godine nad Atlas bankom AD Podgorica.³⁷⁹

Imajući u vidu veličinu bankarskog sektora Crne Gore, od suštinske važnosti bio bi pravovremeni postupak likvidacije ili restrukturiranja banaka koje ugrožavaju stabilnost finansijskog sistema. Od posebnog značaja bilo bi privlačenje stranih investitora i ulazak velikih stranih bankarskih grupa na bankarsko tržište Crne Gore, u nameri da se u većoj meri koriste ostale strategije restrukturiranja koje podrazumevaju splet strategijskih, organizacionih, upravljačkih, tehnoloških i kadrovskih promena. Pomenute promene neophodne su i kako bi bankarski sektor u što većoj meri uspeo da isprati trendove digitalnog bankarstva i pripremi se na sve zahtevnije promene koje nameće proces restrukturiranja banaka novog doba.

Hrvatska

U bankarskom sektoru Hrvatske, koeficijent adekvatnosti kapitala bio je jedan od najviših (22,3%) u regionu pre krize i dodatno je poboljšan (25,6%) tokom 2020. godine, uglavnom zbog nižih prosečnih pondera rizika i zadržane dobiti (Deloitte & Touche, 2021). Ukupna aktiva je u 2020. godini porasla za 4,5% i dostigla 70,3 milijarde evra.³⁸⁰ Hrvatski bankarski sektor ušao je u pandemiju sa istorijski niskim udelom problematičnih kredita, koji je tek umereno porastao u 2020. godini. Profitabilnost hrvatskog bankarskog sektora značajno je opala u 2020. godini. U tom smislu, pad kamatnih stopa i povećani nivo gubitaka od obezvređenja prepolovili su dobit banaka i posledično uticali na smanjenje pokazatelja profitabilnosti. Prvih pet banaka po veličini bilansne aktive, koje su filijale vodećih evropskih bankarskih grupa, raspolagale su sa 70,9% ukupne aktive bankarskog sektora u 2020. godini. HHI indeks hrvatskog bankarskog sektora ostao je relativno visok na nivou od 12,3% u 2020. godini. Krajem 2020. godine na hrvatskom tržištu, kao i 2019. godine, poslovalo je 20 banaka. Broj banaka se tokom poslednjih nekoliko godina kontinuirano smanjivao, dok se proces konsolidacije u 2020. godini usporio. Jadranska banka i HPB-Stambena štedionica su se 2019. godine spojile u Hrvatsku poštansku banku. Tesla štedionica je 2018. godine započela stečajnu proceduru. Iste godine, prestale su da posluju Primorska banka i 2017. godine Stedbanka.³⁸¹

³⁷⁹ Centralna banka Crne Gore. Dostupno na: <https://www.cbcbg.me/me/javnost-rada/informacije/korisni-linkovi/banke-u-crnoj-gori> (pristupljeno 9. septembra 2022. godine)

³⁸⁰ Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

³⁸¹ Isto.

Bosna i Hercegovina

U bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine, konsolidovani pokazatelj adekvatnosti kapitala kontinuirano je bio u porastu tokom prethodnih nekoliko godina, dostigavši 19,2% u 2020. godini (Deloitte & Touche, 2021). Uprkos negativnim posledicama globalne pandemije, bankarski sistem je ostao dobro kapitaliziran, uglavnom zbog rasta kapitala iz neraspoređene dobiti po osnovu ograničenja isplate dividendi. Banke u Bosni i Hercegovini su doživele značajan pad profitabilnosti tokom 2020. godine u odnosu na prethodne godine, zbog povećanja gubitaka po osnovu obezvređenja i smanjenja neto prihoda od kamata. Krajem 2020. godine, u Bosni i Hercegovini poslovale su 24 banke sa lokalnom licencom.³⁸² U zemlji postoji snažno prisustvo međunarodnih bankarskih grupa. Najveće banke u zemlji su podružnice ovih velikih evropskih finansijskih grupa, kao što su UniCredit, Raiffeisen i Intesa Sanpaolo. Koncentracija bosanskohercegovačkog bankarskog tržišta bila je relativno niska sa pet najvećih domaćih banaka koje su posedovale nešto više od 50% ukupne aktive. HHI bankarskog tržišta dostigao je 8,1%, što je među najnižim u regionu Centralne i Istočne Evrope. Bankarsko tržište Bosne i Hercegovine u velikoj meri je fragmentisano jer pojedine banke imaju odvojena pravna lica za Federaciju Bosne i Hercegovine i Republiku Srpsku.³⁸³

Severna Makedonija

Bankarski sektor Severne Makedonije karakteriše snažno prisustvo domaćih institucija i relativno visok stepen koncentracije (EBA, 2019). Domaće poslovne banke karakteriše prilično jednostavan i tradicionalan model poslovanja – prikupljanje depozita od domaćeg privatnog sektora i njihovo plasiranje u kredite nefinansijskom sektoru. Jedna od banaka je Razvojna banka Severne Makedonije u državnom vlasništvu, koja uglavnom posluje kao posrednik koji usmerava kreditne linije međunarodnih finansijskih institucija u realni sektor preko drugih komercijalnih banaka. U periodu 2014 – 2019. godine ukupna aktiva u bankarskom sistemu Severne Makedonije rasla je prosečnom godišnjom stopom rasta od 6,3%.³⁸⁴ Međutim, nivo finansijskog posredovanja se nije značajno promenio, pošto je odnos aktive prema BDP-u ostao nepromenjen (75,9%), dok su odnos kredita prema

³⁸² Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

³⁸³ Isto.

³⁸⁴ Evropsko bankarsko telo (European Banking Authority – EBA), 2019. Dostupno na: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Opinions/2021/1024367/Annex%20North%20Macedonia%20Equivalence.pdf (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

BDP-u i odnos depozita prema BDP-u samo neznatno porasli (za 0,3 p.p), na 48,2% i za 1,1 p.p, na 55,5% respektivno).³⁸⁵

Uz odgovarajućeg nivoa kapitala pre pandemije i privremenih ograničenja na isplate dividendi, pokazatelji adekvatnosti kapitala bankarskog sektora Severne Makedonije premašili su 17% krajem septembra 2020. godine (MMF, 2021). Problematici krediti dostigli su istorijski nizak nivo 2020. godine, ali su se od tada neznatno povećali na 3,5%.³⁸⁶ Stres testovi centralne banke objavljeni u avgustu pokazali su da će nivoi kapitala bankarskog sistema ostati iznad minimalnih zahteva do 2022. godine u stresnom scenariju, što odražava oprezno rezervisanje i zadovoljavajući nivo profitabilnosti.³⁸⁷

U Severnoj Makedoniji, proces konsolidacije bankarskog sektora doprineo je smanjenju broja banaka za 12,5% od 2012. do kraja 2020. godine.³⁸⁸ Ovaj trend intenziviran je prodajom Ohridske banke iz finansijskog konglomerata Societe Generale austrijskom, Steiermarkische Bank und Sparkasse, u 2019. godini. Pored pomenutog, Komercijalna banka, najveća banka u Severnoj Makedoniji, učestvovala je u prekograničnoj akviziciji Tirana banke, uz podršku Balfin grupe.³⁸⁹

Albanija

U Albaniji, nivo kapitalizacije bankarskog sektora ostao je stabilan i tokom trećeg kvartala 2021. godine, pa je, uprkos negativnim uticajima pandemije, ukupna aktiva porasla je za 7,5% i dostigla 13,7 milijardi evra (Deloitte & Touche, 2021). Štaviše, kreditna aktivnost je umereno porasla u odnosu na nivo iz 2020. godine. Profitabilnost albanskog bankarskog sektora umereno je porasla u 2021. godini, dostigavši nivo ROE od 12%.³⁹⁰ Slično kao 2019. godine, na tržištu je 2020. godine bilo 12 banaka, od kojih je većina bila u vlasništvu međunarodnih bankarskih grupa. Značajna promena na bankarskom tržištu u Albaniji je to što je Credins banka pretekla Raiffeisen banku i obezbedila drugu poziciju na listi banaka po ukupnoj aktivni. Ipak, Banka Kombetare

³⁸⁵ Isto.

³⁸⁶ Međunarodni monetarni fond, 2021. Konsultacije po članu IV Statuta Međunarodnog monetarnog fonda. Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2022/02/15/Republic-of-North-Macedonia-2021-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-513195> (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

³⁸⁷ Isto.

³⁸⁸ Macedonia 2025. Dostupno na: <https://www.macedonia2025.com/archives/global-ma-activity-is-expected-to-reach-all-time-highs-how-will-these-trends-affect-the-macedonian-market-for-corporate-control/> (pristupljeno 22. maja 2022. godine)

³⁸⁹ Isto.

³⁹⁰ Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

Trećare ostala je najveća među njima po bilansnoj aktivni. Slično kao i prethodnih godina, albanski bankarski sektor je ostao visoko koncentrisan. Pet najvećih banaka činilo je oko 76% konsolidovane bilansne aktive.³⁹¹

U trećem delu rada detaljno će biti analizirani dinamika i efekti strategija restrukturiranja u funkciji rasta i ostalih strategija restrukturiranja u Srbiji. Imajući u vidu posledice izazvane pandemijom COVID-19, u zemljama Zapadnog Balkana biće posebno važno održavanje stabilnih makroekonomskih osnova i nastavak sprovođenja strukturnih reformi. Pored pomenutog, kontinuirano sprovođenje procesa restrukturiranja u korporativnom i bankarskom sektoru biće od ključne važnosti s obzirom na nepredvidive krizne okolnosti. Poželjno je da se u pojedinim zemljama ovog regiona nastavi saradnja sa Međunarodnim monetarnim fondom i Grupacijom Svetske banke radi davanja pozitivnog signala stranim investitorima. Od izuzetnog značaja biće održavanje povoljnog poslovnog i investicionog okruženja, kako bi se očuvali preduslovi za povoljne efekte procesa restrukturiranja.

5.3. Ostale strategije restrukturiranja u bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana

Kao što je već navedeno u prvom i drugom delu rada, strategije restrukturiranja obuhvataju dve grupe strategija, odnosno strategije restrukturiranja u funkciji rasta (meridžeri i akvizicije) i ostale strategije restrukturiranja (ozdravljenje, strategijske, organizacione, upravljačke, tehnološke i kadrovske promene, a posebno u novije vreme razvoj finansijskih tehnologija i agilna transformacija).

Oblast finansija prolazi kroz duboku transformaciju s obzirom da digitalne tehnologije preoblikuju plaćanja, zaduživanje, osiguranje i upravljanje sredstvima – proces koji je pandemija COVID-19 ubrzala (BIS, 2021). Iako ovo čini finansijske usluge u mnogim privredama raznovrsnijim, konkurentnijim, efikasnijim i inkluzivnijim, ovo može da utiče i na povećanje koncentracije na tržištima.³⁹²

Usvajanje tehnologije nije novost u finansijskom sektoru, ali je niz ograničenja donedavno definisao radno okruženje. U kasnom 20. veku, industriju je već karakterisao relativno visok stepen kompjuterizacije pošto je većina finansijskih usluga bila dematerijalizovana. Samo su plaćanja često zahtevala fizičku gotovinu ili ček, a prihvatanje novih proizvoda i usluga često je zahtevalo procese koji obavezuju na fizičko prisustvo ili papirologiju. Ipak, povezivanje sa klijentima zahtevalo je fizičku infrastrukturu kao što su filijale i bankomati. Klijenti koji su imali nameru da obavljaju

³⁹¹ Isto.

³⁹² Banka za međunarodna poravnanja, 2021. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy.

transakcije sa drugim bankama morali su da koriste skupe i ponekad spore ili rizične procese kao što su elektronski transferi. Čak i nakon pojave digitalnih sistema plaćanja i dematerijalizacije hartija od vrednosti, povezanost je ostala barijera za ulazak – institucija je obično morala da bude licencirana i deo konzorcijuma banaka ili brokerskih kuća da bi učestvovala u transakcionoj mreži. Štaviše, obrada i skladištenje podataka bili su skupi, što je ograničilo obim informacija koje su mogle da se prikupljaju, čuvaju, analiziraju i razmenjuju u cilju poboljšanja efikasnosti, nižeg cenovnog rizika i prilagođavanja proizvoda potrebama kupaca.³⁹³

Imajući navedeno u vidu, tehnološki napredak imao je integralnu ulogu u formiranju i transformaciji finansijskog sektora na globalnom nivou (World Bank Group, 2020). Tokom proteklih 50 godina, razne tehnološke inovacije pomogle su u uvođenju novih poslovnih modela i proizvoda, kao i načina za obavljanje finansijskih transakcija. Ono što definiše nedavnu eru inovacija u protekloj deceniji je ubrzani tempo tehnološkog napretka. Ovo je rezultiralo uvođenjem novih poslovnih modela, kao i novih aktera izvan tradicionalnih sistema bankarstva i tržišta kapitala koji razdvajaju finansijske proizvode i usluge i čine procese efikasnijim kako bi bolje odgovorili na potrebe klijenata. Konkretno, četiri ključna tehnološka faktora trenutno pokreću većinu promena u finansijskom sektoru širom sveta: Mobilni telefoni/Internet i ekonomija deljenja; Veštačka inteligencija/Mašinsko učenje i analitika velikih baza podataka, Blockchain/Distributed Ledger Technology, kao i Cloud računarstvo.³⁹⁴

U toku je digitalna transformacija zemalja Zapadnog Balkana, kao i većine drugih regiona u svetu, koja se meri korišćenjem fiksnih i mobilnih telefona, računara i interneta (Broz i ostali, 2020). Dok pretplate na fiksnu telefoniju opadaju, korišćenje mobilnih telefona, računara i interneta tokom vremena je u porastu. Međutim, u poređenju sa drugim zemljama Evrope i Zajednicom nezavisnih država, zemlje Zapadnog Balkana i dalje zaostaju u korišćenju digitalnih tehnologija. Bez obzira na pomenuto, potrebna je analiza stepena konvergencije u digitalnoj transformaciji među zemljama kako bi se procenila buduća perspektiva za region.³⁹⁵

U cilju sprovođenja pomenute analize, Broz i ostali konstruisali su dva indikatora: harmonizovani indeks ekonomske saradnje među ekonomijama Zapadnog Balkana i indikator konvergencije digitalne transformacije. Rezultati istraživanja ukazali su na trend poboljšanja ekonomske saradnje među zemljama Zapadnog Balkana, pri čemu se saradnja zasniva uglavnom na spoljnoj trgovini. Broz i ostali smatraju da bi stavljanje

³⁹³ Isto.

³⁹⁴ World Bank Group, 2020. Fintech Innovation in the Western Balkans: Policy and regulatory implications & potential

³⁹⁵ Broz, T, Buturac, G. & Parežanin, M. 2020. Digital transformation and economic cooperation: The case of Western Balkan countries. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 38(2), 697-722.

većeg naglaska na digitalnu transformaciju potencijalno moglo da doprinese rastu BDP-a regiona, a time i poboljšanju ekonomske saradnje.³⁹⁶

Usled ponovnog ubrzanja ekonomske aktivnosti i povoljnih ekonomskih izgleda zemalja Zapadnog Balkana, došlo je do izbijanja pandemije COVID-19 u 2020. godini (OECD, 2020). Zbog uvođenja mera obuzdavanja širenja virusa, pojedinci su uglavnom radili, učili i obavljali kupovinu od kuće, pa je došlo do drastičnog rasta prometa na internetu. U izveštaju OECD-a, navode se sledeći izazovi u pogledu digitalne infrastrukture u zemljama Zapadnog Balkana, a u vezi sa krizom izazvanom pandemijom COVID-19 u regionu.³⁹⁷

Navedeni izazovi podrazumevaju sledeće:³⁹⁸

- *„U mnogim domaćinstvima nedostaje pouzdan pristup računaru i širokopojasnom internetu: gotovo polovini svih domaćinstava u zemljama Zapadnog Balkana nedostaje pristup računaru kod kuće. Pored toga, otprilike trećini nedostaju fiksne širokopojasne internet veze, koje nude veće, pouzdanije brzine veze od ostalih vrsta širokopojasnih veza.*
- *Većini pojedinaca u zemljama Zapadnog Balkana nedostaju osnovne digitalne veštine: U proseku dve trećine pojedinaca ne raspolažu veštinama potrebnim za snalaženje u digitalnoj sferi.*
- *Ograničeno korišćenje digitalnih vladinih platformi: u proseku je samo oko petine pojedinaca u zemljama Zapadnog Balkana koristilo internet da bi se povezalo sa javnim vlastima u 2019. godini.*
- *Kompanije su slabo pripremljene za izazove digitalne bezbednosti. U proseku, samo 12% kompanija u zemljama Zapadnog Balkana definisalo je ili revidiralo svoju bezbednosnu politiku 2019. godine.“*

Savremene informacione tehnologije omogućile su pružaocima finansijskih usluga da budu pristupačni većem broju stanovništva, dok su poboljšane tehnologije za izveštavanje u vezi sa stanjem kredita i identifikacijom zajmoprimaca dramatično smanjile troškove finansijskog posredovanja (World Bank Group, 2016). Digitalni kanali u bankama kontinuirano su i značajno rasli, nadmašujući sve ostale kanale i menjajući tradicionalne izvore konkurentne prednosti banaka. Pored tradicionalnog bankarskog poslovanja,

³⁹⁶ Isto.

³⁹⁷ Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020. The COVID-19 crisis in the Western Balkans. Economic impact, policy responses, and short-term sustainable solutions.

³⁹⁸ Isto

netradicionalni pružaoci finansijskih usluga poput transfera novca, štednje i kreditiranja pojavili su se kao rezultat povećane digitalizacije.³⁹⁹

U zemljama Zapadnog Balkana, uprkos velikom rastu u korišćenju kartičnih i digitalnih plaćanja, još uvek nije istražen potencijal za ostale fintech usluge zbog velike prodora mobilnih uređaja i interneta i kvalifikovane IT radne snage, navodi se u Izveštaju Grupacije Svetske banke (World Bank Group, 2020). U izveštaju Grupacije Svetske banke navodi se da su primarni pružaoci fintech usluga u zemljama Zapadnog Balkana banke, iako približno 67 kompanija posluje u fintech sektoru, od kojih je 35 u Srbiji, uključujući 19 u industriji plaćanja. Barijere za razvoj regionalnog fintech sektora uključuju, između ostalog, ograničeni pristup kapitalu i finansijama, veliku upotrebu gotovine, nisku dostupnost platnim i informacionim sistemima i regulatorne barijere. Ključni regionalni izazovi takođe uključuju poteškoće za kompanije i regulatore u pogledu koordinacije poslovanja na malim i fragmentisanim tržištima, u okviru ograničenja složenih propisa kojima se reguliše devizno poslovanje. U finansijskom sektoru postoji umerena do visoka tržišna koncentracija, što ograničava nivo konkurencije i inovacija. Dodatno, banke na Zapadnom Balkanu imaju tendenciju da se takmiče u većoj meri u maržama i kamatama nego u korisničkom iskustvu ili lakoći korišćenja, što karakteriše fintech usluge. Proces inovacija za banke u stranom vlasništvu može da bude složeniji nego za lokalne banke.⁴⁰⁰

Barijere za finansiranje predstavljaju izazove, ali i mogućnosti za regionalne pružaoce fintech usluga koji imaju za cilj povećanje pristupa za potrošače i mala i srednja preduzeća (World Bank Group, 2020). Navedene barijere uključuju: nizak nivo vlasništva nad računom i korišćenja digitalnih finansijskih usluga; averzija banaka prema riziku; visok nivo korišćenja gotovine; nizak nivo poverenja u finansijske usluge; niske stope pismenosti u finansijama, kao i visoki troškovi osnovnih finansijskih usluga, npr. plaćanja i kredita i nizak nivo pristupa finansijskim tržištima i tržištima kapitala. Proces inovacija za banke u stranom vlasništvu može da bude složeniji nego za lokalne banke.⁴⁰¹ Da bi ostale konkurentne, savremene banke ne bi trebalo da zanemare potencijal digitalnih i pametnih tehnologija. Imajući u vidu značaj digitalizacije kao novog standarda u poslovnoj praksi, cilj istraživanja Musabegović i ostali (2021) bio je procena uticaja digitalizacije na performanse bankarskog sektora na globalnom nivou i u regionu Jugoistočne Evrope. Ključna namera bila je da se ispita da li ulaganja u informaciono-komunikacione tehnologije (IKT) doprinose rastu profitabilnosti bankarskog sektora, kao i smanjenju operativnih troškova. Da bi se na adekvatan način testirao uticaj investicija u IKT na performanse bankarstva, korišćeni su statički modeli panel podataka modela

³⁹⁹ World Bank Group, 2016. Financial Sector Outlook: Financial Systems in the Western Balkans – Present and Future.

⁴⁰⁰ World Bank Group, 2020. Fintech Innovation in the Western Balkans: Policy and regulatory implications & potential

⁴⁰¹ Isto

fiksni efekata. Rezultati su pokazali da se uticaj investicija u IKT na operativne troškove odlaže na globalnom i regionalnom nivou, kao i da postoji statistički značajna pozitivna povezanost ulaganja u IKT i profitabilnosti banaka u regionu Jugoistočne Evrope.⁴⁰²

U nastavku, akcenat će biti na razvoju finansijskih tehnologija u Srbiji imajući u vidu da će u trećem delu rada detaljno biti analizirani efekti sprovođenja ostalih strategija restrukturiranja odabranih banaka. U Srbiji, proces digitalizacije bankarskog sektora je u toku, podržan sve većim korišćenjem mobilnih uređaja. Sa sve većim korišćenjem pametnih telefona, mobilno bankarstvo može da postane široko rasprostranjeno. Takođe je neophodno da se u zemlji primenjuju elektronske javne usluge koje bi mogle da podstaknu ubrzanje promena u navikama korisnika i razvoju e-banke. Na osnovu svega navedenog, prema navodima autora, što je viši nivo elektronske pismenosti građana, može da se očekuje veće korišćenje elektronskog bankarstva.⁴⁰³

Nakon višegodišnjeg trenda usvajanja elektronskog i mobilnog bankarstva u Srbiji, okolnosti izazvane pandemijom COVID-19 drastično su ubrzale razvoj finansijskih tehnologija, u cilju opstanka u visoko konkurentnom okruženju čiji je primarni naglasak na zahtevima klijenata. Imajući navedeno u vidu, ulaganje u razvoj finansijskih tehnologija u značajnoj meri može da pojača naglasak na korisničko iskustvo i oblikuje bankarsko poslovanje. Pored pomenutog, od izuzetnog značaja je brzina prilagođavanja novim trendovima, zbog čega se banke današnjice masovno odlučuju na agilnu transformaciju poslovnih modela. Imajući navedeno u vidu, nakon izbijanja pandemije COVID-19, od prioritarnog značaja je razvoj finansijskih tehnologija u bankama, radi zadržavanja baze klijenata, a imajući u vidu visoko konkurentno digitalno okruženje.

Tokom poslednjih nekoliko decenija glavne karakteristike razvijenih zemalja bile su brojne promene u bankarskoj industriji, koje su dovele do pojave novih trendova (Nestorov, 2017). Postoji niz razvojnih trendova u bankarskoj industriji koji predstavljaju efekte primene savremene informacione tehnologije. Pojavili su se novi poslovi u bankarstvu kako bi banke uspele da zadrže svoj položaj na tržištu. Takođe, banke sve više počinju da nude nebankarske usluge, tj. postoji konvergencija bankarskih i nebankarskih finansijskih institucija.⁴⁰⁴ Trend razvoja mobilnih uređaja, telekomunikacionih mreža i finansijskih usluga omogućio je bankama da svoje usluge blagovremeno distribuiraju klijentima uz niže troškove (Tomić i Stojanović, 2018).⁴⁰⁵

⁴⁰² Musabegović, I, Ozer, M, Lazić, M. & Jovanović, S. 2021. Interplay between digital technologies and business performance in banking industry: Global and regional perspectives. *Ekonomika*, 67(3), 75-92.

⁴⁰³ Nikolić, A. & Nikolić, D, 2019. Digital Banking Transformation-Development And Use Of Electronic Banking In Serbia. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 210-216.

⁴⁰⁴ Nestorov V, 2017. Convergence in the Functioning of Banking and Nonbanking Financial Institutions in Serbia. *Economic Themes*, 55(3), 353-376.

⁴⁰⁵ Tomić, V. & Stojanović, D. 2018. Trends and innovations in mobile banking. *Digital transformation*, 290.

Elektronsko bankarstvo u Srbiji postoji od 2003. godine, ali je napredovalo sporim tempom i nije bilo razvijeno u dovoljnoj meri (Nikolić & Nikolić, 2019). U korišćenju prednosti e-poslovanja, finansijske institucije ili banke su napredovale u najvećoj meri što može da se pripíše bankama u stranom vlasništvu koje su ušle na tržište i prenele pojedine dobre prakse sa svojih domaćih tržišta.⁴⁰⁶

Prva banka u Srbiji koja je uvela uslugu m-bankarstva je Banca Intesa (2010. godine) čija je mobilna aplikacija pod nazivom „Intesa Mobi“ dostupna za Android i iOS uređaje i sadrži skoro sve usluge koje su u ponudi u poslovnica banaka (Đurović, 2016). Telekomunikaciona kompanija Telenor Group, jedan od vodećih mobilnih operatera u svetu, 2013. godine kupila je licencu od KBC banke i otvorila prvu banku za onlajn i mobilno bankarstvo u Srbiji 2014. godine (bez filijala).⁴⁰⁷

Primena digitalnih tehnologija u bankarstvu i integracija komunikacionih i prodajnih kanala bitni su za postizanje povoljnih poslovnih performansi u bankarskom sektoru (Domazet, Neogradi i Simović, 2019). Prema navodima autora, prednosti digitalnog bankarstva odnose se na mogućnost optimizacije i standardizacije usluga, efikasniji pristup klijentu, što dovodi do višeg nivoa kvaliteta pružanja usluge i nižeg nivoa troškova. Autor je imao za cilj istraživanje stavova menadžmenta u bankarskom sektoru u vezi sa uticajem društvenih mreža na profitabilnost banaka u Republici Srbiji. Rezultati istraživanja pokazali su da je, prema stavu menadžmenta, potrebno neprekidno ulaganje u digitalnu pismenost u sferi komunikacije, sa naglaskom na društvene mreže. Osim navedenog, banka bi trebalo da obavlja nadzor i primenjuje savremene tehnologije u vezi sa platformama komunikacije, kao nezaobilaznog trenda u bankarstvu savremenog doba.⁴⁰⁸

Pandemija COVID-19 dodatno je doprinela ubrzanju digitalne transformacije u Srbiji, a praksa je pokazala da su ljudi spremni da pređu na digitalne načine plaćanja, imajući u vidu povećanje korišćenja internet usluga banke (Petronijević, 2020). Prema stavu autora, savremeni uslovi poslovanja nameću korišćenje novih informacionih tehnologija kao osnovu za opstanak i razvoj svakog poslovnog subjekta. Konkretno, bankarski sektor Srbije sve je više izložen konkurentnim uslovima poslovanja koji su globalnog karaktera

⁴⁰⁶ Nikolić, A. & Nikolić, D, 2019. Digital Banking Transformation-Development And Use Of Electronic Banking In Serbia. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 210-216. (podaci Narodne banke Srbije)

⁴⁰⁷ Đurović, S. 2016. Current issues and comparative analysis of mobile banking in Serbia. In Sinteza 2016-International Scientific Conference on ICT and E-Business Related Research (pp. 453-459). Singidunum University.

⁴⁰⁸ Domazet, I, Neogradi, S. & Simović, V. 2019. Značaj društvenih mreža kao digitalnih kanala komunikacije u srpskim bankama. Marketing, 50(4), 289-297.

i nameću potrebu za korišćenjem digitalnih instrumenata za ponudu bankarskih proizvoda i usluga.⁴⁰⁹

U današnje vreme, većina komercijalnih banaka u Srbiji imaju bankarske aplikacije za pametne telefone i napredne aplikacije za elektronsko bankarstvo (e-bankarstvo), dok veliki broj banaka u svojoj ponudi ima usluge mobilnog bankarstva (m-bankarstvo) (Mirković i ostali, 2019). Navedena inovacija Telenor banke izazvala je reakciju domaćeg telekomunikacionog operatora Telekom, koji je akvizicijom Dunav banke ušao na srpsko bankarsko tržište i osnovao novu MTS banku sa vrlo sličnim spektrom usluga kao Telenor banka. Raiffeisen banka je razvila potpuno novu i jedinstvenu bankarsku uslugu na domaćem tržištu: platformu za komunikaciju između klijenata i banke, zasnovanu na veštačkoj inteligenciji, koja se simbolično naziva Rea. Narodna banka Srbije je u oktobru 2018. godine pokrenula IPS sistem (*Instant Payments Serbia*), koji predstavlja moderan, operativan i efikasan sistem instant plaćanja.⁴¹⁰

Mogućnost plaćanja čekova njihovim fotografisanjem (Erste i Addiko banka), podizanje gotovine sa bankomata pomoću mobilne aplikacije (Telenor i Komercijalna banka), mobilna beskontaktna plaćanja na POS terminalima (Banca Intesa i Komercijalna banka) samo su neke od novijih inovacija u oblasti bankarstva u Srbiji (Živković i Vojinović, 2018). Prema stavu autora, zemlje u okruženju, uključujući zemlje članice EU, suočavaju se sa istim izazovima digitalne transformacije kao i banke u Srbiji - sa posebnim naglaskom na izazov uključivanja digitalne strategije u opštu poslovnu strategiju. U procesu digitalne transformacije banaka u Srbiji prioritetne strategijske aktivnosti su obrazovanje i povećanje zadovoljstva klijenata, prilagođavanje cenovne politike novim tržišnim trendovima i konkurenciji, kao i primena novih poslovnih procesa komplementarnih konceptu digitalnog bankarstva.⁴¹¹ Komercijalna banka a.d. Beograd od samog početka ozbiljno sagledava elektronsko poslovanje i sve što ono donosi (Radojević i Radovanović, 2010). Banka je prepoznala izgleda za dalji razvoj digitalnih rešenja i kontinuirano modifikuje i poboljšava odluke i postavlja nove i više standarde u oblasti poslovanja.⁴¹²

Neki od autora (Putica, 2020) smatraju da bi banke u Srbiji trebalo da očekuju promenu u načinu rada filijala u odnosu sa klijentima, kao i preusmeravanju poslovanja na prodaju proizvoda. Takođe, usluge transakcija pružaće se u sve većoj meri putem kanala

⁴⁰⁹ Petronijević, J. 2020. The Necessity of Digitalization of the Banking System-A Chance or a Threat to the Development of the Banking Market?. *FINIZ 2020-People in the focus of process automation*, 125-130.

⁴¹⁰ Mirković V, Lukić J, Martin, V, 2019. Reshaping banking industry through digital transformation. *FINIZ 2019-Digitization and Smart Financial Reporting*, 31-36.

⁴¹¹ Živković, S. & Vojinović, Ž. 2018. The potential and state of development of digital banking in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 66(5-6), 346-355.

⁴¹² Radojević, T. & Radovanović, D. 2010. E-banking implementation in Serbia. In *6th International Scientific Conference*.

digitalnog bankarstva. Posledica višegodišnjeg intenzivnog procesa merđžera banaka u Srbiji je zatvaranje filijala. Međutim, autor smatra da korišćenje digitalnih bankarskih kanala još uvek nije u meri da bi se zatvaranje filijala pripisalo posledici njihovog korišćenja.⁴¹³ Potrošači sve više očekuju da putem mobilnog telefona mogu lako da postignu brzu, pogodnu i kompatibilnu uslugu na zahtev (Lukić i ostali, 2019). Procenu uticaja m-bankarstva trebalo bi da se sagleda na oprezan način, jer m-bankarstvo može da ima pojedine nedostatke i možda neće da bude pogodno za sve bankarske proizvode. Može da bude slučaj da potrošači preferiraju određene bankarske kanale za različite kategorije proizvoda. Na primer, u bavljenju složenim bankarskim proizvodima, poput hipoteke i auto kredita, potrošači često biraju da posete filijale i komuniciraju lice u lice sa bankarskim službenicima.⁴¹⁴

Ključni faktor u razvoju digitalne ekonomije je sektor informaciono-komunikacionih tehnologija koji ima mogućnost da izuzetno poboljša konkurentnost Srbije i pokrene proizvodnju prema savremenim poslovnim procesima, ali i da doprinese zapaženom sinergetskom efektu u pogledu konkurentnosti mikro preduzeća (Domazet i ostali, 2018). Bliža saradnja između IKT sektora, obrazovnog i privatnog sektora omogućila bi stvaranje sinergetskog efekta koji bi bio od koristi za sve. Naime, prema proceni autora, akcenat bi trebalo da bude na obrazovanju IT stručnjaka, modernizaciji obrazovnog sistema, kao i zapošljavanju kadra sa završenim studijama u kompanijama koje posluju u Srbiji.⁴¹⁵

Rezultati jednog od istraživanja pokazali su da značajan broj klijenata (52,17%) i dalje daje prednost tradicionalnim bankarskim uslugama (Cudanov & Tornjanski, 2017). Takođe, iako su klijenti koji koriste usluge bankarske usluge na licu mesta generalno zadovoljni, rezultati pokazuju viši nivo zadovoljstva u grupi koja je vrednovala i koristi usluge e-poslovanja. Prema mišljenju klijenata koji biraju da koriste bankarske usluge na licu mesta, ključne prepreke za usvajanje usluga e-poslovanja leže u nedostatku sigurnosti, neadekvatnom znanju za korišćenje novih tehnologija i nedovoljnom poverenju u usluge e-bankarstva. S druge strane, grupa klijenata koja daje prednost korišćenju usluga e-poslovanja otkrila je da su bezbednost podataka, kvalitet usluga e-poslovanja i nedostatak bankomata predstavljaju od ključne važnosti za korišćenje svih prednosti internet tehnologija.⁴¹⁶

⁴¹³ Putica, M. 2020. Influence of digital banking channels on the number of branches in European Union countries and Serbia. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 56(43), 67-84.

⁴¹⁴ Lukić, V, Čolić, L. & Prica, I. 2019. Perspectives and adoption of mobile banking in Serbia: The case of young adults. *Ekonomika preduzeća*, 67(5-6), 334-344.

⁴¹⁵ Domazet, I, Zubović, J. & Lazić, M. 2018. Driving factors of Serbian competitiveness: Digital economy and ICT. *Strategic management*, 23(1), 20-28.

⁴¹⁶ Cudanov, V. & Tornjanski M, 2017. Are Customers Ready for Evolving Digital Disruption?: Empirical Evidence from Banking Sector of Serbia. *Innovation management, entrepreneurship and sustainability* 2017, 1024.

Prelazak na digitalnu ekonomiju značajna je razvojna šansa za Srbiju koja se suočava sa nekoliko izazova u tom pogledu - neadekvatan pravni okvir, slaba povezanost kompanija i akademskog sektora, nedostatak privatnih i javnih investicija i stručne službe u ovom domenu (Đorić, 2020). Autor smatra da zemlje u razvoju, poput Srbije, imaju izazovan, ali jasan zadatak da napreduju do modernog digitalnog društva zasnovanog na digitalnoj ekonomiji. Važni zadaci na putu transformacije prema ekonomiji koja je vođena digitalizacijom odnose se na sledeće: povećanje digitalne transformacije u industriji; stvaranje digitalne preduzetničke kulture; privlačenje, razvijanje i zadržavanje vrhunskog stručnog kadra sa digitalnim veštinama i talentima i olakšanje pristupa finansijama i povećanje investicija i podsticanje digitalizacije tržišta.⁴¹⁷

Istraživanje Domazet i Neogradi (2019) u vezi sa digitalizacijom bankarskog sektora, odnosno integracijom digitalnih kanala komunikacije i prodaje, obuhvata nove elemente i mogućnosti za proširenje portfelja bankarskih usluga, a samim tim i nove mogućnosti za povećanje profita. Na osnovu rezultata ankete, autori su zaključili da banke koriste digitalne komunikacije da bi poboljšale i učinile komunikaciju sa klijentima efikasnijom i efektivnijom, istovremeno pokušavajući da ih približe ponudi. Prema stavu autora, na ovaj način banke će da postignu veće zadovoljstvo i posledično veću lojalnost svojih klijenata.⁴¹⁸

Regulativa u vezi sa tržištem fintech kompanija u Srbiji tek je u razvoju, tako da bankarski sektor Srbije trenutno nije pod njihovim direktnim uticajem, ali je većina banaka u procesu primene sopstvenih digitalnih rešenja u oblasti elektronike i usluga mobilnog bankarstva, bezgotovinskog poslovanja, izdavanja elektronskih dokumenata i otvaranja računa na daljinu (Jović i ostali, 2019). Očekuje se da će se bankarski sektor u Srbiji prilagoditi najnovijim fintech trendovima u vrlo kratkom vremenu, dok će praćenje trenda digitalne valute centralne banke najverovatnije da podrazumeva analizu rezultata u drugim zemljama i različitim pristupa centralnih banaka u razvijenim zemljama.⁴¹⁹

U pogledu ostalih strategija restrukturiranja kroz tehnološko restrukturiranje, došlo je do značajnog pomaka u usvajanju savremenih digitalnih rešenja i jačanju fokusa na potrebe klijenata. Ipak, među bankarskim sektorima zemalja Zapadnog Balkana postoje određene razlike u napretku. Pandemija COVID-19 podstakla je usvajanje digitalnih veština, s tim što postoje razlike u pismenosti u oblasti informacionih tehnologija u zavisnosti od starosne dobi stanovništva.

⁴¹⁷ Đorić, Ž. 2020. Digital economy: Basic aspects and the case of Serbia. *Ekonomski pogledi*, 22(2), 73-96.

⁴¹⁸ Domazet, I. S. & Neogradi, S. 2019. Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in the Banking Industry. In *Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business* (pp. 20-40). IGI Global.

⁴¹⁹ Jović Z, Kunjadić G, Singh, D. 2019. Fintech and Cbdc-Modern Trends in Banking. *FINIZ 2019-Digitization and Smart Financial Reporting*, 27-30.

Bez obzira na pomenuto, postoji tendencija da se prate savremeni pristupi u transformaciji poslovnih modela banaka i težnja prema osnivanju neo banke tipa 4.0. Strane bankarske grupe, kao što su OTP i NLB grupa, koje posluju dugi niz godina na geografskom području zemalja Zapadnog Balkana, jedne su od lidera u oblasti digitalizacije, pa kontinuirano postavljaju standarde u razvoju inovativnih rešenja za klijente. Posebno u slučaju zemalja Zapadnog Balkana, bitno je kontinuirano odgovorno vođenje ekonomskih politika, kako bi pomenute strategije restrukturiranja imale preduslove za postizanje povoljnih efekata u pogledu poslovnih performansi.

III DEO. PROCESI RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE

6. GLAVA. RESTRUKTURIRANJE U BANKARSKOM SEKTORU REPUBLIKE SRBIJE

Usled složenog procesa tranzicije u zemljama Centralne i Istočne Evrope, došlo je do posebno snažnog zamaha privatizacije u Republici Srbiji, koji se paralelno odvijao u korporativnom i bankarskom sektoru. U periodu nakon 2000. godine, strane bankarske grupe otpočele su sa masovnim širenjem na tržištu što je obeležilo početak novog „poglavlja“ u bankarstvu. Počevši od 2005. godine, došlo je do intenzivnih aktivnosti merdžera i akvizicija u okviru strategija restrukturiranja u funkciji rasta, koje su obeležile period do globalne finansijske krize 2008. i 2009. godine i velikoj meri oblikovale bankarski sektor današnjice u Republici Srbiji.

6.1. Istorijski pregled aktivnosti restrukturiranja u bankarskom sektoru u Republici Srbiji

Krajem 20. veka, došlo do je do političkih promena koje su kasnije uticale na ekonomiju Srbije, a najpre na oblast bankarstva (Tabaković, 2020). Početkom 21. veka, dominantno učešće u bilansnoj aktivni imale su banke u stranom vlasništvu. Istovremeno, došlo je do otvaranja bankarskog tržišta i liberalizacije propisa. Pre globalne finansijske krize, od 2001. do 2008. godine, usledio je proces konsolidacije u bankarskom sektoru koji je pratio ubrzani privredni rast. Prema podacima Narodne banke Jugoslavije, početkom 2001. godine u bankarskom sektoru Savezne Republike Jugoslavije (SRJ) bilo je 86 banaka, od kojih je jedina u stranom vlasništvu, još od 1990. godine, bila Societe Generale Yugoslav bank a.d. Beograd. Početkom 2002. godine, nastali su preduslovi u regulatornom okviru za zatvaranje velikih banaka u državnom vlasništvu, i to Beogradske banke a.d. Beograd, Invest banke a.d. Beograd, Jugobanke a.d. Beograd i Beobanke a.d. Beograd.⁴²⁰

U cilju poboljšanja stanja u bankarskom sektoru, usvojena je Strategija za restrukturiranje bankarskog sistema Narodne banke Jugoslavije sa ciljevima koju su se odnosili na sledeće (Vujović, 2010): povratak poverenja u bankarski sistem; osnivanje trajno profitabilnih banaka za uspešno poslovanje; brzo i efikasno restrukturiranje banaka; obezbeđenje izvora finansijskih sredstava po tržišnim standardima za privredu; značajno angažovanje

⁴²⁰ Tabaković, J. 2020. Moji odgovori: Prilog istoriji bankarstva u 21. veku. *HERAedu*

stranih institucija u procesu restrukturiranja; sprovođenje rekonstrukcije u „jednom potezu“, kao i privatizacija banaka, uspostavljanje realnog bilansa stanja i tokova bilansne strukture banaka. Dodatno, Vujović (2010) je istakao da je „*promena vlasničke, organizacione i upravljačke strukture bankarskog sektora sprovedena u četiri osnovna oblika, i to kroz stečaj ili likvidaciju; dokapitalizaciju/izbor strateškog partnera; tendersku prodaju državnog paketa akcija stranim investitorima i spajanje i integraciju banaka*“. Plan restrukturiranja bankarskog sektora predviđao je četiri faze koje su uključivale period pripreme za intervenciju (decembar 2000. - jun 2001. godine), intervenciju Narodne banke Jugoslavije (jun – septembar 2001. godine), početak intervencije Agencije za sanaciju banaka (jul 2001 – mart 2002. godine) i privatizaciju banaka (period oko 2002. godine).⁴²¹

Prema podacima Narodne banke Jugoslavije, početkom 2001. godine u bankarskom sektoru SRJ bilo je 86 banaka, od kojih je jedina u stranom vlasništvu bila Societe Generale Yugoslav bank a.d. Beograd još od 1990. godine. Krajem iste godine, zajedno sa četiri banke sa oduzetim dozvolama za rad, u bankarskom sektoru SRJ poslovalo je 49 banaka. Prema podacima Narodne banke Srbije za 2003. godinu, većinski udeo kapitala u stranom vlasništvu imale su Hypo Alpe-Adria Bank a.d. Beograd, EFG Eurobank a.d. Beograd, LHB banka a.d. Beograd, EKSIM banka a.d. Beograd i Volksbank a.d. Beograd. Tokom 2005. godine, država je prodala većinski udeo u Jubanci, Kontinental, Novosadskoj, Niškoj i Panonskoj banci. Iste godine, banka Inteza kupila je Delta banku, a naredne, 2006. godine Nacionalna banka Grčke kupila je Vojvođansku banku.⁴²²

Posle 2001. godine, većina stranih banaka ušla je u bankarski sektor Srbije putem „greenfield“ investicija ili akvizicije postojećih banaka, čime je došlo do povećanja udela kapitala u stranom vlasništvu u ukupnoj bankarskoj aktivu (MMF, 2006). Marinković i ostali (2011) istraživali su motive stranih banaka za ulazak na tržište Srbije, kao i transformaciju u bankarskom sektoru, posebno u pogledu uticaja na stepen konkurencije. Na osnovu rezultata teorijsko-empirijskih istraživanja motiva stranih direktnih investicija u bankarstvu, autori su došli do zaključka da je najčešći motiv stranih direktnih investicija u bankarstvu „traganje za novim tržištima“, pri čemu je posebno značajan geografski faktor, ali i stanje na matičnom tržištu.⁴²³ Došlo je do stvaranja povoljnog okruženja u bankarskom sektoru pod uticajem smanjenja broja malih banaka, merdžera i akvizicija

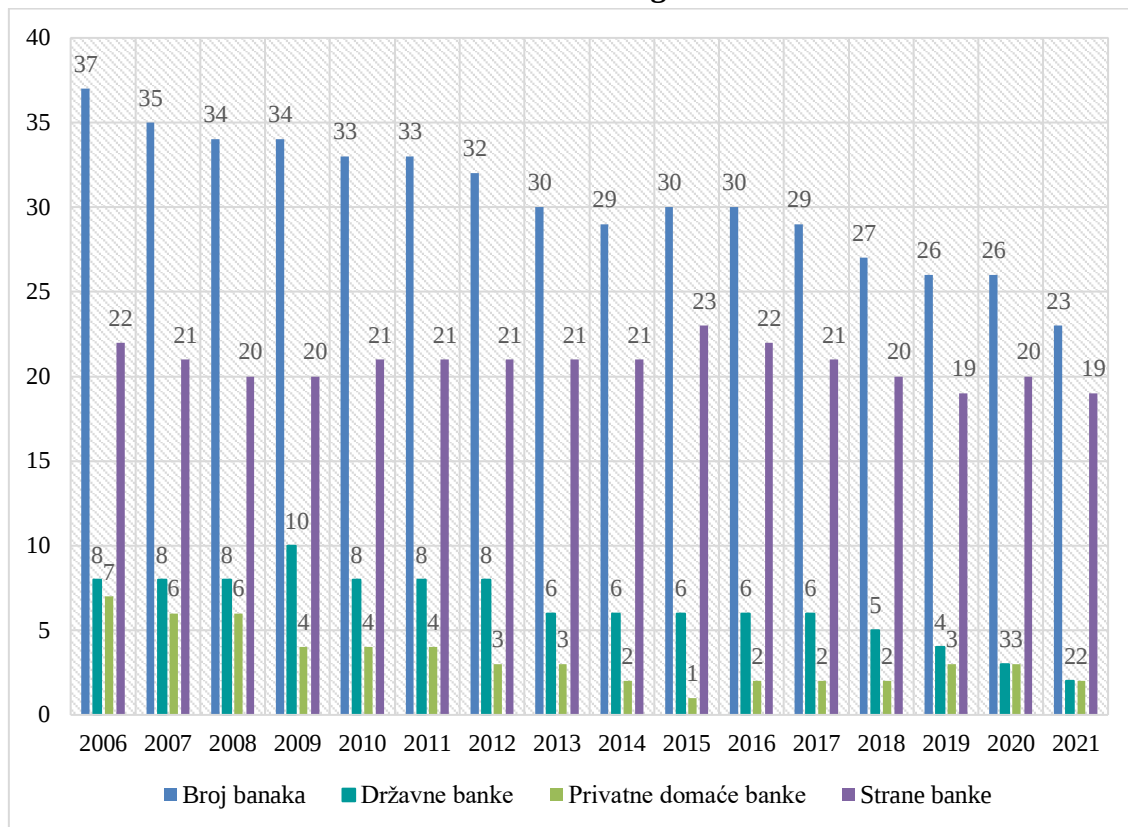
⁴²¹ Vujović, M. 2010. Development of the banking sector and the economic development of the country. *Economic growth and development of Serbia new model*, 418.

⁴²² Tabaković, J. 2020. Moji odgovori: Prilog istoriji bankarstva u 21. veku. *HERAedu*.

⁴²³ Marinković, S, Ljumović, I. & Živković, A. 2011. Strane direktne investicije u bankarstvu Republike Srbije: istraživanje motiva. *Medunarodni Problemi*, 63(4).

banaka, ulaska banaka u stranom vlasništvu, povećanog broja specijalizovanih banaka i privatizacije banaka u državnom vlasništvu (Bitzenis i ostali, 2008).⁴²⁴

**Grafikon 6.1 Struktura bankarskog sektora Republike Srbije
od 2006. do 2021. godine**



Izvor: Autor na osnovu podataka iz Godišnjeg izveštaja o stabilnosti finansijskog sistema (do 2010. godine Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu) Narodne banke Srbije

Nakon prvog talasa privatizacije, bankarski sektor Srbije u potpunosti je promenio vlasničku strukturu (Filipović i Hadžić, 2012). Na početku tranzicije 65% banaka (po ukupnoj aktivni) bilo je u državnom (društvenom) vlasništvu, 21% bilo je u privatnom vlasništvu, a samo 4% je bilo u stranom vlasništvu.⁴²⁵ Krajem 2007. godine, došlo je do dominantnog učešća stranih banaka koje su raspolagale sa 76% ukupne aktive (državne banke posedovale su 16%, a domaće privatne banke 9% ukupne aktive).⁴²⁶ Pre početka

⁴²⁴ Bitzenis, A, Misić, A, Marangos, J. & Andronikidis, A. 2008. Evaluating the banking reforms in Serbia using survey results. *Studies in Economics and Finance*.

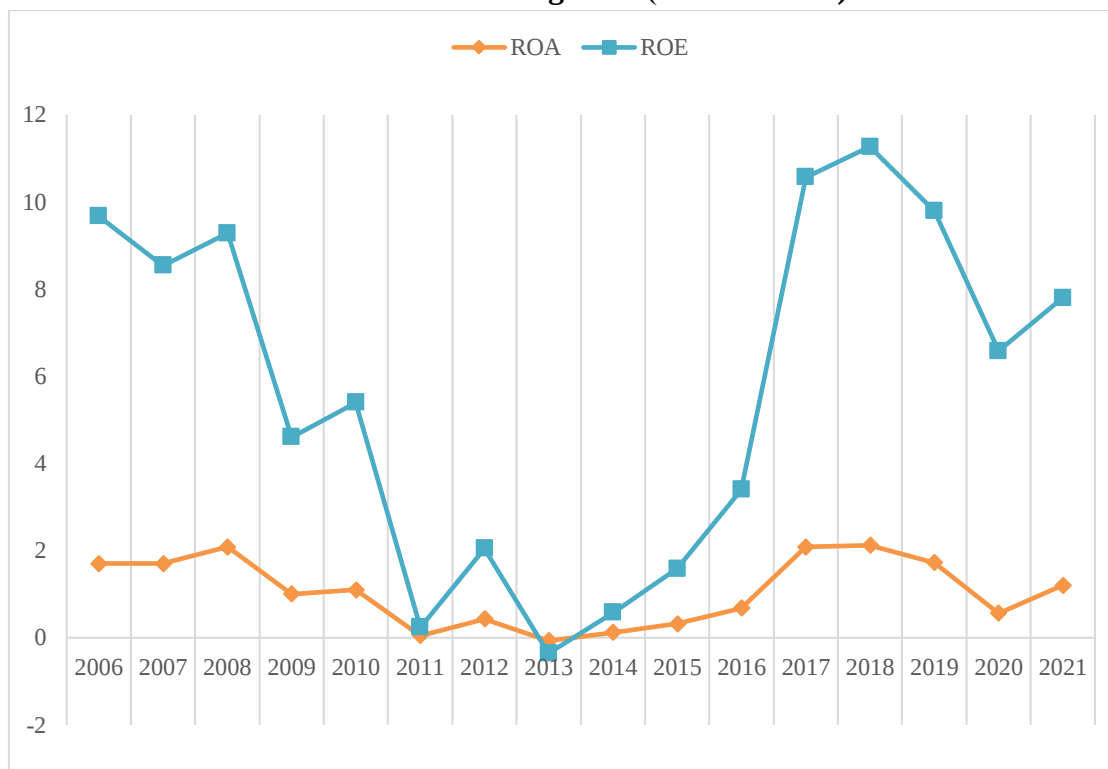
⁴²⁵ Filipović, M. & Hadžić, M. 2012. Banking sector in serbia: Impacts of late transition and global crisis. *Overcoming the Crisis*, 65.

⁴²⁶ Isto.

tranzicionog perioda, u Srbiji je poslovalo 108 banaka, dok ih je krajem 2007. godine bilo 35. (Grafikon 6.1)⁴²⁷

Od 2009. do 2014. godine nastupio je krizni period kada je došlo do globalne finansijske krize zbog čega je došlo do promena u bankarskom sektoru Srbije (Tabaković, 2020). Pored pomenutog, došlo je do oduzimanja dozvole za rad Poljoprivrednoj Agrobanci, Razvojnoj banci Vojvodine, Privrednoj banci Beograd i Univerzal banci. Nakon toga, došlo je do zaokreta od 2015. do 2019. godine koji je označio stabilizaciju i poboljšanje performansi u bankarskom sektoru (Grafikon 6.2). S tim u vezi, usledile su promene koje su podrazumevale povlačenje brojnih grčkih banaka iz bankarskog sektora i „greenfield“ investicije iz Ujedinjenih Arapskih Emirata i Kine.⁴²⁸

**Grafikon 6.2. Profitabilnost bankarskog sektora Republike Srbije
od 2006. do 2021. godine (izražena u %)**



Izvor: Autor na osnovu podataka iz tromesečnog Izveštaja za bankarski sektor Narodne banke Srbije i Godišnjeg izveštaja o stabilnosti finansijskog sistema Narodne banke Srbije

Bez obzira na promene u bankarskom sektoru izazvane merdžerima i akvizicijama, nivo koncentracije banaka bio je na nešto nižem nivou od onog u pojedinim susednim

⁴²⁷ Isto.

⁴²⁸ Tabaković, J. 2020. Moji odgovori: Prilog istoriji bankarstva u 21. veku. *HERAedu*

zemljama, pri čemu je pet najvećih banaka u 2009. godini činilo 46% ukupne aktive bankarskog sektora⁴²⁹ (MMF, 2010). Prema rezultatima istraživanja koncentracije, prema Herfindal-Hiršmanovom indeksu, bankarski sektor Srbije je u periodu od 2008. do 2015. godine bio fragmentisano tržište (Eraković, 2017). U analiziranom periodu, došlo je do povećanja nivoa prihoda i smanjenja troškova, što je imalo pozitivan uticaj na efikasnost banke mereno odnosom troškova i prihoda. Bankarski sektor je bio najmanje efikasan u 2010. i 2012. godini, što je rezultiralo značajnim rastom troškova.⁴³⁰ S tim u vezi, Bukvić (2020) smatra da koncentracija u bankarskom sektoru može da ima brojne efekte, naime na konkurentnost i efikasnost, ne samo u bankarskom sektoru. Prema stavu autora, potrebno je da regulatorna tela prate trendove stepena koncentracije, pogotovo što u budućnosti može da se očekuje rast trenda merdžera i akvizicija. Pored navedenog, neophodno je dubinsko sagledavanje i analiziranje konkurencije u bankarskom sektoru, koja nikako ne bi trebalo da bude ograničena samo na stepen koncentracije.⁴³¹

Krajem 2008. godine, u bankarskom sektoru Srbije poslovalo je 34 banke, godine 2015. bilo ih je 27, a 2021. godine ukupno 23 banke. Imajući navedeno u vidu, došlo je uspostavljanja trenda ukрупnjavanja bankarskog sektora usled sprovođenja strategija u funkciji rasta u vidu merdžera i akvizicija. Herfindal-Hiršmanov indeks (HHI), kojim se meri tržišna koncentracija, za bankarski sektor u Srbiji 2008. godine iznosio je 631, 2015. godine 788, a 2021. ukupno 867. Vrednosti pomenutog pokazatelja za analizirane tri godine pokazuju da bankarski sektor Srbije karakteriše ponuda koja nije koncentrisana (HHI je manji od 1.000). S druge strane, primećuje se povećanje vrednosti HHI što ukazuje na tendenciju smanjenja konkurencije i jačanja ekonomske snage tržišnih učesnika u bankarskom sektoru Srbije.

Andrašić i ostali (2018) istraživali su uticaj procesa akvizicije na profitabilnost banaka na osnovu uzorka banaka koje su učestvovala u pomenutim aktivnostima u Republici Srbiji u periodu od 2001. do 2012. godine. Autori su na osnovu diskriminacione analize i linearne regresije došli do zaključka da je profitabilnost preuzetih banaka bila na nižem nivou u odnosu na prosek bankarskog sektora. Međutim, uvođenjem veštačke varijable u regresioni model, rezultati su pokazali značajan pozitivan efekat akvizicija na profitabilnost banaka. Autori smatraju da su rast aktive i smanjenje operativnih troškova pozitivno uticali na profitabilnost banaka i srednjoročno povećanje tržišnog učešća banaka (Grafikon 6.3).⁴³²

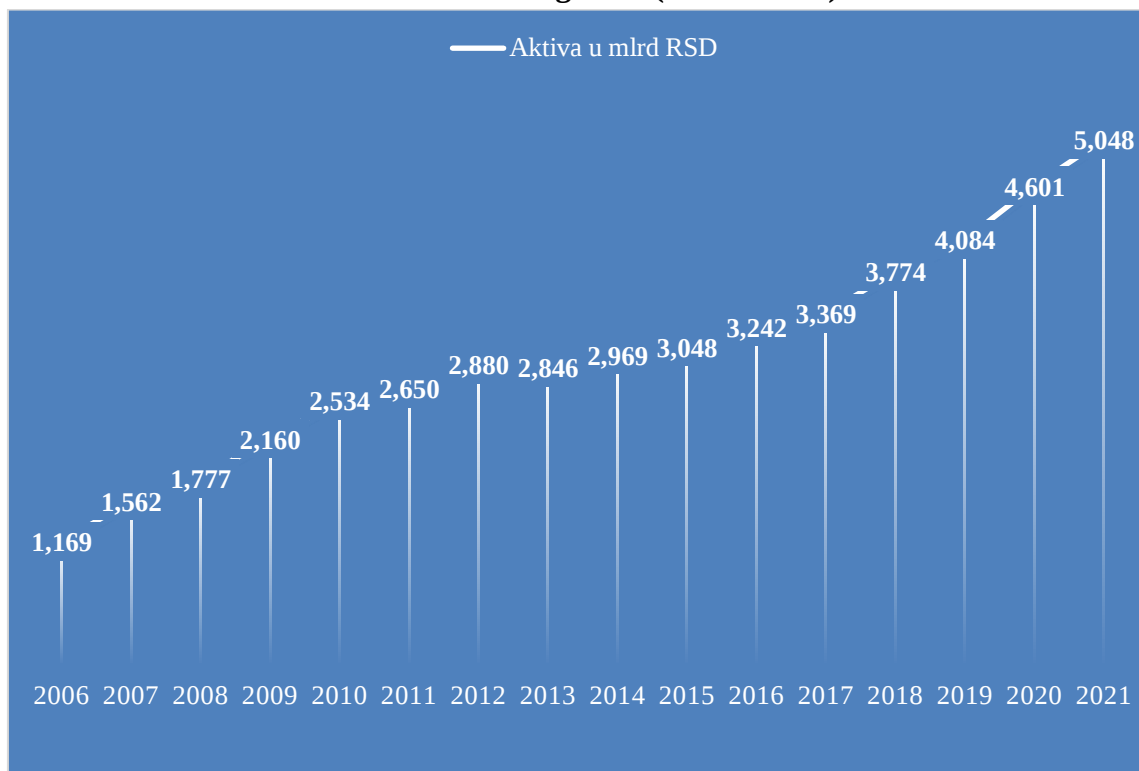
⁴²⁹ International Monetary Fund, 2010. Republic of Serbia. Financial Sector Assessment Program Update: Technical Note on Banking Sector Soundness and Stress Testing

⁴³⁰ Eraković, E. 2017. Concentration Effect on the Efficiency of Banking Sector in the Republic of Serbia. *Facta Universitatis-Economics and Organization*, 14(3), 281-289.

⁴³¹ Bukvić, R. 2020. Concentration and Competition in Serbian Banking Sector in the Period 2016–2018. *Ekonomika*, 66(2), 17-35.

⁴³² Andrašić, J, Milenković, N, Mijić, K, Mirović, V. & Kalaš, B. 2018. The impact of acquisitions on profitability: Evidence from the banking sector in Serbia. *Economic Studies*, 27(4).

**Grafikon 6.3 Aktiva bankarskog sektora Republike Srbije
od 2006. do 2021. godine (u mlrd RSD)**



Izvor: Autor na osnovu podataka iz tromesečnog Izveštaja za bankarski sektor Narodne banke Srbije i Godišnjeg izveštaja o stabilnosti finansijskog sistema Narodne banke Srbije

Erić i ostali su 2019. godine analizirali efekte procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru u Republici Srbiji u periodu od 2004. do 2017. godine na osnovu uzroka od 18 banaka. Na osnovu analize pokazatelja profitabilnosti, došlo se do zaključka da su merdžeri i akvizicije, u poređenju sa „greenfield“ investicijama i domaćim bankama, ostvarili nešto slabije efekte u pogledu poslovnih performansi banaka.⁴³³

Priliv stranog kapitala, znanja i standarda u potpunosti su promenili strukturu bankarskog sektora, posebno u pogledu regulative, kvaliteta i strukture proizvoda (Kontsas & Alexanidis, 2013). Autori smatraju da su ciljane banke u periodu pre akvizicije pokazale nedovoljnu efikasnost i izazove u vezi sa efikasnim korišćenjem kapitala i ljudskih resursa, kao i visok nivo problematičnih kredita. Promene u performansama ciljanih banaka u periodu nakon akvizicije direktno su uticale na profitabilnost.⁴³⁴

⁴³³ Erić, D, Stošić, I. & Dapčević, V. 2019. Post-Merger Performance in Financial Service Industry: A Case of the Republic of Serbia. *Economic Analysis*, 52(2), 28-42.

⁴³⁴ Kontsas, S. & Alexanidis, A. 2013. An Economic Analysis of Cross Border Acquisitions Effects on the Performance of Target Banks into the Serbian Banking Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).

**Tabela 6.1. Pregled merdžera i akvizicija banaka u Republici Srbiji
od 2000. do 2021. godine**

Godina	Ciljana banka	Kupac
2021	Sberbank Srbija	AIK Banka a.d. Beograd, Gorenjska Banka d.d, Kranj, Agri Europe Cyprus Limited
2021	Credit Agricole Srbija	Raiffeisen Bank International AG
2021	Direktna banka	Eurobank Ergasias SA
2021	MTS banka	Banka Poštanska Štedionica
2020	Opportunity Banka JSC Novi Sad	GLS Gemeinschaftsbank eG; Umweltbank AG; Triodos Investment Management B.V.
2020	Komercijalna banka	Nova Ljubljanska banka
2019	Komercijalna banka	Država
2019	Telenor banka	PPF grupa
2019	Societe Generale Banka Srbija	OTP
2019	Jubmes banka	Alta banka
2018	Piraeus bank	Direktna banka
2018	VTB Banka	Privatni investitor
2017	Vojvođanska banka	OTP
2017	Alpha bank Srbija	MK grupa
2017	Marfin bank	Expobank
2016	Findomestic banka	Direktna banka
2016	KBM banka	Privatni sektor
2016	Hypo Alpe-Adria bank	Addiko bank
2015	Dunav banka	Telekom Srbija
2015	Addiko bank	PE Advent; EBRD
2015	Čačanska banka	Türkiye Halk Bankası
2013	Moskovska banka	VTB banka
2013	KBC banka	Telenor
2012	Volksbank	Sberbank Srbija
2008	NLB LHB banka	NLB Continental banka
2007	A banka	KBC banka
2007	Panonska banka	Intesa Sanpaolo
2007	Niška, Kulska i Zepter banka	OTP banka
2006	Vojvođanska banka	National bank of Greece
2006	Nacionalna štedionica	Eurobank EFG
2005	Nova banka	Findomestic banka
2005	Continental banka	Nova Ljubljanska banka
2005	Atlas banka	Piraeus banka
2005	Jubanka	Alpha bank
2005	Eksport-Import banka Eksimbanka	HVB banka Srbija i Crna Gora
2005	Meridian bank	Credit Agricole bank
2005	Novosadska banka	Erste bank AG Wien
2005	Delta banka	Intesa Sanpaolo
2004	Srpska regionalna banka	Credy banka
2004	Exim bank	Bank Austria
2003	Postbank	Eurobank EFG
2000	Šumadija banka	Jugobanka Jubanka

Izvor: Autor na osnovu Deloitte&Touche (2021), Zelenović i Babić (2018) i zvaničnih sajtova banaka

Kontić i Kontić (2014) sprovedli su istraživanje upravljanja promenama u merdžerima i akvizicijama uz primenu istraživačkog pristupa mešovite metodologije na banku u stranom vlasništvu koja posluje u Republici Srbiji. Ključni cilj bio je ispitivanje spremnosti na promene koje podrazumevaju merdžere i akvizicije banaka. S tim u vezi, autori su sprovedli analizu podataka dobijenih putem intervjua, a na osnovu reprezentativnog uzorka menadžmenta srednjeg nivoa. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da bi promene u bankama trebalo da se sprovedu „odozgo na dole“ (*top down*).⁴³⁵

U periodu od 2015. do novembra 2021. godine došlo je do 18 transakcija u bankarskom sektoru Srbije⁴³⁶ (Tabela 6.1) (Deloitte & Touche, 2021). U 2015. godini, Advent International, privatni investitor, zajedno sa EBRD-om, preuzeo je Hypo Group Alpe Adria AG, bankarsku mrežu Jugoistočne Evrope bivše Hypo Alpe Adria Bank International od Heta Asset Resolution AG (Heta), uključujući i entitet u Republici Srbiji (Deloitte & Touche, 2020). Iste godine, Turkiye Halk Bankasi sa sedištem u Turskoj preuzeo je Čačansku banku od EBRD-a za 10,1 miliona evra. Nakon transakcije, banka je promenila poslovno ime u Halkbank, a sedište je preselila iz Čačka u Beograd.⁴³⁷

Godine 2016. privatni investitor iz Srbije kupio je 100% banke KBM od slovenačke Nove KBM, nakon čega je poslovno ime banke promenjeno u Direktna banka. Iste godine, Direktna banka Kragujevac preuzela je podružnicu BNP Paribas, Findomestic banku Beograd. U 2017. godini, OTP banka Srbija, podružnica mađarske OTP banke u Republici Srbiji, preuzela je Vojvođansku banku od Nacionalne banke Grčke za 125 miliona evra. Nakon transakcije, tržišni udeo OTP banke Srbija porastao je na 5,3% što je ovu banku dovelo na 9. mesto po bilansnoj sumi u zemlji. Proces integracije Vojvođanske banke otpočeo je 2019, a završio se 2021. godine. U 2017. godini, MK Group, industrijski konglomerat sa sedištem u Srbiji, ugovorio je sa grčkom Alpha Bank akviziciju Alpha bank Srbija a.d. Beograd, a transakcija je bila u skladu sa planom restrukturiranja Alpha bank. Iste godine, češki Expobank CZ kupio je Marfin Bank Beograd od Cyprus Popular Bank Public Co Ltd za 14,59 miliona evra. U 2018. godini, grčka Pireus banka prodala je podružnicu u Republici Srbiji Direktnoj banci u istoj zemlji. Naredne, 2018. godine, ruski privatni investitor preuzeo je podružnicu ruske VTB banke u Republici Srbiji za oko 60 miliona evra, a sa ciljem da iskoristi potencijal rasta tržišta, uključujući razvoj i ponudu novih proizvoda zasnovanih na finansijskim tehnologijama.⁴³⁸

⁴³⁵ Kontić, Lj. & Kontić, J. 2014. Upravljanje promenama u merdžerima i akvizicijama banaka. Bankarstvo, vol. 43, no. 4, pp. 94-111.

⁴³⁶ Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence

⁴³⁷ Deloitte&Touche, 2020. CEE banks facing challenging times. CEE banks facing challenging times.

⁴³⁸ Isto

U 2019. godini, norveški mobilni operater Telenor prodao je svoju Telenor banku u Republici Srbiji PPF grupi, češkom fondu za privatni kapital. Ranije, tokom 2013. godine, Telenor je kupio Telenor banku od KBC grupe. Pored navedenog, 2019. godine mađarska OTP banka kupila je Societe Generale Srbija od svoje matične kompanije, francuske Societe Generale. Pomenuta transakcija bila je u skladu sa regionalnim strategijskim planom OTP banke koji podrazumeva povećanje prisustva i usluga u regionu. Nakon integracije tri banke u vlasništvu OTP grupe, odnosno OTP banke Srbija, Vojvođanske banke i Societe Generale banke, OTP je postala druga najveća banka na domaćem tržištu. Iste, 2019. godine, Vlada Srbije najavila je akviziciju 34,58% udela u Komercijalnoj banci od Fonda za kapitalizaciju Međunarodne finansijske korporacije (International Financial Corporation – IFC) i Evropske banke za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development – EBRD). Kao rezultat navedene transakcije, Srbija je stekla vlasništvo nad 83,23% akcija Komercijalne banke nakon akvizicije.⁴³⁹

Tokom 2020. godine, NLB grupa je akvizicijom 83,23% udela u Komercijalnoj banci a.d. Beograd, ostvarila prekretnicu u sprovođenju svoje strategije sa namerom da poveća svoje prisustvo na tržištima u Jugoistočnoj Evropi (NLB Group, 2020). Nakon transakcije, NLB je postala treća najveća bankarska grupa u Srbiji koja je putem akvizicije Komercijalne banke povećala svoj tržišni udeo sa približno 2% u ukupnoj aktivni na preko 12% na dan 30. septembar 2020. godine.⁴⁴⁰

Godine 2021. Raiffeisen banka a.d. Beograd preuzela je 100% akcija Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad, podružnice francuske Credit Agricole S.A. zajedno sa svojom lizing podružnicom CA Leasing Srbija d.o.o (Raiffeisen Bank, 2021).⁴⁴¹ Iste godine, MTS banka dobila je odobrenje za integraciju sa bankom Poštanskom štedionicom u državnom vlasništvu (Deloitte & Touche, 2021). Prethodno, MTS banka bila je u punom vlasništvu državne kompanije Telekom Srbija. Nakon merđžera, Srbija je stekla vlasništvo nad 70,5% banke Poštanske štedionice, Pošta Srbije 17,94%, a ostalih 10,08% ostalo je pod kontrolom Telekom Srbija. Pored pomenutog, Sberbank Europe AG potpisala je krajem 2021. godine ugovor sa AIK bankom a.d. Beograd, Gorenjskom bankom iz Kranja i Agri Europe Cyprus Limited.⁴⁴²

⁴³⁹ Isto

⁴⁴⁰ NLB Group, 2020. Saopštenje. Dostupno na: <https://www.nlb.si/press-release-30-12-2020> (pristupljeno 2. juna 2021. godine)

⁴⁴¹ Raiffeisen Bank. Dostupno na: <https://www.raiffeisenbank.rs/en/rbi-sees-growth-potential-in-serbia-signs-agreement-on-the-acquisition-of-credit-agricole-srbija-a-d-novi-sad/> (pristupljeno 27. decembra 2021. godine)

⁴⁴² Deloitte&Touche, 2021. CEE banks steering through the pandemic. Accelerated consolidation triggered by COVID-19 turbulence.

Tabela 6.2. Spisak banaka u Republici Srbiji na dan 30. april 2022. godine

R.br.	Spisak banaka u Republici Srbiji
1.	Addiko bank a.d. Beograd
2.	Agroindustrijskokomercijalna banka AIK banka akcionarsko društvo Beograd
3.	Alta banka a.d. Beograd
4.	Api bank akcionarsko društvo Beograd
5.	Banca Intesa akcionarsko društvo Beograd (Novi Beograd)
6.	Banka Poštanska štedionica akcionarsko društvo, Beograd (Palilula)
7.	Bank of China Srbija akcionarsko društvo Beograd – Novi Beograd
8.	Credit Agricole banka Srbija akcionarsko društvo Novi Sad
9.	Expobank akcionarsko društvo Beograd
10.	Erste bank akcionarsko društvo Novi Sad
11.	Eurobank Direktna akcionarsko društvo Beograd
12.	Halkbank akcionarsko društvo Beograd
13.	NLB Komercijalna banka a.d. Beograd
14.	Mirabank akcionarsko društvo Beograd – Novi Beograd
15.	Mobi banka a.d. Beograd (Novi Beograd)
16.	Naša AIK banka a.d. Beograd
17.	3 banka akcionarsko društvo Novi Sad
18.	OTP banka Srbija akcionarsko društvo Novi Sad
19.	Procredit bank a.d. Beograd (Novi Beograd)
20.	Raiffeisen banka a.d. Beograd
21.	Srpska banka a.d. Beograd (Savski venac)
22.	Unicredit bank Srbija a.d. Beograd (Stari grad)

Izvor: Autor na osnovu podataka Narodne banke Srbije

Naredne, 2022. godine, Agroindustrijskokomercijalna banka AIK banka akcionarsko društvo Beograd preuzela je 100% akcija Sberbank Srbija a.d. Beograd, nakon čega je ova banka promenila poslovno ime marta iste godine u Naša AIK Banka. Na taj način, u skladu sa ovlašćenjem u Zakonu o bankama, Narodna banka Srbije sprovela je postupak restrukturiranja kroz prodaju akcija Sberbank Srbija bez pristanka akcionara. S obzirom na navedene aktivnosti, konsolidacija bankarskog sektora ide u pravcu dominantnijeg

učešća i jačanja najvećih banaka (AOD, 2021).⁴⁴³ Pored pomenutog, nakon završetka procesa integracije, Komercijalna banka a.d. Beograd je 30. aprila 2022. godine nastavila da posluje kao „NLB Komercijalna banka a.d. Beograd“.

Prema podacima Narodne banke Srbije, na dan 30. april 2022. godine u bankarskom sektoru Srbije poslovale su 22 banke (Tabela 6.2).⁴⁴⁴ U bankarskom sektoru, država još uvek ima udeo u Banci Poštanskoj štedionici a.d. Beograd (72,64%) i Srpskoj banci a.d. Beograd (76,69%).⁴⁴⁵ Na kraju 2021. godine, ukupna bilansna aktiva i kapital bankarskog sektora Srbije iznosili su 5.048 milijardi dinara i 720 milijardi dinara, respektivno⁴⁴⁶. Krediti bankarskog sektora na kraju 2021. godine iznosili su 2.941 milijardu dinara.⁴⁴⁷ Pokazatelj adekvatnosti kapitala imao je vrednost od 20,8%, a mesečni pokazatelj likvidnosti 2,1.⁴⁴⁸

6.2. Zakonodavni i institucionalni okvir za realizaciju restrukturiranja banaka u Republici Srbiji

6.2.1. Pravni i regulatorni okvir aktivnosti restrukturiranja

U skladu sa strateškim opredeljenjem Srbije koja ima za cilj pridruživanje Evropskoj uniji, Narodna banka Srbije sastavila je predlog Zakona o izmenama i dopunama Zakona o bankama Narodne banke Srbije koji je stupio na snagu 1. aprila 2015. godine (NBS, 2021). Na ovaj način, došlo je do usklađivanja regulatornog okvira u vezi sa restrukturiranjem banaka sa Direktivom 2014/59/EU o utvrđivanju okvira za oporavak i restrukturiranje kreditnih institucija i investicionih društava i uveden regulatorni okvir koji, pre svega, ima za cilj što manje korišćenje budžetskih i ostalih javnih sredstava radi očuvanja finansijske stabilnosti.

Na osnovu člana 9 Zakona o bankama, „*Narodna banka Srbije u postupku utvrđenom ovim zakonom, vrši kontrolu boniteta i zakonitosti poslovanja banaka, sprovodi restrukturiranje banke i, na osnovu nadležnosti utvrđenih ovim zakonom, rešava o pravima, obavezama i pravnim interesima lica*“.

⁴⁴³ Agencija za osiguranje depozita, 2021. Prezentacija. Značaj sistema osiguranja depozita za stabilnost finansijskog sistema. Trend ukрупnjavanja u bankarskom sektoru Srbije.

⁴⁴⁴ Narodna Banka Srbije. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/finansijske-institucije/banke/spisak-banaka/ (pristupljeno 6. juna 2021. godine)

⁴⁴⁵ Vlada Republike Srbije, 2022. Program ekonomskih reformi za period 2022 – 2024. godine.

⁴⁴⁶ Udruženje banaka Srbije, 2021. Časopis „Srpsko bankarstvo 2021.“

⁴⁴⁷ Narodna banka Srbije, 2022. Godišnji izveštaj o stabilnosti finansijskog sistema za 2021. godinu.

⁴⁴⁸ Isto.

U skladu sa Zakonom o bankama, Narodna banka Srbije usvojila je sledeće podzakonske propise za primenu članova pomenutog Zakona.⁴⁴⁹

- *„Odluka o bližim uslovima i načinu vršenja nezavisne procene vrednosti imovine i obaveza banke radi utvrđivanja ispunjenosti uslova za pokretanje postupka restrukturiranja.*
- *„Odluka o bližim uslovima i načinu pribavljanja i izbora ponuda za preuzimanje, odnosno prodaje akcija, imovine i obaveza banke u restrukturiranju.*
- *„Odluka o bližim uslovima konverzije elemenata dopunskog kapitala banke, odnosno banke u restrukturiranju i bližim uslovima i načinu vršenja otpisa i konverzije obaveza banke u restrukturiranju.*
- *„Odluka o minimalnom zahtevu za kapitalom i podobnim obavezama banke.*
- *„Odluka o sadržini dokumenata i dokaza koji se podnose uz zahtev za davanje dozvole za rad i davanje pojedinih saglasnosti i odobrenja Narodne banke Srbije banci za posebne namene, kao i o bližim uslovima i načinu davanja pojedinih saglasnosti i odobrenja društvu za upravljanje imovinom.*
- *„Odluka o informacijama i podacima koji se dostavljaju Narodnoj banci Srbije za potrebe izrade i ažuriranja plana restrukturiranja banke i bankarske grupe.“⁴⁵⁰*

Imajući navedeno u vidu, nadležnost Narodne banke Srbije u restrukturiranju banaka je opravdana, posebno imajući u vidu nadležnost ove institucije u oblasti kontrole poslovanja banaka. Pored pomenutog, a u cilju odgovornog i doslednog postupanja, Narodna banka Srbije raspolaže instrumentima za restrukturiranje banaka koji podrazumevaju efikasan mehanizam za pravovremenu intervenciju u slučaju poteškoća u poslovanju banaka.

Pored navedenog, godine 2015. na osnovu Zakona o Agenciji za osiguranje depozita, ukinuta je nadležnost ove institucije u restrukturiranju banaka. Prema članu 6 navedenog Zakona, Agencija za osiguranje depozita *„upravlja imovinom i obavezama banke u restrukturiranju ili banke za posebne namene koje su rešenjem Narodne banke Srbije na nju prenete i dužna je da poslove u vezi sa prenetom imovinom i obavezama iz stava 1. ovog člana obavlja s pažnjom dobrog privrednika i o tome izveštava Narodnu banku Srbije, u rokovima i na način utvrđenim rešenjem Narodne banke Srbije“*. Pored pomenutog, a prema članu 16. Zakona o osiguranju depozita, u slučaju realizacije

⁴⁴⁹ Narodna banka Srbije, 2021. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/ciljevi-i-funkcije/finansijska-stabilnost/restrukturiranje-banaka/pravni-okvir/ (pristupljeno 5. juna 2021. godine)

⁴⁵⁰ Narodna banka Srbije. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/drugi-nivo-navigacije/propisi/propisi-rst/ (pristupljeno 5. juna 2021. godine)

aktivnosti merđžera i akvizicija, deponenti imaju pravo na isplatu depozita u visini osiguranog iznosa najkasnije šest meseci od dana realizacije merđžera, odnosno akvizicije.

6.2.2. Institucionalni okvir aktivnosti restrukturiranja

U nastavku rada prikazan je institucionalni okvir aktivnosti restrukturiranja u Republici Srbiji, pri čemu je prvenstveno analizirana funkcija Narodne banke Srbije, nadležne institucije za restrukturiranje banaka od 2015. godine, a zatim Agencije za osiguranje depozita, prethodno nadležne za restrukturiranje banaka.

U skladu sa izmenama i dopunama Zakona o bankama od 1. aprila 2015. godine, Narodna banka Srbije obavlja funkciju nadležne institucije za restrukturiranje banaka. U skladu sa Zakonom o bankama, Narodna banka Srbije raspolaže instrumentima namenjenim za restrukturiranje banaka koje može da koristi ukoliko proceni bi došlo do eventualnog ugrožavanja javnog interesa, a obuhvataju sledeće:⁴⁵¹

- „Prodaja akcija, odnosno celokupne ili dela imovine i obaveza banke.
- *Prenos akcija jedne ili više banaka u restrukturiranju ili prenos celokupne ili dela imovine i/ili obaveza jedne ili više banaka u restrukturiranju banci za posebne namene.*
- *Odvajanje imovine, odnosno prenos imovine i obaveza banke u restrukturiranju ili banke za posebne namene na Agenciju za osiguranje depozita ili društvo za upravljanje imovinom.*
- *Raspodela gubitaka na akcionare i poverioce.*“

Saglasno zakonskim propisima, obaveza banaka je u sačinjavanju planova oporavka u okviru kojeg su definisane mere banke u uslovima pogoršanja njenog finansijskog stanja, a u cilju ponovnog postizanja održivog poslovanja i finansijskog položaja. S druge strane, Narodna banka Srbije sačinjava „planove restrukturiranja za banke i bankarske grupe u njenoj nadležnosti koji se revidiraju najmanje jednom na godišnjem nivou“.⁴⁵²

Pored pomenutog, godine 2005. usvojen je Zakon o Agenciji za osiguranje depozita, na osnovu kojeg je osnovana Agencija za osiguranje depozita sa svojstvima pravnog entiteta (Momirović i ostali, 2010). Usvajanjem pomenutog Zakona, Agencija za osiguranje

⁴⁵¹ Narodna banka Srbije. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/ciljevi-i-funkcije/finansijska-stabilnost/restrukturiranje-banaka/ (pristupljeno 5. juna 2021. godine)

⁴⁵² Narodna banka Srbije. Dostupno na: https://nbs.rs/sr_RS/ciljevi-i-funkcije/finansijska-stabilnost/restrukturiranje-banaka/pojam-i-znacaj/ (pristupljeno 5. juna 2021. godine)

depozita, sanaciju, stečaj i likvidaciju banaka, osnovana 1989. godine, prestala je da postoji, a za njenog univerzalnog pravnog sledbenika imenovana je Agencija za osiguranje depozita. U cilju funkcionisanja bankarskog sektora u zemlji i okruženju, 2008. godine došlo je do usvajanja Zakona o izmenama i dopunama Zakona o osiguranju depozita radi efektivne zaštite depozita. Dodatno, došlo je do promene u maksimalnom iznosu osigurane sume, koji sada iznosi 50.000 evra (umesto prethodnih 3.000 evra).⁴⁵³

U nadležnosti Agencije za osiguranje depozita je upravljanje fondom za osiguranje depozita i obavljanje funkcije isplate osiguranih iznosa (EBRD, 2021). Pored toga, ova institucija odgovorna je za niz drugih aktivnosti, kao što su upravljanje i privatizacija finansijskih institucija u državnom vlasništvu i upravljanje stečajnim postupkom nesolventnih finansijskih institucija.⁴⁵⁴ Agencija za osiguranje depozita radi na poslovima koji se odnose na obavezno osiguranje depozita i isplatu osiguranih iznosa. Pored pomenutog, prema članu 5 Zakona o osiguranju depozita, saradnja Agencije za osiguranje depozita i Narodne banke Srbije obavlja se putem „*razmene podataka i mišljenja u vezi sa mogućnošću da se nad određenom bankom pokrene postupak restrukturiranja u skladu sa zakonom kojim se uređuju banke*“.⁴⁵⁵

Godine 2005. uvedena je šema za osiguranje depozita u Republici Srbiji i bila jedan od značajnih faktora povećanja obima depozita fizičkih lica i oporavka poverenja u bankarski sistem (Knežević i Mirković, 2015). U periodu od 2012. do 2021. godine, tri državne banke (Agrobanka, Razvojna banka Vojvodine i Privredna banka Beograd) i jedna privatna banka (Univerzal banka) prošle su kroz stečajnu proceduru. Pomenute banke suočavale su se sa izazovima koji su se odnosili na sledeće: isplata većine bankarskih kredita velikim kompanijama sa vlasničkom strukturom „u senci“, što je dovelo do visokog rizika koncentracije; krediti obezbeđeni uglavnom nepostojećim ili suviše skupim hipotekama; kao i isplate rata kredita tokom određenog perioda novim isplatama kredita. Ključni pokretač procesa propasti srpskih banaka (uglavnom državnih) bio je moralni hazard, dok je državna šema za spasavanje prebacila opterećenje lošeg upravljanja bankama na poreske obveznike.⁴⁵⁶

Imajući navedeno u vidu, od ključne važnosti je pravovremeno identifikovanje slabosti u funkcionisanju banaka, objektivno sagledavanje nedostataka u upravljanju i

⁴⁵³ Momirović, D. M, Simonović, Z. & Milisavljević, Z. 2010. Deposit Insurance System in Serbia-Weaknesses and Improvements. *Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series*.

⁴⁵⁴ European bank for reconstruction and development. Dostupno na: <https://www.ebrd.com/work-with-us/projects/psd/deposit-insurance-agency-of-serbia.html> (pristupljeno 25. decembra 2021. godine)

⁴⁵⁵ Zakon o osiguranju depozita ("Sl. glasnik RS", br. 14/2015, 51/2017 i 73/2019) (pristupljeno 5. juna 2021. godine)

⁴⁵⁶ Knežević M. & Mirković V. 2015. Elements of moral hazard in a bailout scheme of Serbian bank. International Scientific Conference. Challenges in business and economics: Growth, competitiveness and innovations.

pravovremeno saniranje sprovođenjem odgovarajućih strategija restrukturiranja. S obzirom na pomenuto, nužna je redovna sveobuhvatna analiza poslovanja na kvartalnom nivou, a zatim procena potrebe za usklađivanjem poslovanja u određenim oblastima, kao i preispitivanje strategije poslovanja. U slučaju utvrđivanja pojedinih značajnih slabosti u poslovanju, potrebna je ocena aktuelnog stanja entiteta i odabir strategija restrukturiranja koje imaju za cilj dubinske promene radi osposobljavanja entiteta za dalje funkcionisanje i stvaranje uslova za pokretanje stečajne procedure.

7. GLAVA. REZULTATI ISTRAŽIVANJA EFEKATA RESTRUKTURIRANJA U BANKARSKOM SEKTORU

U cilju istraživanja postavljenih hipoteza u Uvodu i ostvarivanje definisanih ciljeva u okviru ove disertacije sprovedeno je empirijsko istraživanje efekata strategija restrukturiranja, odnosno strategija u funkciji rasta (meridžeri i akvizicije) na adekvatnost kapitala, kapital, kreditnu aktivnost, štednju, profitabilnost i likvidnost i ostalih strategija restrukturiranja (strategijske, organizacione, upravljačke, tehničko-tehnološke i kadrovske promene) na troškove i profitabilnost u Republici Srbiji.

7.1. Analiza efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji

U okviru istraživanja efekata strategija u funkciji rasta, odnosno meridžera i akvizicija, uzorak je činilo ukupno sedam banaka, i to: Banca Intesa akcionarsko društvo Beograd (Novi Beograd), Erste bank a.d. Novi Sad, Vojvođanska banka a.d. Novi Sad, Eurobank a.d. Beograd, Sberbank Srbija a.d. Beograd, Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad i Halkbank a.d. Beograd. Navedene banke uključene su u uzorak na osnovu kriterijuma koji se odnose na, pre svega, učešće u meridžerima i akvizicijama, kao i na dostupnost podataka sa zvaničnog sajta Narodne banke Srbije i iz finansijskih i godišnjih izveštaja banaka, potrebnih radi izvođenja relevantnih zaključaka u vezi sa efektima pomenutih aktivnosti na odabrane pokazatelje poslovanja tokom određenog perioda. Među analiziranim bankama, a u skladu sa Odlukom o utvrđivanju liste sistemski značajnih banaka u Republici Srbiji i stopa zaštitnog sloja kapitala za te banke od 2020. godine, tri banke su sistemski značajne, odnosno banke čije bi eventualne poteškoće u poslovanju mogle da ugroze očuvanje finansijske stabilnosti, a to su Banca Intesa akcionarsko društvo Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad i Vojvođanska banka a.d. Novi Sad. Pomenute banke činile su 27,03% tržišnog učešća na dan 31. decembar 2020. godine. Istraživanje efekata strategija u funkciji rasta obuhvatilo je period počevši od godine kada je došlo do realizacije aktivnosti meridžera ili akvizicije do 2020. godine.

Godine 2005. grupacija Intesa Sanpaolo preuzela je 90% akcijskog kapitala plus jednu akciju Delta banke a.d. Novi Sad. Pored pomenutog, godine 2008. ista grupacija preuzela je 87,39% akcijskog kapitala Panonske banke, čime je osnažila svoju poziciju vodeće banke u Srbiji.⁴⁵⁷ Prethodno, godine 1991. osnovana je Delta banka a.d. Novi Sad, kao jedna od prvih banaka u privatnom vlasništvu u Republici Srbiji. Iako je na

⁴⁵⁷ Institut za pravo i finansije. Dostupno na: <http://ipf.rs/spajanja-i-pripajanja-aktuelni-primeri-iz-prakse-srbije/> (pristupljeno 8. juna 2021)

početku poslovanje uglavnom bilo usmereno na korporativne klijente, ova banka ubrzo je postala univerzalna finansijska institucija.⁴⁵⁸

Godine 2005. osnovana je Erste bank a.d. Novi Sad, kada je Erste Bank Group preuzela Novosadsku banku a.d. Novi Sad (The Banks EU, 2021). Erste banka a.d. Novi Sad usmerena je na pružanje maloprodajnih, poslovnih i korporativnih bankarskih proizvoda i usluga fizičkim licima, lokalnim zajednicama i malim i srednjim preduzećima⁴⁵⁹. Iste godine, Credit Agricole grupa preuzela je Meridian banku a.d. Novi Sad koja pod brendom Credit Agricole posluje od 2009. godine i pruža bankarske proizvode i usluge stanovništvu, malim i srednjim preduzećima, posebno u poljoprivredi (Credit Agricole Group, 2021).⁴⁶⁰

Godine 2006. EFG Eurobank a.d. Beograd preuzela je Nacionalnu štedionicu a.d. Beograd. Iste godine, Nacionalna banka Grčke (National Bank of Greece - NBG) preuzela je Vojvođansku banku a.d. Novi Sad (NBG, 2021).⁴⁶¹ Godine 2017. godine, OTP banka Srbija kupila je 100% akcija Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (UBS, 2017).⁴⁶² Vojvođanska banka a.d. Novi Sad bila je univerzalna banka koja je pružala široku ponudu proizvoda i usluga za fizička lica, mala i srednja preduzeća i preduzeća širokog spektra maloprodajnih, korporativnih i investicionih bankarskih proizvoda (TEB, 2021).⁴⁶³ Nakon toga, 2021. godine započela je sa radom OTP banka Srbija a.d. Novi Sad koja je nastala u procesu integracije OTP banke Srbija a.d. Beograd, nekadašnje Societe Generale Srbija, i Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, što predstavlja jednu od najsloženijih integracija banaka u regionu⁴⁶⁴ (OTP, 2021).

Godine 2012. Sberbank iz Rusije preuzela je Volksbanku a.d. Beograd koja je preimenovana u Sberbank Srbija a.d. Beograd i nudi širok portfelj bankarskih proizvoda i usluga, platne transakcije u zemlji i inostranstvu, menjačke poslove, elektronsko bankarstvo, i drugo.⁴⁶⁵ (Sberbank, 2022). U 2015. godini, Halkbank iz Turske preuzela je

⁴⁵⁸ Banka Intesa. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/stanovnistvo/o-nama/istorijat.html> (pristupljeno 8. juna 2021. godine)

⁴⁵⁹ The European Banks, 2021. Dostupno na: <https://thebanks.eu/> (pristupljeno 14. jula 2021. godine)

⁴⁶⁰ Credit Agricole Group, 2021. Dostupno na: <https://www.credit-agricole.com/en/bpi/bpi-countries-profile/serbia/credit-agricole-in-serbia> (pristupljeno 15. jula 2021. godine)

⁴⁶¹ National Bank of Greece, 2021. Dostupno na: <https://www.nbg.gr/en/the-group/press-office/press-releases/502-national-bank-of-greece-enters-into-a-definitive-agreement-for-the-acquisition-of-vojvodjanska-banka-a-d-novi-sad> (pristupljeno 5. aprila 2022. godine)

⁴⁶² Udruženje banaka Srbije, 2017. Časopis Bankarstvo. Srpsko bankarstvo.

⁴⁶³ The European Banks, 2021. Dostupno na: <https://thebanks.eu/> (pristupljeno 14. jula 2021. godine)

⁴⁶⁴ OTP banka, 2021. O nama. Dostupno na: <https://www.otpbanka.rs/en/about-us/> (pristupljeno 5. aprila 2022. godine)

⁴⁶⁵ Sberbank, 2022. <https://www.sberbank.rs/o-nama.930.html?newsId=1> (pristupljeno 8. novembra 2021. godine)

Čačansku banku a.d. Čačak i postala njen većinski akcionar čime je osnovana Halkbank a.d. Beograd (The Banks EU, 2021). Ova banka pruža bankarske proizvode i usluge poslovnim i maloprodajnim klijentima i uglavnom je usredsređena na realni sektor.⁴⁶⁶ U Tabeli 7.1. prikazan je pregled banaka uključenih u uzorak u okviru istraživanja, koje su uzele učešće u merdžerima ili akvizicijama u Republici Srbiji, godinu realizacije pomenutih aktivnosti, kao i tržišno učešće u ukupnoj bilansnoj aktivni bankarskog sektora Srbije na dan 31. decembar 2020. godine.

Tabela 7.1. Uzorak banaka koje su učestvovala u aktivnostima merdžera i akvizicija u Republici Srbiji

Bankarska grupacija kupac	Ciljana banka	Godina M&A	Tržišno učešće na dan 31. decembar 2020. godine (izraženo u %)
Banca Intesa Sanpaolo	Delta banka a.d. Beograd	2005	15,59
Erste	Novosadska banka a.d. Novi Sad	2005	6,24
Credit Agricole	Meridian bank a.d. Novi Sad	2005	3,3
NBG	Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	2006	5,2
EFG Eurobank	Nacionalna štedionica a.d. Beograd	2006	4,26
Sberbank Europe AG	Volksbank a.d. Beograd	2012	3,44
Halkbank	Čačanska banka a.d. Čačak	2015	1,85

Izvor: Autor na osnovu zvaničnih podataka banaka

Prilikom istraživanja efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta, odnosno merdžera i akvizicija odabranih banaka, a u cilju utvrđivanja stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta zavisnih varijabli, obračunati su bazni i lančani indeksi za period koji počinje od godine u kojoj je došlo do realizacije aktivnosti merdžera ili akvizicije banke do 2020. godine. Pored pomenutog, korišćena je korelaciona analiza nezavisne varijable i odabranih zavisnih varijabli pokazatelja poslovanja banaka. Imajući u vidu priliv kapitala do kojeg je došlo posredstvom aktivnosti merdžera i akvizicija, u okviru korelacione analize za nezavisnu varijablu odabran je kapital, dok su zavisne varijable kreditna aktivnost, štednja, neto dobit pre oporezivanja, pokazatelj likvidnosti i pokazatelj adekvatnosti kapitala.

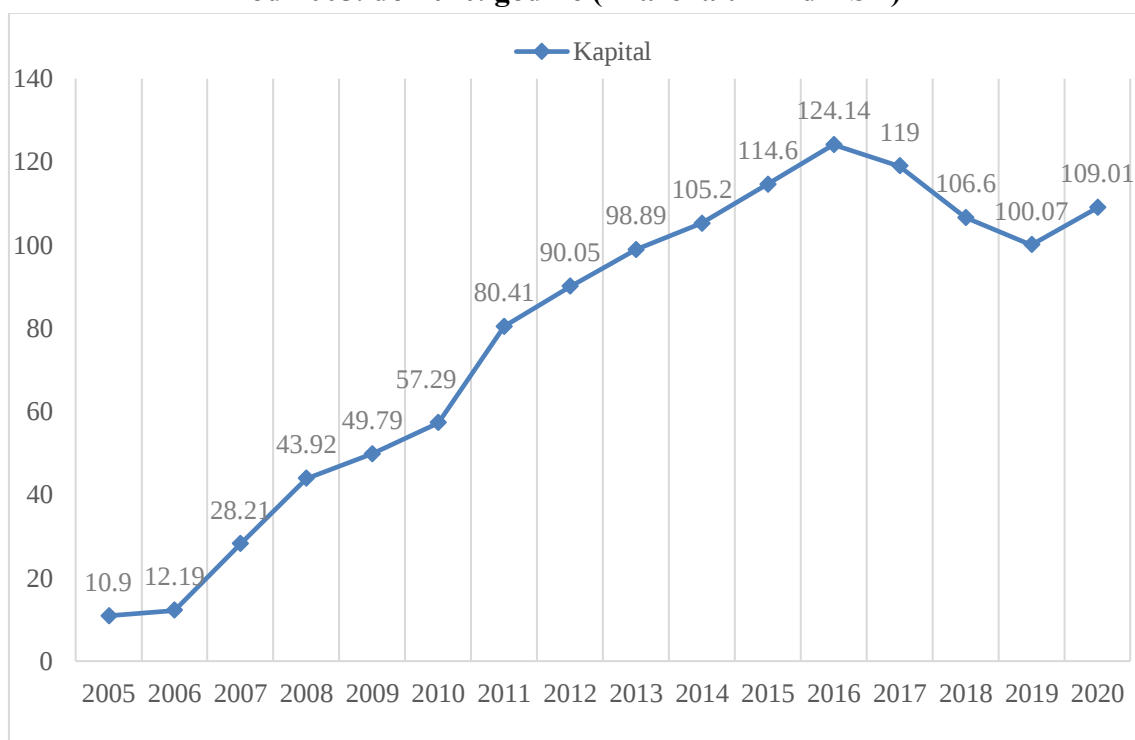
⁴⁶⁶ The European Banks, 2021. Dostupno na: <https://thebanks.eu/> (pristupljeno 14. jula 2021. godine)

7.1.1. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na kapital, kreditnu aktivnost i štednju

Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Banca Intesa a.d. Beograd

Kao što je navedeno i u prethodnim delovima, jedno od ključnih obeležja restrukturiranja banaka bilo je rast kapitala u nacionalnom bankarskom sistemu. Pomenuta tendencija opservirana je i kod Banca Intesa a.d. Beograd, gde je rast kapitala bio intenzivniji nego u slučaju ostalih analiziranih banaka. Kao dokaz za ovu tvrdnju, na Grafikonu 7.1. prikazan je kapital Banca Intesa a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2005. do 2020. godine. Za baznu godinu odabrana je 2005. kada je došlo do kupovine Delta banke a.d. Beograd. U analiziranom periodu došlo je do značajnog i kontinuiranog rasta kapitala banke. Tempo rasta kapitala ove banke u istom periodu znatno je brži, a nivoi kapitala viši u odnosu na ostale banke u Republici Srbiji.

Grafikon 7.1. Kretanje kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U analiziranom periodu od 2005. do 2020. godine, nakon akvizicije Delta banke a.d. Beograd, kapital Banca Intesa a.d. Beograd nominalno se povećao za 98,11 milijardi dinara. Ono što je primetno, međugodišnja stopa rasta kapitala bila je izrazito visoka 2007. i 2008. godine kada je iznosila 131,42% i 55,69%, respektivno. U periodu od 2005. do 2016. godine, kapital banke je bio u kontinuiranom porastu, nakon čega je došlo do njegovog blagog smanjenja do 2019. godine. Godine 2016. Banca Intesa a.d. Beograd raspolagala je najvećim iznosom kapitala u posmatranom periodu, od 124,14 milijardi dinara.

Tabela 7.2. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine

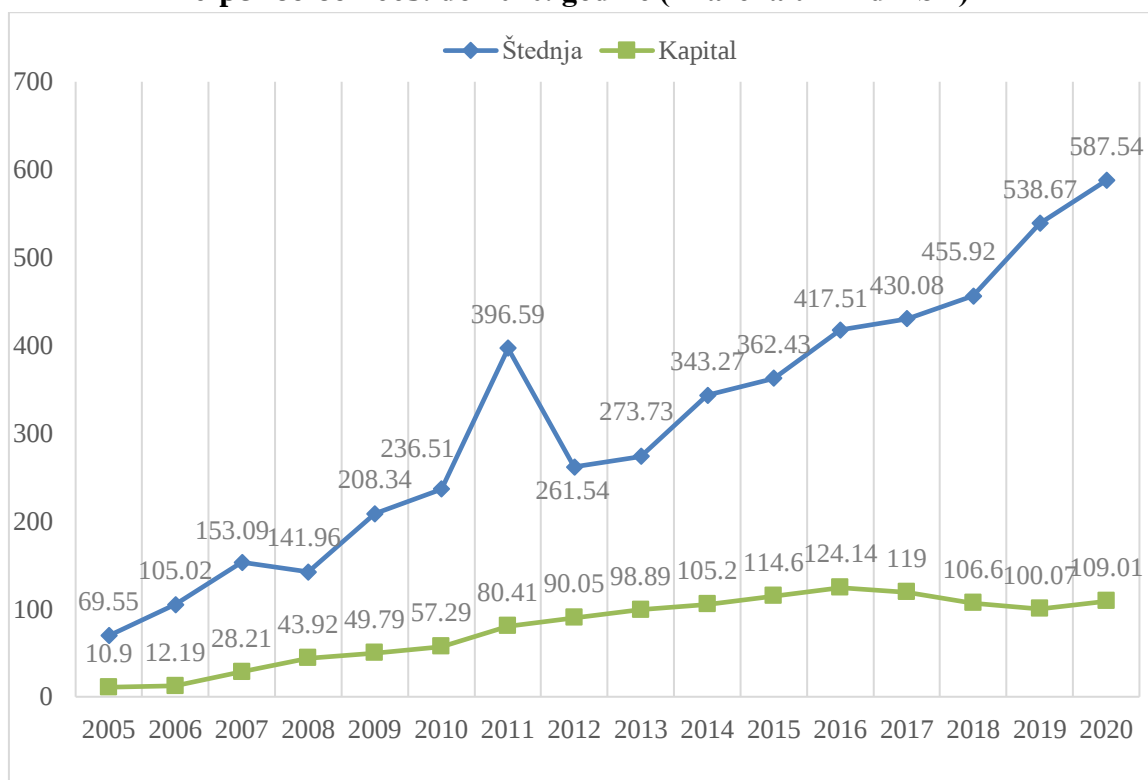
Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	10,9	100	0	/	/	16,59
2006	12,19	111,83	11,83	111,83	11,83	
2007	28,21	258,81	158,81	231,42	131,42	
2008	43,92	402,94	302,94	155,69	55,69	
2009	49,79	456,79	356,79	113,37	13,37	
2010	57,29	525,60	425,60	115,06	15,06	
2011	80,41	737,71	637,71	140,36	40,36	
2012	90,05	826,15	726,15	111,99	11,99	
2013	98,89	907,25	807,25	109,82	9,82	
2014	105,2	965,14	865,14	106,38	6,38	
2015	114,6	1.051,38	951,38	108,94	8,94	
2016	124,14	1.138,90	1.038,90	108,32	8,32	
2017	119	1.091,74	991,74	95,86	-4,14	
2018	106,6	977,98	877,98	89,58	-10,42	
2019	100,07	918,07	818,07	93,87	-6,13	
2020	109,01	1.000,09	900,09	108,93	8,93	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U Tabeli 7.2. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za kapital, stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 16,59%. Godinu dana nakon kupovine Delta banke a.d. Beograd, 2006. kapital je iznosio 11,83% više u odnosu na baznu 2005. godinu. U periodu koji je usledio nakon kupovine Delta banke a.d. Beograd, usledio je značajan i konstantan rast kapitala Banca Intesa a.d. Beograd. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 131,42%. Na kraju 2020. godine kapital je bio u porastu čak 900,09% u odnosu na baznu 2005. godinu.

Grafikon 7.2. Kretanje štednje i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Usled promene vlasničke strukture banke koja je doprinela snažnom rastu kapitala, došlo je do ubrzanog trenda rasta štednje Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.2. Nakon kupovine Delta banke a.d. Novi Sad, primećuje se trend značajnog rasta depozita stanovništva i privrede u pomenutom periodu uzrokovanog snažnim prilivom stranog kapitala.

Pored navedenog, u Tabeli 7.3. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za štednju za Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine. U cilju dalje analize, korišćene su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa. Prosečna stopa rasta štednje u analiziranom periodu neznatno je niža od prosečne stope rasta kapitala Banca Intesa a.d. Beograd. Usled rasta kapitala banke uzrokovanog promenom vlasničke strukture, došlo je do značajnog rasta štednje, što je posebno uočljivo u periodu od 2005. do 2007. godine.

Tabela 7.3. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju kod Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine

Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	69,55	100	0	/	/	15,29
2006	105,02	151	51	151,00	51,00	
2007	153,09	220,12	120,12	145,77	45,77	
2008	141,96	204,11	104,11	92,73	-7,27	
2009	208,34	299,55	199,55	146,76	46,76	
2010	236,51	340,06	240,06	113,52	13,52	
2011	396,59	570,22	470,22	167,68	67,68	
2012	261,54	376,05	276,05	65,95	-34,05	
2013	273,73	393,57	293,57	104,66	4,66	
2014	343,27	493,56	393,56	125,40	25,40	
2015	362,43	521,11	421,11	105,58	5,58	
2016	417,51	600,30	500,30	115,20	15,20	
2017	430,08	618,38	518,38	103,01	3,01	
2018	455,92	655,53	555,53	106,01	6,01	
2019	538,67	774,51	674,51	118,15	18,15	
2020	587,54	844,77	744,77	109,07	9,07	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna štednja Banca Intesa a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 15,29%. 2006. godine štednja Delta banke a.d. Beograd iznosila 51% više u odnosu na baznu 2005. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2011. u odnosu na 2010. godinu i iznosio je 67,68%. Na kraju 2020. godine, štednja je bila u porastu čak 744,77% u odnosu na baznu 2005. godinu.

Tabela 7.4. Korelacija varijabli kapital i štednja za Banca Intesa a.d. Beograd

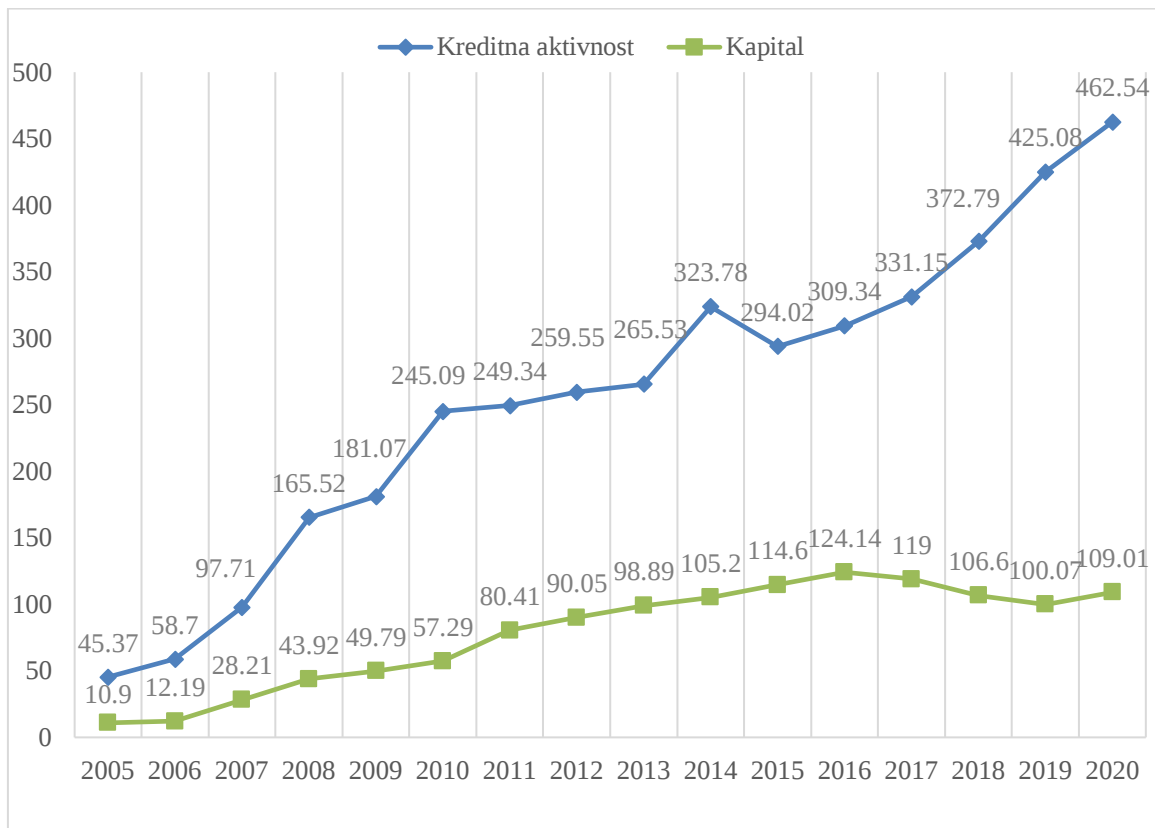
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,856**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu analize podataka u Tabeli 7.4, možemo da zaključimo da postoji jaka direktna korelaciona veza između kapitala i štednje (koeficijent korelacije iznosi 0,856). Veza između ovih varijabli je pozitivna i jaka. Kako se u periodu od 2005. do 2020. godine kapital banke povećavao, tako je štednja rasla. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, usled realizacije kupovine Delta banke a.d. Beograd, bio praćen podizanjem nivoa štednje Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine. Kao što je istraženo u slučaju štednje, usled rasta kapitala Banca Intesa a.d. Beograd, došlo je do intenzivnog rasta kreditne aktivnosti ove banke u periodu od 2005. do 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.3. Posebno se u periodu od 2005. do 2008. godine primećuje snažan rast kreditne aktivnosti banke, neposredno nakon restrukturiranja. Kao u slučaju kapitala i štednje, rast kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd bio je intenzivniji nego u slučaju ostalih analiziranih banaka.

Grafikon 7.3 Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je prikazano na Grafikonu 7.3. nakon akvizicije Delta banke a.d. Beograd, došlo je do snažnog nominalnog povećanja kreditne aktivnosti sa 45,37 na 462,54 milijarde dinara, odnosno za 417,17 milijardi dinara. Posebno izraženi rast kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd primetno je u prve tri godine nakon privatizacije Delta banke a.d. Beograd. U analiziranom periodu, usled akvizicije Delta banke a.d. Beograd, kapital Banca Intesa a.d. Beograd povećao se 10,19 puta.

U Tabeli 7.5. prikazani su bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine. Pored pomenutog, analizirane su stope rasta kreditne aktivnosti u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta ovog pokazatelja u navedenom periodu.

Tabela 7.5. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine

Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Kreditna aktivnost	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	45,37	100	0	/	/	16,74
2006	58,7	129,38	29,38	129,38	29,38	
2007	97,71	215,36	115,36	166,46	66,46	
2008	165,52	364,82	264,82	169,40	69,40	
2009	181,07	399,10	299,10	109,39	9,39	
2010	245,09	540,20	440,20	135,36	35,36	
2011	249,34	549,57	449,57	101,73	1,73	
2012	259,55	572,07	472,07	104,09	4,09	
2013	265,53	585,25	485,25	102,30	2,30	
2014	323,78	713,64	613,64	121,94	21,94	
2015	294,02	648,05	548,05	90,81	-9,19	
2016	309,34	681,82	581,82	105,21	5,21	
2017	331,15	729,89	629,89	107,05	7,05	
2018	372,79	821,67	721,67	112,57	12,57	
2019	425,08	936,92	836,92	114,03	14,03	
2020	462,54	1.019,48	919,48	108,81	8,81	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Banca Intesa a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 16,74%. Na kraju 2006. godine kreditna aktivnost Banca Intesa a.d. Beograd iznosila je 29,38% više nego bazne 2005. godine. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2008. u odnosu na 2007. godinu i iznosio je 69,4%. Na kraju 2020. godine, kreditna aktivnost porasla je čak 919,48% u odnosu na početak analiziranog perioda 2005. godine.

**Tabela 7.6. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost
za Banca Intesa a.d. Beograd**

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,892**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

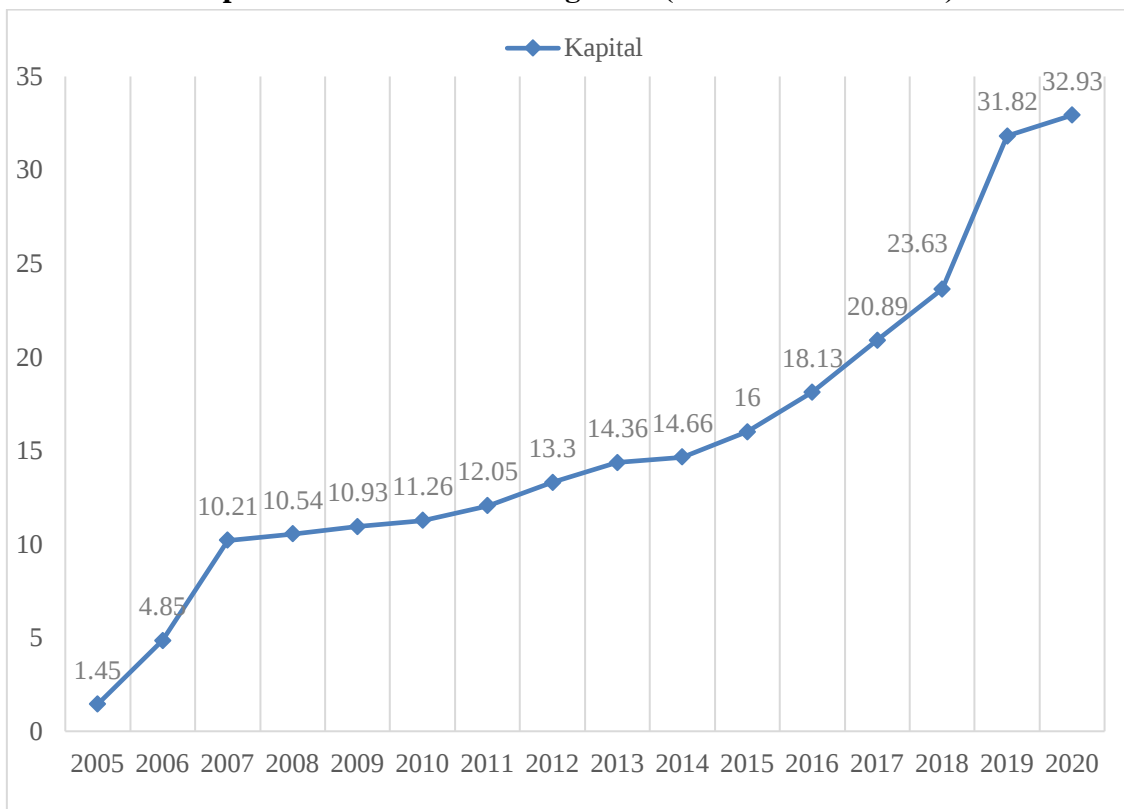
Ukoliko posmatramo korelaciju u Tabeli 7.6. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza (vrednost koeficijenta korelacije iznosi 0,892) između kapitala i kreditne aktivnosti. To znači da je rast kapitala doprineo rastu kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Delta banke a.d. Beograd, doprineo rastu kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine.

Usled akvizicije Delta banke a.d. Beograd 2005. godine, došlo je do podizanja nivoa kapitala što je doprinelo intenzivnom i kontinuiranom rastu štednje i kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd u analiziranom periodu. Rast kapitala, štednje i kreditne aktivnosti Banca Intesa a.d. Beograd bio je intenzivniji nego u slučaju ostalih analiziranih banaka. Na osnovu navedenog, dolazi se do zaključka da je rast kapitala u Banca Intesa a.d. Beograd doprineo osnaživanju tržišne pozicije ove banke u analiziranom periodu.

Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Erste bank a.d. Novi Sad

Kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, nakon restrukturiranja banke, iako ne u istoj meri, došlo je do rasta kapitala Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine (Grafikon 7.4). Posebno se uočava rast kapitala ove banke u periodu od 2005. do 2007. godine, neposredno nakon kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad. Za baznu godinu odabrana je 2005. godina kada je došlo do promene vlasničke strukture usled akvizicije. Tokom analiziranog perioda, primećuje se kontinuirani intenzivni rast kapitala banke.

**Grafikon 7.4. Kretanje kapitala Erste bank a.d. Novi Sad
za period od 2005. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što se iz Grafikona 7.4. može videti, na kraju 2006. i 2007. godine došlo je do izrazitog rasta kapitala, od 234,48% i 110,52%, respektivno. Pored pomenutog, na kraju 2012. godine, kao i u periodu od 2016. do kraja 2019. godine, međugodišnja stopa rasta kapitala iznosila je između 10,37% i 34,66%. Pored Banca Intesa a.d. Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad ističe se među analiziranim bankama po stopi rasta kapitala u periodu nakon promene vlasničke strukture. U periodu od 2005. do 2020. godine, kapital Erste bank a.d. Novi Sad drastično se povećao, sa 1,45 na 32,93 milijarde dinara, odnosno za 31,48 milijardi dinara.

Kao što je prikazano u Tabeli 7.7, analiza kretanja kapitala sprovedena je na osnovu baznih i lančanih indeksa. Dodatno, obračunate su i stope rasta u odnosu na bazu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

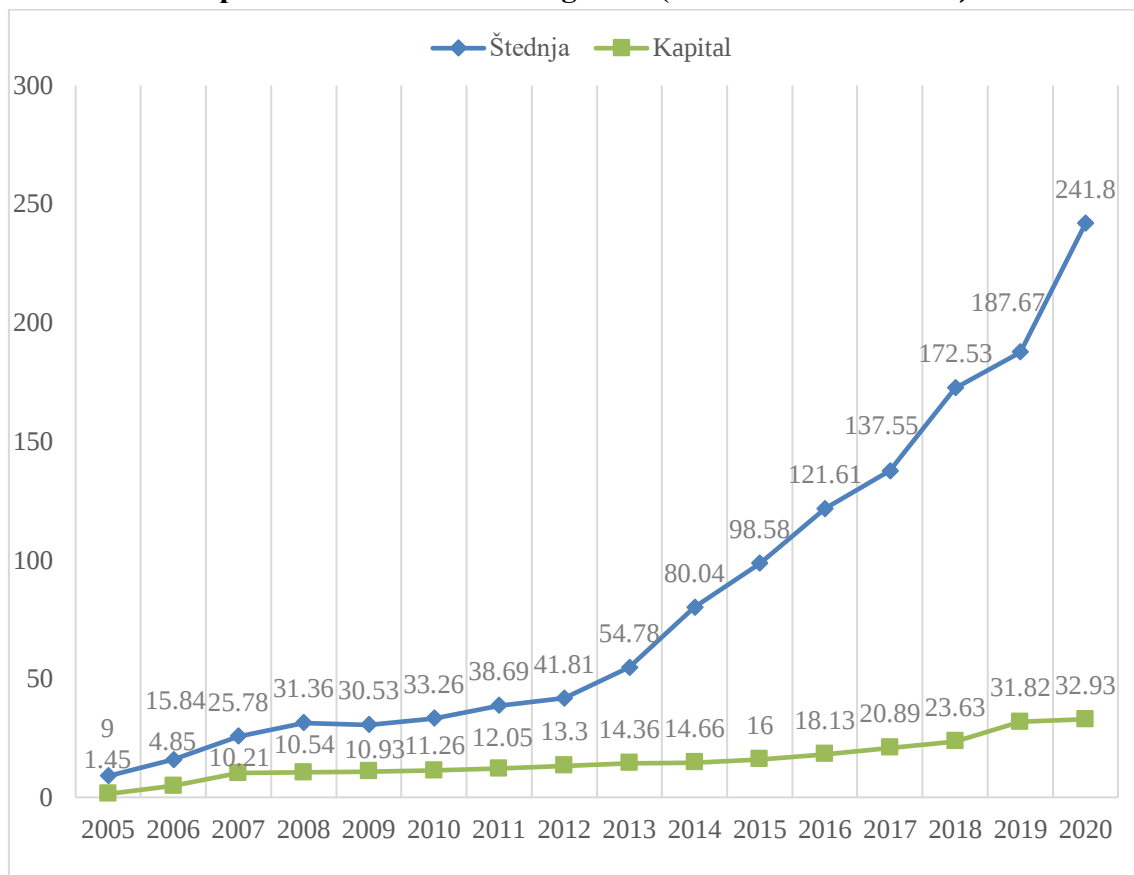
Tabela 7.7. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	1,45	100	0	/	/	23,14
2006	4,85	334,48	234,48	334,48	234,48	
2007	10,21	704,14	604,14	210,52	110,52	
2008	10,54	726,90	626,90	103,23	3,23	
2009	10,93	753,79	653,79	103,70	3,70	
2010	11,26	776,55	676,55	103,02	3,02	
2011	12,05	831,03	731,03	107,02	7,02	
2012	13,3	917,24	817,24	110,37	10,37	
2013	14,36	990,34	890,34	107,97	7,97	
2014	14,66	1.011,03	911,03	102,09	2,09	
2015	16	1.103,45	1.003,45	109,14	9,14	
2016	18,13	1.250,34	1.150,34	113,31	13,31	
2017	20,89	1.440,69	1.340,69	115,22	15,22	
2018	23,63	1.629,66	1.529,66	113,12	13,12	
2019	31,82	2.194,48	2.094,48	134,66	34,66	
2020	32,93	2.271,03	2.171,03	103,49	3,49	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 23,14%. Godinu dana nakon kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad, 2006. kapital iznosio je 234,48% više u odnosu na baznu 2005. godinu. Na kraju 2020. godine, kapital je bio u porastu od 2.171,03% u odnosu na početak analiziranog perioda. U periodu koji je usledio nakon kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad, usledio je značajan i konstantan rast kapitala Erste bank a.d. Novi Sad. Najveći međugodišnji rast kapitala u posmatranom periodu bio je 2006. u odnosu na 2005. godinu i iznosio je 234,48%.

Grafikon 7.5. Kretanje štednje i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Usled privatizacije Novosadske banke a.d. Novi Sad, došlo je do naglog rasta štednje Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.5. Nakon kupovine banke 2005. godine, došlo je do značajnog rasta depozita stanovništva i privrede u posmatranom periodu, kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd.

Kao što se može videti u Tabeli 7.8, istraživanje kretanja štednje Erste bank a.d. Novi Sad sprovedeno je na osnovu obračuna baznih i lančanih indeksa za period od 2005. do 2020. godine. U cilju dalje analize, izračunate su stope rasta štednje u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta štednje.

Tabela 7.8. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	9	100	0	/	/	24,53
2006	15,84	176,00	76,00	176,00	76,00	
2007	25,78	286,44	186,44	162,75	62,75	
2008	31,36	348,44	248,44	121,64	21,64	
2009	30,53	339,22	239,22	97,35	- 2,65	
2010	33,26	369,56	269,56	108,94	8,94	
2011	38,69	429,89	329,89	116,33	16,33	
2012	41,81	464,56	364,56	108,06	8,06	
2013	54,78	608,67	508,67	131,02	31,02	
2014	80,04	889,33	789,33	146,11	46,11	
2015	98,58	1.095,33	995,33	123,16	23,16	
2016	121,61	1.351,22	1.251,22	123,36	23,36	
2017	137,55	1.528,33	1.428,33	113,11	13,11	
2018	172,53	1.917,00	1.817,00	125,43	25,43	
2019	187,67	2.085,22	1.985,22	108,78	8,78	
2020	241,8	2.686,67	2.586,67	128,84	28,84	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna štednja Erste bank a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 24,53%. 2006. godine štednja Erste bank a.d. Novi Sad iznosila je 76% više u odnosu na baznu 2005. godinu. Godine 2020. štednja je bila u porastu 2.586,67% u odnosu na početak ispitivanog perioda. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2006. u odnosu na 2005. godinu i iznosio je 76%.

Tabela 7.9. Korelacija varijabli kapital i štednja za Erste bank a.d. Novi Sad

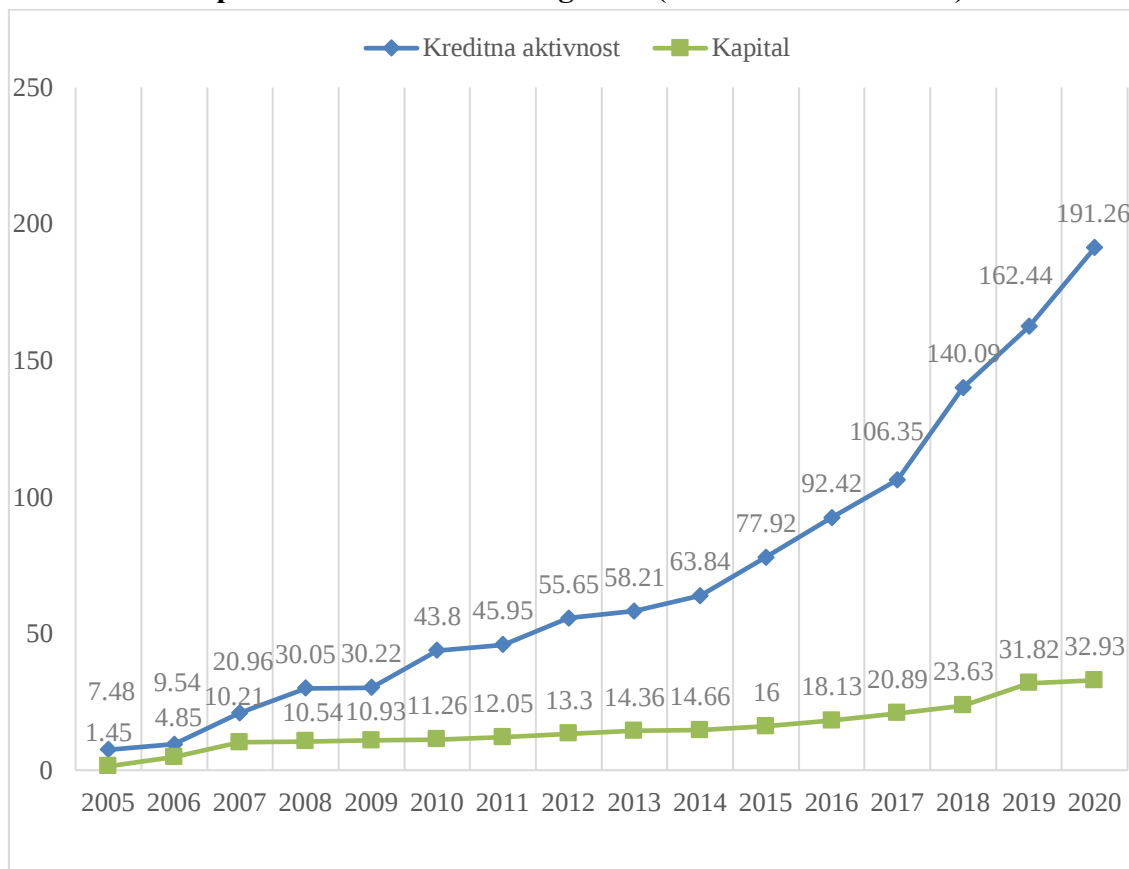
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,958**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu analize podataka u Tabeli 7.9, možemo zaključiti da postoji jaka pozitivna korelaciona veza kapitala i štednje Erste banka a.d. Novi Sad. Koeficijent korelacije (0,958) pokazao je da su se vrednosti ovih varijabli kretale u istom smeru u periodu od 2005. do 2020. godine. Na bazi ovih podataka se dalje može izvući zaključak da je rast kapitala, usled akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad, doprineo povećanju nivoa štednje Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Pored snažnog rasta štednje usled vlasničke transformacije banke, došlo je i do naglog rasta kreditne aktivnosti Erste bank a.d. Novi Sad, kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd. Iako je u pitanju banka sa znatno manjom aktivom od Banca Intesa a.d. Beograd, usled rasta kapitala kroz akviziciju banke, a zatim štednje i kreditne aktivnosti, došlo je do jačanja tržišne pozicije Erste bank a.d. Beograd u analiziranom periodu. Na Grafikonu 7.6. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

Grafikon 7.6. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što se može videti u Grafikonu 7.6. nakon promene vlasničke strukture Novosadske banke a.d. Novi Sad, došlo je do naglog rasta kreditne aktivnosti. Na početku analiziranog perioda, posebno u prve dve godine, došlo je do skoka u kreditiranju stanovništva i privrede. Tokom celokupnog posmatranog perioda, primećuje se kontinuirani međugodišnji rast kreditne aktivnosti. Na kraju 2005. godine, iznosila je 7,48, a na kraju 2020. godine 191,26 milijardi dinara, što je nominalno povećanje od 183,78 milijardi dinara.

U Tabeli 7.10. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost za Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine. U svrhu dalje analize kretanja kreditne aktivnosti, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.10. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	7,48	100	0	/	/	
2006	9,54	127,54	27,54	127,54	27,54	
2007	20,96	280,21	180,21	219,71	119,71	
2008	30,05	401,74	301,74	143,37	43,37	
2009	30,22	404,01	304,01	100,57	0,57	
2010	43,8	585,56	485,56	144,94	44,94	
2011	45,95	614,30	514,30	104,91	4,91	
2012	55,65	743,98	643,98	121,11	21,11	
2013	58,21	778,21	678,21	104,60	4,60	
2014	63,84	853,48	753,48	109,67	9,67	
2015	77,92	1.041,71	941,71	122,06	22,06	
2016	92,42	1.235,56	1.135,56	118,61	18,61	
2017	106,35	1.421,79	1.321,79	115,07	15,07	
2018	140,09	1.872,86	1.772,86	131,73	31,73	
2019	162,44	2.171,66	2.071,66	115,95	15,95	
2020	191,26	2.556,95	2.456,95	117,74	17,74	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Erste bank a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 24,12%. Godine 2006. kreditna aktivnost Erste bank a.d. Novi Sad povećana je 27,54% u odnosu na baznu 2005. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 119,71%. Na kraju 2020. godine, štednja je bio u porastu čak 2.456,95% u odnosu na početak analiziranog perioda.

**Tabela 7.11. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost
za Erste bank a.d. Beograd**

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,980**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

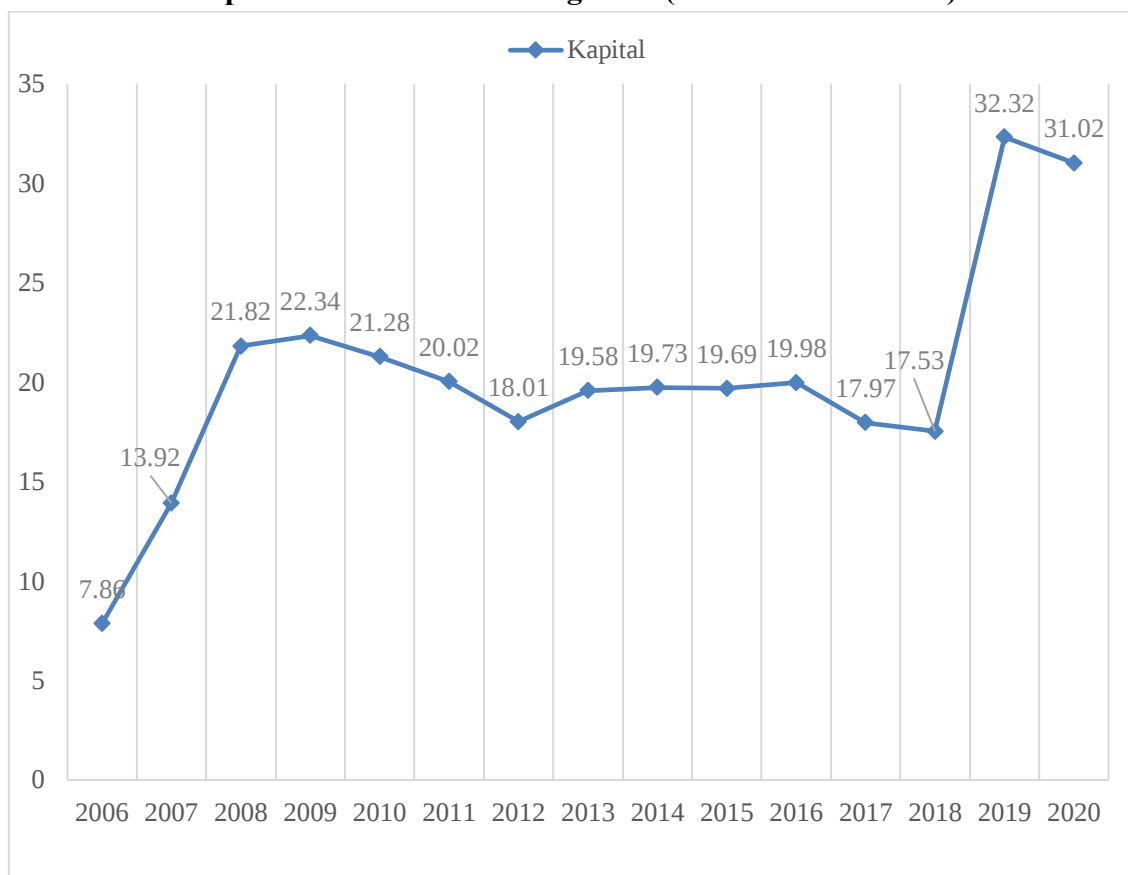
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu analize u Tabeli 7.11. možemo zaključiti da postoji pozitivna korelaciona veza između kapitala i kreditne aktivnosti, imajući u vidu da vrednost koeficijenta korelacije iznosi 0,980. Rast kapitala Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine pratilo je podizanje nivoa kreditne aktivnosti. Na osnovu ovih podataka, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad, doprineo podizanju nivoa kreditne aktivnosti Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, usled priliva stranog kapitala, došlo je do intenzivnog rasta štednje i kreditne aktivnosti Erste bank a.d. Novi Sad. Dolazi se do zaključka da je strategija u funkciji rasta, koja je podrazumevala akviziciju banke, doprinela znatnom poboljšanju kapitalne pozicije i podizanju štednje i kreditne aktivnosti banke.

Efekti merđžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Vojvođanske banke a.d. Novi Sad

Nakon akvizicije koju je sproveda NBG grupa 2006. godine, došlo je do snažnog rasta kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, što je posebno uočljivo u periodu od 2006. do 2008. godine. Ipak, rast kapitala ove banke bio je slabijeg intenziteta nego u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Erste bank a.d. Novi Sad. Od 2009. godine, primećuje se blago volatilan trend kretanja kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad. Na Grafikonu 7.7. prikazano je kretanje kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine. Za baznu godinu odabrana je 2006, kada je došlo do kupovine Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od strane NBG grupe.

**Grafikon 7.7. Kretanje kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad
za period od 2006. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Nakon početnog skoka nivoa kapitala na kraju 2007. i 2008. godine, usledilo je njegovo blago volatilno kretanje do 2018. godine. Nakon toga, došlo je do ponovnog naglog rasta kapitala na kraju 2019. godine u nominalnom iznosu od 14,79 milijardi dinara. U posmatranom periodu, nakon akvizicije od strane NBG grupe, kapital Vojvođanske banke a.d. Novi Sad povećao se 3,95 puta.

Kao u slučaju ostalih banaka, analiza kretanja kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad sprovedena je na osnovu obračuna baznih i lančanih indeksa, što je prikazano u Tabeli 7.12. Dinamika kretanja kapitala analizirana je na osnovu stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta za analizirani period.

**Tabela 7.12. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital
Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine**

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	7,86	100	0	/	/	10,3
2007	13,92	177,10	77,10	177,10	77,10	
2008	21,82	277,61	177,61	156,75	56,75	
2009	22,34	284,22	184,22	102,38	2,38	
2010	21,28	270,74	170,74	95,26	-4,74	
2011	20,02	254,71	154,71	94,08	-5,92	
2012	18,01	229,13	129,13	89,96	-10,04	
2013	19,58	249,11	149,11	108,72	8,72	
2014	19,73	251,02	151,02	100,77	0,77	
2015	19,69	250,51	150,51	99,80	-0,20	
2016	19,98	254,20	154,20	101,47	1,47	
2017	17,97	228,63	128,63	89,94	-10,06	
2018	17,53	223,03	123,03	97,55	-2,45	
2019	32,32	411,20	311,20	184,37	84,37	
2020	31,02	394,66	294,66	95,98	-4,02	

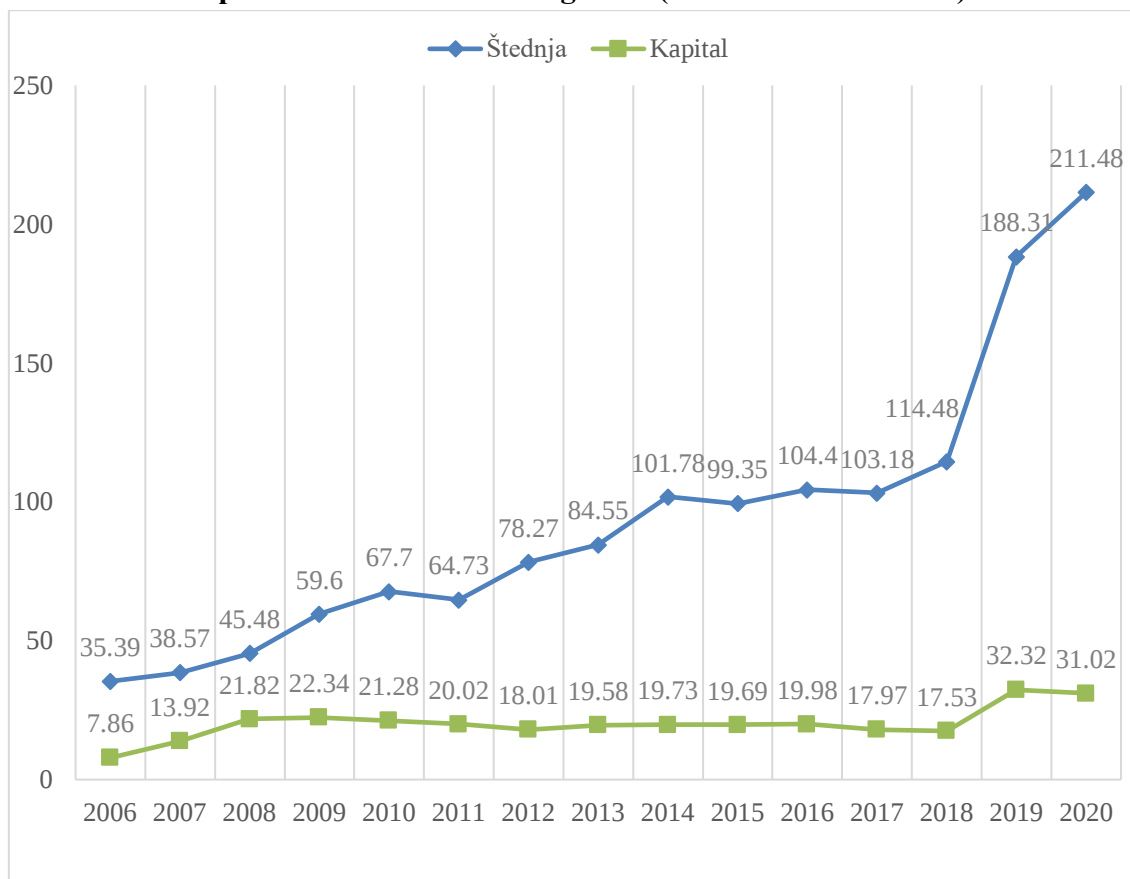
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 10,3%. Godinu dana nakon kupovine od strane NBG grupe, 2007. kapital je iznosio 77,1% više nego bazne 2006. godine. Na kraju analiziranog perioda, 2020. godine, bio je u porastu 294,66% u odnosu na godinu akvizicije banke. U periodu koji je usledio nakon kupovine od strane NBG grupe, usledio je značajan i konstantan rast kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2019. u odnosu na 2018. godinu i iznosio je 84,37%.

Usled akvizicije od strane NBG grupe, došlo je do rasta štednje Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, iako nešto sporijim tempom nego u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Erste

bank a.d. Novi Sad. Posebno se primećuje kontinuirani rast štednje u prvih pet godina analiziranog perioda od 2006. godine, kada je došlo do promene vlasničke strukture banke. Na Grafikonu 7.8. prikazano je kretanje štednje i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine.

Grafikon 7.8. Kretanje štednje i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što se može videti u Grafikonu 7.8. štednja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad je nakon akvizicije 2006. do kraja analiziranog perioda porasla sa 35,39 na 211,48 milijardi dinara, odnosno za 176,09 milijardi dinara. Posebno značajan rast štednje primetan je na kraju 2019. godine kada je međugodišnja stopa rasta iznosila 64,49%. Ovaj skok štednje poklapa se sa najvećim međugodišnjim rasta kapitala od 84,37% do kojeg je došlo na kraju 2019. godine.

U Tabeli 7.13. prikazani su bazni i lančani indeksi za štednju Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine. U nameri da se istraži dinamika kretanja

ovog pokazatelja poslovanja banke, obračunate su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta u istom periodu.

**Tabela 7.13. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju
Vojvodanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine**

Vojvodanska banka a.d. Novi Sad						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	35,39	100	0	/	/	13,62
2007	38,57	108,99	8,99	108,99	8,99	
2008	45,48	128,51	28,51	117,92	17,92	
2009	59,6	168,41	68,41	131,05	31,05	
2010	67,7	191,30	91,30	113,59	13,59	
2011	64,73	182,90	82,90	95,61	-4,39	
2012	78,27	221,16	121,16	120,92	20,92	
2013	84,55	238,91	138,91	108,02	8,02	
2014	101,78	287,60	187,60	120,38	20,38	
2015	99,35	280,73	180,73	97,61	-2,39	
2016	104,4	295,00	195,00	105,08	5,08	
2017	103,18	291,55	191,55	98,83	-1,17	
2018	114,48	323,48	223,48	110,95	10,95	
2019	188,31	532,10	432,10	164,49	64,49	
2020	211,48	597,57	497,57	112,30	12,30	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupna štednja Vojvodanske banke a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 13,62%. 2007. godine štednja Vojvodanske banke a.d. Novi Sad iznosila je za 8,99% više u odnosu na baznu 2006. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2019. u odnosu na 2018.

godinu i iznosio je 64,49%. Na kraju 2020. godine, štednja je bila u porastu čak 497,57% u odnosu na početak posmatranog perioda.

**Tabela 7.14. Korelacija varijabli kapital i štednja za
Vojvođansku banku a.d. Novi Sad**

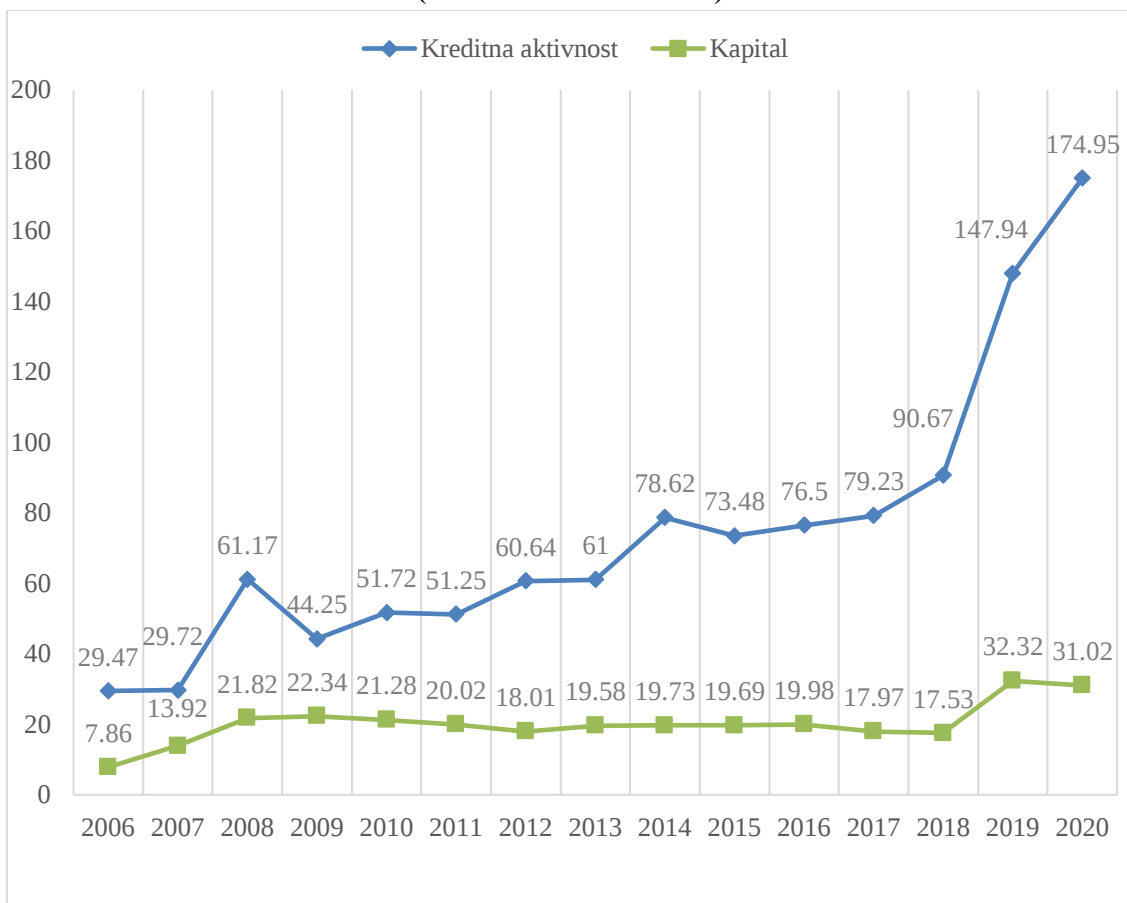
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,792**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Ukoliko posmatramo korelaciju u Tabeli 7.14. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i štednje, s obzirom da koeficijent korelacije iznosi 0,792. Trend rasta kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad pratilo je povećanje nivoa štednje tokom perioda od 2006. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, doprineo rastu štednje ove banke u periodu od 2006. do 2020. godine. Kao što se pokazalo u slučaju štednje, usled rasta kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, došlo je do rasta kreditne aktivnosti u analiziranom periodu, mada slabijeg intenziteta nego u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Erste bank a.d. Novi Sad. Vojvođanska banka a.d. Novi Sad nastavila je poslovanje pod istim poslovnim imenom radi zadržavanja klijenata, što je, zajedno sa prilivom stranog kapitala, dopinelo rastu kreditne aktivnosti banke. Na Grafikonu 7.9. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine.

**Grafikon 7.9. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala
Vojvodanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine
(izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je prikazano na Grafikonu 7.9, primetan je ubrzani rast kreditne aktivnosti 2008, 2019. i 2020. godine. Ovi nalazi uglavnom se poklapaju sa kretanjem kapitala banke navedenom periodu. Nakon 2016. godine, usledila je stabilizacija trenda kretanja kreditne aktivnosti banke kada je došlo do pozitivnih stopa rasta ovog pokazatelja, posebno visokih krajem analiziranog perioda.

Kao što je prikazano u Tabeli 7.15. obračunati su bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost Vojvodanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine. Kako bi se stekao uvid u promene u kretanju kreditne aktivnosti banke, izračunate su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.15. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	29,47	100	0	/	/	13,57
2007	29,72	100,85	0,85	100,85	0,85	
2008	61,17	207,57	107,57	205,82	105,82	
2009	44,25	150,15	50,15	72,34	-27,66	
2010	51,72	175,50	75,50	116,88	16,88	
2011	51,25	173,91	73,91	99,09	-0,91	
2012	60,64	205,77	105,77	118,32	18,32	
2013	61	206,99	106,99	100,59	0,59	
2014	78,62	266,78	166,78	128,89	28,89	
2015	73,48	249,34	149,34	93,46	-6,54	
2016	76,5	259,59	159,59	104,11	4,11	
2017	79,23	268,85	168,85	103,57	3,57	
2018	90,67	307,67	207,67	114,44	14,44	
2019	147,94	502,00	402,00	163,16	63,16	
2020	174,95	593,65	493,65	118,26	18,26	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Vojvođanske banke a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 13,57%. Godine 2007. kreditna aktivnost Vojvođanske banke a.d. Novi Sad iznosila je 0,85% više u odnosu na godinu akvizicije banke. Na kraju analiziranog perioda, 2020. godine, kreditna aktivnost banke porasla je 493,65% u odnosu na baznu 2006. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu zabeležen je 2008. u odnosu na 2007. godinu i iznosio je 105,82%.

**Tabela 7.16. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost
za Vojvođansku banku a.d. Novi Sad**

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,820**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

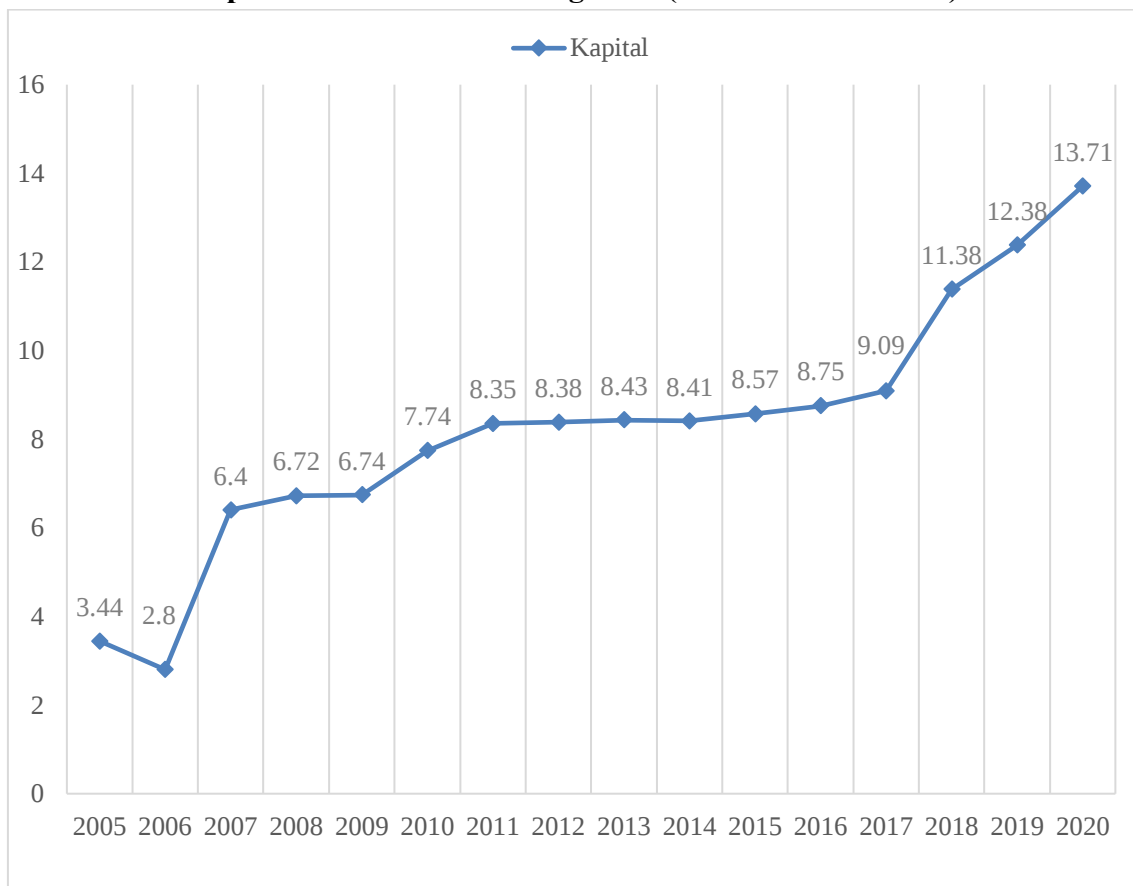
Kao što se primećuje u Tabeli 7.16. postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i kreditne aktivnosti. Kako se kapital povećavao tokom analiziranog perioda, tako je kreditna aktivnost rasla. Shodno tome, posmatrajući kretanje kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, može da se predvidi trend kretanja kreditne aktivnosti. Na bazi ovih podataka se dalje može izvući zaključak da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, doprineo podizanju nivoa kreditne aktivnosti ove banke u periodu od 2006. do 2020. godine.

Nakon promene vlasničke strukture usled akvizicije Vojvođanske banke a.d. Novi Sad 2006. godine, došlo je do značajnog podizanja nivoa kapitala što doprinelo rastu štednje i kreditne aktivnosti ove banke u analiziranom periodu, mada slabijeg intenziteta nego u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Erste bank a.d. Novi Sad. Na osnovu pomenute strategije u funkciji rasta koja je i u ovom slučaju podrazumevala akviziciju, došlo je do jačanja tržišne pozicije banke u posmatranom periodu.

Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad

Kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad i Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, usled privatizacije Meridian bank a.d. Novi Sad 2005. godine, došlo je do rasta kapitala Meridian bank - Credit Agricole Group a.d. Novi Sad od 2006. do 2009. godine, Credit Agricole Group a.d. Novi Sad od 2010. do 2014. godine i Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad od 2015. do 2020. godine (u daljem tekstu: Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad), što je prikazano na Grafikonu 7.10. Za baznu godinu odabrana je 2005, kada je došlo do kupovine Meridian banke a.d. Novi Sad. Konkretno, od 2006. godine primećuje se rast kapitala banke, mada slabijeg tempa nego u prethodno analiziranim bankama.

**Grafikon 7.10. Kretanje kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad
za period od 2005. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U periodu od 2005. do 2020. godine, došlo je do rasta kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad sa 3,44 na 13,71 milijardu dinara, odnosno za 10,27 milijardi dinara. Najveći međugodišnji rast kapitala u posmatranom periodu zabeležen je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 128,57%. Do ubrzanog trenda povećanja kapitala banke došlo je na kraju 2010. i 2011. godine, kao i u periodu od kraja 2018. do kraja 2020. godine kada su stope rasta iznosile od 7,88% do 25,19%. Dodatno, u Tabeli 7.17. prikazani su bazni i lančani indeksi za kapital, stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

**Tabela 7.17. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital
Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine**

Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	3,44	100	0	/	/	9,66
2006	2,8	81,40	-18,60	81,40	-18,60	
2007	6,4	186,05	86,05	228,57	128,57	
2008	6,72	195,35	95,35	105,00	5,00	
2009	6,74	195,93	95,93	100,30	0,30	
2010	7,74	225,00	125,00	114,84	14,84	
2011	8,35	242,73	142,73	107,88	7,88	
2012	8,38	243,60	143,60	100,36	0,36	
2013	8,43	245,06	145,06	100,60	0,60	
2014	8,41	244,48	144,48	99,76	-0,24	
2015	8,57	249,13	149,13	101,90	1,90	
2016	8,75	254,36	154,36	102,10	2,10	
2017	9,09	264,24	164,24	103,89	3,89	
2018	11,38	330,81	230,81	125,19	25,19	
2019	12,38	359,88	259,88	108,79	8,79	
2020	13,71	398,55	298,55	110,74	10,74	

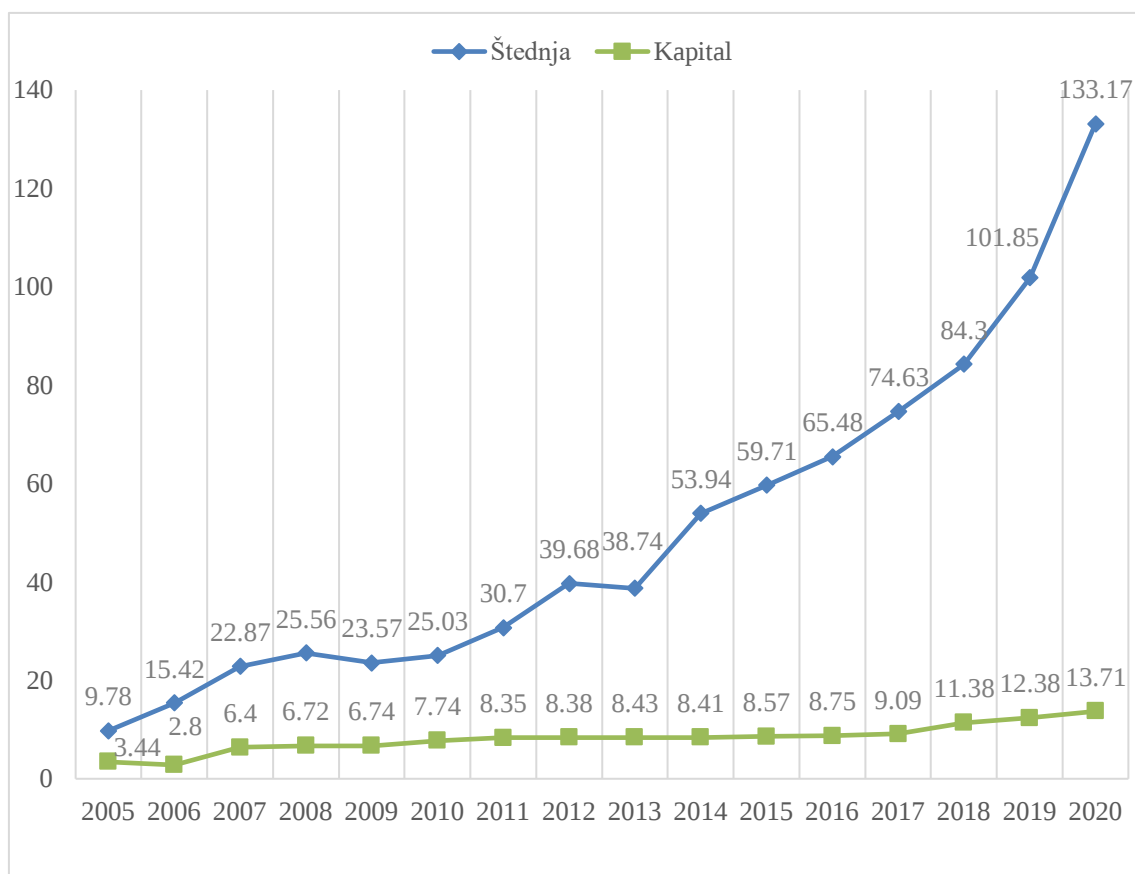
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 9,66%. Godinu dana nakon kupovine Meridian banke a.d. Novi Sad, 2006. kapital je iznosio 18,06% manje u odnosu na početak ispitivanog perioda, što je neuobičajeno u odnosu na ostale analizirane banke. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 128,57%. Godine 2020. kapital banke bio je u porastu 298,55% u odnosu na baznu 2005. godinu

Usled rasta kapitala, došlo je do snažnog podizanja štednje Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad. Na Grafikonu 7.11. prikazano je kretanje štednje i kapitala Credit Agricole

Srbija a.d. Novi Sad u analiziranom periodu od 2005. do 2020. godine. Kao što je prikazano, usled rasta kapitala banke, došlo je do značajnog rasta štednje u posmatranom periodu.

Grafikon 7.11. Kretanje štednje i kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Usled akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad 2005. godine, došlo je do snažnog rasta štednje, što je posebno izraženo na kraju 2006. i 2007. godine kada su međugodišnje stope rasta iznosile 57,67% i 48,31%, respektivno. Isto tako, kao što je prethodno pomenuto, na kraju 2007. godine došlo je i do najvećeg međugodišnjeg rasta kapitala u posmatranom periodu koji je iznosio 128,57%.

U svrhu analize dinamike kretanja štednje, u Tabeli 7.18. prikazani su bazni i lančani indeksi Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine.

Dodatno, obračunate su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.18. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	9,78	100	0	/	/	19,02
2006	15,42	157,67	57,67	157,67	57,67	
2007	22,87	233,84	133,84	148,31	48,31	
2008	25,56	261,35	161,35	111,76	11,76	
2009	23,57	241,00	141,00	92,21	-7,79	
2010	25,03	255,93	155,93	106,19	6,19	
2011	30,7	313,91	213,91	122,65	22,65	
2012	39,68	405,73	305,73	129,25	29,25	
2013	38,74	396,11	296,11	97,63	-2,37	
2014	53,94	551,53	451,53	139,24	39,24	
2015	59,71	610,53	510,53	110,70	10,70	
2016	65,48	669,53	569,53	109,66	9,66	
2017	74,63	763,09	663,09	113,97	13,97	
2018	84,3	861,96	761,96	112,96	12,96	
2019	101,85	1.041,41	941,41	120,82	20,82	
2020	133,17	1.361,66	1.261,66	130,75	30,75	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna štednja Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 19,02%. 2006. godine štednja Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad porasla je 57,67% u odnosu na baznu 2005. godinu. Najveći

međugodišnji rast štednje u posmatranom periodu bio je 2006. u odnosu na baznu 2005. godinu i iznosio je 57,67%. U odnosu na početak analiziranog perioda, godine 2020. štednja se povećala čak 1.261,66%.

**Tabela 7.19. Korelacija varijabli kapital i štednja
za Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad**

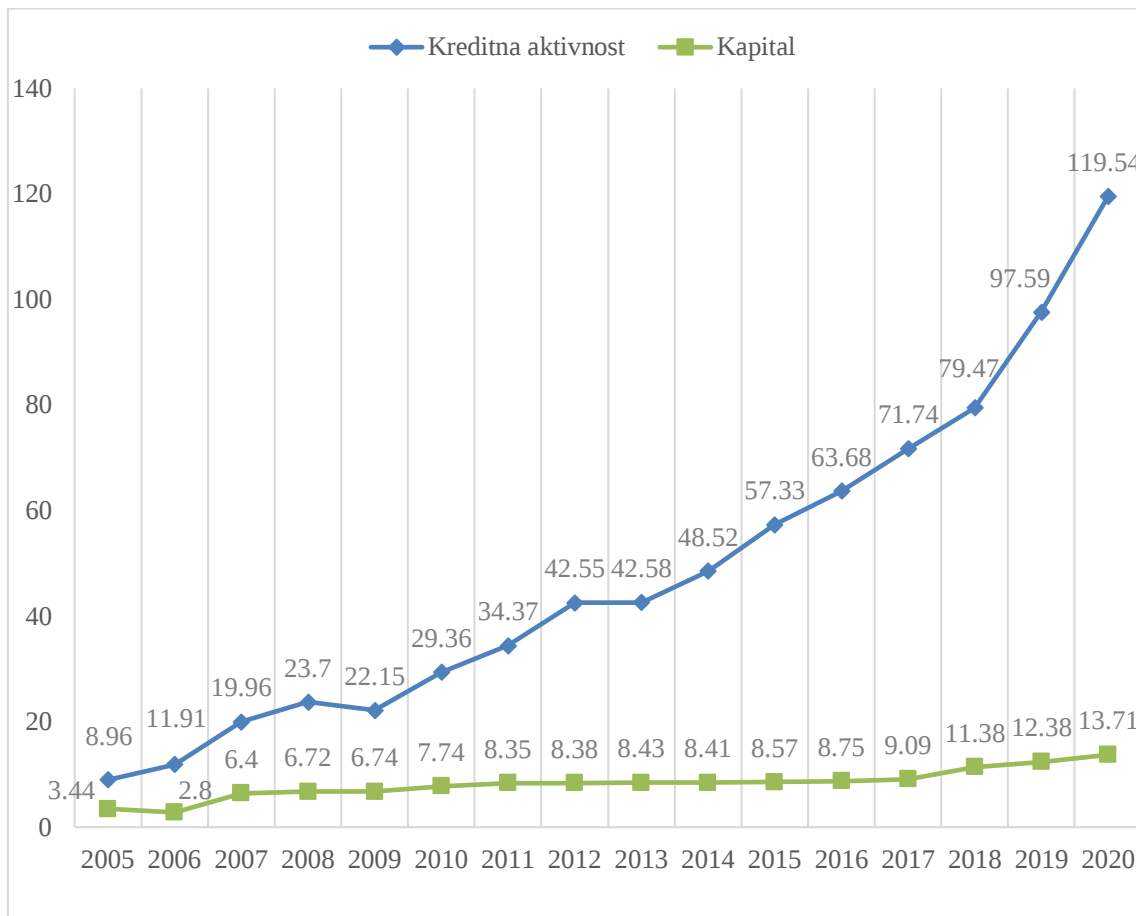
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,910**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Kao što je prikazano u Tabeli 7.19. korelacija kapitala i štednje Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad direktna je i jaka. Priliv kapitala usled akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad uticao je na trend rasta štednje u periodu od 2005. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Meridian bank a.d. Novi Sad, doprineo rastu štednje Credit Agricole bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Kao u slučaju štednje, usled akvizicije, došlo je do snažnog rasta kreditne aktivnosti Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad, što je posebno izraženo u periodu od 2005. godine, kada je došlo do promene vlasničke strukture banke, do 2008. godine. Na Grafikonu 7.12. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. U posmatranom periodu došlo je do značajnog rasta kreditne aktivnosti banke, usled rasta kapitala.

Grafikon 7.12. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Na Grafikonu 7.12. primećuje se izrazito podizanje kreditne aktivnosti početkom analiziranog perioda 2006. i 2007. godine. Tada je došlo i do najveće međugodišnje stope rasta kapitala u posmatranom periodu koja je na kraju 2007. iznosila 128,57%. Celokupan analizirani period karakterisao je kontinuirani međugodišnji rast kreditne aktivnosti, osim na kraju 2009. godine kada je stopa rasta bila negativna i iznosila -6,54%.

Kao što se može videti u Tabeli 7.20, analizirani su bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine. Stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta, obračunate su radi istraživanja trenda kreditne aktivnosti u navedenom periodu.

Tabela 7.20. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	8,96	100	0	/	/	18,85
2006	11,91	132,92	32,92	132,92	32,92	
2007	19,96	222,77	122,77	167,59	67,59	
2008	23,7	264,51	164,51	118,74	18,74	
2009	22,15	247,21	147,21	93,46	-6,54	
2010	29,36	327,68	227,68	132,55	32,55	
2011	34,37	383,59	283,59	117,06	17,06	
2012	42,55	474,89	374,89	123,80	23,80	
2013	42,58	475,22	375,22	100,07	0,07	
2014	48,52	541,52	441,52	113,95	13,95	
2015	57,33	639,84	539,84	118,16	18,16	
2016	63,68	710,71	610,71	111,08	11,08	
2017	71,74	800,67	700,67	112,66	12,66	
2018	79,47	886,94	786,94	110,78	10,78	
2019	97,59	1.089,17	989,17	122,80	22,80	
2020	119,54	1.334,15	1.234,15	122,49	22,49	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za 18,85%. Godine 2006. kreditna aktivnost Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad iznosila je 32,92% više u odnosu na godinu u kojoj je došlo do privatizacije banke. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 67,59. Na kraju

posmatranog perioda, godine 2020. štednja je bila u porastu 1,234,15% u odnosu na baznu 2005. godinu.

Tabela 7.21. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Credit Agricole banku a.d. Novi Sad

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,934**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

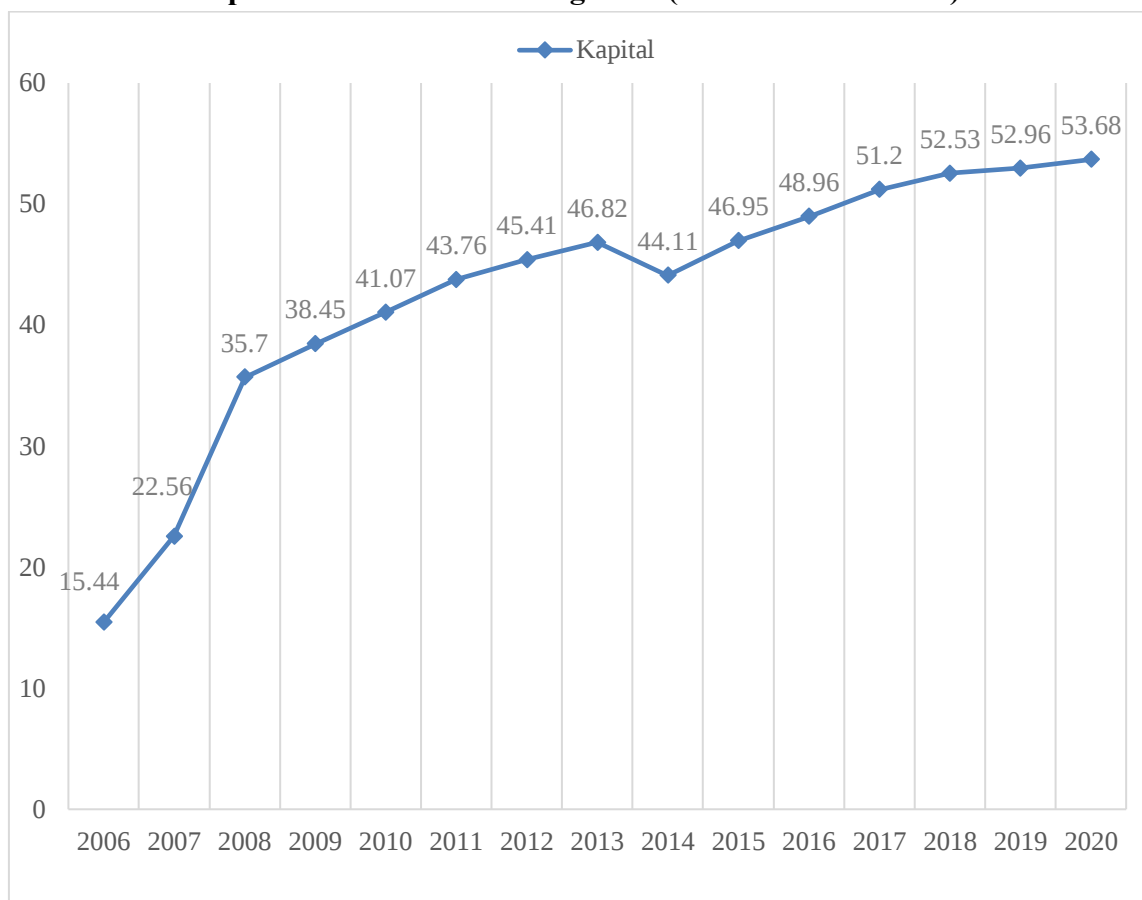
Izvor: Obračun autora na osnovu SPSS Statistic programa

Ukoliko posmatramo korelaciju u Tabeli 7.21. možemo zaključiti da postoji značajna direktna i jaka veza između kapitala i kreditne aktivnosti. Imajući u vidu da koeficijent korelacije kapitala i kreditne aktivnosti iznosi 0,934, vrednosti ovih varijabli kretale su se u istom smeru tokom analiziranog perioda od 2005. do 2020. godine. Rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Meridian bank a.d. Novi Sad, doprineo je podizanju nivoa kreditne aktivnosti Credit Agricole bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Nakon privatizacije banke 2005. godine, došlo je do snažnog rasta kreditne aktivnosti i štednje u analiziranom periodu. Sprovođenjem strategije u funkciji rasta koja je podrazumevala akviziciju banke, došlo je do rasta kapitala, mada nešto slabijeg intenziteta nego u prethodno analiziranim bankama, kao i do snažnog podizanja kreditne aktivnosti i štednje.

Efekti merdžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Eurobank a.d. Beograd

Usled promene vlasničke strukture banke, došlo je do rasta kapitala EFG Eurobank a.d. Beograd od 2006. godine. Na Grafikonu 7.13. prikazano je kretanje kapitala EFG Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2011. godine i Eurobank a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine (u daljem tekstu: Eurobank a.d. Beograd). Za baznu godinu odabrana je 2006. godina, kada je došlo do kupovine Nacionalne štedionice. Kao u slučaju prethodno analiziranih banaka, primećuje se trend rasta kapitala banke usled privatizacije, posebno u periodu od 2006. do 2009. godine.

**Grafikon 7.13. Kretanje kapitala Eurobank a.d. Beograd
za period od 2006. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Prema prikazanom kretanju kapitala na Grafikonu 7.13, možemo da konstatujemo da je do njegovog izrazitog povećanja došlo na kraju 2006. i 2007. godine. Na osnovu analiziranih podataka, primetan je i blago opadajući trend međugodišnje stope rasta kapitala. Jedino je na kraju 2014. godine došlo do blagog smanjenja kapitala od 5,79% u odnosu na prethodnu godinu. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, dolazi se do zaključka da je rast kapitala posebno intenzivan u prve dve do tri godine posmatranog perioda.

Kao što se može primetiti u Tabeli 7.22. prikazani su bazni i lančani indeksi za kapital u periodu od 2006. do 2020. godine. U cilju dalje analize, obračunate su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

**Tabela 7.22. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta
za kapital Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine**

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	15,44	100	0	/	/	9,31
2007	22,56	146,11	46,11	146,11	46,11	
2008	35,7	231,22	131,22	158,24	58,24	
2009	38,45	249,03	149,03	107,70	7,70	
2010	41,07	266,00	166,00	106,81	6,81	
2011	43,76	283,42	183,42	106,55	6,55	
2012	45,41	294,11	194,11	103,77	3,77	
2013	46,82	303,24	203,24	103,11	3,11	
2014	44,11	285,69	185,69	94,21	-5,79	
2015	46,95	304,08	204,08	106,44	6,44	
2016	48,96	317,10	217,10	104,28	4,28	
2017	51,2	331,61	231,61	104,58	4,58	
2018	52,53	340,22	240,22	102,60	2,60	
2019	52,96	343,01	243,01	100,82	0,82	
2020	53,68	347,67	247,67	101,36	1,36	

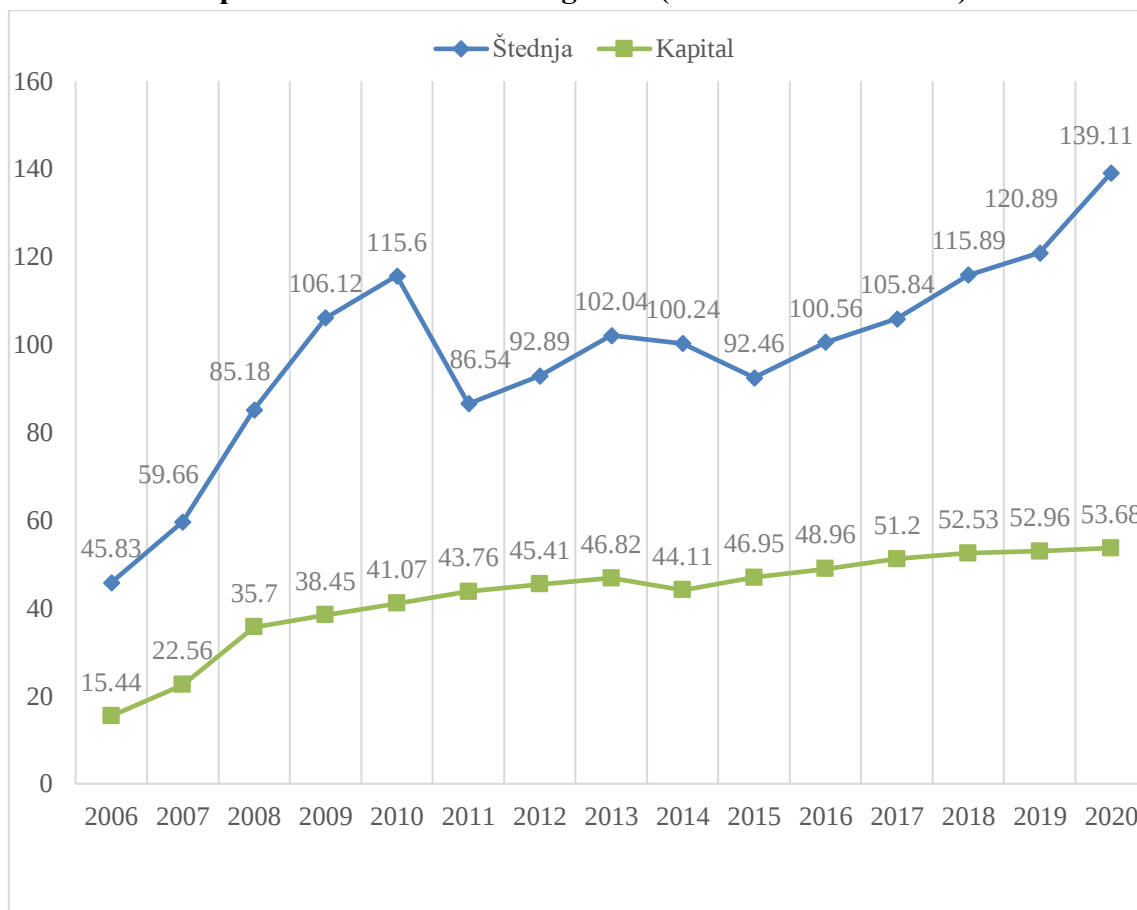
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 9,31%. Godinu dana nakon kupovine Nacionalne štedionice, 2007. kapital se povećao 46,11% u odnosu na bazu 2006. godinu. Na kraju posmatranog perioda, godine 2020. bio je u porastu 247,67% u odnosu na godinu akvizicije banke. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu zabeležen je 2008. u odnosu na 2007. godinu i iznosio je 58,24%.

Usled podizanja nivoa kapitala, došlo je do rasta štednje Eurobank a.d. Beograd, iako nešto usporenijim trendom nego u prethodno analiziranim bankama. Ipak, od 2006.

godine, kada je došlo do promene vlasničke strukture banke, do 2009. godine, došlo je do znatnog podizanja nivoa štednje usled rasta kapitala. Na Grafikonu 7.14. prikazano je kretanje štednje i kapitala Eurobank a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine.

Grafikon 7.14. Kretanje štednje i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je zapaženo kod kretanja kapitala Eurobank a.d. Beograd, do izraženog rasta štednje došlo je u prve dve godine analiziranog perioda. Konkretno, na kraju 2007. godine, međugodišnja stopa rasta štednje iznosila je 30,18%, a na kraju 2008. godine 42,78%. Na kraju 2011. godine primetno je smanjenje nivoa štednje kada je međugodišnja stopa rasta iznosila -25,14%. Blago volatilno kretanje uočljivo je sve do kraja 2016. godine, od koje je ponovo uspostavljen trend rasta.

Pored navedenog, u Tabeli 7.23. izračunati su bazni i lančani indeksi za štednju za Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine. Prikazane su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.23. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	45,83	100	0	/	/	8,25
2007	59,66	130,18	30,18	130,18	30,18	
2008	85,18	185,86	85,86	142,78	42,78	
2009	106,12	231,55	131,55	124,58	24,58	
2010	115,6	252,24	152,24	108,93	8,93	
2011	86,54	188,83	88,83	74,86	-25,14	
2012	92,89	202,68	102,68	107,34	7,34	
2013	102,04	222,65	122,65	109,85	9,85	
2014	100,24	218,72	118,72	98,24	-1,76	
2015	92,46	201,75	101,75	92,24	-7,76	
2016	100,56	219,42	119,42	108,76	8,76	
2017	105,84	230,94	130,94	105,25	5,25	
2018	115,89	252,87	152,87	109,50	9,50	
2019	120,89	263,78	163,78	104,31	4,31	
2020	139,11	303,53	203,53	115,07	15,07	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupna štednja Eurobank a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 8,25%. 2007. godine štednja Eurobank a.d.

Beograd povećala se 30,18% u odnosu na baznu 2006. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2008. u odnosu na baznu 2007. godinu i iznosio je 42,78%. Na kraju analiziranog perioda, štednja banke bila je u porastu čak 203,53% u odnosu godinu privatizacije banke.

Tabela 7.24. Korelacija varijabli kapital i štednja za Eurobank a.d. Beograd

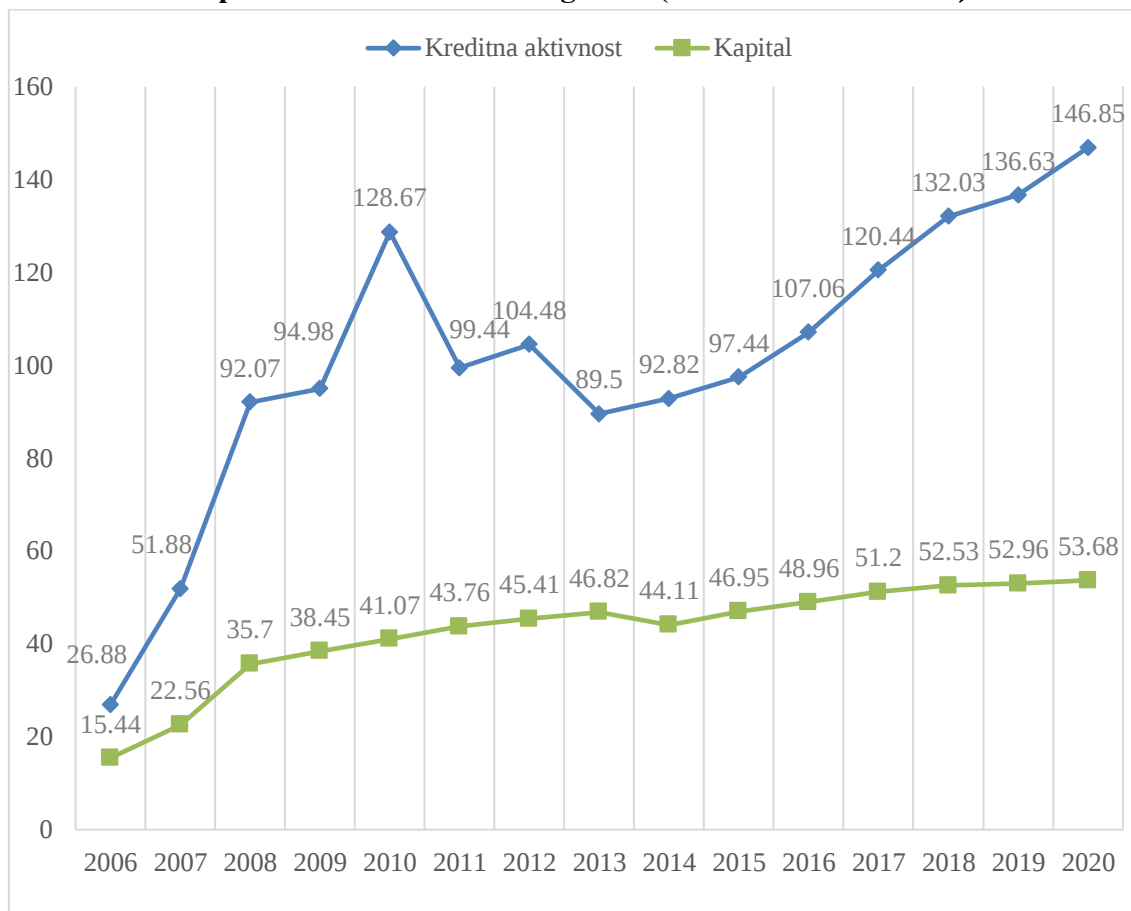
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,876**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Kada analiziramo korelaciju u Tabeli 7.24. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i štednje, imajući u vidu da koeficijent korelacije iznosi 0,876. Ovo znači da se rast kapitala podudara sa podizanjem nivoa štednje tokom analiziranog perioda. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Nacionalne štedionice, doprineo rastu štednje Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine. Kao u slučaju štednje, usled rasta kapitala uzrokovano restrukturiranjem banke, došlo je do podizanja kreditne aktivnosti banke, što je posebno uočljivo u periodu od 2006. do 2009. godine. Kao kod prethodno analiziranih banaka, rast kapitala doprineo je podizanju kreditne aktivnosti banke. Na Grafikonu 7.15. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine.

Grafikon 7.15. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što se može primetiti na Grafikonu 7.15, nakon akvizicije banke, došlo je do snažnog rasta kapitala Eurobank a.d. Beograd. U periodu od 2010. do 2013. zapaža se relativno volatilno kretanje kapitala banke. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, rast kapitala bio je praćen podizanjem kreditne aktivnosti banke. Na samom početku analiziranog perioda, 2007. i 2008. godine došlo je do ubrzanog trenda rasta ovog pokazatelja.

Radi procene kretanja kreditne aktivnosti, u Tabeli 7.25. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine. Pored pomenutog, a u cilju analize dinamike kretanja kreditne aktivnosti, obračunate su stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.25. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	26,88	100	0	/	/	12,89
2007	51,88	193,01	93,01	193,01	93,01	
2008	92,07	342,52	242,52	177,47	77,47	
2009	94,98	353,35	253,35	103,16	3,16	
2010	128,67	478,68	378,68	135,47	35,47	
2011	99,44	369,94	269,94	77,28	-22,72	
2012	104,48	388,69	288,69	105,07	5,07	
2013	89,5	332,96	232,96	85,66	-14,34	
2014	92,82	345,31	245,31	103,71	3,71	
2015	97,44	362,50	262,50	104,98	4,98	
2016	107,06	398,29	298,29	109,87	9,87	
2017	120,44	448,07	348,07	112,50	12,50	
2018	132,03	491,18	391,18	109,62	9,62	
2019	136,63	508,30	408,30	103,48	3,48	
2020	146,85	546,32	446,32	107,48	7,48	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Eurobank a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 12,89%. Godine 2007. kreditna aktivnost Eurobank a.d. Beograd iznosila je 93,01% više u odnosu na godinu akvizicije banke. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu zabeležen je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 93,01%. Na kraju analiziranog perioda, 2020. godine, kreditna aktivnost bila je u porastu 446,32% u odnosu na baznu 2006. godinu.

Tabela 7.26. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Eurobank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,903**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

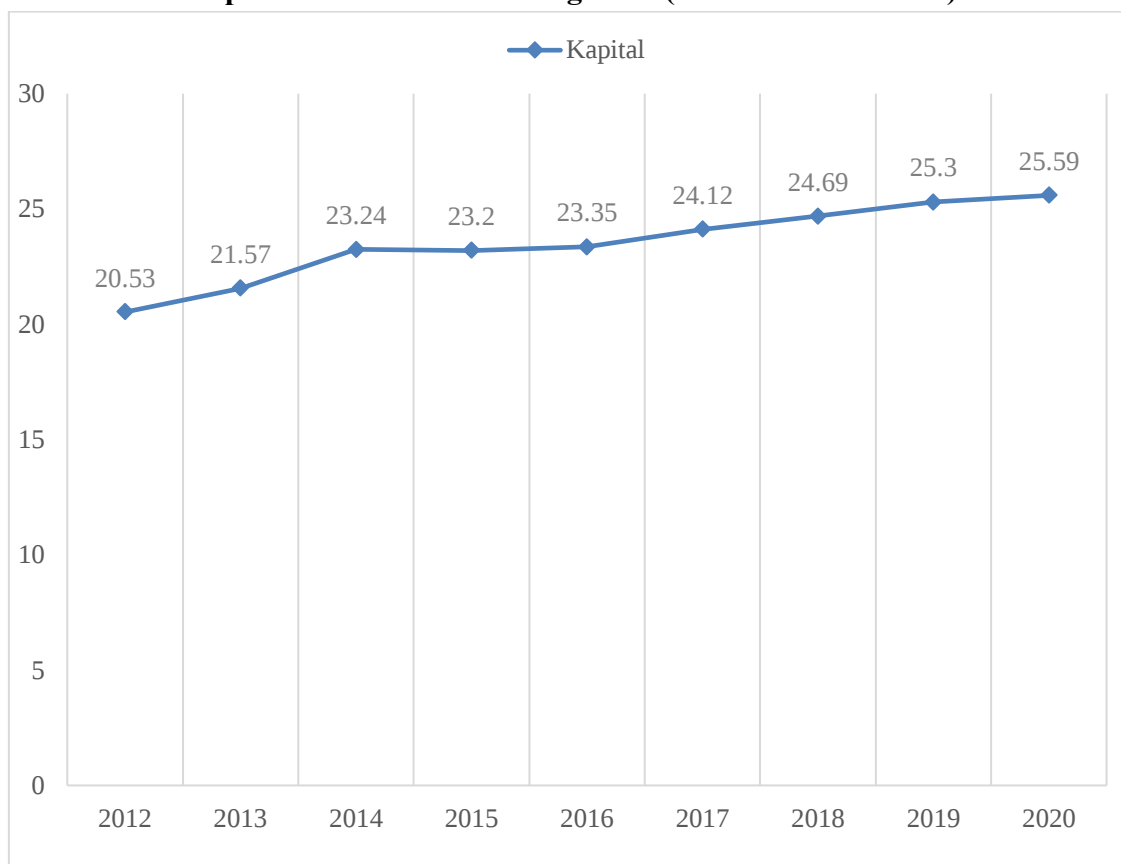
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu korelacione analize, utvrđeno je da postoji značajna veza između kapitala i kreditne aktivnosti Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine (Tabela 7.26). Konkretno, postoji snažna, pozitivna korelacija između ovih varijabli. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Nacionalne štedionice, doprineo rastu kreditne aktivnosti Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine. Usled restrukturiranja 2006. godine, došlo je do rasta štednje Eurobank a.d. Beograd, mada slabijeg intenziteta nego u prethodno analiziranim bankama. Pored pomenutog, došlo je i do značajnog rasta kreditne aktivnosti u posmatranom periodu, posebno od 2006. do 2008. godine, što je doprinelo očuvanju tržišne pozicije banke u posmatranom periodu.

Efekti merđžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd

Nakon akvizicije banke 2012. godine, došlo je do blagog rasta kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd. U odnosu na ostale analizirane banke, primećuje se blaži efekat promene vlasničke strukture banke na rast kapitala i njegov sporiji trend rasta. Na Grafikonu 7.16. prikazano je kretanje kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd u periodu od 2012. godine, kada je došlo do kupovine Volksbank a.d. Beograd, do 2020. godine. Za baznu godinu odabrana je 2012. godina kada je došlo do kupovine Volksbank a.d. Beograd.

**Grafikon 7.16. Kretanje kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd
za period od 2012. do 2020. godine (izražen u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je prikazano na Grafikonu 7.16. usled akvizicije Volksbank a.d. Beograd 2012. godine došlo je do relativno usporenog trenda rasta kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd. Na samom početku analiziranog perioda, na kraju 2012. godine, kapital banke iznosio je 20,53, a na kraju 2020. godine 25,59 milijardi dinara. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, u prve dve godine nakon privatizacije banke, došlo je do izrazitog povećanja nivoa kapitala.

U nameri da se detaljno analizira dinamika kretanja kapitala u periodu nakon promene vlasničke strukture banke, u Tabeli 7.27. prikazani su bazni i lančani indeksi. Dodatno, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.27. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine

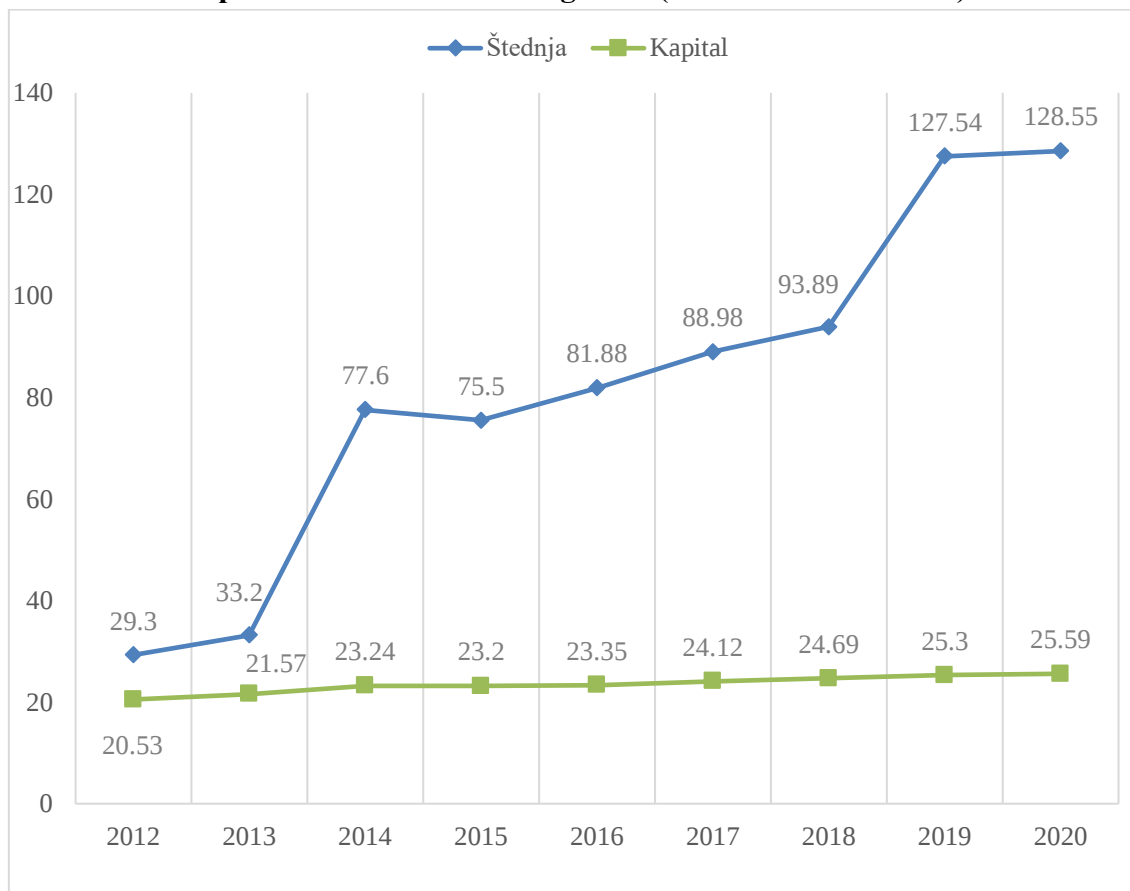
Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	20,53	100	0	/	/	2,79
2013	21,57	105,07	5,07	105,07	5,07	
2014	23,24	113,20	13,20	107,74	7,74	
2015	23,2	113,01	13,01	99,83	-0,17	
2016	23,35	113,74	13,74	100,65	0,65	
2017	24,12	117,49	17,49	103,30	3,30	
2018	24,69	120,26	20,26	102,36	2,36	
2019	25,3	123,23	23,23	102,47	2,47	
2020	25,59	124,65	24,65	101,15	1,15	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2012. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 2,79%. Godinu dana nakon kupovine Volksbank a.d. Beograd, 2013. kapital je porastao 5,07% u odnosu na 2012. godinu. Na kraju 2020. godine ovaj pokazatelj poslovanja banke bio 24,65% viši u odnosu na godinu restrukturiranja Volksbank a.d. Beograd. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2014. u odnosu na 2013. godinu i iznosio je 7,74%.

Usled promene vlasničke strukture banke došlo je do snažnog rasta štednje Sberbank Srbija a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2012. do 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.17. Iako je došlo do blagog rasta kapitala usled akvizicije banke, usledio je snažni i kontinuirani rast štednje tokom celokupnog posmatranog perioda, a posebno u dvogodišnjem periodu nakon kupovine Volksbank a.d. Beograd.

Grafikon 7.17. Kretanje štednje i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Pored navedenog, u Tabeli 7.28. su prikazani i izračunati bazni i lančani indeksi za štednju za Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine. U cilju dalje analize kretanja štednje, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.28. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine

Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	29,3	100	0	/	/	20,3
2013	33,2	113,31	13,31	113,31	13,31	
2014	77,6	264,85	164,85	233,73	133,73	
2015	75,5	257,68	157,68	97,29	-2,71	
2016	81,88	279,45	179,45	108,45	8,45	
2017	88,98	303,69	203,69	108,67	8,67	
2018	93,89	320,44	220,44	105,52	5,52	
2019	127,54	435,29	335,29	135,84	35,84	
2020	128,55	438,74	338,74	100,79	0,79	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2012. do 2020. godine, ukupna štednja Sberbank Srbija a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 20,3%. Godinu dana nakon restrukturiranja, 2013. godine, štednja Sberbank Srbija a.d. Beograd povećala se 13,31%. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2014. u odnosu na 2013. godinu i iznosio je 133,73%. Na kraju 2020. godine, kreditna aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd povećala se čak 338,74% u odnosu na baznu 2012. godinu.

Tabela 7.29. Korelacija varijabli kapital i štednja za Sberbank a.d. Beograd

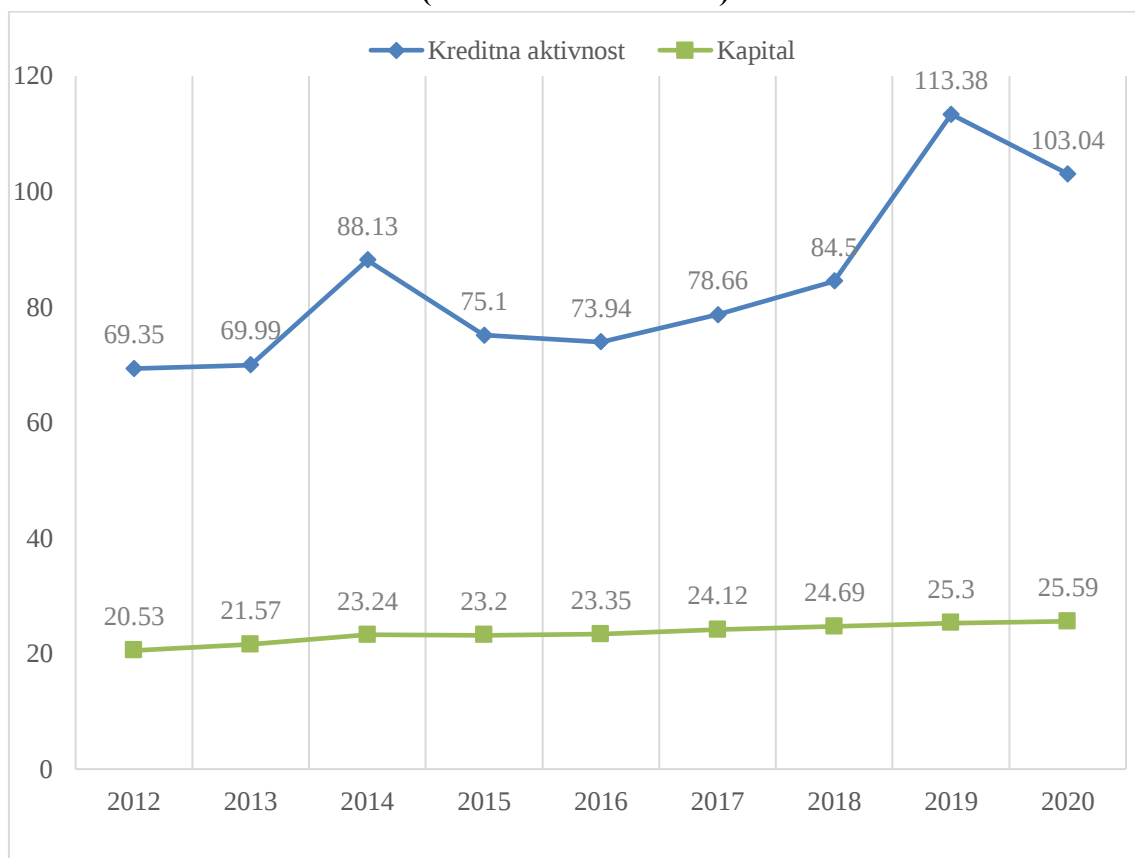
Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,977**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U Tabeli 7.29. prikazani su rezultati korelacione analize varijabli kapital i štednja za Sberbank Srbija a.d. Beograd. S obzirom da koeficijent korelacije iznosi 0,977, povezanosti ovih varijabli je pozitivna i jaka. Konkretno, rast kapitala Sberbank a.d. Beograd povezan je sa podizanjem nivoa štednje stanovništva i privrede u periodu od 2012. do 2020. godine. Na osnovu ovih podataka, zaključuje se da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Volksbank a.d. Beograd, doprineo povećanju nivoa štednje Sberbank a.d. Beograd u analiziranom periodu.

**Grafikon 7.18. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala
Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine
(izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U odnosu na ostale analizirane banke, efekat rasta kapitala na kreditnu aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd bio je slabijeg intenziteta. Ipak, tokom posmatranog perioda, zapaža se znatan rast kreditne aktivnosti od 2013. do 2014. godine, godinu dana nakon kupovine Volksbank a.d. Beograd, kao i od 2018. do 2019. godine. Na Grafikonu 7.18. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2012. do 2020. godine.

U Tabeli 7.30. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za kreditnu aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine. Analizirane su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.30. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine

Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	69,35	100	0	/	/	5,07
2013	69,99	100,92	0,92	100,92	0,92	
2014	88,13	127,08	27,08	125,92	25,92	
2015	75,1	108,29	8,29	85,22	-14,78	
2016	73,94	106,62	6,62	98,46	-1,54	
2017	78,66	113,42	13,42	106,38	6,38	
2018	84,5	121,85	21,85	107,42	7,42	
2019	113,38	163,49	63,49	134,18	34,18	
2020	103,04	148,58	48,58	90,88	-9,12	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U analiziranom periodu od 2012. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 5,07%. Godine 2013. kreditna aktivnost Sberbank Srbija a.d. Beograd povećala se 0,92% u odnosu na baznu 2012. godinu. Na kraju analiziranog perioda, 2020. godine, došlo je do njenog povećanja od 48,58% u odnosu na godinu realizacije promene vlasničke strukture Volksbank a.d. Beograd. Najveći međugodišnji rast kreditne aktivnosti bio je 2019. u odnosu na 2018. godinu i iznosio je 34,18%.

Tabela 7.31. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Sberbank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,806**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

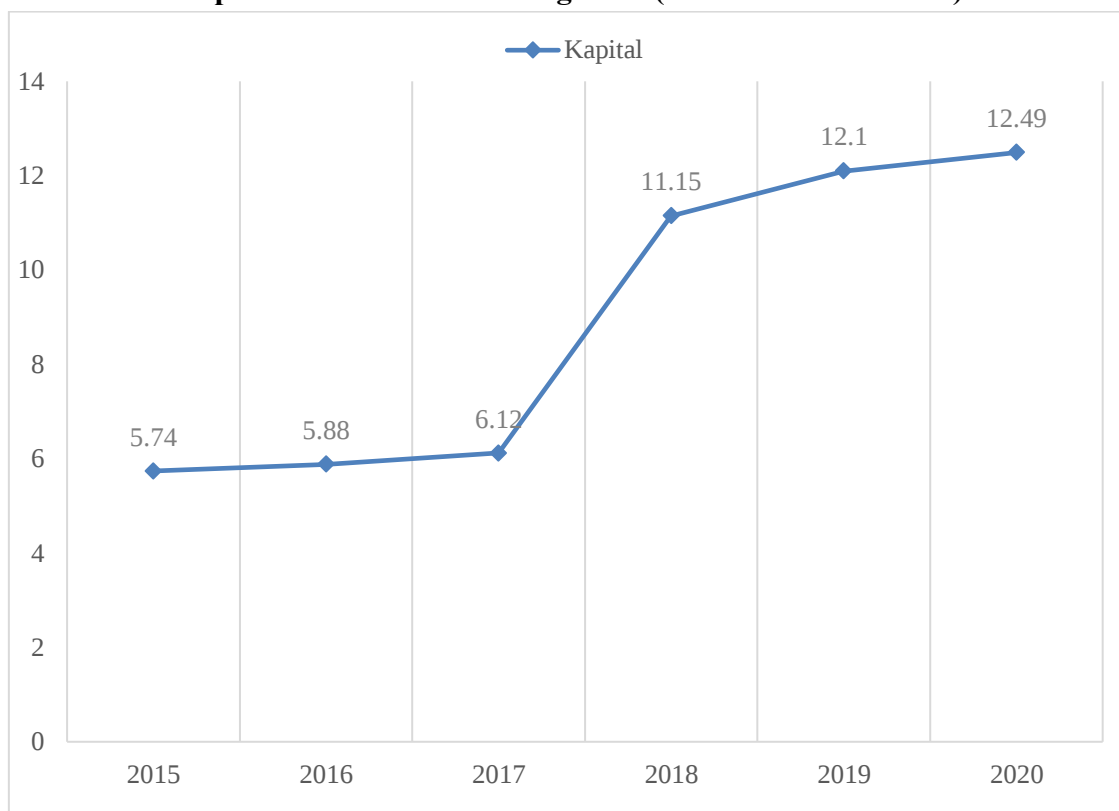
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu analize korelacije prikazane u Tabeli 7.31. možemo uočiti da postoji značajna direktna korelaciona veza (koeficijent korelacije iznosi 0,806) između kapitala i kreditne aktivnosti, što znači da je rast kapitala doprineo rastu kreditne aktivnosti Sberbank a.d. Beograd u periodu od 2012. do 2020. godine. Na taj način, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Volksbank a.d. Beograd, doprineo rastu kreditne aktivnosti Sberbank a.d. Beograd u periodu od 2012. do 2020. godine. Bez obzira na slabiji rast kapitala kroz restrukturiranje Sberbank Srbija a.d. Beograd u odnosu na ostale analizirane banke, došlo je do snažnog i kontinuiranog rasta štednje tokom posmatranog perioda. Pored pomenutog, akvizicija banke doprinela je i rastu kreditne aktivnosti, iako u slabijoj meri nego u slučaju ostalih analiziranih banaka. Ipak, dolazi se do zaključka da je akvizicija Volksbank a.d. Beograd doprinela trendu rasta kreditne aktivnosti, a posebno štednje tokom posmatranog perioda.

Efekti merđžera i akvizicija na kapital, kreditnu aktivnost i štednju – primer Halkbank a.d. Beograd

Halkbank a.d. Beograd započela je sa radom 2015. godine nakon što je istoimena bankarska grupa iz Turske preuzela Čačansku banku a.d. Čačak i postala njen većinski akcionar. Usled akvizicije, došlo je do snažnog rasta kapitala ove banke, što je posebno bilo izraženo u periodu od 2017. do 2018. godine. S tim u vezi, došlo je do kontinuiranog rasta kapitala, kao u slučaju ostalih analiziranih banaka u kojima je došlo do restrukturiranja. Na Grafikonu 7.19. prikazano je kretanje kapitala Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine. Za baznu godinu odabrana je 2015, kada je došlo do kupovine Čačanske banke a.d. Čačak.

**Grafikon 7.19. Kretanje kapitala Halkbank a.d. Beograd
za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.32. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za kapital koji su osnova za oračun stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta za analizirani period. Na osnovu ovih podataka, analizirano je kretanje kapitala banke i njegove međugodišnje i prosečne stope rasta tokom posmatranog perioda.

**Tabela 7.32. Kapital, bazni, lančani indeks i stope rasta za kapital
Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine**

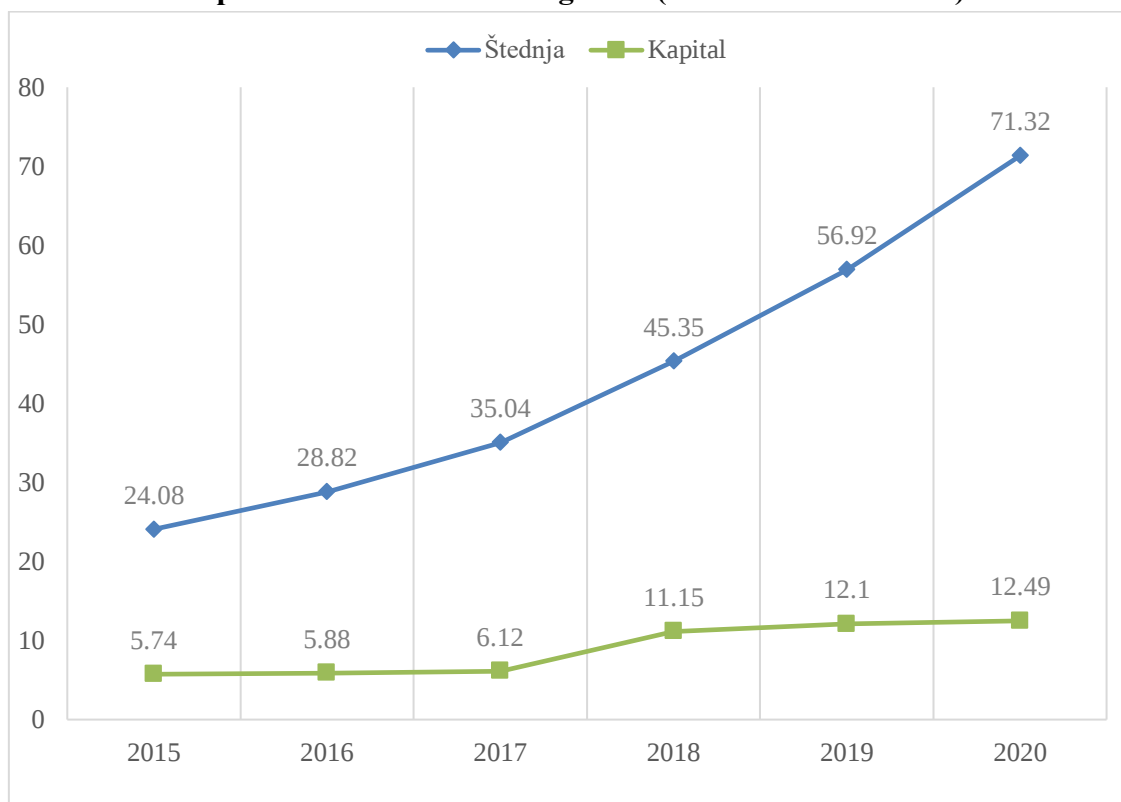
Halkbank a.d. Beograd						
Godina	Kapital (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2015)	Stopa rasta (It=2015) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	5,74	100	0	/	/	16,82
2016	5,88	102,44	2,44	102,44	2,44	
2017	6,12	106,62	6,62	104,08	4,08	
2018	11,15	194,25	94,25	182,19	82,19	
2019	12,1	210,80	110,80	108,52	8,52	
2020	12,49	217,60	117,60	103,22	3,22	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2015. do 2020. godine, ukupan kapital prosečno se godišnje povećavao za 16,82%. Godinu dana nakon kupovine Čačanske banke a.d. Čačak, 2016. godine kapital banke iznosio je 2,44% više nego bazne 2015. godine. Na kraju analiziranog perioda, godine 2020. zabeleženo je njegovo povećanje od 117,6% u odnosu na baznu 2015. godinu. U periodu koji je usledio nakon kupovine Čačanske banke a.d. Čačak, usledio je konstantan rast kapitala Halkbank a.d. Beograd. Najveći međugodišnji rast kapitala u posmatranom periodu bio je 2018. u odnosu na 2017. godinu i iznosio je 82,19%.

Usled promene vlasničke strukture banke 2015. godine, kao što je prikazano, došlo je do rasta kapitala koji je doprineo kontinuiranom i intenzivnom rastu štednje. Iako je Halkbank a.d. Beograd banka sa najmanjom aktivom među analiziranim bankama, efekti rasta kapitala na kretanje štednje izraženi su tokom celokupnog analiziranog perioda. Na Grafikonu 20. prikazano je kretanje štednje i kapitala Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine.

**Grafikon 7.20. Kretanje štednje i kapitala Halkbank a.d. Beograd
za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Pored navedenog, u Tabeli 7.33. istraživani su bazni i lančani indeksi za štednju Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine. Obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period. Na osnovu dobijenih podataka, sprovedena je analiza dinamike kretanja štednje Halkbank a.d. Beograd nakon akvizicije 2012. do 2020. godine.

Tabela 7.33. Štednja, bazni, lančani indeks i stope rasta za štednju Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine

Halkbank a.d. Beograd						
Godina	Štednja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2015)	Stopa rasta (It=2015) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	24,08	100	0	/	/	24,25
2016	28,82	119,68	19,68	119,68	19,68	
2017	35,04	145,51	45,51	121,58	21,58	
2018	45,35	188,33	88,33	129,42	29,42	
2019	56,92	236,38	136,38	125,51	25,51	
2020	71,32	296,18	196,18	125,30	25,30	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2015. do 2020. godine, ukupna štednja Halkbank a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 24,25%. Godinu dana nakon restrukturiranja, 2016. godine, štednja Halkbank a.d. Beograd porasla je 19,68% u odnosu na početak analiziranog perioda, 2015. godine. Najveći međugodišnji rast štednje u posmatranom periodu bio je 2018. u odnosu na 2017. godinu i iznosio je 29,42%. Na kraju 2020. godine, zabeleženo je njeno povećanje od 196,18% u odnosu na baznu 2015. godinu.

Tabela 7.34. Korelacija varijabli kapital i štednja za Halkbank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Štednja	-	
2. Kapital	0,925**	-

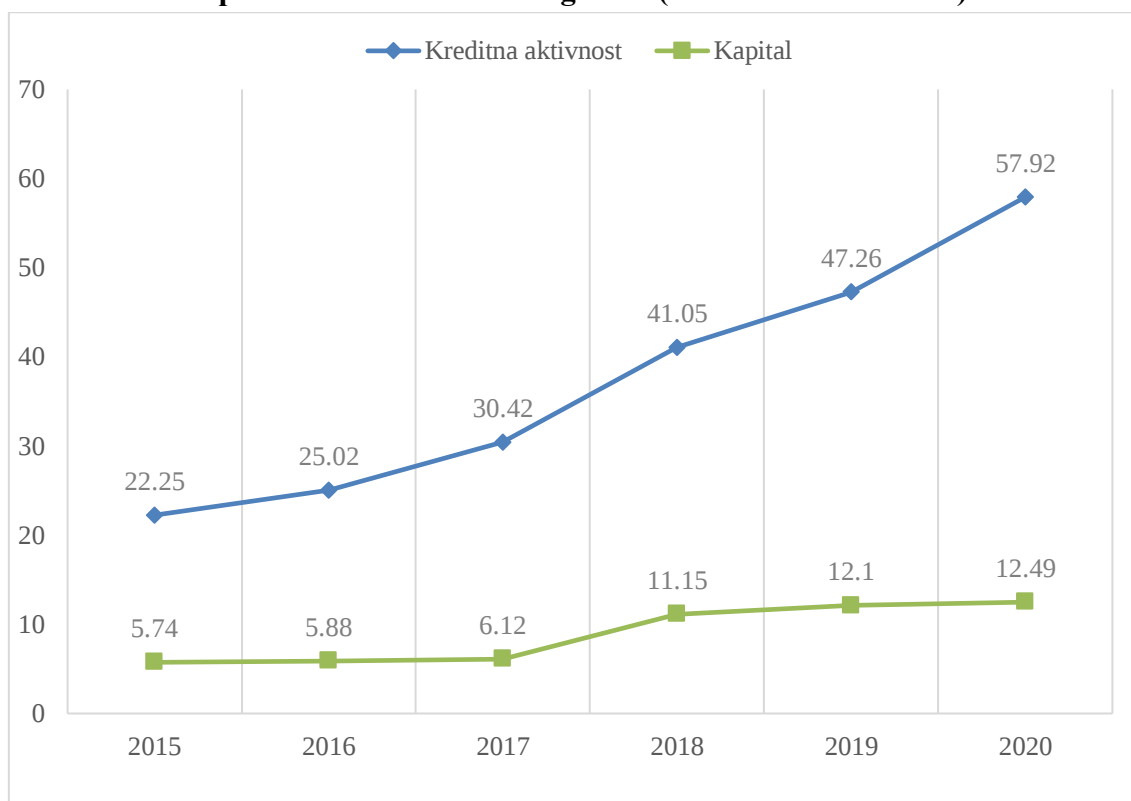
** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu analize korelacije u Tabeli 7.34, dolazi se do zaključka da postoji pozitivna veza između kapitala i štednje Halkbank a.d. Beograd. Povezanost ovih varijabli je jaka (koeficijent korelacije iznosi 0,925), što znači da je rast kapitala usko povezan sa podizanjem nivoa štednje ove banke u periodu od 2015. do 2020. godine. Na osnovu ovih

podataka se dalje može izvući zaključak da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Čačanske banke a.d. Čačak, doprineo povećanju nivoa štednje Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine. Kao u slučaju svih analiziranih banaka, pored rasta štednje, usled priliva stranog kapitala, došlo je i do kontinuiranog snažnog rasta kreditne aktivnosti u analiziranom periodu. Kao dokaz za navedenu tvrdnju, na Grafikonu 7.21. prikazano je kretanje kreditne aktivnosti Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine.

Grafikon 7.21. Kretanje kreditne aktivnosti i kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.35. prikazano je kretanje baznih i lančanih indeksa za kreditnu aktivnost za Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine. U cilju dalje analize, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.35. Kreditna aktivnost, bazni, lančani indeks i stope rasta za kreditnu aktivnost Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine

Halkbank a.d. Beograd						
Godina	Kreditna aktivnost (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2015)	Stopa rasta (It=2015) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	22,25	100	0	/	/	21,09
2016	25,02	112,45	12,45	112,45	12,45	
2017	30,42	136,72	36,72	121,58	21,58	
2018	41,05	184,49	84,49	134,94	34,94	
2019	47,26	212,40	112,40	115,13	15,13	
2020	57,92	260,31	160,31	122,56	22,56	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2015. do 2020. godine, ukupna kreditna aktivnost Halkbank a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 21,09%. Godine 2016. kreditna aktivnost Halkbank a.d. Beograd povećala se 12,45% u odnosu na godinu restrukturiranja banke. Na kraju opserviranog perioda, godine 2020. iznosila je 160,31% više u odnosu na bazu 2015. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu postignut je 2018. u odnosu na 2017. godinu i iznosio je 34,94%.

Tabela 7.36. Korelacija varijabli kapital i kreditna aktivnost za Halkbank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Kreditna aktivnost	-	
2. Kapital	0,947**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

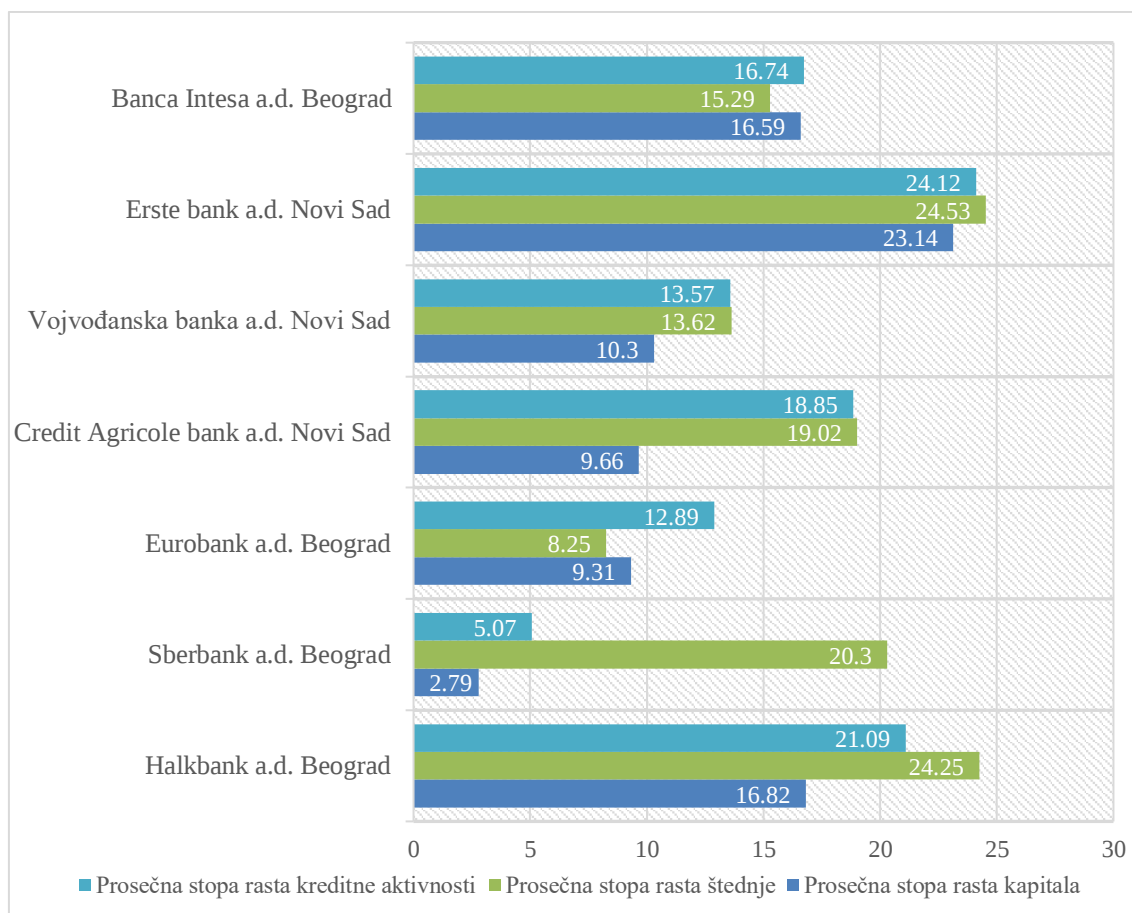
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu tumačenja korelacije kapitala i kreditne aktivnosti, dolazi se do zaključka da postoji značajna i pozitivna veza između ove dve varijable (Tabela 7.36). Jačina povezanosti kapitala i kreditne aktivnosti Halkbank a.d. Beograd iznosi 0,947 što označava pozitivnu korelaciju. Na osnovu rasta kapitala, moglo je da se predvidi korelaciju.

kreditne aktivnosti banke. Na bazi ovih podataka, može se zaključiti da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Čačanske banke a.d. Čačak, doprineo rastu kreditne aktivnosti Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine. Usled promene većinskog vlasnika kroz akviziciju Čačanske banke a.d. Čačak 2015. godine, došlo je do snažnog rasta kapitala Halkbank a.d. Beograd. Ove promene doprinele su kontinuiranom rastu štednje i kreditne aktivnosti, kao u slučaju ostalih analiziranih banaka. Iako je Halkbank a.d. Beograd banka sa najmanjom aktivom među analiziranim bankama, efekti priliva stranog kapitala na rast štednje i kreditne aktivnosti izraženi su tokom celokupnog analiziranog perioda.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, došlo se do zaključka da je restrukturiranje banaka kroz akviziciju doprinelo značajnom rastu kapitala, štednje i kreditne aktivnosti kod svih analiziranih banaka. Ipak, primećuje se da je, usled priliva stranog kapitala, u slučaju Erste bank a.d. Novi Sad došlo do najveće prosečne stope rasta kapitala od 23,14%, štednje od 24,53% i kreditne aktivnosti od 24,12% (Grafikon 7.22).

Grafikon 7.22. Prosečne stope rasta kapitala, štednje i kreditne aktivnosti odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Kada je u pitanju analiza korelacije varijabli kapital i štednja, u slučaju Sberbank Srbija a.d. Beograd utvrđeno je da postoji najjača pozitivna veza (0,977) u odnosu na svih sedam analiziranih banaka. Akvizicija Volksbank a.d. Beograd od strane Sberbank Srbija a.d. Beograd u najvećoj meri podstakla je rast štednje (Tabela 7.37). Najslabija povezanost kapitala i štednje, među analiziranim bankama, utvrđena je kod Vojvođanske banke a.d. Novi Sad (0,792). Na osnovu istraživanja korelacije kod svih sedam banaka, dolazi se do zaključka da postoji uglavnom jaka i značajna pozitivna povezanost ovih varijabli.

Tabela 7.37. Rezultati korelacije varijabli kapital i štednja odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije kapitala i štednje
Sberbank Srbija a.d. Beograd	0,977
Erste bank a.d. Novi Sad	0,958
Halkbank a.d. Beograd	0,925
Credit Agricole bank a.d. Novi Sad	0,910
Eurobank a.d. Beograd	0,876
Banca Intesa a.d. Beograd	0,856
Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	0,792

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Prilikom analize korelacije između varijabli kapital i kreditna aktivnost na uzorku od sedam istraživanih banaka najveći koeficijent korelacije ima Erste bank a.d. Novi Sad (0,980). Rezultati istraživanja pokazali su da je promena vlasničke strukture Erste bank a.d. Novi Sad u najvećoj meri uticala na rast kreditne aktivnosti (Tabela 7.38). S druge strane, Sberbank Srbija a.d. Beograd ima najmanji koeficijent korelacije kapitala i kreditne aktivnosti (0,806). S tim u vezi, dolazi se do zaključka da je akvizicija Volksbank a.d. Beograd u najmanjoj meri doprinela podizanju kreditne aktivnosti stanovništva i privrede. Potrebno je da se pomenuti rezultati istraživanja uzmu sa određenom dozom rezerve imajući u vidu da su analizirani periodi različitog trajanja kod svake pojedinačne banke. Razlike među bankama u pogledu visine koeficijenta korelacije kapitala i kreditne

aktivnosti su neznatne. Kao što se može primetiti u Tabeli 7.38, svaki pojedinačni koeficijent korelacije spada u raspon vrednosti koju karakteriše jaka i pozitivna povezanost. Dolazi se do zaključka da su varijable kapital i kreditna aktivnost kod svih sedam banaka usko povezane kada je u pitanju dinamika njihovog kretanja. Rast kapitala nakon privatizacije banaka pratilo je podizanje nivoa kreditne aktivnosti u svim posmatranim slučajevima. Dodatno, imajući u vidu snažan rast kapitala posebno u prve dve do tri godine nakon akvizicije, moglo je da se očekuje značajno podizanje nivoa kreditne aktivnosti kod svih analiziranih banaka.

Tabela 7.38. Rezultati korelacije varijabli kapital i kreditna aktivnost odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije kapitala i kreditne aktivnosti
Erste bank a.d. Novi Sad	0,980
Halkbank a.d. Beograd	0,947
Credit Agricole a.d. Novi Sad	0,934
Eurobank a.d. Beograd	0,903
Banca Intesa a.d. Beograd	0,892
Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	0,820
Sberbank Srbija a.d. Beograd	0,806

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

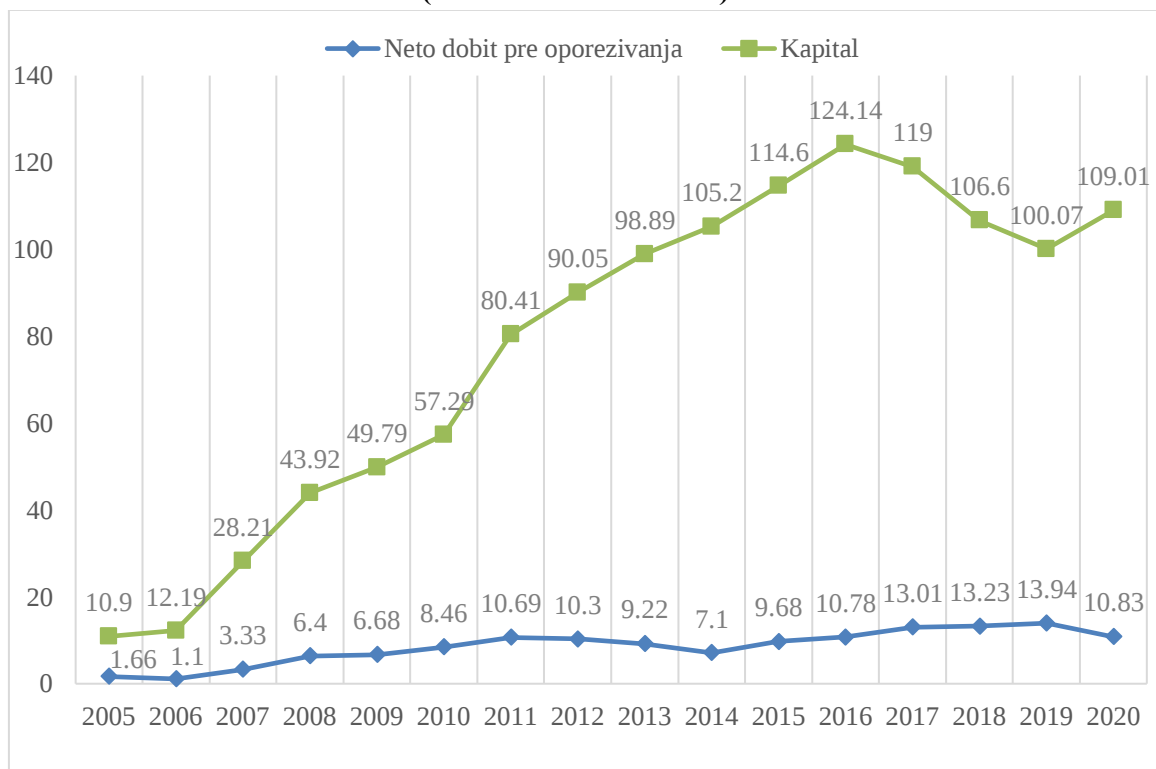
Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja efekata merđžera i akvizicija na rast štednje i kreditne aktivnosti u analiziranih sedam banaka u nacionalnom bankarskom sektoru, dolazi se do zaključka da postoji dovoljno argumenata da se potvrdi hipoteza „Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkcija rasta uticalo je na povećanje kapitala, kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji“. Konkretno, utvrđeno je da postoji statistički značajna, pozitivna i jaka linearna povezanost nezavisne varijable kapital i zavisnih varijabli štednja i kreditna aktivnost u slučaju svih analiziranih banaka koje čine ukupno 39,88% bilansne aktive u bankarskom sektoru Srbije na dan 31. decembar 2020. godine.

7.1.2. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na profitabilnost i likvidnost

Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Banca Intesa a.d. Beograd

Imajući u vidu rast nivoa kapitala usled restrukturiranja banaka kroz merdžere i akvizicije u nacionalnom bankarskom sistemu, došlo je do podizanja nivoa profitabilnosti pojedinih banaka. Ovo je posebno izraženo kod Banca Intesa a.d. Beograd, gde je efekat rasta kapitala na neto dobit pre oporezivanja bio intenzivniji nego u slučaju ostalih analiziranih banaka. Kao što je prikazano na Grafikonu 7.23, u periodu od 2005. do 2020. godine, usled priliva stranog kapitala, došlo je do ubrzanog rasta neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u posmatranom periodu.

Grafikon 7.23. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.39. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za neto dobit pre oporezivanja. U cilju analize kretanja neto dobiti pre oporezivanja u posmatranom periodu, na osnovu indeksa obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta.

Tabela 7.39. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja kod Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine

Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	1,66	100	0	/	/	13,32
2006	1,10	66,27	-33,73	66,27	-33,73	
2007	3,33	200,60	100,60	302,73	202,73	
2008	6,40	385,54	285,54	192,19	92,19	
2009	6,68	402,41	302,41	104,38	4,38	
2010	8,46	509,64	409,64	126,65	26,65	
2011	10,69	643,98	543,98	126,36	26,36	
2012	10,30	620,48	520,48	96,35	-3,65	
2013	9,22	555,42	455,42	89,51	-10,49	
2014	7,10	427,71	327,71	77,01	-22,99	
2015	9,68	583,13	483,13	136,34	36,34	
2016	10,78	649,40	549,40	111,36	11,36	
2017	13,01	783,73	683,73	120,69	20,69	
2018	13,23	796,99	696,99	101,69	1,69	
2019	13,94	839,76	739,76	105,37	5,37	
2020	10,83	652,41	552,41	77,69	-22,31	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje povećavala za 13,32%. Godine 2006. neto dobit pre oporezivanja Delta banke a.d. Beograd smanjila se 33,73% u odnosu na godinu privatizacije Delta banke a.d. Beograd. Na kraju 2020. godina iznosila je 552,41% više u odnosu na početak analiziranog perioda. Do najvećeg međugodišnjeg rasta od 202,73% došlo je 2007. u odnosu na 2006. godinu.

Tabela 7.40. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Banca Intesa a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Neto dobit pre oporezivanja	-	
2. Kapital	0,875**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

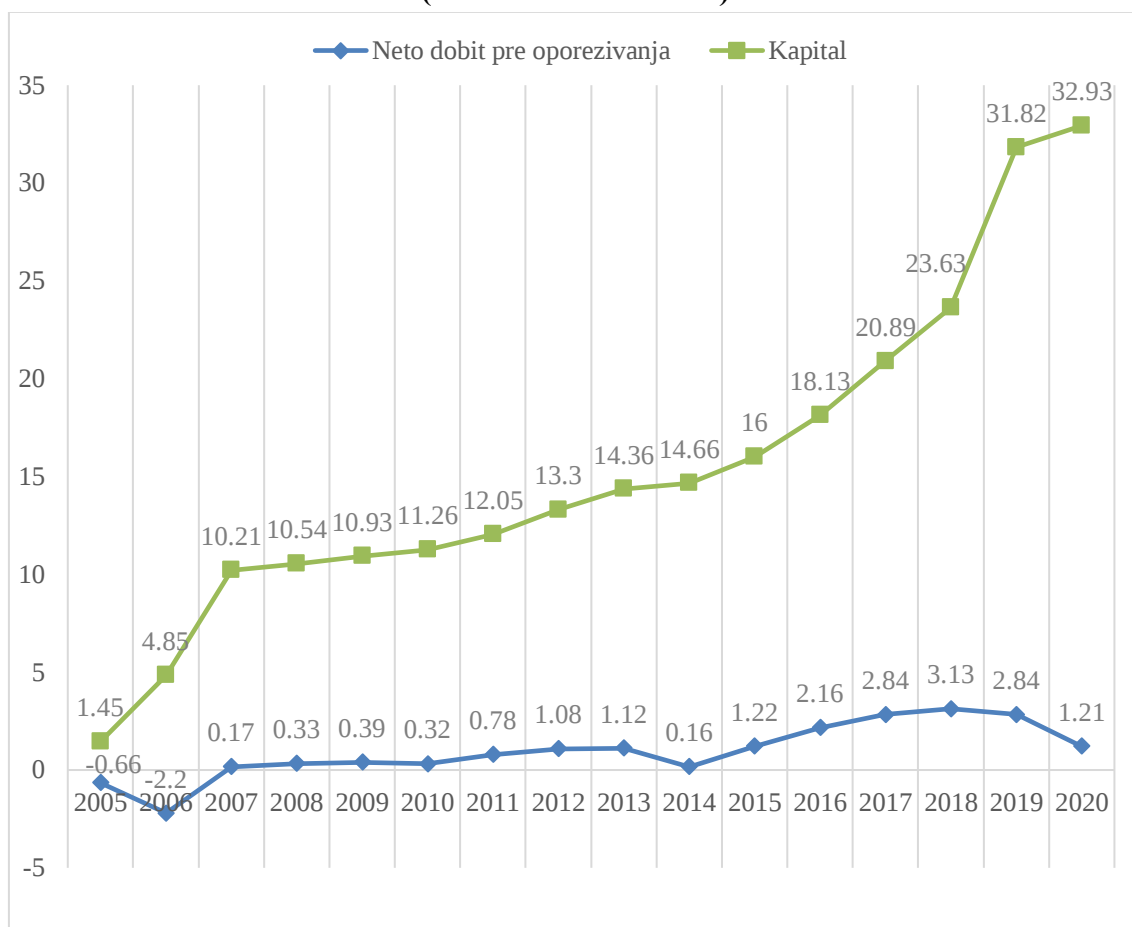
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Analizom korelacije u Tabeli 7.40. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza (vrednost koeficijenta korelacije iznosi 0,875) između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja. Na bazi ovih podataka se dalje može izvući zaključak da je rast kapitala doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Delta banke a.d. Beograd, doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine. Usled restrukturiranja banke, došlo je do podizanja nivoa kapitala što je doprinelo kontinuiranom rastu neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd, posebno izraženom u periodu od 2005. do 2016. godine. Pomenuta tendencija rasta bila je intenzivnija kod Banca Intesa a.d. Beograd nego u slučaju ostalih analiziranih banaka. Imajući navedeno u vidu, snažan rast kapitala u Banca Intesa a.d. Beograd doprineo je podizanju profitabilnosti ove banke u analiziranom periodu.

Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Erste bank a.d. Novi Sad

Kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, usled akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad, došlo je do snažnog rasta neto dobiti pre oporezivanja od akvizicije 2005. do kraja analiziranog perioda 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.24. S tim u vezi, akvizicija Novosadske banke a.d. Novi Sad 2005. godine i rast kapitala doprineli su rastu profitabilnosti Erste bank a.d. Novi Sad. Konkretno, usled priliva stranog kapitala, došlo je do ubrzanog rasta neto dobiti pre oporezivanja banke u posmatranom periodu.

**Grafikon 7.24. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala
Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine
(izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.41. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za neto dobit pre oporezivanja, stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa. Imajući u vidu da je dan 31. decembar 2005. i 2006. godine, došlo do gubitka u poslovanju, a da bazni i lančani indeksi iskazuju isključivo kao pozitivni brojevi, za baznu godinu odabrana je 2007. godina.

Tabela 7.41. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2007. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2007	0,17	100	0	/	/	16,3
2008	0,33	194,12	94,12	194,12	94,12	
2009	0,39	229,41	129,41	118,18	18,18	
2010	0,32	188,24	88,24	82,05	-17,95	
2011	0,78	458,82	358,82	243,75	143,75	
2012	1,08	635,29	535,29	138,46	38,46	
2013	1,12	658,82	558,82	103,70	3,70	
2014	0,16	94,12	-5,88	14,29	-85,71	
2015	1,22	717,65	617,65	762,50	662,50	
2016	2,16	1.270,59	1.170,59	177,05	77,05	
2017	2,84	1.670,59	1.570,59	131,48	31,48	
2018	3,13	1.841,18	1.741,18	110,21	10,21	
2019	2,84	1.670,59	1.570,59	90,73	-9,27	
2020	1,21	711,76	611,76	42,61	-57,39	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

U analiziranom periodu od 2007. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje povećavala za 16,3%. Godine 2008. neto dobit pre oporezivanja Erste bank a.d. Novi Sad povećala se 94,12% u odnosu na baznu 2007. godinu. Na kraju 2020. godine zabeleženo je povećanje od 611,76% u odnosu na početak opserviranog perioda. Najveći međugodišnji rast neto dobiti pre oporezivanja u posmatranom periodu ostvaren je 2015. u odnosu na 2014. godinu i iznosio je 662,5%.

Tabela 7.42. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Erste bank a.d. Novi Sad

Posmatrane promenljive	1	2
1. Neto dobit pre oporezivanja	-	
2. Kapital	0,771**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

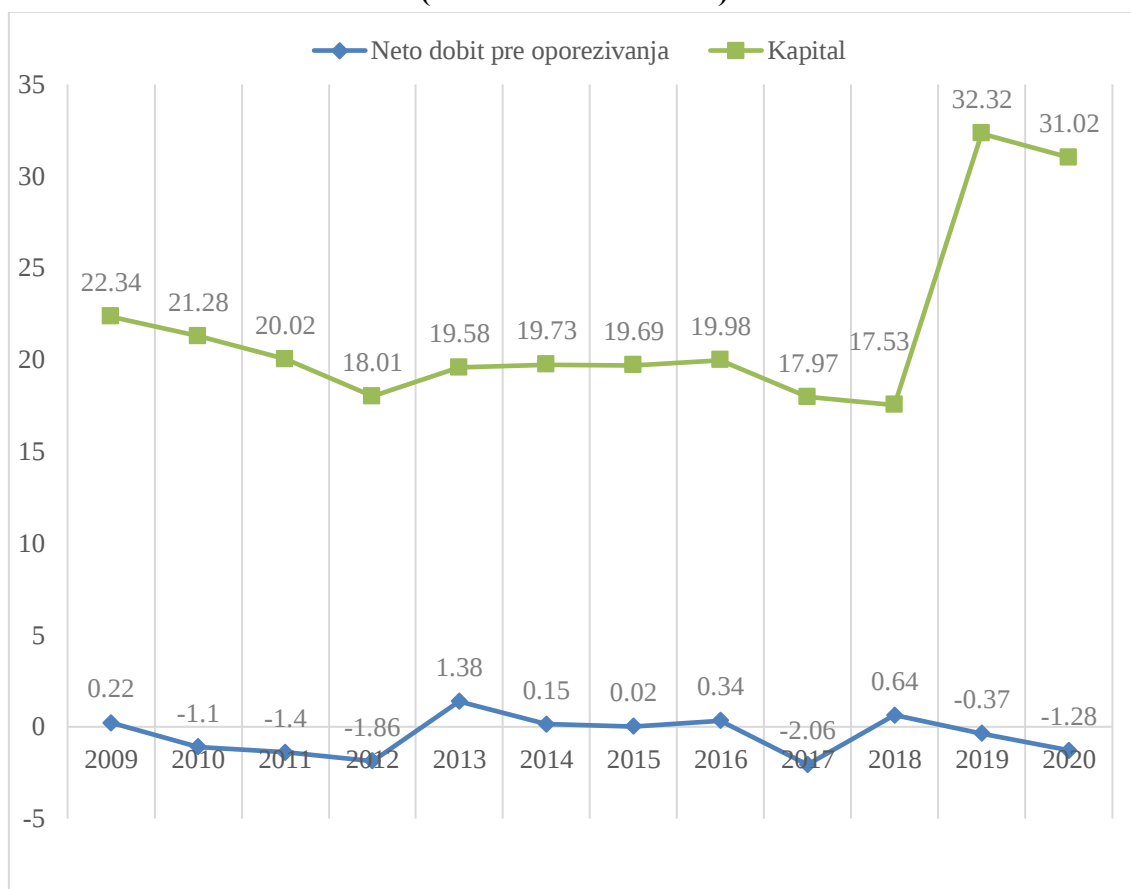
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Analizom korelacije između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja, u Tabeli 7.42. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza između pomenutih varijabli. Koeficijent korelacije pomenutih varijabli iznosi 0,771. Ovo nam dalje govori da je rast kapitala doprineo povećanju neto dobiti pre oporezivanja Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Restrukturiranje kroz akviziciju banke 2005. godine doprinelo je poboljšanju bilansne pozicije neto dobiti pre oporezivanja. Kao u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, akvizicija, kao strategija restrukturiranja u funkciji rasta, doprinela je podizanju profitabilnosti Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad

Za razliku od prethodno analiziranih banaka, Banca Intesa a.d. Beograd i Erste bank a.d. Novi Sad, promena vlasničke strukture u Vojvođanskoj banci a.d. Novi Sad doprinela je relativno volatilnom trendu kretanja neto dobiti pre oporezivanja u periodu od 2009. do 2020. godine. Imajući u vidu da nisu dostupni javni podaci vezani za neto dobit pre oporezivanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2009. godine, zaključak da rast kapitala nije doprineo podizanju profitabilnosti banke se može uzeti u obzir sa velikom dozom rezerve. U slučaju Vojvođanske banke Srbija a.d. Novi Sad korišćeni su podaci koji se odnose na neto dobit pre oporezivanja u periodu od 2009. do 2020. godine (Grafikon 7.25).

**Grafikon 7.25. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala
Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2009. do 2020. godine
(izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

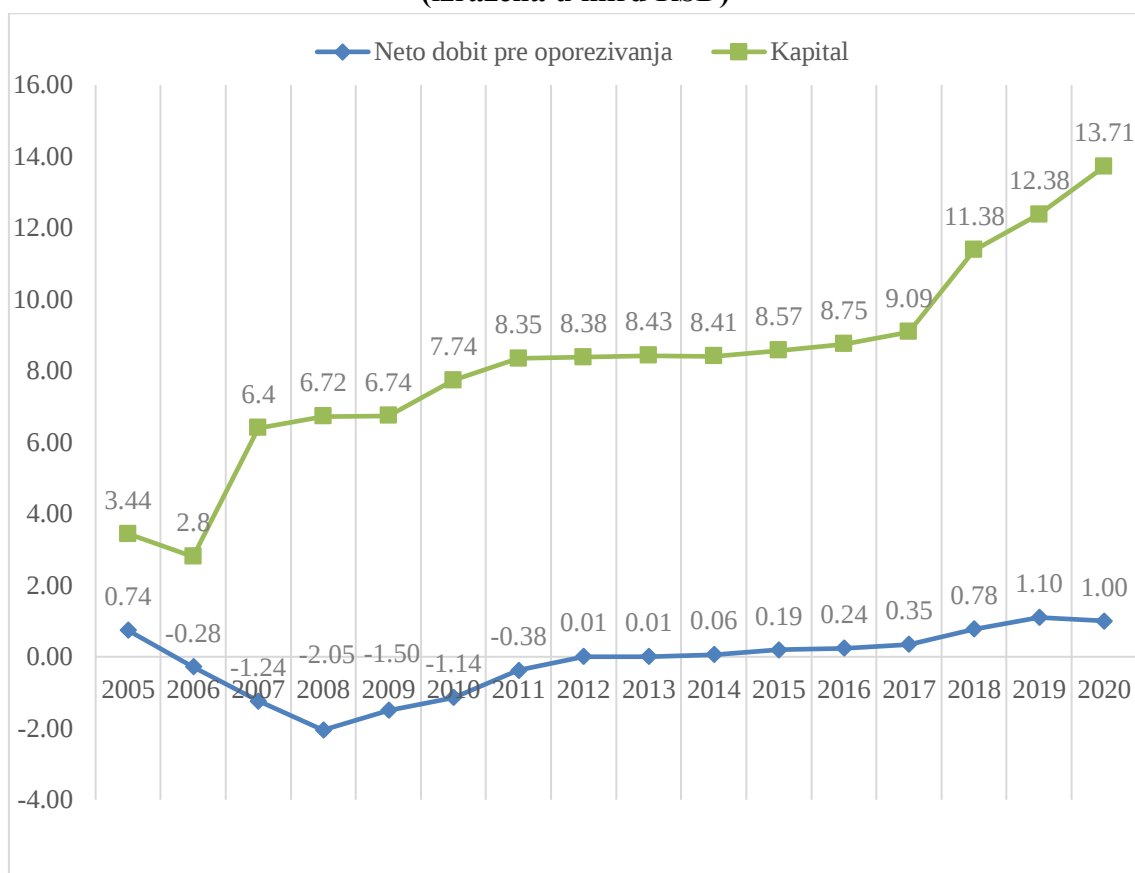
Imajući u vidu gubitak u poslovanju banke na dan 31. decembar pojedinih godina analiziranog perioda, nije bilo moguće da se obračunaju bazni i lančani indeksi, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu, kao ni prosečna stopa rasta za analizirani period. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i neto dobiti nije značajna, što znači da je rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2009. do 2020. godine.

U slučaju Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, a na osnovu dostupnih podataka vezano za neto dobit pre oporezivanja, dolazi se do zaključka da akvizicija nije doprinela podizanju profitabilnosti banke u periodu od 2009. do 2020. godine. Konkretno, u posmatranom periodu, došlo je do volatilnog kretanja kapitala i neto dobiti pre oporezivanja Vojvođanske banke a.d. Novi Sad.

Efekti merdžera i akvizicija na profitabilnost – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad

Nakon akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad, došlo je do rasta kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Pored pomenutog, u periodu od 2006. do 2011. godine došlo je do negativnog trenda kretanja neto dobiti pre oporezivanja, nakon čega je usledio njen rast do kraja posmatranog perioda, 2020. godine. Na Grafikonu 7.26. prikazano je kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

Grafikon 7.26. Kretanje neto dobit pre oporezivanja i kapitala Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.43. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za neto dobit pre oporezivanja. U svrhu dodatne analize kretanja neto dobiti pre oporezivanja, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta

za analizirani period. Imajući u vidu da je dan 31. decembar u periodu od 2005. do 2011. godine, došlo do gubitka u poslovanju banke, a da se bazni i lančani indeksi iskazuju isključivo kao pozitivni brojevi, za baznu godinu odabrana je 2012. godina.

Tabela 7.43. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad za period od 2012. do 2020. godine

Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	0,01	100	0	/	/	85,94
2013	0,01	142,86	42,86	142,86	42,86	
2014	0,06	857,14	757,14	600,00	500,00	
2015	0,19	2.714,29	2.614,29	316,67	216,67	
2016	0,24	3.428,57	3.328,57	126,32	26,32	
2017	0,35	5.000,00	4.900,00	145,83	45,83	
2018	0,78	11.142,86	11.042,86	222,86	122,86	
2019	1,10	15.714,29	15.614,29	141,03	41,03	
2020	1,00	14.285,71	14.185,71	90,91	-9,09	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2012. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje povećavala za 85,94%. Najveći međugodišnji rast neto dobiti pre oporezivanja u posmatranom periodu ostvaren je 2014. u odnosu na 2013. godinu i iznosio je 500%. Nakon akvizicije 2012. godine, banka je beležila drastično visoke međugodišnje stope rasta neto dobiti pre oporezivanja.

Tabela 7.44. Korelacija varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja za Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad

Posmatrane promenljive	1	2
1. Neto dobit pre oporezivanja	-	
2. Kapital	0,448**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

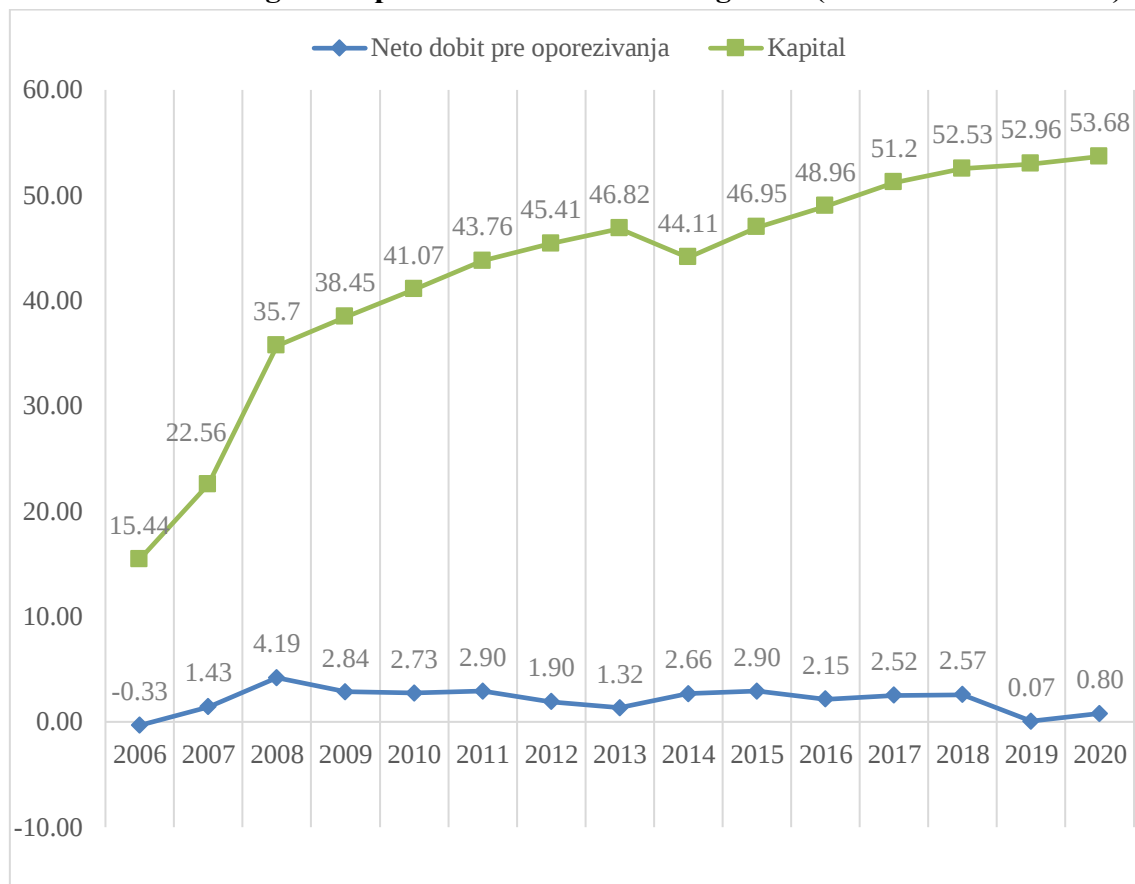
Ukoliko analiziramo korelaciju između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja, u Tabeli 7.44. možemo uočiti da postoji značajna direktna veza (koeficijent korelacije ovih varijabli iznosi 0,448). Na bazi toga se dalje može zaključiti da je rast kapitala doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2012. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Meridian bank a.d. Novi Sad, doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2012. do 2020. godine.

Imajući u vidu rezultate sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da podizanje nivoa kapitala nije doprinelo podizanju profitabilnosti u kratkom roku nakon promene većinskog vlasnika Meridian bank a.d. Novi Sad. Ipak, nakon šestogodišnjeg perioda od akvizicije, usledio je rast neto dobit pre oporezivanja do kraja posmatranog perioda.

Efekti merđžera i akvizicija na profitabilnost – primer Eurobank a.d. Beograd

Nakon sprovedene transakcije akvizicije došlo je do dokapitalizacije banke. Rast kapitala 2006. godine doprineo je ubrzanom rastu neto dobiti pre oporezivanja do 2008. godine, nakon čega je usledilo njeno volatilno kretanje do kraja posmatranog perioda, 2020. godine. U slučaju Eurobank a.d. Beograd korišćeni su podaci koji se odnose na neto dobit pre oporezivanja u periodu od 2006. do 2020. godine (Grafikon 7.27).

Grafikon 7.27. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U cilju analize efekata restrukturiranja banke, u Tabeli 7.45. prikazani su bazni i lančani indeksi za neto dobit pre oporezivanja. Dodatno, u nameri da se istraže međugodišnje promene u kretanju neto dobiti pre oporezivanja, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period. Imajući u vidu da je na dan 31. decembar 2006. godine, došlo do gubitka u poslovanju banke, a da se bazni i lančani indeksi iskazuju kao pozitivni brojevi, za baznu godinu odabrana je 2007. godina.

Tabela 7.45. Bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Eurobank a.d. Beograd za period od 2007. do 2020. godine

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2007)	Stopa rasta (It=2007) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2007	1,43	100	0	/	/	-4,37
2008	4,19	293,01	193,01	293,01	193,01	
2009	2,84	198,60	98,60	67,78	-32,22	
2010	2,73	190,91	90,91	96,13	-3,87	
2011	2,90	202,80	102,80	106,23	6,23	
2012	1,90	132,87	32,87	65,52	-34,48	
2013	1,32	92,31	-7,69	69,47	-30,53	
2014	2,66	186,01	86,01	201,52	101,52	
2015	2,90	202,80	102,80	109,02	9,02	
2016	2,15	150,35	50,35	74,14	-25,86	
2017	2,52	176,22	76,22	117,21	17,21	
2018	2,57	179,72	79,72	101,98	1,98	
2019	0,07	4,90	-95,10	2,72	-97,28	
2020	0,80	55,94	-44,06	1.142,86	1.042,86	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

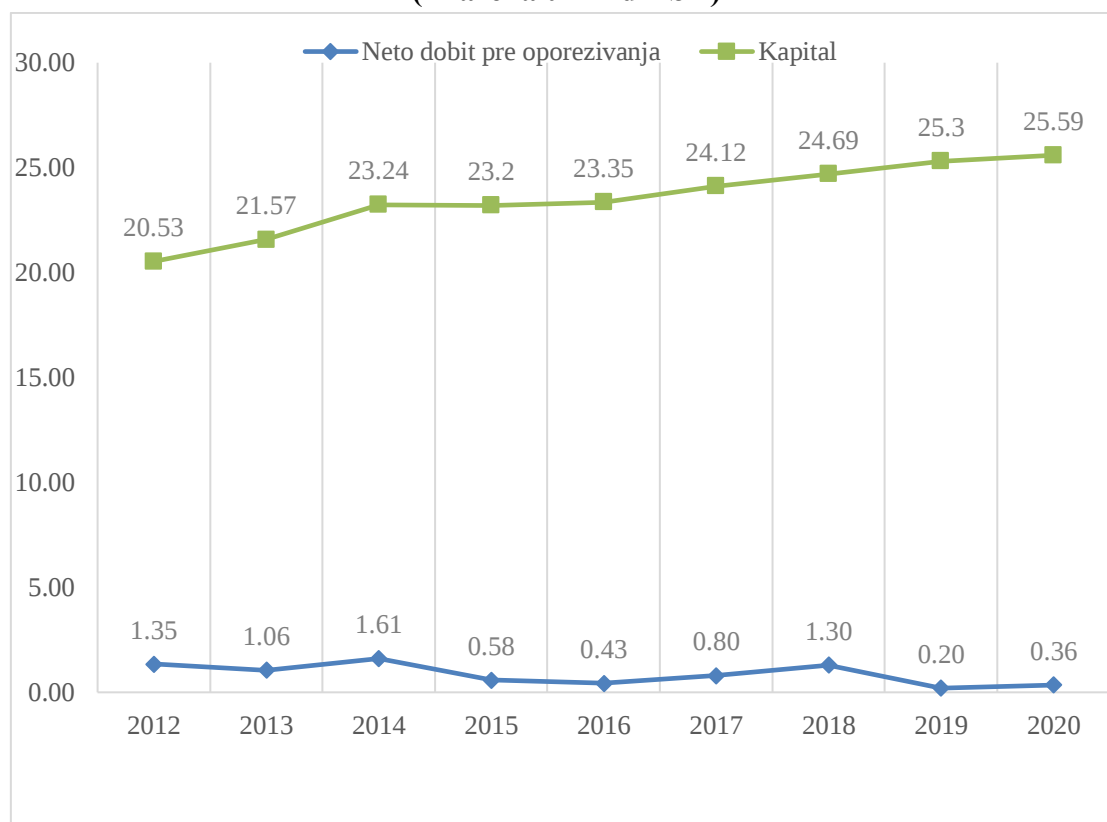
U posmatranom periodu od 2007. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje smanjivala za 4,37%. Godine 2008. neto dobit pre oporezivanja Eurobank a.d. Beograd bila je za 193,01% veća u odnosu na početak analiziranog perioda. 2007. godine. Do najvećeg međugodišnjeg rasta u posmatranom periodu (1.042,86%) došlo je 2020. u odnosu na 2019. godinu. Na kraju 2020. godine zabeleženo je smanjenje neto dobiti pre oporezivanja od 44,06% u odnosu na baznu 2007. godinu. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine.

Imajući u vidu restrukturiranje banke kroz akviziciju Nacionalne štedionice 2006. godine, došlo je do rasta kapitala koji je u prve dve godine posmatranog perioda doprineo snažnom rastu neto dobiti pre oporezivanja. Od 2008. godine, usledio je blagi rast ovog pokazatelja poslovanja banke tokom ostatka analiziranog perioda.

Efekti merđžera i akvizicija na profitabilnost – primer Sberbank Srbija a.d. Novi Sad

Usled rasta kapitala nakon realizovane transakcije akvizicije 2012. godine, došlo je do neznatnog rasta neto dobiti pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd u periodu od 2013. do 2014. godine (Grafikon 7.28). Tokom ostatka posmatranog perioda, primećuje se slabi rast neto dobiti pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd.

Grafikon 7.28. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U cilju analize kretanja neto dobiti pre oporezivanja u odnosu na godinu realizacije akvizicije, obračunati su bazni indeksi i stope rasta u odnosu na baznu godinu, što je prikazano u Tabeli 7.46. Pored pomenutog, radi istraživanja promena u kretanju ovih poslovnih performansi na međugodišnjoj osnovi, prikazane su i stope rasta u odnosu svaku prethodnu godinu i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.46. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine

Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	1,35	100	0	/	/	-15,23
2013	1,06	78,52	-21,48	78,52	-21,48	
2014	1,61	119,26	19,26	151,89	51,89	
2015	0,58	42,96	-57,04	36,02	-63,98	
2016	0,43	31,85	-68,15	74,14	-25,86	
2017	0,80	59,26	-40,74	186,05	86,05	
2018	1,30	96,30	-3,70	162,50	62,50	
2019	0,20	14,81	-85,19	15,38	-84,62	
2020	0,36	26,67	-73,33	180,00	80,00	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2012. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje smanjivala za 15,23%. Godine 2013. neto dobit pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd bila je za 21,48% niža nego bazne 2012. godine. U posmatranom periodu, najveći međugodišnji rast postignut je 2017. u odnosu na 2016. godinu i iznosio je 86,05%. Na kraju 2020. godine, neto dobit pre oporezivanja bila je za 73,33% manja nego u godini realizacije akvizicije banke.

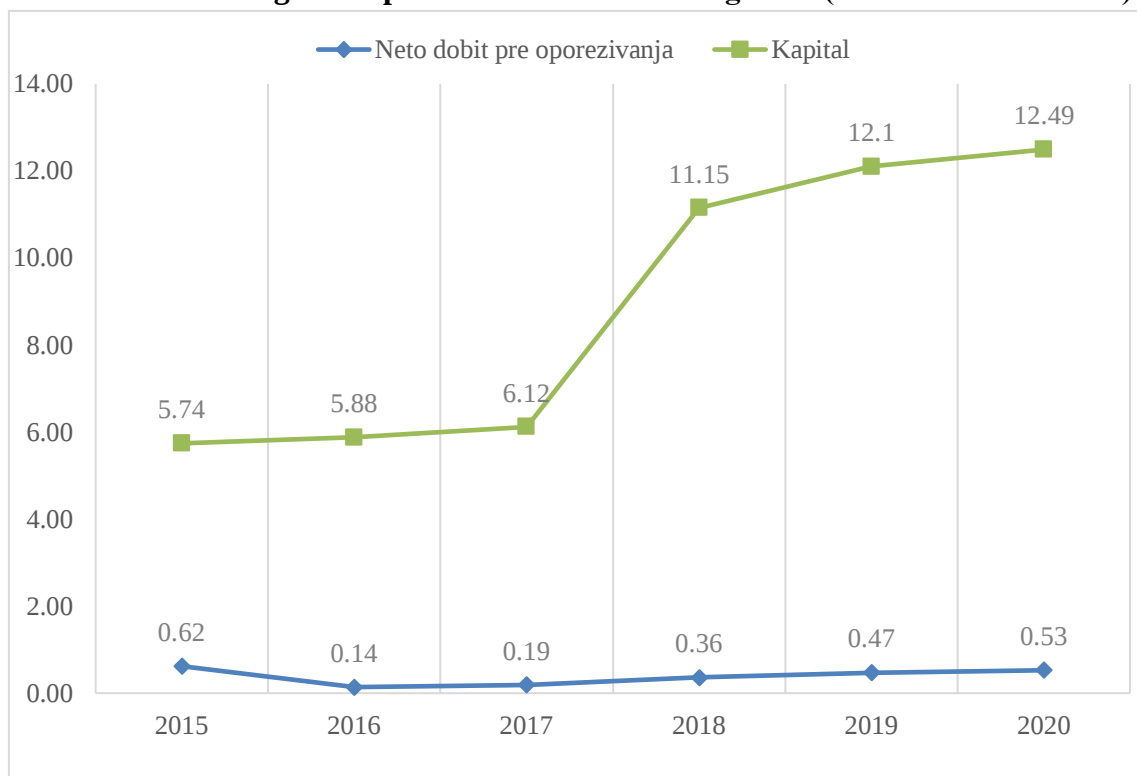
Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Sberbank Srbija a.d. Beograd u periodu od 2012. do 2020. godine. Imajući u vidu navedeno, dolazi se do zaključka da je promena vlasničke strukture banke

2012. godine nije doprinela podizanju profitabilnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd u opserviranom periodu. Kao u slučaju većine analiziranih banaka sa tržišnim učešćem do 5% na dan 31. decembar 2020. godine, efekti rasta kapitala kroz privatizaciju banke nisu doprineli rastu profitabilnosti u periodu od realizacije akvizicije do 2020. godine.

Efekti merđžera i akvizicija na profitabilnost – primer Halkbank a.d. Beograd

Usled akvizicije Čačanske banke a.d. Čačak, došlo je do priliva stranog kapitala. Pomenuta tendencija rasta kapitala ove banke doprinela je podizanju profitabilnosti banke u periodu od 2016. do 2020. godine. U slučaju Halkbank a.d. Beograd korišćeni su podaci koji se odnose na neto dobit pre oporezivanja u periodu od 2015. do 2020. godine (Grafikon 7.29).

Grafikon 7.29. Kretanje neto dobiti pre oporezivanja i kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Radi analize efekata restrukturiranja banke, u Tabeli 7.47. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za neto dobit pre oporezivanja. Obračunate su i stope rasta u odnosu na

baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.47. Neto dobit pre oporezivanja, bazni, lančani indeks i stope rasta za neto dobit pre oporezivanja Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine

Neto dobit pre oporezivanja						
Godina	Neto dobit pre oporezivanja (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	0,62	100	0	/	/	-3,09
2016	0,14	22,58	-77,42	22,58	-77,42	
2017	0,19	30,65	-69,35	135,71	35,71	
2018	0,36	58,06	-41,94	189,47	89,47	
2019	0,47	75,81	-24,19	130,56	30,56	
2020	0,53	85,48	-14,52	112,77	12,77	

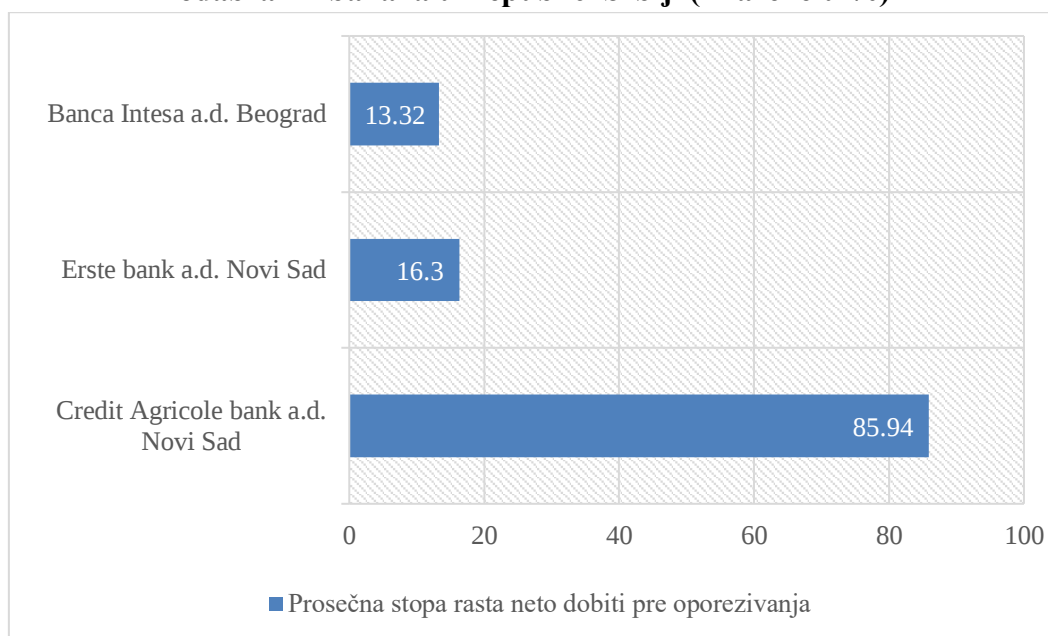
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 6. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2015. do 2020. godine, ukupna neto dobit pre oporezivanja prosečno se godišnje smanjivala za 3,09%. Godine 2016. neto dobit pre oporezivanja Halkbank a.d. Beograd bila je za 77,42% manja u odnosu na početak analiziranog perioda. Do najvećeg međugodišnjeg rasta (89,47%) došlo je 2018. u odnosu na 2017. godinu. Na kraju posmatranog perioda, neto dobit pre oporezivanja bila je za 14,52% niža u odnosu na baznu 2015. godinu. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu neto dobiti pre oporezivanja Halkbank a.d. Beograd periodu od 2015. do 2020. godine. Imajući u vidu navedeno, dolazi se do zaključka da promena vlasničke strukture Čačanske banke a.d. Čačak nije doprinela podizanju profitabilnosti banke tokom celokupnog perioda od 2015. do 2020. godine. Na početku posmatranog perioda došlo je do smanjenja neto dobiti pre oporezivanja od 2015. do 2016. godine, nakon čega je usledio njen blagi rast tokom ostatka posmatranog perioda, do 2020. godine.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da su akvizicije analiziranih banaka, u svojstvu strategija restrukturiranja u funkciji rasta, doprinele podizanju profitabilnosti u pojedinim slučajevima. S tim u vezi, primećuje se da je, usled procesa restrukturiranja, kod Credit Agricole bank a.d. Novi Sad došlo do najveće

prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja od 85,94% (Grafikon 7.30). Konkretno, nakon realizacije transakcije akvizicije, neto dobit pre oporezivanja Credit Agricole bank a.d. Novi Sad prosečno se godišnje povećavala za čak 85,94%. Dokapitalizacija usled procesa restrukturiranja banke uticala je na značajno povećanje neto dobiti pre oporezivanja tokom posmatranog perioda. Na Grafikonu 7.30. nije prikazana negativna prosečna stopa rasta neto dobiti pre oporezivanja Eurobank a.d. Beograd (-4,37), Sberbank Srbija a.d. Beograd (-15,23) i Halkbank a.d. Beograd (-3,09), kao ni Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, imajući u vidu da nije bilo izvodljivo da se obračunaju bazni i lančani indeksi, kao ni stope rasta jer je ova banka poslovala sa gubitkom u pojedinim godinama posmatranog perioda.

Grafikon 7.30. Prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Kada je u pitanju jačina i priroda povezanosti varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja kod analiziranih sedam banaka, Banca Intesa a.d. Beograd ima najveći koeficijent korelacije koji iznosi 0,875. Ovo pokazuje da je akvizicija Delta banke a.d. Beograd u svojstvu strategije u funkciji rasta u najvećoj meri doprinela podizanju profitabilnosti Banca Intesa a.d. Beograd (Tabela 7.48).

Tabela 7.48. Rezultati korelacije varijabli kapital i neto dobit pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije kapitala i neto dobiti pre oporezivanja
Banca Intesa a.d. Beograd	0,875
Erste bank a.d. Novi Sad	0,771
Credit Agricole bank a.d. Novi Sad	0,448
Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	korelaciona veza nije statistički značajna
Eurobank a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna
Sberbank Srbija a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna
Halkbank a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna

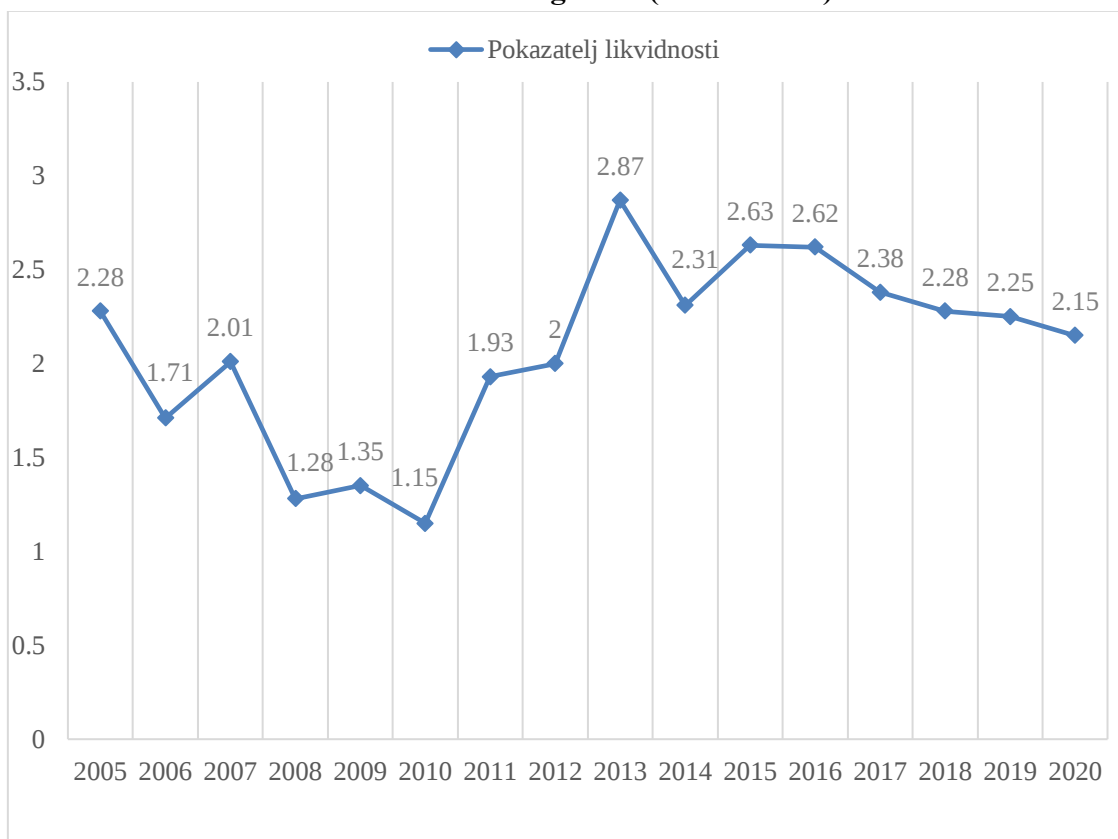
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, Erste bank a.d. Novi Sad i Credit Agricole bank a.d. Novi Sad koje čine ukupno 25,13% tržišnog udela u ukupnoj bilansnoj aktivni bankarskog sektora Srbije prema podacima na dan 31. decembar 2020. godine, utvrđeno je da postoji pozitivna i statistički značajna korelaciona veza između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja. U ostalim analiziranim bankama, Vojvođanskoj banci a.d. Novi Sad, Eurobank a.d. Beograd, Sberbank Srbija a.d. Beograd i Halkbank a.d. Beograd, koje čine ukupno 14,75% tržišnog udela u ukupnoj bilansnoj aktivni bankarskog sektora Srbije prema podacima na dan 31. decembar 2020. godine, utvrđeno je da korelaciona veza kapitala i neto dobiti pre oporezivanja nije statistički značajna. Ipak, imajući u vidu da analizirane banke sa statistički značajnom i pozitivnom vezom kapitala i neto dobiti pre oporezivanja čine ukupno 25,13% aktive bankarskog sektora Srbije od ukupno 39,88% aktive analiziranih banaka, dolazi se do zaključka da su akvizicije analiziranih banaka, u svojstvu strategije u funkciji rasta, ipak doprinele podizanju profitabilnosti.

Efekti merđžera i akvizicija na likvidnost – primer Banca Intesa a.d. Beograd

Nakon akvizicije Delta banke a.d. Beograd, usled promene vlasničke strukture, u periodu od 2005. do 2010. godine došlo je do volatilnog kretanja pokazatelja likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd. Zatim, u periodu od 2010. do 2013. godine došlo je do snažnog rasta pokazatelja likvidnosti ove banke. Ipak, na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, jedino je u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd promena vlasničke strukture banke uticala na podizanje likvidnosti. Na Grafikonu 7.31. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2005. do 2020. godine.

Grafikon 7.31. Kretanje pokazatelja likvidnosti kod Banca Intesa a.d. Beograd od 2005. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar, osim za 2005. godinu, kada je korišćen pokazatelj za treći mesec izveštajnog perioda i za 2006. godinu, kada je korišćena prosečna vrednost pokazatelja tokom perioda.

U Tabeli 7.49. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti kod Banca Intesa a.d. Beograd od 2005. do 2020. godine. Radi analize dinamike kretanja

pokazatelja likvidnosti, obračunate su i stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za celokupan posmatrani period.

**Tabela 7.49. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti
Banca Intesa a.d. Beograd od 2005. do 2020. godine**

Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	2,28	100	0	/	/	-0,39
2006	1,71	75	-25	75	-25	
2007	2,01	88,16	-11,84	117,54	17,54	
2008	1,28	56,14	-43,86	63,68	-36,32	
2009	1,35	59,21	-40,79	105,47	5,47	
2010	1,15	50,44	-49,56	85,19	-14,81	
2011	1,93	84,65	-15,35	167,83	67,83	
2012	2	87,72	-12,28	103,63	3,63	
2013	2,87	125,88	25,88	143,5	43,5	
2014	2,31	101,32	1,32	80,49	-19,51	
2015	2,63	115,35	15,35	113,85	13,85	
2016	2,62	114,91	14,91	99,62	-0,38	
2017	2,38	104,39	4,39	90,84	-9,16	
2018	2,28	100,00	0	95,80	-4,2	
2019	2,25	98,68	-1,32	98,68	-1,32	
2020	2,15	94,30	-5,7	95,56	-4,44	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, ukupan pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 0,39%. Pokazatelj likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd iznosio je 25% manje u odnosu na baznu 2005. godinu kada je došlo do

restrukturiranja banke. Godine 2020. bio za 5,7% niži u odnosu na početak opserviranog perioda. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu zabeležen je 2011. u odnosu na 2010. godinu i iznosio je 67,83%.

**Tabela 7.50. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti
za Banca Intesa a.d. Beograd**

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj likvidnosti	-	
2. Kapital	0,598**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/>
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

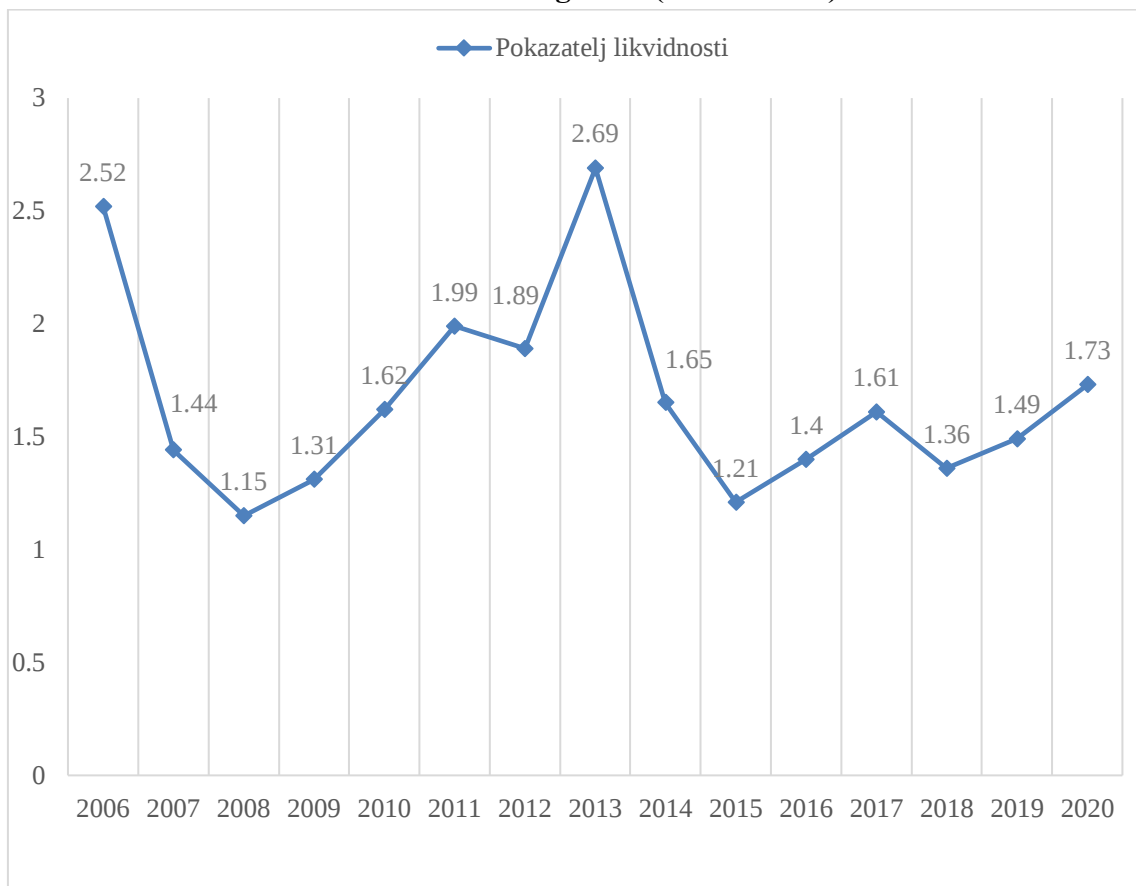
Ukoliko analiziramo podatke o korelaciji iz Tabele 7.50. možemo da zaključimo da postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti. Ovo znači da je rast kapitala usled akvizicije banke doprineo podizanju likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine. Na osnovu ovih podataka, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Delta banke a.d. Beograd, doprineo rastu pokazatelja likvidnosti Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine.

Imajući navedeno u vidu, dolazi se do zaključka da je akvizicija Delta banke a.d. Beograd 2005. godine doprinela podizanju likvidnosti banke u opserviranom periodu, bez obzira što je u periodu od 2005. godine do 2010. godine uočljivo volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti ove banke. S obzirom na rezultate sprovedenog istraživanja, efekat priliva stranog kapitala na kretanje pokazatelja likvidnosti pozitivan je jedino u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd.

Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Erste bank a.d. Novi Sad

Posle sprovedene akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad 2005. godine od strane Erste bank a.d. Novi Sad, usledilo je izrazito volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti ove banke. S tim u vezi, rast kapitala kroz privatizaciju banke nije doprineo podizanju likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad. Na Grafikonu 7.32. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad u analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine.

Grafikon 7.32. Kretanje pokazatelja likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad od 2006. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar, osim za 2006. godinu i 2007. godinu, kada je korišćen pokazatelj za treći mesec izveštajnog perioda. Za 2005. godinu nije dostupan podatak u vezi sa pomenutim pokazateljem.

U Tabeli 7.51. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad od 2006. do 2020. godine. U nameri da se analiziraju međugodišnje promene u kretanju pokazatelja likvidnosti banke, obračunate su i stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za posmatrani period.

Tabela 7.51. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad od 2006. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	2,52	100	0	/	/	-2,65
2007	1,44	57,14	-42,86	57,14	-42,86	
2008	1,15	45,63	-54,37	79,86	-20,14	
2009	1,31	51,98	-48,02	113,91	13,91	
2010	1,62	64,29	-35,71	123,66	23,66	
2011	1,99	78,97	-21,03	122,84	22,84	
2012	1,89	75,00	-25,00	94,97	-5,03	
2013	2,69	106,75	6,75	142,33	42,33	
2014	1,65	65,48	-34,52	61,34	-38,66	
2015	1,21	48,02	-51,98	73,33	-26,67	
2016	1,4	55,56	-44,44	115,70	15,70	
2017	1,61	63,89	-36,11	115,00	15,00	
2018	1,36	53,97	-46,03	84,47	-15,53	
2019	1,49	59,13	-40,87	109,56	9,56	
2020	1,73	68,65	-31,35	116,11	16,11	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

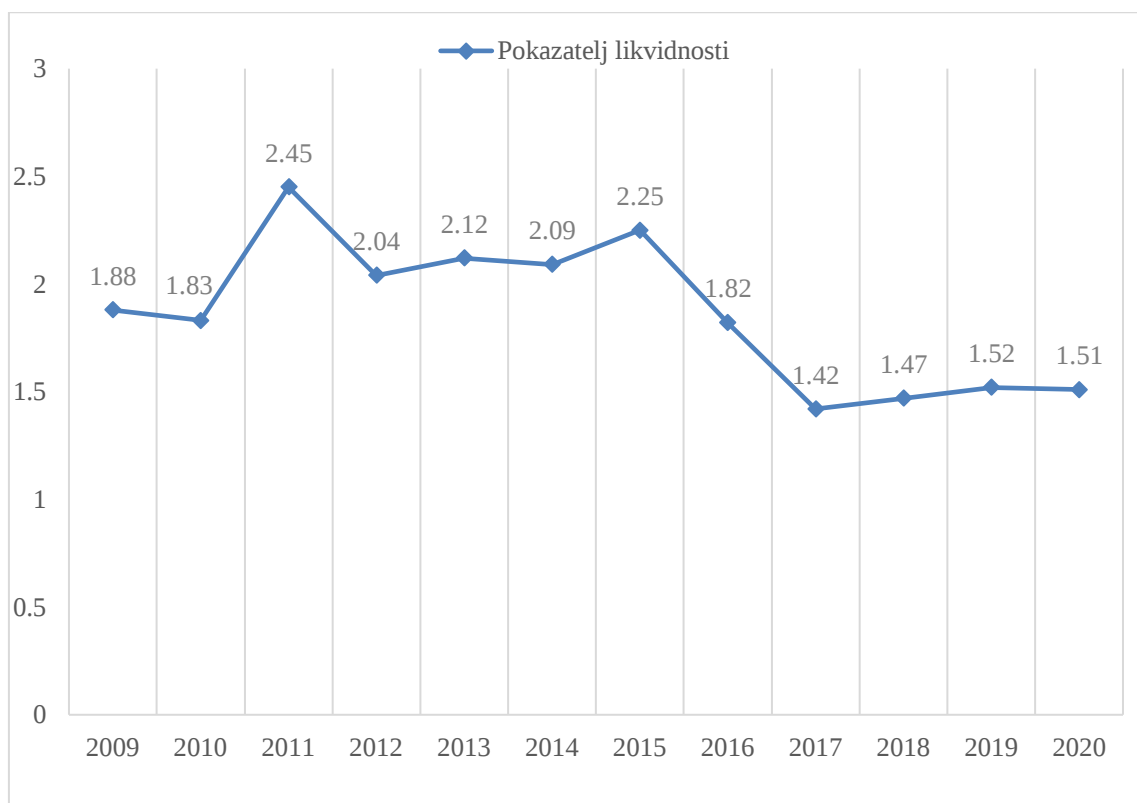
U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 2,65%. Dve godine nakon akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad, pokazatelj likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad bio je za 42,86% niži nego bazne 2006. godine. Na kraju analiziranog perioda 2020. godine, iznosio je 31,35% manje u odnosu na baznu 2006. godinu. Do najvećeg međugodišnjeg rasta (42,33%) u posmatranom periodu došlo je 2013. u odnosu na 2012. godinu. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja likvidnosti Erste bank a.d. Novi

Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, restrukturiranje banke kroz akviziciju Novosadske banke a.d. Novi Sad nije doprinelo podizanju likvidnosti u periodu od 2006. do 2020. godine. Iako je pokazatelj likvidnosti Erste bank a.d. Novi Sad bio iznad propisanog minimuma, tokom posmatranog perioda, zapaža se izrazito volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti ove banke.

Efekti merđžera i akvizicija na likvidnost – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad

Kao u slučaju Erste bank a.d. Novi Sad, nakon akvizicije Vojvođanske banke a.d. Novi Sad zapaža se volatilni trend kretanja pokazatelja likvidnosti. Kao dokaz za navedenu tvrdnju, na Grafikonu 7.33. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2009. do 2020. godine, imajući u vidu da podaci u vezi sa ovim pokazateljem nisu bili dostupni za period od 2006. do 2008. godine.

Grafikon 7.33. Kretanje pokazatelja likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od 2009. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://web.archive.org/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar, osim za 2017. i 2018. godinu, kada je korišćen pokazatelj za treći mesec izveštajnog perioda. Za 2006, 2007. i 2008. godinu nije dostupan podatak u vezi sa pomenutim pokazateljem.

U Tabeli 7.52. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od 2009. do 2020. godine. Pored pomenutog, analizirane su stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta pokazatelja likvidnosti za posmatrani period.

Tabela 7.52. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad od 2009. do 2020. godine

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2009)	Stopa rasta (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2009	1,88	100	0	/	/	-1,97
2010	1,83	97,34	-2,66	97,34	-2,66	
2011	2,45	130,32	30,32	133,88	33,88	
2012	2,04	108,51	8,51	83,27	-16,73	
2013	2,12	112,77	12,77	103,92	3,92	
2014	2,09	111,17	11,17	98,58	-1,42	
2015	2,25	119,68	19,68	107,66	7,66	
2016	1,82	96,81	-3,19	80,89	-19,11	
2017	1,42	75,53	-24,47	78,02	-21,98	
2018	1,47	78,19	-21,81	103,52	3,52	
2019	1,52	80,85	-19,15	103,40	3,40	
2020	1,51	80,32	-19,68	99,34	-0,66	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://web.archive.org/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2009. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 1,97%. Pokazatelj likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad bio je za 2,66% niži nego 2009. godine. Godine 2020. beležio je čak 19,68% nižu vrednost u odnosu početak analiziranog perioda. Najveći međugodišnji rast pokazatelja likvidnosti u posmatranom periodu bio je 2011. u odnosu na 2010. godinu i iznosio je 33,88%. Imajući u vidu da se likvidnost banke često ne podudara sa nivoom i rastom kapitala, prosečno godišnje smanjenje ovog pokazatelja ne znači da je akvizicija banke doprinela ugrožavanju likvidnosti. Naprotiv, sistemski značajne banke održavaju odgovarajući nivo

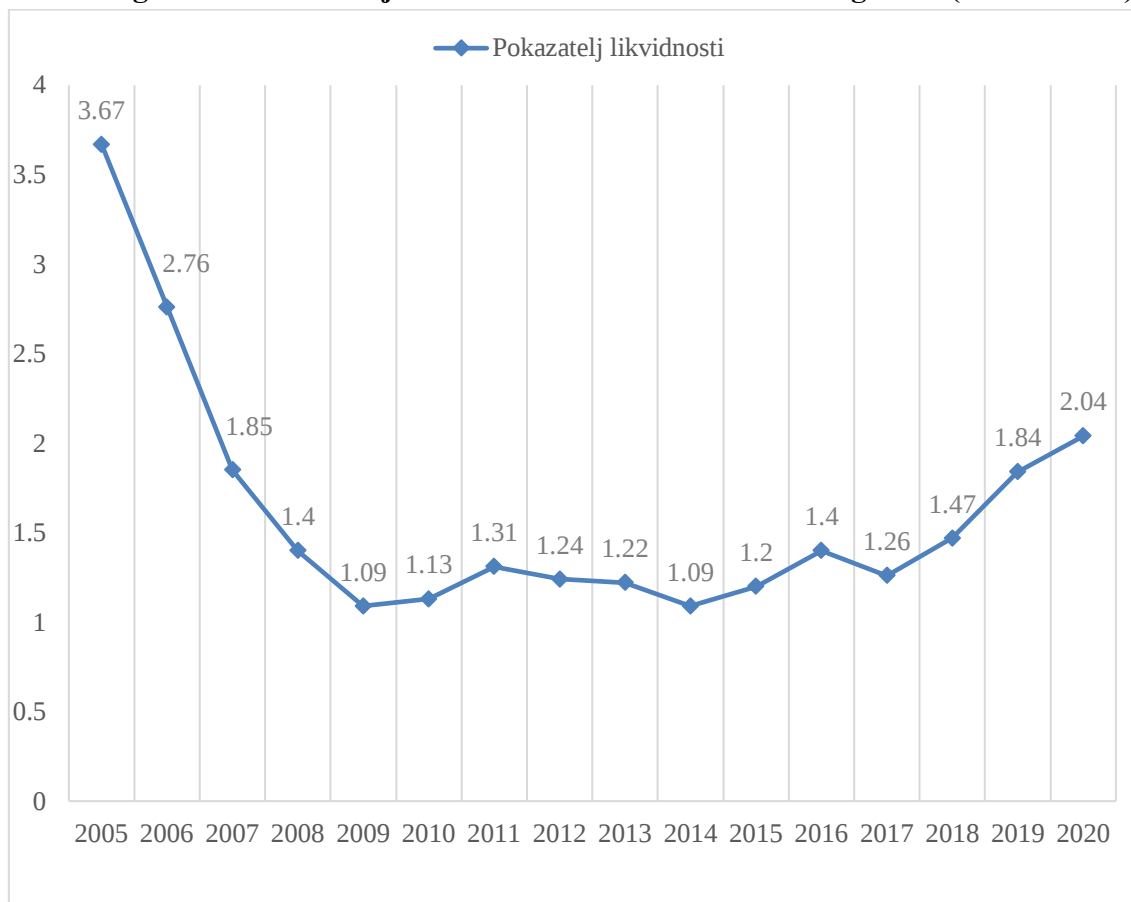
likvidnosti u skladu sa planiranim isplatama, pa veza sa nivoom kapitala ne mora nužno da postoji. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2009. do 2020. godine.

Imajući u vidu rezultate sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da promena vlasničke strukture Vojvođanske banke a.d. Novi Sad 2006. godine nije u dovoljnoj meri doprinela podizanju likvidnosti ove banke u opserviranom periodu od 2006. do 2020. godine. Kao u slučaju Erste bank a.d. Novi Sad, nakon priliva stranog kapitala, usledilo je volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti Vojvođanske banke a.d. Novi Sad koji je tokom celokupnog analiziranog perioda bio iznad propisanog minimuma.

Efekti merdžera i akvizicija na likvidnost – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad

Posle akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad 2005. godine od strane Credit Agricole bank a.d. Novi Sad i dokapitalizacije, došlo je do tendencije smanjenja likvidnosti ove banke do 2009. godine. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, restrukturiranje Meridian bank a.d. Novi Sad nije doprinelo podizanju nivoa likvidnosti u analiziranom periodu. Ipak, pokazatelj likvidnosti ove banke bio je iznad propisanog minimuma tokom celokupnog analiziranog perioda. Primećuje se smanjenje vrednosti ovog pokazatelja u periodu od 2005. do 2009. godine, zatim njegovo volatilno kretanje i blagi rast od 2017. do 2020. godine. Na Grafikonu 7.34. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

**Grafikon 7.34. Kretanje pokazatelja likvidnosti
Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad od 2005. do 2020. godine (izražen u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.creditagricole.rs
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar, osim za 2005, 2007. i 2008. godinu, kada je korišćen pokazatelj za treći mesec izveštajnog perioda, kao i za 2006. godinu kada je vrednost pokazatelja obračunata na osnovu prosečne vrednosti za prethodnu 2005. i narednu, 2007. godinu.

U Tabeli 7.53. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad od 2005. do 2020. godine. U nameri da se analizira kretanje nivoa likvidnosti na međugodišnjem nivou, obračunate su i stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za ispitivani period.

Tabela 7.53. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Credit Agricole banke a.d. Novi Sad od 2005. do 2020. godine

Credit Agricole a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	3,67	100	0	/	/	-3,84
2006	2,76	75,20	-24,80	75,20	-24,80	
2007	1,85	50,41	-49,59	67,03	-32,97	
2008	1,4	38,15	-61,85	75,68	-24,32	
2009	1,09	29,70	-70,30	77,86	-22,14	
2010	1,13	30,79	-69,21	103,67	3,67	
2011	1,31	35,69	-64,31	115,93	15,93	
2012	1,24	33,79	-66,21	94,66	-5,34	
2013	1,22	33,24	-66,76	98,39	-1,61	
2014	1,09	29,70	-70,30	89,34	-10,66	
2015	1,2	32,70	-67,30	110,09	10,09	
2016	1,4	38,15	-61,85	116,67	16,67	
2017	1,26	34,33	-65,67	90,00	-10,00	
2018	1,47	40,05	-59,95	116,67	16,67	
2019	1,84	50,14	-49,86	125,17	25,17	
2020	2,04	55,59	-44,41	110,87	10,87	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.creditagricole.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 3,84%. Pokazatelj likvidnosti Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad iznosio je 2006. godine 24,8% manje u odnosu na prethodnu godinu kada je došlo do restrukturiranja banke. Na kraju 2020. godine ovaj pokazatelj bio je za 44,41% niži u odnosu na početak analiziranog perioda. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu beležio je 2019. u odnosu na 2018. godinu i iznosio je 25,17%.

**Tabela 7.54. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti
za Credit Agricole banku Srbija a.d. Novi Sad**

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj likvidnosti	-	
2. Kapital	-,443**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.creditagricole.rs
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

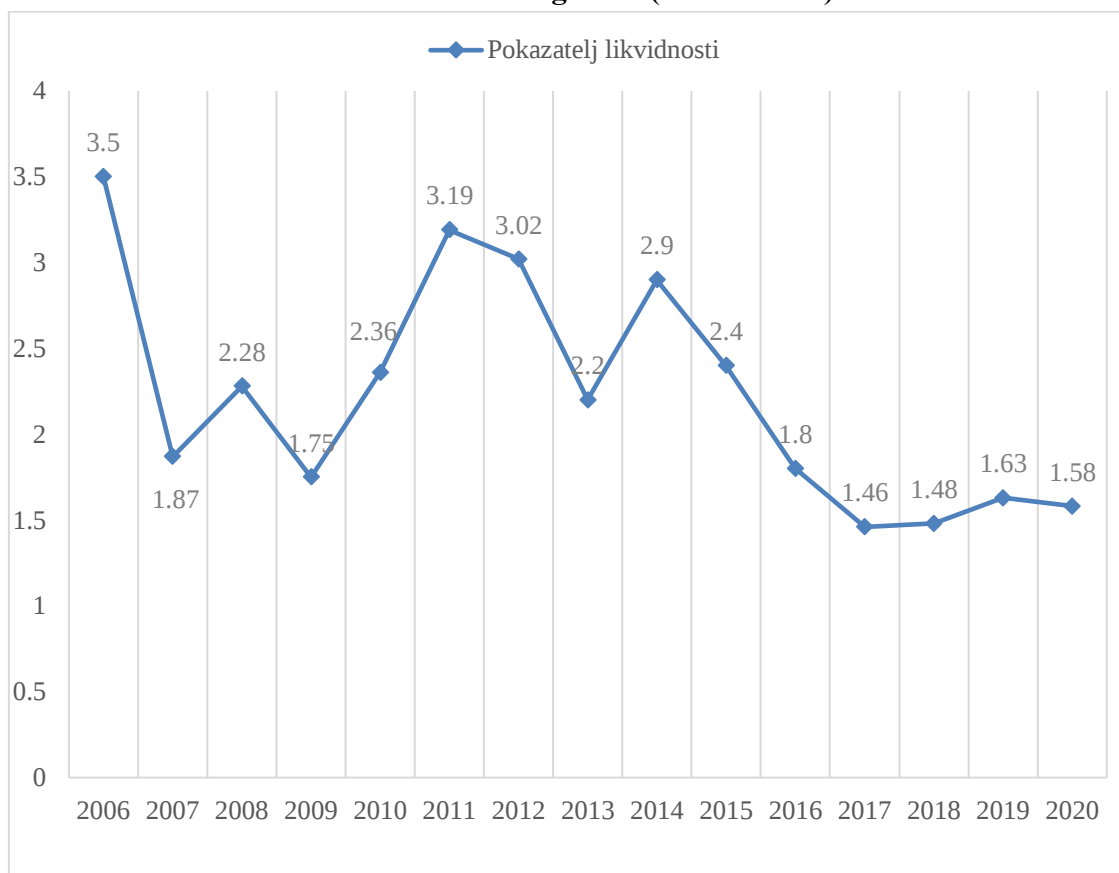
Ukoliko analiziramo korelaciju, u Tabeli 7.54. možemo da zaključimo da postoji značajna inverzna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti, s obzirom da koeficijent korelacije iznosi -0,443. Ovakva negativna povezanost znači da su se vrednosti pomenutih varijabli kretale u suprotnim smerovima. Konkretno, rast nivoa kapitala pratilo je smanjenje likvidnosti Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

S obzirom na rezultate sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da akvizicija Credit Agricole bank a.d. Novi Sad nije doprinela podizanju likvidnosti ove banke u posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine. U periodu od 2005. godine, kada je došlo do restrukturiranja banke praćenog rastom kapitala, pa sve do 2009. godine, došlo je do znatnog smanjenja pokazatelja likvidnosti. Ipak, tokom celokupnog perioda, pokazatelj likvidnosti ove banke bio je iznad propisanog minimuma.

Efekti merđžera i akvizicija na likvidnost – primer Eurobank a.d. Beograd

Posle akvizicije banke Nacionalne štedionice 2006. godine, primećuje se volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti Eurobank a.d. Beograd. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, efekti priliva stranog kapitala doprineli podizanju likvidnosti banke. Ipak, pokazatelj likvidnosti Eurobank a.d. Beograd bio je iznad propisanog minimuma tokom celokupnog analiziranog perioda. Na Grafikonu 7.35. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti Eurobank a.d. Beograd u analiziranom periodu od 2006. do 2020. godine.

Grafikon 7.35. Kretanje pokazatelja likvidnosti Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti za treći mesec izveštajnog perioda.

Kao što se može videti u Tabeli 7.55. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2020. godine. Ovi indeksi korišćeni su radi obračuna stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta za analizirani period, a u svrhu analize kretanja nivoa likvidnosti na međugodišnjoj osnovi.

Tabela 7.55. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Eurobank a.d. Beograd od 2006. do 2020. godine

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	3,5	100	0	/	/	-5,52
2007	1,87	53,43	-46,57	53,43	-46,57	
2008	2,28	65,14	-34,86	121,93	21,93	
2009	1,75	50,00	-50,00	76,75	-23,25	
2010	2,36	67,43	-32,57	134,86	34,86	
2011	3,19	91,14	-8,86	135,17	35,17	
2012	3,02	86,29	-13,71	94,67	-5,33	
2013	2,2	62,86	-37,14	72,85	-27,15	
2014	2,9	82,86	-17,14	131,82	31,82	
2015	2,4	68,57	-31,43	82,76	-17,24	
2016	1,8	51,43	-48,57	75,00	-25,00	
2017	1,46	41,71	-58,29	81,11	-18,89	
2018	1,48	42,29	-57,71	101,37	1,37	
2019	1,63	46,57	-53,43	110,14	10,14	
2020	1,58	45,14	-54,86	96,93	-3,07	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 5,52%. Pokazatelj likvidnosti Eurobank a.d. Beograd bio je 2007. godine 46,57% niži u odnosu na godinu realizacije akvizicije Nacionalne štedionice. Godine 2020. beležio je 54,86% nižu vrednost u odnosu na baznu 2006. godinu. Najveći međugodišnji rast pokazatelja likvidnosti u posmatranom periodu bio je 2011. u odnosu na 2010. godinu i iznosio je 35,17%.

Tabela 7.56. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti za Eurobank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj likvidnosti	-	
2. Kapital	-,500**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

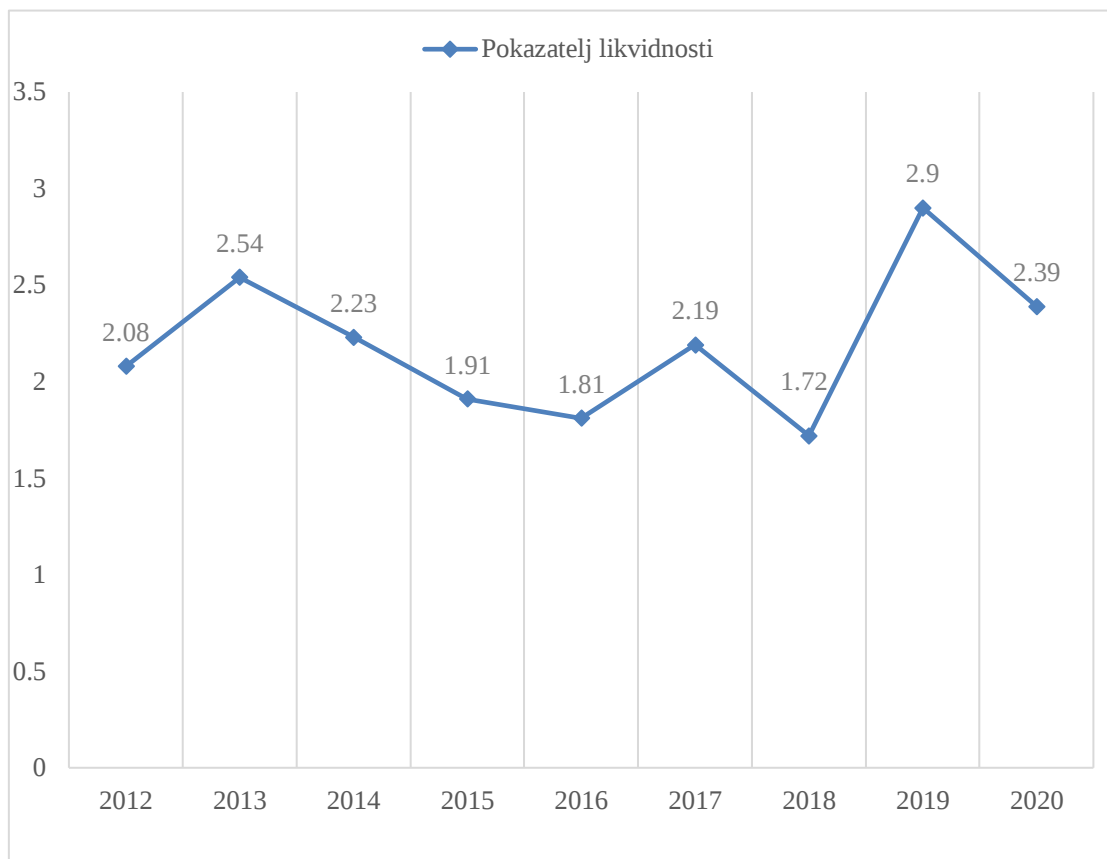
Analizom dobijenih podataka o korelaciji iz Tabele 7.56. može se zaključiti da postoji značajna inverzna korelaciona veza (vrednost koeficijenta korelacije iznosi -0,500) između kapitala i pokazatelja likvidnosti. Negativna korelacija kapitala i pokazatelja likvidnosti upućuje da je rast kapitala Eurobank a.d. Beograd pratilo smanjenje pokazatelja likvidnosti tokom posmatranog perioda. Rast kapitala Eurobank a.d. Beograd do kojeg je došlo posredstvom akvizicije Nacionalne štedionice, nije doprineo povećanju nivoa likvidnosti banke u periodu od 2006. do 2020. godine.

Na bazi ovih podataka se dalje može izvući zaključak da kupovina Nacionalne štedionice od strane Eurobank a.d. Beograd nije doprinela rastu likvidnosti banke u posmatranom periodu. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, restrukturiranje nije uticalo na podizanje likvidnosti banke, iako je pokazatelj likvidnosti banke tokom celokupnog analiziranog perioda bio iznad propisanog minimuma.

Efekti merđžera i akvizicija na likvidnost – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd

Usled akvizicije Volksbank a.d. Beograd 2012. godine i priliva stranog kapitala, primećuje se rast pokazatelja likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd u 2013. godini, nakon čego je usledilo njegovo blago smanjenje do 2016. godine i volatilno kretanje do kraja posmatranog perioda 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.36. Za razliku od većine ostalih analiziranih banaka, primećuje se blagi rast pokazatelja likvidnosti nakon restrukturiranja banke.

Grafikon 7.36. Kretanje pokazatelja likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar.

Kao što se može uočiti u Tabeli 7.57. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine. U svrhu istraživanja međugodišnjih promena u kretanju nivoa likvidnosti, obračunate su i stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za posmatrani period.

Tabela 7.57. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine

Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2012)	Stopa rasta (It=2012) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	2,08	100	0	/	/	1,75
2013	2,54	122,12	22,12	122,12	22,12	
2014	2,23	107,21	7,21	87,80	-12,20	
2015	1,91	91,83	-8,17	85,65	-14,35	
2016	1,81	87,02	-12,98	94,76	-5,24	
2017	2,19	105,29	5,29	120,99	20,99	
2018	1,72	82,69	-17,31	78,54	-21,46	
2019	2,9	139,42	39,42	168,60	68,60	
2020	2,39	114,90	14,90	82,41	-17,59	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

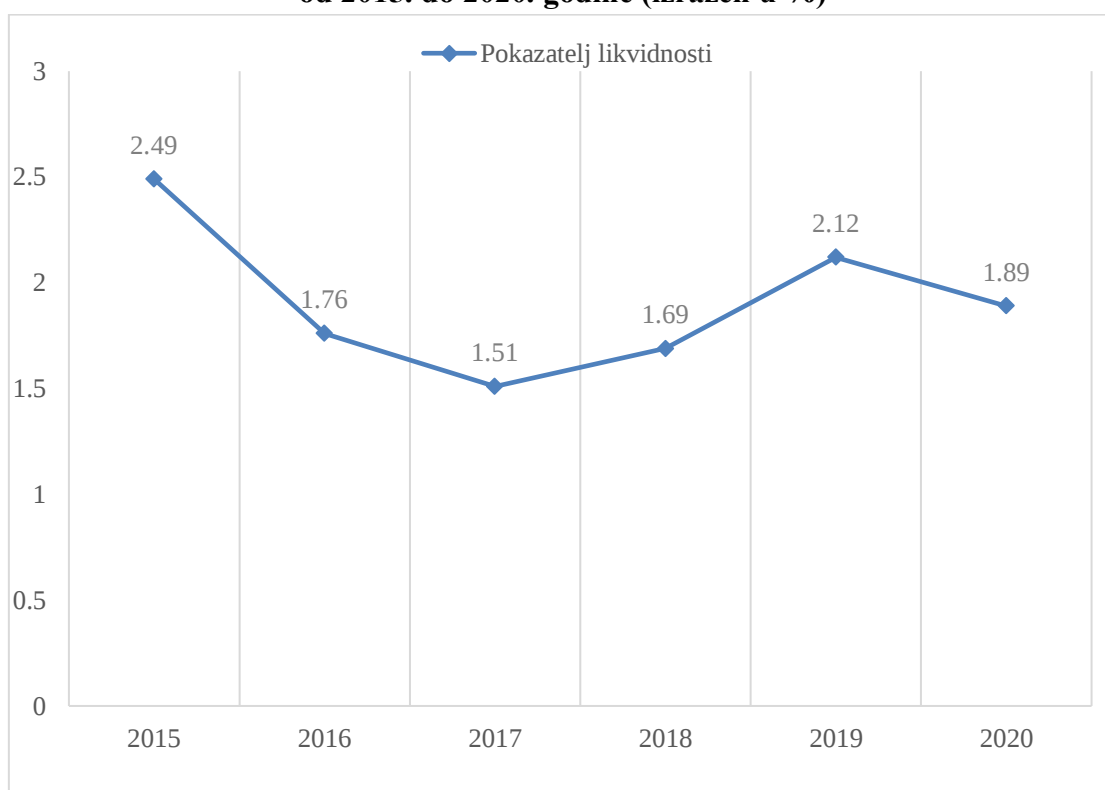
U posmatranom periodu od 2012. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje povećavao za 1,73%. Pokazatelj likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd bio je 2013. godine 22,12% viši nego bazne 2012. godine. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2019. u odnosu na 2018. godinu i iznosio je 68,6%. Na kraju opserviranog perioda, godine 2020. ovaj pokazatelj iznosio je 14,9% više u odnosu na godinu privatizacije banke. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd u periodu od 2012. do 2020. godine.

S obzirom na navedeno, dolazi se do zaključka da je akvizicija Volksbank a.d. Beograd doprinela blagom rastu pokazatelja likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2013. godine, ali ipak nije u dovoljnoj meri doprinela podizanju likvidnosti tokom celokupnog analiziranog perioda do 2020. godine. Za razliku od većine analiziranih banaka, primećuje se efekat privatizacije banke na rast likvidnosti u kratkom roku. Pored pomenutog, kao u slučaju svih analiziranih banaka, pokazatelj likvidnosti Sberbank Srbija a.d. Beograd bio je iznad propisanog minimuma tokom opserviranog perioda.

Efekti merđžera i akvizicija na likvidnost – primer Halkbank a.d. Beograd

Kao u slučaju većine analiziranih banaka, akvizicija Čačanske banke a.d. Čačak nije doprinela podizanju likvidnosti tokom analiziranog perioda. Na Grafikonu 7.37. prikazano je kretanje pokazatelja likvidnosti ove banke u analiziranom periodu od 2015. do 2020. godine. Nakon priliva stranog kapitala 2015. godine, primećuje se tendencija smanjenja pokazatelja likvidnosti banke od 2015. do 2017. godine, nakon čega je usledilo njegovo volatilno kretanje do kraja analiziranog perioda, 2020. godine.

Grafikon 7.37. Kretanje pokazatelja likvidnosti Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Na Grafikonu su prikazane vrednosti pokazatelja likvidnosti na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.58. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj likvidnosti Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine. Dodatno, obračunate su i stope rasta u odnosu na svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta, kako bi se analizirala dinamika kretanja nivoa likvidnosti u opserviranom periodu.

Tabela 7.58. Pokazatelj likvidnosti, bazni i lančani indeks za pokazatelj likvidnosti Halkbank a.d. Beograd od 2015. do 2020. godine

Halkbank a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj likvidnosti (u %)	Bazni indeks (It=2015)	Stopa rasta (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	2,49	100	0	/	/	-5,36
2016	1,76	70,68	-29,32	70,68	-29,32	
2017	1,51	60,64	-39,36	85,80	-14,20	
2018	1,69	67,87	-32,13	111,92	11,92	
2019	2,12	85,14	-14,86	125,44	25,44	
2020	1,89	75,90	-24,10	89,15	-10,85	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2015. do 2020. godine, pokazatelj likvidnosti prosečno se godišnje smanjivao za 5,36%. Godine 2016. pokazatelj likvidnosti Halkbank a.d. Beograd iznosio je 29,32% manje nego bazne 2015. godine. Na kraju posmatranog perioda, 2020. godine bio je 24,1% niži u odnosu na godinu realizacije akvizicije banke. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu bio je 2019. u odnosu na 2018. godinu i iznosio je 25,44%. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja likvidnosti Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine. S obzirom na navedeno, kao u slučaju većine analiziranih banaka, akvizicija banke nije doprinela podizanju likvidnosti u analiziranom periodu, imajući u vidu volatilno kretanje pokazatelja likvidnosti tokom celokupnog posmatranog perioda.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da akvizicije banaka, u svojstvu strategije restrukturiranja u funkciji rasta, nisu doprinele podizanju nivoa likvidnosti kod većine analiziranih banaka. Ipak, primećuje se da je, usled rasta kapitala, jedino u slučaju Sberbank Srbija a.d. Beograd došlo do pozitivne prosečne stope rasta pokazatelja likvidnosti od 1,75%. Kada je u pitanju korelacija varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti, jedino u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd postoji pozitivna korelaciona veza kapitala i pokazatelja likvidnosti (0,598). Ovo znači da je privatizacija Delta banke a.d. Beograd doprinela rastu pokazatelja likvidnosti (Tabela 7.59).

Tabela 7.59. Rezultati korelacije varijabli kapital i pokazatelj likvidnosti odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije kapitala i pokazatelja likvidnosti
Banca Intesa a.d. Beograd	0,598
Eurobank a.d. Beograd	-0,500
Credit Agricole bank a.d. Novi Sad	-0,443
Erste bank a.d. Novi Sad	korelaciona veza nije statistički značajna
Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	korelaciona veza nije statistički značajna
Sberbank Srbija a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna
Halkbank a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Poslovne banke likvidnost planiraju i njome upravljaju u skladu sa potrebama za tekućim i budućim isplatama. Konstantno rastući i visok nivo likvidnosti za banku predstavlja ponekad i opterećenje i propuštenu dobit. U skladu sa tim, sistemski jake i stabilne banke ga drže na optimalnom nivou. Optimalni nivo likvidnosti banke često ne korespondira sa nivoom i rastom kapitala, naprotiv stoga neodovoljno jaka ili u pojedinim periodima i inverzna korelaciona veza ne znači da se preuzimanjem banaka destabilizovala likvidnost i da ovakva strategija nije bila u funkciji rasta. Naprotiv, nedvosmisleno je da su banke nivo likvidnosti usklađivale sa potrebama planiranih isplata, pritom u drugi plan stavljajući vezu sa nivoom kapitala.

Među svim analiziranim bankama, jedino je u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd utvrđeno da postoji statistički značajna i umerena pozitivna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja likvidnosti. Ipak, kod Banca Intesa a.d. Beograd, efekat rasta kapitala kroz promenu vlasničke strukture na podizanje likvidnosti imao je odloženo dejstvo. Kod ostalih analiziranih banaka, korelaciona veza kapitala i pokazatelja likvidnosti nije statistički značajna (Erste bank a.d. Novi Sad, Vojvođanska banka a.d. Novi Sad, Sberbank Srbija a.d. Beograd i Halkbank a.d. Beograd), a u pojedinim slučajevima (Credit Agricole bank Srbija a.d. Novi Sad i Eurobank a.d. Beograd) čak je i negativna.

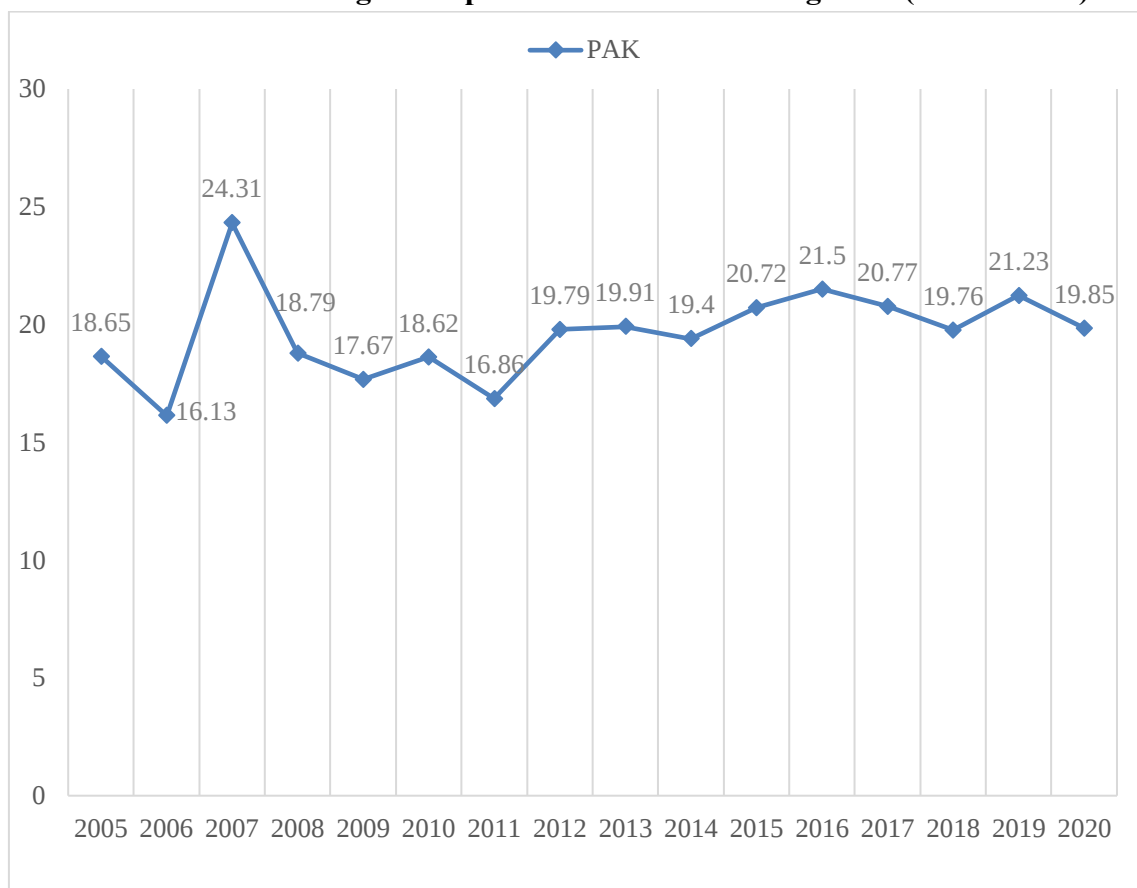
Imajući navedeno u vidu, kod pomenutih banaka, akvizicija banaka, kao strategija restrukturiranja u funkciji rasta, nije (u dovoljnoj meri) doprinela podizanju likvidnosti u analiziranom periodu. S druge strane, kada je u pitanju istraživanje efekata merdžera i akvizicija na profitabilnost, analizirane banke sa statistički značajnom i pozitivnom vezom kapitala i neto dobiti pre oporezivanja čine ukupno 25,13% aktive bankarskog sektora Srbije na dan 31. decembar 2020. godine, od ukupno 39,88% aktive analiziranih banaka. S tim u vezi, dolazi se do zaključka da je restrukturiranje banaka doprinelo podizanju profitabilnosti. Imajući u vidu rezultate sprovedenog istraživanja, ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila, a ni odbacila hipoteza „Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji“.

7.1.3. Efekti merdžera i akvizicija u bankarskom sektoru na adekvatnost kapitala

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Banca Intesa a.d. Beograd

Nakon akvizicije Delta banke a.d. Beograd 2005. godine, rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo podizanju adekvatnosti kapitala Banca Intesa a.d. Beograd, do kraja opserviranog perioda, 2020. godine. Dokaz za navedenu tvrdnju prikazan je na Grafikonu 7.38. S tim u vezi, jedino se u periodu od 2006. do 2007. godine primećuje da je došlo do snažnog rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala banke, nakon čega je usledilo njegovo blago volatilno kretanje do 2020. godine.

**Grafikon 7.38. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala
Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine (izražen u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/>
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Pored navedenog, u Tabeli 7.60. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala kod Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine. U nameri da se analizira dinamika kretanja pokazatelja adekvatnosti kapitala na međugodišnjem nivou, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta u posmatranom periodu.

Tabela 7.60. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2005. do 2020. godine

Banca Intesa a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	18,65	100	0	/	/	0,42
2006	16,13	86,49	-13,51	86,49	-13,51	
2007	24,31	130,35	30,35	150,71	50,71	
2008	18,79	100,75	0,75	77,29	-22,71	
2009	17,67	94,75	-5,25	94,04	-5,96	
2010	18,62	99,84	-0,16	105,38	5,38	
2011	16,86	90,4	-9,60	90,55	-9,45	
2012	19,79	106,11	6,11	117,38	17,38	
2013	19,91	106,76	6,76	100,61	0,61	
2014	19,4	104,02	4,02	97,44	-2,56	
2015	20,72	111,1	11,10	106,8	6,80	
2016	21,5	115,28	15,28	103,76	3,76	
2017	20,77	111,37	11,37	96,6	-3,40	
2018	19,76	105,95	5,95	95,14	-4,86	
2019	21,23	113,83	13,83	107,44	7,44	
2020	19,85	106,43	6,43	93,5	-6,50	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje povećavao za 0,42%. Godinu dana nakon kupovine Delta banke a.d. Beograd, 2006. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je čak 13,51% manje u odnosu na početak opserviranog perioda. Najveći međugodišnji u posmatranom periodu

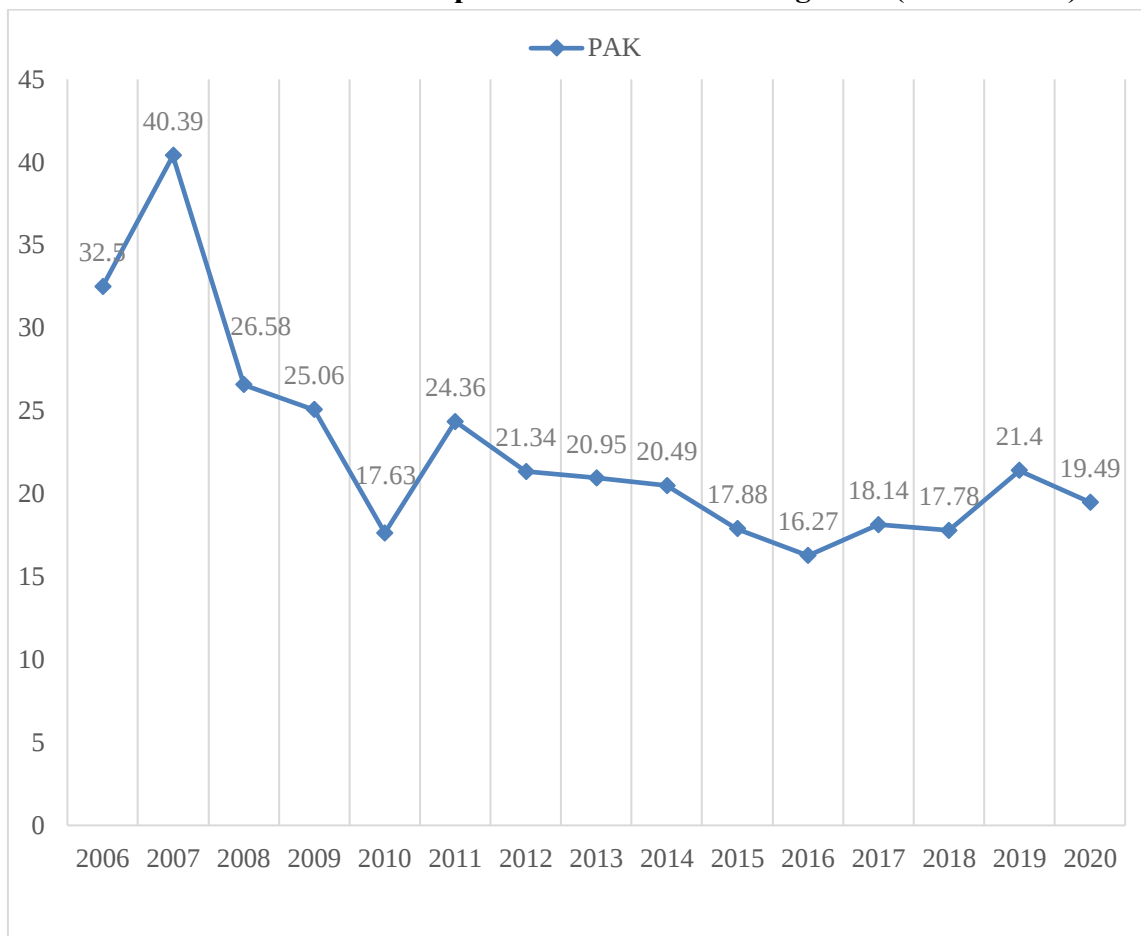
postignut je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 50,71%. Na kraju 2020. godine, ovaj pokazatelj iznosio je 6,43% više u odnosu na baznu 2005. godinu. Tokom celokupnog analiziranog perioda, primećuje se da je pokazatelj adekvatnosti kapitala bio znatno iznad propisanog regulatornog minimuma od 12% zaključno sa 2016. godine i 8% u periodu od 2017. godine. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala nije značajna, što znači da rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja adekvatnosti kapitala Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2005. do 2020. godine.

Imajući navedeno u vidu, dolazi se do zaključka da podizanje nivoa kapitala posredstvom akvizicije u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, nije u dovoljnoj meri doprinelo podizanju adekvatnosti kapitala. Primećuje se da je ipak dve godine nakon akvizicije Delta banke a.d. Beograd došlo do snažnog rasta ovog pokazatelja. Tokom celokupnog analiziranog perioda, adekvatnost kapitala Banca Intesa a.d. Beograd bila je znatno iznad propisanog minimuma.

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Erste bank a.d. Novi Sad

Nedugo nakon akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad 2005. godine od strane Erste bank a.d. Novi Sad, u periodu od 2006. do 2007. godine, došlo je do intenzivnog rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala. Počevši od 2008. godine pa do kraja posmatranog perioda 2020. godine, usledilo je volatilno kretanje ovog pokazatelja. Radi analize efekata rasta kapitala na kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Erste bank a.d. Novi Sad, odabrana je 2006. godina, imajući u vidu da nije dostupan podatak u vezi sa pokazateljem adekvatnosti kapitala za 2005. godinu kada je došlo do kupovine Novosadske banke a.d. Novi Sad. Dokapitalizacija banke doprinela je samo u kratkom roku podizanju nivoa adekvatnosti kapitala. Pored pomenutog, tokom celokupnog analiziranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala Erste bank a.d. Novi Sad bio je znatno iznad propisanog regulatornog minimuma. Na Grafikonu 7.39. prikazano je kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine.

**Grafikon 7.39. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala
Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine (izražen u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomene: a) Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

b) Imajući u vidu nedostupnost podatka u vezi sa pokazateljem adekvatnosti kapitala za 2005. godinu, na Grafikonu su prikazani podaci od 2006. godine.

Kao što je prikazano u Tabeli 7.61. izračunati su bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine. Stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period, obračunate su na osnovu indeksa.

Tabela 7.61. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala kod Erste bank a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine

Erste bank a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	32,5	100	0	/	/	-3,59
2007	40,39	124,28	24,28	124,28	24,28	
2008	26,58	81,78	-18,22	65,81	-34,19	
2009	25,06	77,11	-22,89	94,28	-5,72	
2010	17,63	54,25	-45,75	70,35	-29,65	
2011	24,36	74,95	-25,05	138,17	38,17	
2012	21,34	65,66	-34,34	87,60	-12,40	
2013	20,95	64,46	-35,54	98,17	-1,83	
2014	20,49	63,05	-36,95	97,80	-2,20	
2015	17,88	55,02	-44,98	87,26	-12,74	
2016	16,27	50,06	-49,94	91,00	-9,00	
2017	18,14	55,82	-44,18	111,49	11,49	
2018	17,78	54,71	-45,29	98,02	-1,98	
2019	21,4	65,85	-34,15	120,36	20,36	
2020	19,49	59,97	-40,03	91,07	-8,93	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje smanjivao za 3,59%. Godine 2007. pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je 24,28% više nego bazne 2006. godine. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu zabeležen je 2011. u odnosu na 2010. godinu i iznosio je 38,17%. Godine 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je 40,03% manje u odnosu na godinu realizacije akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad.

Tabela 7.62. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Erste bank a.d. Novi Sad

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj adekvatnosti kapitala	-	
2. Kapital	-,507**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

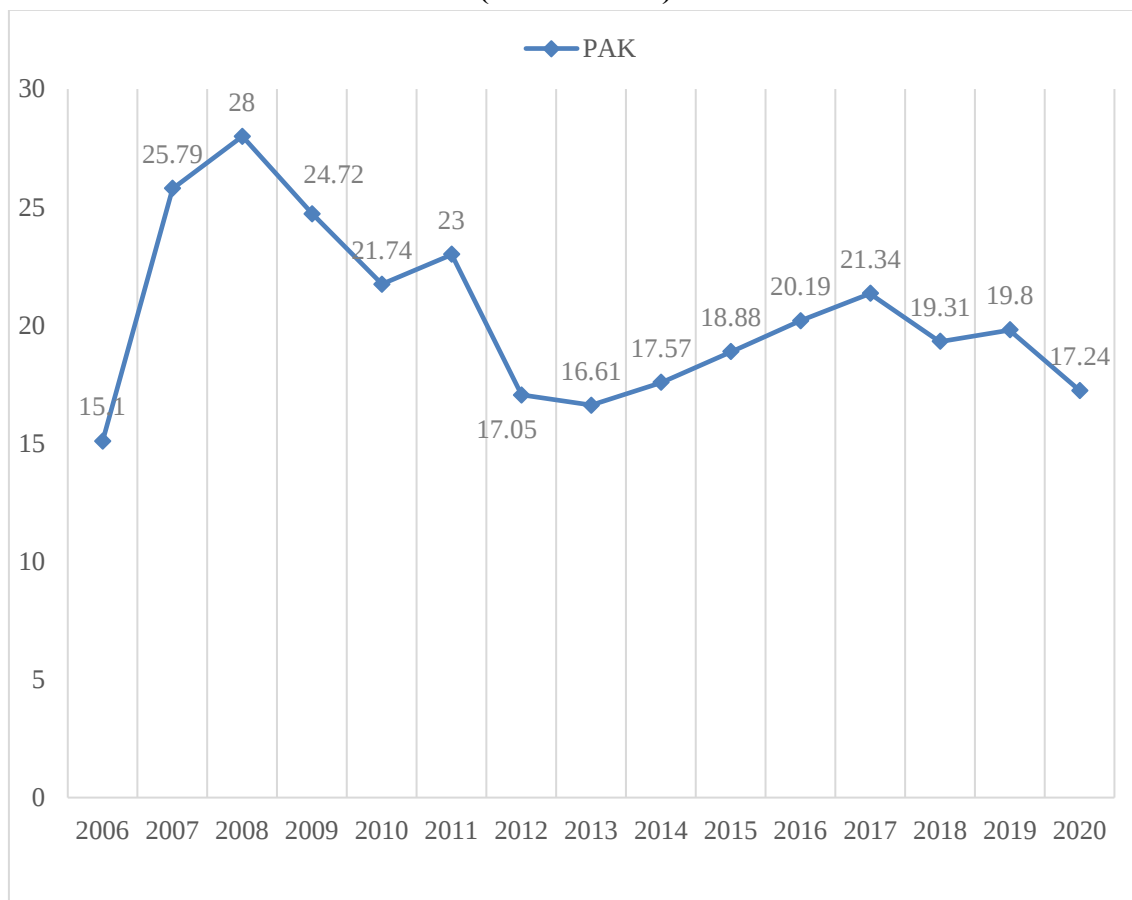
Analizom podataka o korelaciji prikazanih u Tabeli 7.62. možemo zaključiti da postoji značajna inverzna korelaciona veza (koeficijent korelacije iznosi -0,507) između kapitala i pokazateja adekvatnosti kapitala. To nas dalje dovodi do zaključka da je rast kapitala doprineo smanjenju pokazatelja adekvatnosti kapitala Erste bank a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine.

Imajući navedeno u vidu, akvizicija Novosadske banke a.d. Novi Sad od strane Erste bank a.d. Novi Sad nije doprinela podizanju adekvatnosti kapitala u opserviranom periodu. Iako je došlo do realizacije efekta priliva stranog kapitala na rast pokazatelja adekvatnosti kapitala u kratkom roku nakon akvizicije Novosadske banke a.d. Novi Sad, tokom ostatka analiziranog perioda primećuje se volatilno kretanje ovog pokazatelja.

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Vojvođanska banka a.d. Novi Sad

Nakon akvizicije Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2008. godine, došlo je do snažnog rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala ove banke. Počevši od 2009. godine, došlo je do volatilnog kretanja ovog pokazatelja do kraja posmatranog perioda, 2020. godine. Kao u slučaju Erste bank a.d. Novi Sad, na početku analiziranog perioda, neposredno nakon promene vlasničke strukture, došlo je do naglog podizanja adekvatnosti kapitala banke. Na Grafikonu 7.40. prikazano je kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine. Tokom celokupnog analiziranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je znatno iznad propisanog regulatornog minimuma.

**Grafikon 7.40. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala
Vojvodanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine
(izraženi u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://web.archive.org/>
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Pored navedenog, u Tabeli 7.63. obračunati su bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Vojvodansku banku a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine. U nameri da se analiziraju promene u kretanju ovog pokazatelja, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period. Dolazi se do zaključka da je, nakon procesa restrukturiranja banke, opservirani period karakterisalo uglavnom promenljivo kretanje nivoa adekvatnosti kapitala iznad propisanog regulatornog minimuma.

Tabela 7.63. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad za period od 2006. do 2020. godine

Vojvođanska banka a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	15,1	100	0	/	/	0,95
2007	25,79	170,79	70,79	170,79	70,79	
2008	28	185,43	85,43	108,57	8,57	
2009	24,72	163,71	63,71	88,29	-11,71	
2010	21,74	143,97	43,97	87,94	-12,06	
2011	23	152,32	52,32	105,80	5,80	
2012	17,05	112,91	12,91	74,13	-25,87	
2013	16,61	110,00	10,00	97,42	-2,58	
2014	17,57	116,36	16,36	105,78	5,78	
2015	18,88	125,03	25,03	107,46	7,46	
2016	20,19	133,71	33,71	106,94	6,94	
2017	21,34	141,32	41,32	105,70	5,70	
2018	19,31	127,88	27,88	90,49	-9,51	
2019	19,8	131,13	31,13	102,54	2,54	
2020	17,24	114,17	14,17	87,07	-12,93	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://web.archive.org/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje povećavao za 0,95%. Pokazatelj adekvatnosti kapitala je 2007. godine iznosio 70,79% više u odnosu na baznu 2006. godinu. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu ostvaren je 2007. u odnosu na 2006. godinu i iznosio je 70,79%. Godine 2020. pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je 14,17% više u odnosu na početak posmatranog perioda. Najniži pokazatelj adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad zabeležen je 2006. godine, kada je došlo do akvizicije od strane NBG

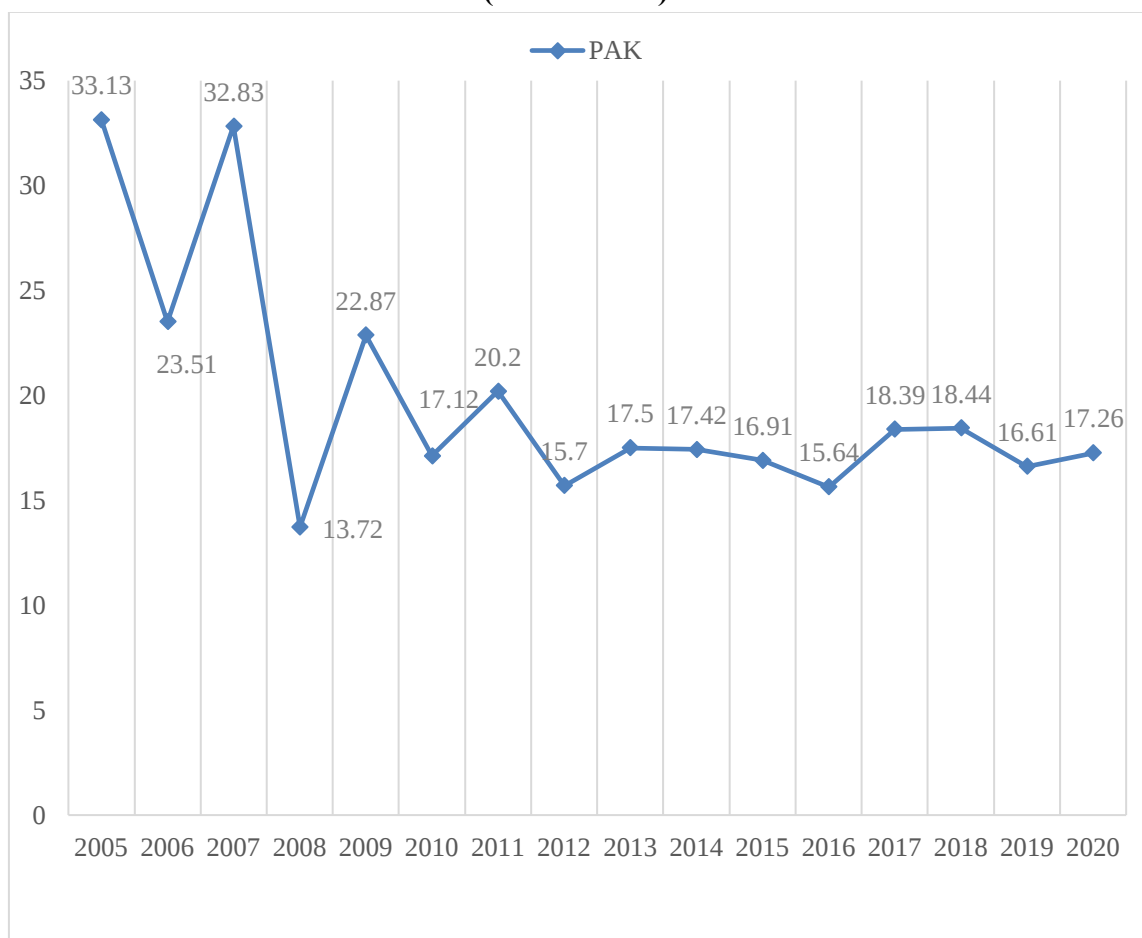
grupe i iznosio je 15,1%. Dodatno, utvrđeno je da korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala nije značajna, što znači da je rast kapitala nije u dovoljnoj meri doprineo rastu pokazatelja adekvatnosti kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad u periodu od 2006. do 2020. godine.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da restrukturiranje Vojvođanske banke a.d. Novi Sad nije u dovoljnoj meri doprinelo podizanju adekvatnosti kapitala banke u posmatranom periodu, iako je na početku analiziranog perioda došlo do naglog rasta ovog pokazatelja. S tim u vezi, pokazatelj adekvatnosti kapitala nije bio značajno reagibilan na rast nivoa kapitala Vojvođanske banke a.d. Novi Sad. Ipak, tokom celokupnog perioda, pokazatelja adekvatnosti kapitala banke bio je znatno iznad propisanog minimuma.

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Credit Agricole banka Srbija a.d. Novi Sad

U slučaju Credit Agricole bank a.d. Novi Sad, u periodu nakon akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad, usledilo je volatilno kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala, što je prikazano na Grafikonu 7.41. U periodu od 2005. do 2010. godine posebno je izraženo promenljivo kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala banke. Imajući navedeno u vidu, privatizacija Meridian bank a.d. Novi Sad nije doprinela podizanju adekvatnosti kapitala tokom posmatranog perioda. Ipak, tokom posmatranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je znatno iznad propisanog minimuma.

**Grafikon 7.41. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala
Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine
(izražen u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.creditagricole.rs
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što možemo videti u Tabeli 7.64. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine. Dodatno, stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period, obračunate su na osnovu indeksa.

Tabela 7.64. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad za period od 2005. do 2020. godine

Credit Agricole Srbija a.d. Novi Sad						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2005)	Stopa rasta (It=2005) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2005	33,13	100	0	/	/	-4,25
2006	23,51	70,96	-29,04	70,96	-29,04	
2007	32,83	99,09	-0,91	139,64	39,64	
2008	13,72	41,41	-58,59	41,79	-58,21	
2009	22,87	69,03	-30,97	166,69	66,69	
2010	17,12	51,68	-48,32	74,86	-25,14	
2011	20,2	60,97	-39,03	117,99	17,99	
2012	15,7	47,39	-52,61	77,72	-22,28	
2013	17,5	52,82	-47,18	111,46	11,46	
2014	17,42	52,58	-47,42	99,54	-0,46	
2015	16,91	51,04	-48,96	97,07	-2,93	
2016	15,64	47,21	-52,79	92,49	-7,51	
2017	18,39	55,51	-44,49	117,58	17,58	
2018	18,44	55,66	-44,34	100,27	0,27	
2019	16,61	50,14	-49,86	90,08	-9,92	
2020	17,26	52,10	-47,90	103,91	3,91	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.creditagricole.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2005. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje smanjivao za 4,25%. Godine 2006. pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je 29,04% manje nego bazne 2005. godine. Najveći međugodišnji rast pokazatelja adekvatnosti kapitala u posmatranom periodu bio je 2009. u odnosu na 2008. godinu i iznosio je 66,69%. Na kraju 2020. godine, ovaj pokazatelj iznosio je 47,9% manje u odnosu na početak opserviranog perioda.

Tabela 7.65. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Credit Agricole banku Srbija a.d. Novi Sad

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj adekvatnosti kapitala	-	
2. Kapital	-,577**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

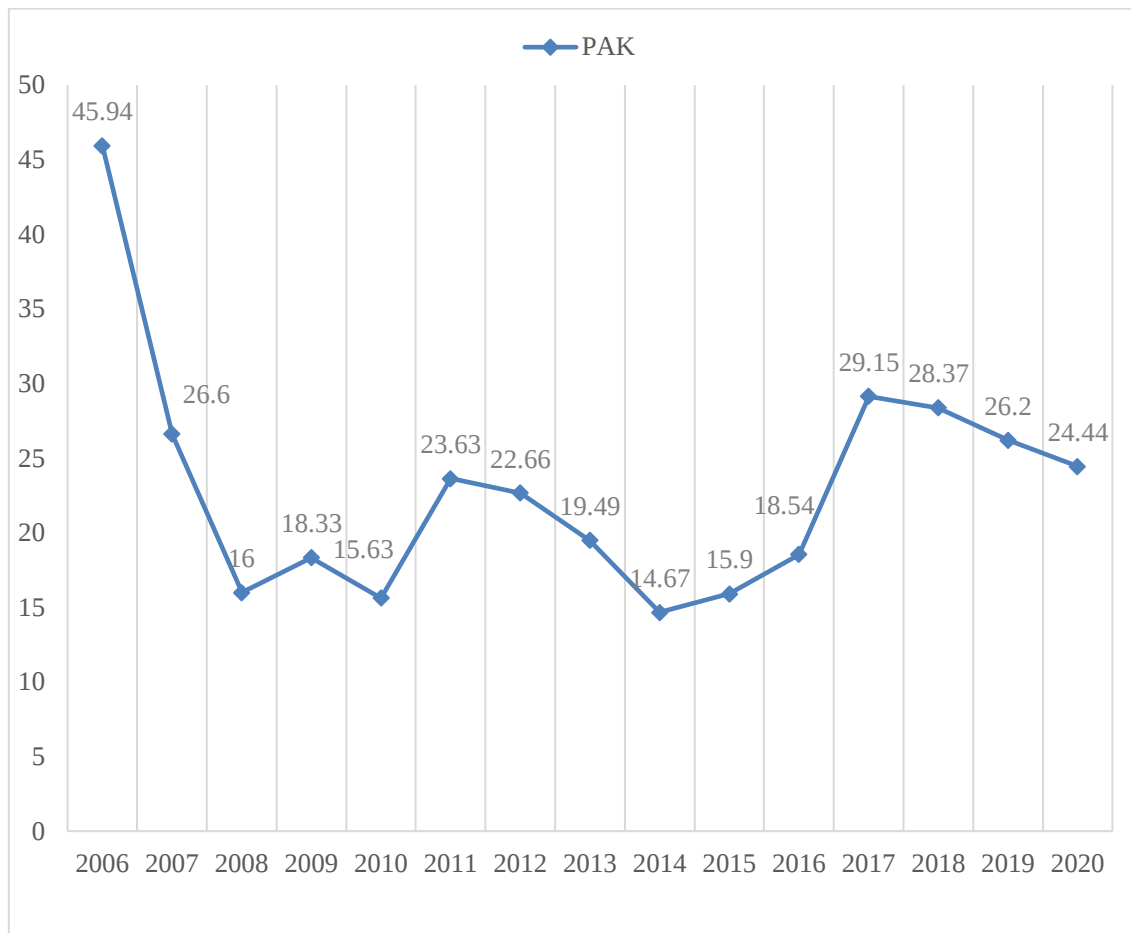
Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: www.erstebank.rs (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Na osnovu analize dobijenih podataka iz Tabele 7.65. možemo zaključiti da postoji značajna inverzna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala (koeficijent korelacije iznosi -0,577). Usled rasta kapitala posredstvom akvizicije Meridian bank a.d. Novi Sad, došlo je do smanjenja pokazatelja adekvatnosti kapitala Credit Agricole banke Srbija a.d. Novi Sad u periodu od 2005. do 2020. godine. Imajući navedeno u vidu, akvizicija Meridian bank a.d. Novi Sad nije doprinela rastu adekvatnosti kapitala, s obzirom na volatilno kretanje ovog pokazatelja tokom celokupnog posmatranog perioda. Kao u slučaju većine analiziranih banaka, restrukturiranje nije uticalo na podizanje adekvatnosti kapitala.

Efekti merđžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Eurobank a.d. Beograd

Usled restrukturiranja Nacionalne štedionice 2006. godine kroz akviziciju, došlo je do značajnog smanjenja pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd. Počevši od 2008. godine, usledilo je volatilno kretanje ovog pokazatelja do kraja posmatranog perioda, 2020. godine. Na Grafikonu 7.42. prikazano je kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd. Tokom celokupnog analiziranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je znatno iznad propisanog minimuma, kao u slučaju svih analiziranih banaka.

Grafikon 7.42. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je prikazano u Tabeli 7.66. izračunati su bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine, Pored toga, analizirane su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period, a koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.66. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd za period od 2006. do 2020. godine

Eurobank a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2006	45,94	100	0	/	/	-4,41
2007	26,6	57,90	-42,10	57,90	-42,10	
2008	16	34,83	-65,17	60,15	-39,85	
2009	18,33	39,90	-60,10	114,56	14,56	
2010	15,63	34,02	-65,98	85,27	-14,73	
2011	23,63	51,44	-48,56	151,18	51,18	
2012	22,66	49,33	-50,67	95,90	-4,10	
2013	19,49	42,42	-57,58	86,01	-13,99	
2014	14,67	31,93	-68,07	75,27	-24,73	
2015	15,9	34,61	-65,39	108,38	8,38	
2016	18,54	40,36	-59,64	116,60	16,60	
2017	29,15	63,45	-36,55	157,23	57,23	
2018	28,37	61,75	-38,25	97,32	-2,68	
2019	26,2	57,03	-42,97	92,35	-7,65	
2020	24,44	53,20	-46,80	93,28	-6,72	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2006. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje smanjivao za 4,41%. Godine 2007. pokazatelj adekvatnosti kapitala iznosio je 42,1% manje nego bazne godine. Najveći međugodišnji rast u posmatranom periodu ostvaren je 2017. u odnosu na 2016. godinu i iznosio je 57,23%. Na kraju 2020. godine, ovaj pokazatelj iznosio je 46,8% manje u odnosu na početak analiziranog perioda.

Tabela 7.67. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Eurobank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj adekvatnosti kapitala	-	
2. Kapital	-,444**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

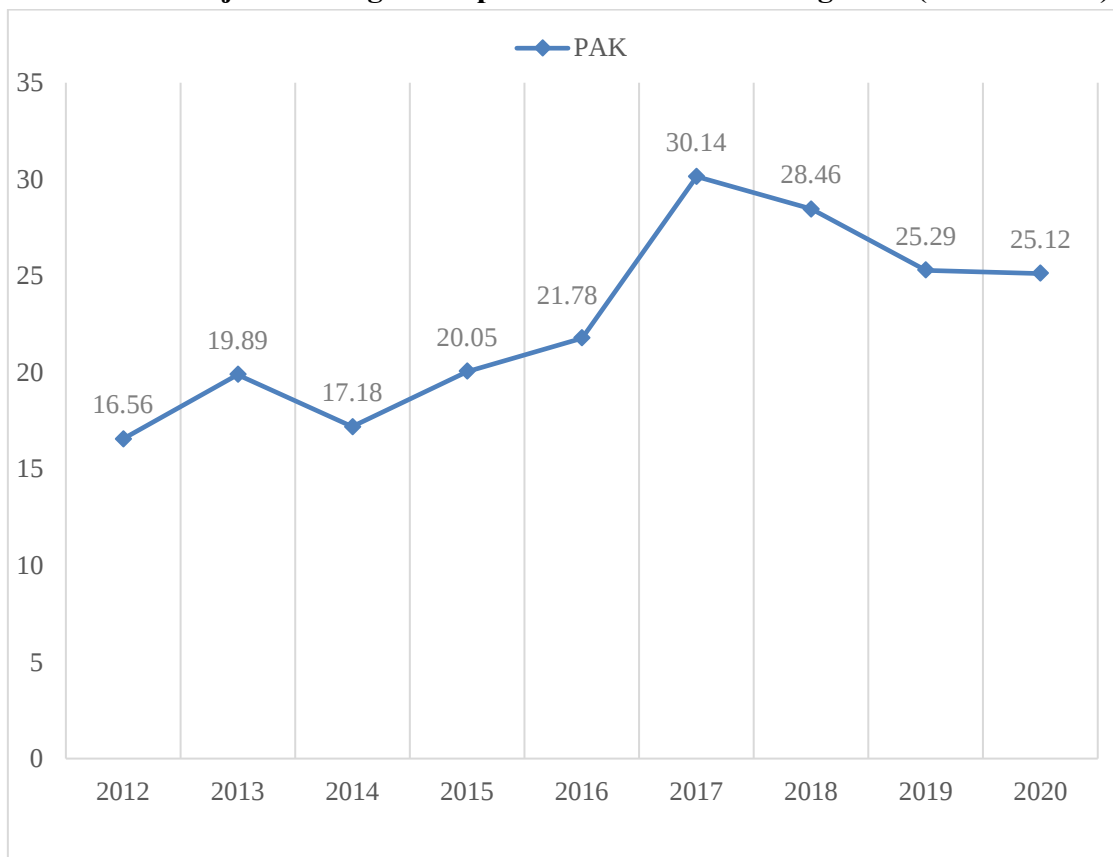
Ukoliko analiziramo korelaciju u Tabeli 7.67. zaključuje se da postoji značajna inverzna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala. Imajući u vidu da koeficijent korelacije iznosi -0,444, negativna povezanost ovih varijabli je umerenog intenziteta. Ovo znači da je rast kapitala do kojeg je došlo akvizicijom Nacionalne štedionice, pratilo smanjenje pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd u periodu od 2006. do 2020. godine.

Kao u slučaju većine analiziranih banaka, akvizicija banke, kao strategija restrukturiranja u funkciji rasta, nije doprinela podizanju adekvatnosti kapitala banke tokom posmatranog perioda. Nakon promene vlasničke strukture Nacionalne štedionice, usledilo je promenljivo kretanje ovog pokazatelja poslovanja Eurobank a.d. Beograd. Kao kod većine banaka, adekvatnost kapitala je tokom celokupnog opserviranog perioda bila iznad propisanog regulatornog minimuma.

Efekti merdžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Sberbank Srbija a.d. Beograd

Za razliku od većine analiziranih banaka, restrukturiranje kroz akviziciju Volksbank a.d. Beograd doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd. Kao dokaz za pomenutu tvrdnju, na Grafikonu 7.43. prikazano je kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd od 2012. do 2020. godine. Pored pomenutog, tokom analiziranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je znatno iznad propisanog minimuma.

**Grafikon 7.43. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala
Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine (izraženi u %)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/>
(pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što je prikazano u Tabeli 7.68. izračunati su bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine. U svrhu analize međugodišnjih promena u kretanju ovog pokazatelja, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.68. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd za period od 2012. do 2020. godine

Sberbank Srbija a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2006)	Stopa rasta (It=2006) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2012	16,56	100	0	/	/	5,35
2013	19,89	120,11	20,11	120,11	20,11	
2014	17,18	103,74	3,74	86,38	-13,62	
2015	20,05	121,07	21,07	116,71	16,71	
2016	21,78	131,52	31,52	108,63	8,63	
2017	30,14	182,00	82,00	138,38	38,38	
2018	28,46	171,86	71,86	94,43	-5,57	
2019	25,29	152,72	52,72	88,86	-11,14	
2020	25,12	151,69	51,69	99,33	-0,67	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U analiziranom periodu od 2012. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje povećavao za 5,35%. Godinu dana nakon akvizicije Volksbank a.d. Beograd, 2013. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala povećao se 20,11% u odnosu na baznu 2012. godinu. Na kraju posmatranog perioda 2020. godine, ovaj pokazatelj iznosio je 51,69% više u odnosu na godinu privatizacije banke. Do najvećeg međugodišnjeg rasta od 38,38% došlo je 2017. u odnosu na prethodnu 2016. godinu.

Tabela 7.69. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Sberbank Srbija a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj adekvatnosti kapitala	-	
2. Kapital	0,738**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

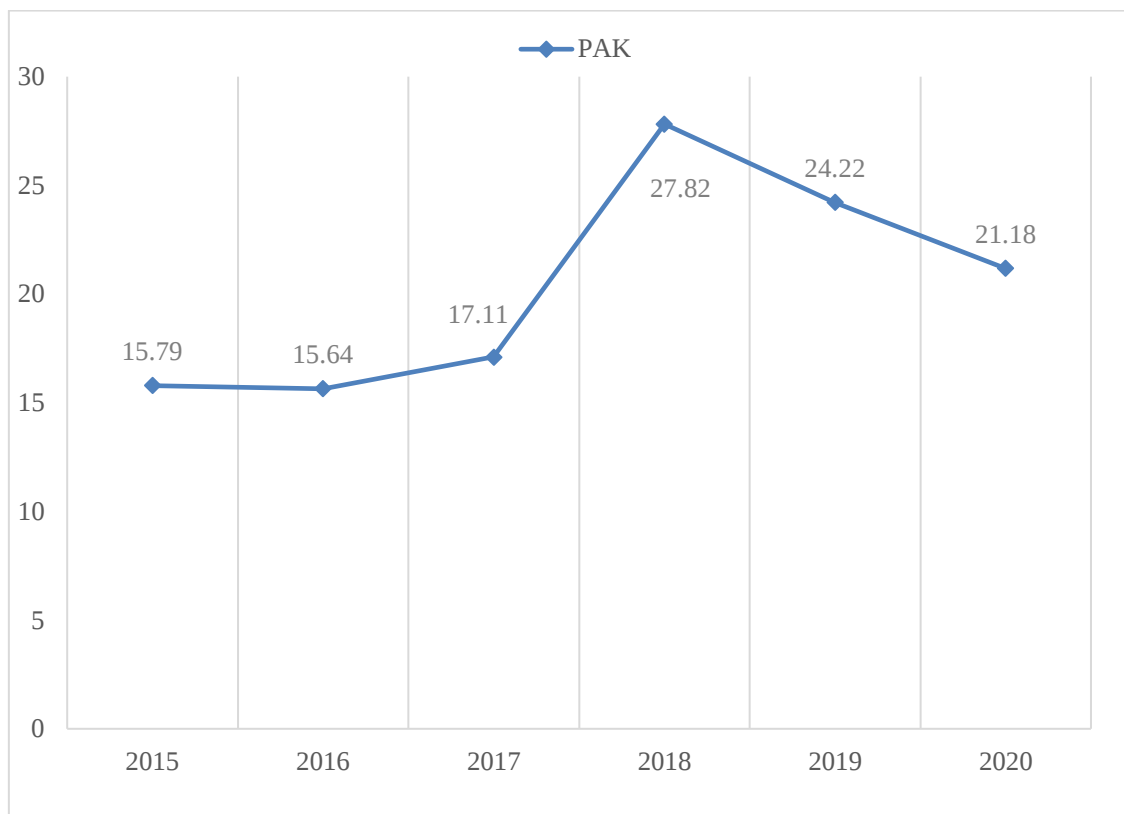
Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Na osnovu analize korelacije u Tabeli 7.69. zaključuje se da postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala. Koeficijent korelacije iznosi 0,738, pa je rast kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd bila praćena podizanjem nivoa adekvatnosti kapitala u periodu od 2012. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Volksbank a.d. Beograd, doprineo rastu pokazatelja adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd u periodu od 2012. do 2020. godine. Za razliku od većine analiziranih banaka, rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da je promena vlasničke strukture banke 2012. godine doprinela rastu adekvatnosti kapitala Sberbank Srbija a.d. Beograd. Posebno je izraženo kretanje ovog pokazatelja naviše u jednogodišnjem periodu nakon dokapitalizacije banke.

Efekti merđžera i akvizicija na adekvatnost kapitala – primer Halkbank a.d. Beograd

Kao u slučaju Sberbank Srbija a.d. Beograd, akvizicija Čačanske banke a.d. Čačak doprinela je podizanju adekvatnosti kapitala banke u analiziranom periodu od 2015. do 2020. godine, što je prikazano na Grafikonu 7.44. Tokom celokupnog analiziranog perioda, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je znatno iznad propisanog minimuma. U periodu od 2015. do 2018. godine došlo je do rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala banke, nakon čega je usledilo njegovo blago smanjenje do 2020. godine.

Grafikon 7.44. Kretanje pokazatelja adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine (izražen u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

Pored pomenutog, u Tabeli 7.70. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za pokazatelj adekvatnosti kapitala za Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine. S tim u vezi, dinamika kretanja analizirana je na osnovu obračunatih stopa rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta za opservirani period.

Tabela 7.70. Pokazatelj adekvatnosti kapitala, bazni, lančani indeks i stope rasta za pokazatelj adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd za period od 2015. do 2020. godine

Halkbank a.d. Beograd						
Godina	Pokazatelj adekvatnosti kapitala (u %)	Bazni indeks (It=2015)	Stopa rasta (It=2015) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
2015	15,79	100	0	/	/	6,05
2016	15,64	99,05	-0,95	99,05	-0,95	
2017	17,11	108,36	8,36	109,40	9,40	
2018	27,82	176,19	76,19	162,59	62,59	
2019	24,22	153,39	53,39	87,06	-12,94	
2020	21,18	134,14	34,14	87,45	-12,55	

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

U periodu od 2015. do 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala prosečno se godišnje povećavao za 6,05%. Godine 2016. došlo je do njegovog smanjenja od 0,95% u odnosu na godinu restrukturiranja banke. Na kraju 2020. godine, pokazatelj adekvatnosti kapitala beležio je povećanje od 34,14% u odnosu na baznu 2015. godinu. Konačno, najveći međugodišnji rast pokazatelja adekvatnosti kapitala u posmatranom periodu zabeležen je 2018. u odnosu na 2017. godinu i iznosio je 62,59%.

Tabela 7.71. Korelacija varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala za Halkbank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Pokazatelj adekvatnosti kapitala	-	
2. Kapital	0,842**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banke. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/> (pristupljeno 8. februara 2022. godine)

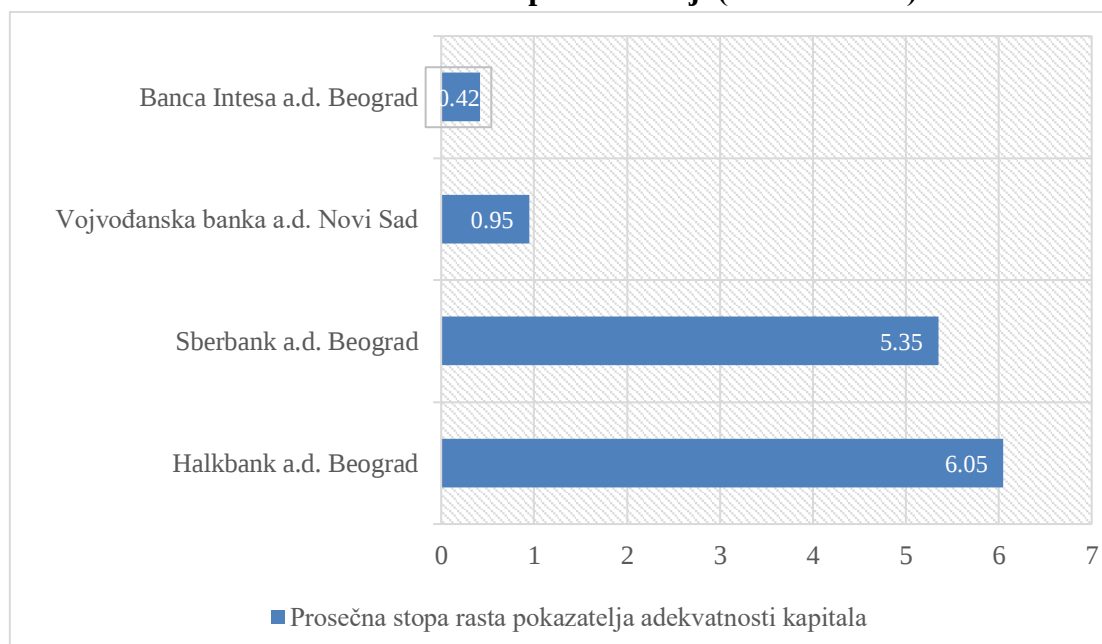
Pomoću analize podataka o korelaciji prikazanih u Tabeli 7.71. dolazi se do zaključka da postoji značajna direktna korelaciona veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala. Ovo znači da su se vrednosti pomenutih varijabli tokom opserviranog perioda

kretale u istom smeru. Podizanje nivoa kapitala pratilo je rast pokazatelja adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine. Halkbank a.d. Beograd je jedna od retkih analiziranih banaka kod koje su ove varijable pozitivno i snažno povezane. S druge strane, ovi nalazi trebalo bi da se uzmu sa određenom dozom rezerve imajući u vidu relativno kratko trajanje analiziranog perioda od šest godina. Na osnovu navedenog, potvrđena je pretpostavka da je rast kapitala, koji je pratio aktivnosti kupovine Čačanske banke a.d. Čačak, doprineo rastu pokazatelja adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd u periodu od 2015. do 2020. godine.

Za razliku od većine analiziranih banaka, a kao u slučaju Sberbank Srbija a.d. Beograd, rast kapitala kroz akviziciju doprineo je podizanju adekvatnosti kapitala Halkbank a.d. Beograd u posmatranom periodu. Posebno je uočljiv rast pokazatelja adekvatnosti kapitala od 2016. do 2018. godine. Kao u slučaju svih analiziranih banaka, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je iznad propisanog minimuma tokom celokupnog analiziranog perioda.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, došlo se do zaključka da restrukturiranje kroz akviziciju nije doprinelo rastu pokazatelja adekvatnosti kapitala kod većine analiziranih banaka. Ipak, primećuje se da je, usled privatizacije Čačanske banke a.d. Čačak od strane Halkbank a.d. Beograd, došlo do najveće prosečne stope rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala od 6,05% (Grafikon 7.45). Na Grafikonu 7.45. nije prikazana negativna prosečna stopa rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala Eurobank a.d. Beograd (-4,41), Credit Agricole bank a.d. Novi Sad (-4,25) i Erste bank a.d. Novi Sad (-3,59).

Grafikon 7.45. Prosečne stope rasta pokazatelja adekvatnosti kapitala odabranih banaka u Republici Srbiji (izražene u %)



Izvor: Autor (2022) na osnovu finansijskih izveštaja banaka.

U Tabeli 7.72. prikazani su rezultati korelacije kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala analiziranih sedam banaka. Jedino u slučaju Halkbank a.d. Beograd i Sberbank a.d. Beograd utvrđeno je da postoji pozitivna korelaciona veza ovih varijabli nakon realizacije akvizicije, kao strategije restrukturiranja u funkciji rasta. Halkbank a.d. Beograd ima viši koeficijent korelacije (0,842) od Sberbank Srbija a.d. Beograd (0,738). Obe banke su u periodu nakon procesa restrukturiranja beležile rast kapitala koji je bio praćen podizanjem nivoa adekvatnosti kapitala.

Tabela 7.72. Rezultati korelacije varijabli kapital i pokazatelj adekvatnosti kapitala odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala
Halkbank a.d. Beograd	0,842
Sberbank Srbija a.d. Beograd	0,738
Eurobank a.d. Beograd	-0,444
Erste bank a.d. Novi Sad	-0,507
Credit Agricole bank a.d. Novi Sad	-0,577
Banca Intesa a.d. Beograd	korelaciona veza nije statistički značajna
Vojvođanska banka a.d. Novi Sad	korelaciona veza nije statistički značajna

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da jedino u slučaju Sberbank Srbija a.d. Beograd i Halkbank a.d. Beograd postoji statistički značajna i pozitivna korelaciona veza kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala. Za razliku od pomenutih banaka, u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Vojvođanske banke a.d. Novi Sad, korelaciona veza kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala nije statistički značajna, što znači da rast kapitala u ovim bankama nije u dovoljnoj meri doprineo podizanju adekvatnosti kapitala. U slučaju pojedinih banaka, kao što su Erste bank a.d. Novi Sad, Credit Agricole bank a.d. Novi Sad i Eurobank a.d. Beograd, korelaciona veza kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala je inverzna, što ukazuje da je restrukturiranje banaka doprinelo smanjenju

pomenutog pokazatelja u analiziranom periodu. Imajući u vidu navedeno, dolazi se do zaključka da akvizicije banaka nisu doprinele podizanju adekvatnosti kapitala banaka u Republici Srbiji. S tim u vezi, ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila hipoteza „Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala u bankama u Republici Srbiji“. Ipak, kod svih analiziranih banaka, pokazatelj adekvatnosti kapitala bio je iznad propisanog minimuma tokom opserviranog perioda.

Nije za očekivati da nivo adekvatnosti kapitala bude perfektno reagibilan u odnosu na rast kapitala. Razlog leži u činjenici da je adekvatnost kapitala normativ regulatora, a ne cilj poslovne banke. Poslovna banka ga drži na strateški optimalnom nivou, ne težeći njegovom povećanju ili bilo kakvom maksimumu. Svako usklađivanje pokazatelja kapitalne adekvatnosti sa rastom kapitala ne znači i ispravan strateški pristup banke, imajući u vidu da insistiranje na maksimiziranju njegovih vrednosti bi samo dodatno koštalo poslovnu banku. Primereno je da ga poslovna banka drži na predvidljivom i optimalnom nivou upoređujući očekivane stope potencijalno manje performansnih plasmana i cenu pribavljanja dodatnog kapitala. Stoga je veza između promenljivih kapitala i kapitalne adekvatnosti u ovom slučaju opravdana, a izostanak veoma značajne korelacione veze oportun.

7.2. Analiza efekata ostalih strategija restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije

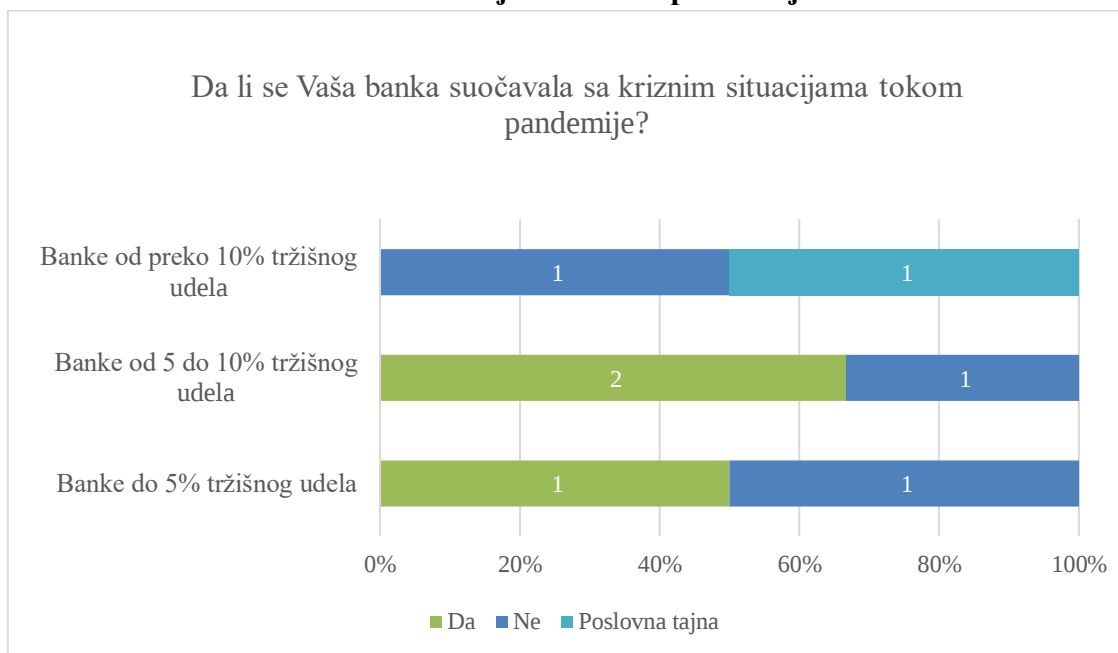
U okviru ove disertacije, a u cilju analize efekata sprovođenja ostalih strategija u bankarskom sektoru Srbije, banke su učestvovalе u popunjavanju upitnika. Kao što je već navedeno u radu, ostale strategije restrukturiranja podrazumevaju niz promena – stratezijskih, organizacionih, upravljačkih, kadrovskih, pa i tehničko-tehnoloških, kao što su agilna transformacija i, u novije vreme, razvoj finansijskih tehnologija. Pored pomenutog, a sprovedena je korelaciona analiza efekata pomenutih strategija restrukturiranja na operativne troškove i profitabilnost odabranih banaka.

Rezultati upitnika za banke u vezi sa ostalim strategijama restrukturiranja

U cilju analize efekata ostalih strategija restrukturiranja, odabrane banke u Srbiji učestvovalе su u popunjavanju upitnika koji sadrži 11 pitanja. Kao što je već pomenuto, ostale strategije restrukturiranja podrazumevaju stratezijske, organizacione, upravljačke, kadrovske i tehnološke promene u bankama. U popunjavanju predmetnog upitnika učestvovalo je sedam banaka, od kojih je šest sistemski značajno u skladu sa Odlukom o utvrđivanju liste sistemski značajnih banaka u Republici Srbiji i stopa zaštitnog sloja

kapitala za te banke od 2021. godine i koje čine zajedno 61,03% učešća u ukupnoj bilansnoj aktivni bankarskog sektora Srbije na dan 30. septembar 2021. godine. Imajući u vidu poverljivi karakter upitnika, za potrebe grafičkog prikazivanja odgovora, banke raspoređene u 3 grupe, i to na banke sa tržišnim učešćem iznad 10%, banke sa tržišnim učešćem od 5 do 10% i banke sa tržišnim učešćem ispod 5%.

Grafikon 7.46. Raspodela odgovora za pitanje „Da li se Vaša banka suočavala sa kriznim situacijama tokom pandemije?“



Izvor: Istraživanje autora

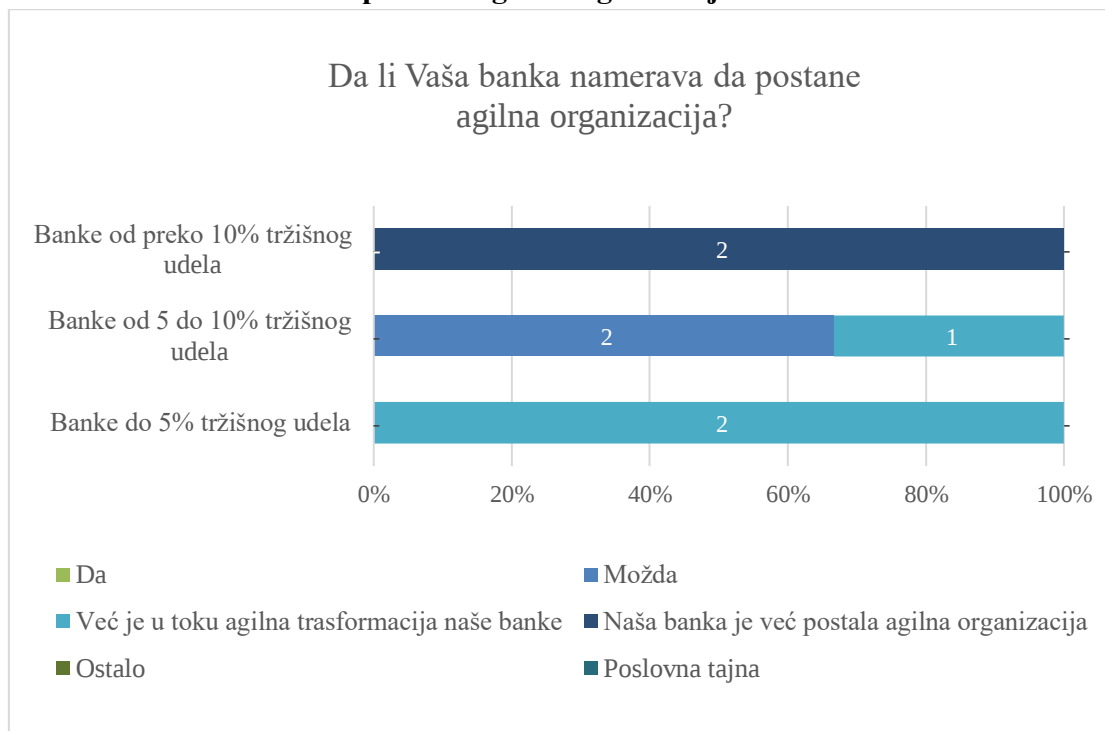
Na pitanje „Da li se Vaša banka suočavala sa kriznim situacijama tokom pandemije?“, tri banke koje ukupno čine 19,23% udela u bilansnoj aktivni bankarskog sektora odgovorile su potvrdno, tri banke koje čine 26,37% tržišnog udela u bilansnoj aktivni odgovorile su odrično, dok za jednu banku koja čini 15,43% tržišnog udela u bilansnoj aktivni odgovor na navedeno pitanje pripada domenu poslovne tajne (Grafikon 7.46).

Pomenuto pitanje u upitniku postavljeno je pošavši od situacije da su banke mogle da se suoče sa krizom. Ostale strategije restrukturiranja podrazumevaju, pored strategijskih, organizacionih, upravljačkih, kadrovskih i tehničko-tehnoloških promena, strategije ozdravljenja koje uključuju aktivnosti usmerene na oporavak banaka sa poteškoćama u poslovanju. Krizne okolnosti stvaraju potrebu za korišćenjem ovakvog strategijskog pristupa, što je posebno izraženo u novije vreme, usled pandemije izazvane COVID-19. Koristi od restrukturiranja banaka ubiraju se od strategija u funkciji ozdravljenja, utvrđivanjem uzroka kriznog stanja i loših poslovnih performansi banke. Banke su neposredno nakon pojave prvih slučajeva zaraze COVID-19, drastično promenile

strategijski pravac delovanja i preusmerile fokus na ekspanziju elektronskog i mobilnog bankarstva i brigu o zaposlenima i klijentima.

Banke koje su, prilikom popunjavanja upitnika, potvrdile da su se suočavale sa kriznim situacijama tokom pandemije, navele su mere oporavka koje su koristile da bi prebrodile krizu. Banka koja čini 9,8% tržišnog udela u bankarskom sektoru navela je da je u još većoj meri stavljen naglasak na kontakt centar, kao i elektronsko i mobilno bankarstvo i platne kartice u smislu da su klijenti upućivani na korišćenje ovih usluga-kanala umesto dolaska u poslovnice banke. Takođe, u pomenutoj banci došlo je do značajnog rasta broja korisnika elektronskog i mobilnog bankarstva tokom pandemije (više od 30%), a dotadašnji međugodišnji trend rasta bio je oko 15 do 20%. Banka koja čini 6,27% tržišnog udela u bilansnoj aktivni, koristila je mere oporavka tokom pandemije koje su podrazumevale brigu o zaposlenima i klijentima i naglasak na digitalizaciji banke. Zatim, banka koja čini 3,16% učešća u bilansnoj aktivni je, u skladu sa merama Vlade Srbije, organizovala uslove da postoji minimalno rastojanje od dva metra među zaposlenima, lokacijski podelila zaposlene i uvela rad od kuće uz obezbeđenje lap top računara svim zaposlenima.

Grafikon 7.47. Raspodela odgovora za pitanje „Da li Vaša banka namerava da postane agilna organizacija?“

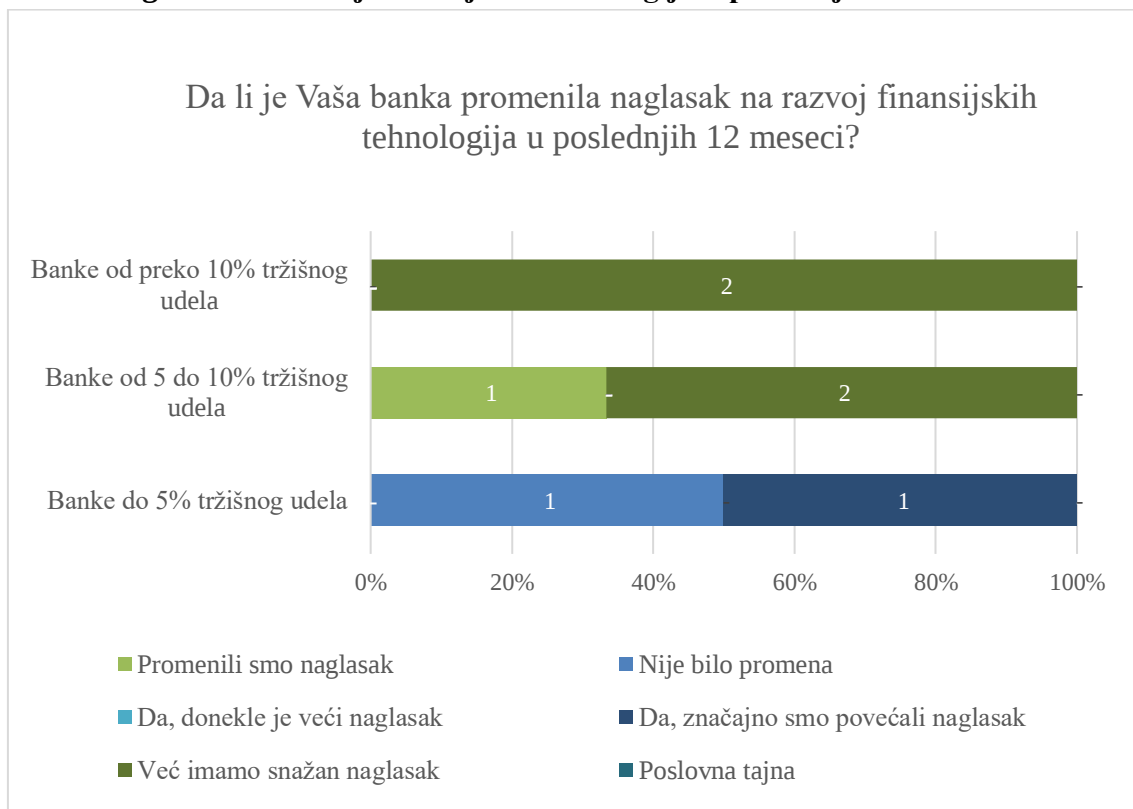


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Da li Vaša banka namerava da postane agilna organizacija?“, dve banke koje čine 16,07% tržišnog učešća u bilansnoj aktivi bankarskog sektora odgovorile su da je to moguće, tri banke koje čine 16,56% tržišnog učešća odgovorile su da je već u toku agilna transformacija banke, dok su dve banke sa preko 10% tržišnog udela, a koje čine ukupno 28,4% tržišnog udela, odgovorile da smatraju da su već postale agilna organizacija (Grafikon 7.47). U konkurentnom digitalnom okruženju, agilna organizacija može pravovremeno da odgovori na zahteve okruženja ciljanim ulaganjem i širenjem ponude digitalnih bankarskih proizvoda i usluga. Navedeni rezultati pokazuju da se banke uveliko prilagođavaju aktuelnim tržišnim tendencijama u pogledu transformacije poslovnih modela, imajući za cilj da očuvaju ili povećaju svoj tržišni udeo.

Ostale strategije restrukturiranja podrazumevaju i različite vrste aktivnosti iz oblasti organizacionog i strategijskog restrukturiranja. U tom smislu, pomoću organizacionog restrukturiranja i dubinskih promena u ovoj oblasti, banke teže očuvanju i podsticanju poslovnih performansi i postizanju strategijskih ciljeva. Aktivnosti u ovoj oblasti mogu da obuhvate širok spektar mera, pa uglavnom podrazumevaju reorganizaciju strukture, angažovanje stručnog kadra sa znanjem i veštinama (outsourcing), upravljanje mrežom filijala, a u određenim okolnostima, smanjenje broja zaposlenih (downsizing). Dodatno, strategijsko restrukturiranje može suštinski da promeni misiju i viziju banke i preusmeri fokus na postizanje određenih ciljeva u poslovanju. Namera je da se doprinese oporavku i podizanju poslovnih performansi banke na osnovu jačanja konkurentske prednosti. Posebno je važno periodično preispitivanje strategijskih pristupa banke i prilagođavanje potrebama klijenata.

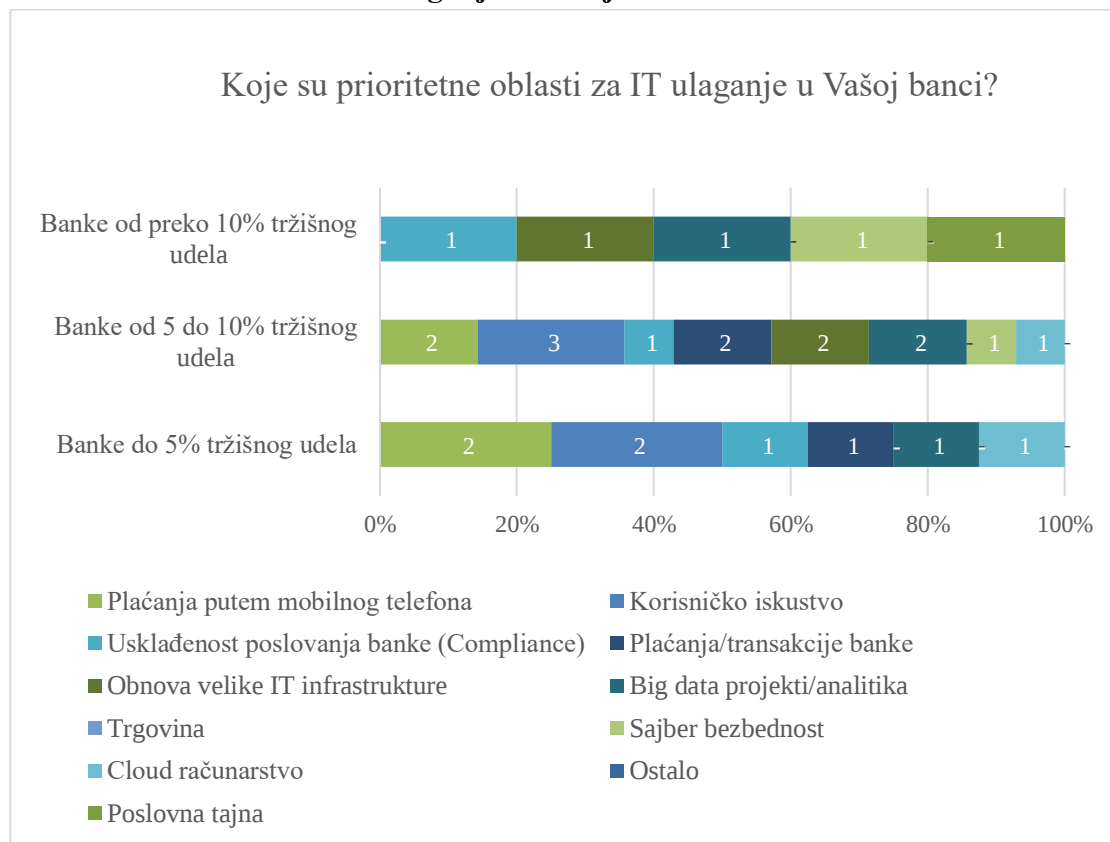
Grafikon 7.48. Raspodela odgovora za pitanje „Da li je Vaša banka promenila naglasak na razvoj finansijskih tehnologija u poslednjih 12 meseci?“



Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Da li je Vaša banka promenila naglasak na razvoj finansijskih tehnologija u poslednjih 12 meseci“, četiri banke koje čine 44,47% učešća u bilansnoj aktivnosti već imaju snažan naglasak na razvoju finansijskih tehnologija u svojoj banci, jedna banka koja čini 8,76% učešća u bilansnoj aktivnosti promenila je naglasak, jedna koja čini 4,64% značajno je povećala naglasak, dok jedna koja čini 3,16% učešća u bilansnoj aktivnosti smatra da nije bilo promena u tom smislu (Grafikon 7.48). Navedeni rezultati pokazuju da su velike banke sa preko 10% tržišnog udela i dve banke od 5 do 10% tržišnog udela, i u periodu pre pandemije COVID-19, uveliko strategijski bile usmerene na razvoj finansijskih tehnologija. S druge strane, banke do 5% tržišnog udela bile su podstaknute okolnostima izazvanim pandemijom COVID-19 ili još uvek nisu intenzivirale rad na aktivnostima u ovoj oblasti.

Grafikon 7.49. Raspodela odgovora za pitanje „Koje su prioritetne oblasti za IT ulaganje u Vašoj banci?“



Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Koje su prioritetne oblasti za IT ulaganje u Vašoj banci, pet banaka koje čine 32,63% učešća u bilansnoj aktivni odlučile su se za korisničko iskustvo, po četiri banke odabrale su plaćanja putem mobilnog telefona i big data projekte (analitiku), po tri banke uložile bi prvenstveno u usklađenost poslovanja banke (compliance), plaćanja (transakcije) banke i obnovu velike infrastrukture, dok su se dve banke odlučile za ulaganje u oblasti sajber bezbednosti i cloud računarstva. Za jednu banku koja čini 12,97% učešća u bilansnoj aktivni bankarskog sektora navedeno pitanje spada u domen poslovne tajne (Grafikon 7.49). Imajući navedeno u vidu, većina banaka smatra da bi se prvenstveno odlučila za IT ulaganje u plaćanja putem mobilnog telefona i big data projekte/analitiku. Pomenuta ulaganja imaju za cilj širenje baze klijenata čime se doprinosi podizanju profitabilnosti banke, što je u skladu sa jednom od hipoteza u radu „Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije“. Pored pomenutog, navedeni rezultati naglašavaju prioritetni značaj IT ulaganja u korisničko iskustvo, posebno za banke od 5 do 10% tržišnog udela.

Kao što je već pomenuto, ostale strategije restrukturiranja uključuju aktivnosti u pogledu stratejskih, organizacionih, upravljačkih, tehničko-tehnoloških i kadrovskih promena u

bankama. Jedan od oblika tehnološkog restrukturiranja banaka prilagođenog novom dobu predstavlja ulaganje u razvoj finansijskih tehnologija. Kao dokaz za navedenu tvrdnju, navodimo banke tipa 3.0 koje su omogućavale pristup bankarskim uslugama kada i gde je potrebno, što je ponovo definisano pojavom pametnog telefona 2007. godine i ubrzano prelaskom na mobilna plaćanja, P2P i banke – izazivače. Evolucija banaka u tehnološkom smislu dovela je do osnivanja banaka tipa 4.0 koje obezbeđuju klijentima ugrađeno, sveprisutno bankarstvo, zasnovano na tehnologiji, čije usluge su dostupne u realnom vremenu. Dominantne karakteristike ovih neo banaka odnose se prvenstveno na zastupljenost digitalnih kanala u pristupu bankarskim proizvodima i uslugama, obavljanje transakcija u realnom vremenu i pametno savetovanje zasnovano na veštačkoj inteligenciji. Imajući navedeno u vidu, razvoj finansijskih tehnologija vezuje se za jedan od tipova restrukturiranja u tehnološkom segmentu. Na taj način se može govoriti i o svojevrsnom tehnološkom restrukturiranju banke.

Na pitanje „Koji su najveći tehnološki izazovi sa kojima se suočavala Vaša banka?“, pet banaka koje čine ukupno tržišno učešće u bilansnoj aktivni od 44,96%, smatraju da je to usvajanje infrastrukture radi ispunjavanja novih zahteva u poslovanju. Zatim, četiri banke čije je tržišno učešće u bilansnoj aktivni 29,5% smatraju da je praćenje novih regulatornih zahteva najveći tehnološki izazov sa kojim se suočila njihova banka. Pored toga, tri banke koje čine 31,5% tržišnog učešća u bilansnoj aktivni, smatraju izazovnim zapošljavanje i zadržavanje najvećih talenata u tehnologiji. Konačno, banka sa 8,76% tržišnog udela smatra da se najveći tehnološki izazovi u njenoj instituciji odnose na promenljive zahteve klijenata, dok jedna sa 9,8% smatra da su to ograničenja u budžetu i resursima (Grafikon 7.50).

Navedeni rezultati pokazuju da se, prema stavu većine ispitivanih banaka, ubedljivo najveći aktuelni tehnološki izazovi u bankarstvu odnose na usvajanje infrastrukture radi ispunjavanja novih zahteva u poslovanju. Ostali tehnološki izazovi odnose se na praćenje novih regulatornih zahteva i zapošljavanje i zadržavanje najvećih talenata u tehnologiji. S tim u vezi, složene aktivnosti u vezi sa transformacijom poslovnog modela banaka zahtevaju odgovarajuća finansijska sredstva i stručni kadar sa veštinama i znanjem u oblasti finansijskih tehnologija.

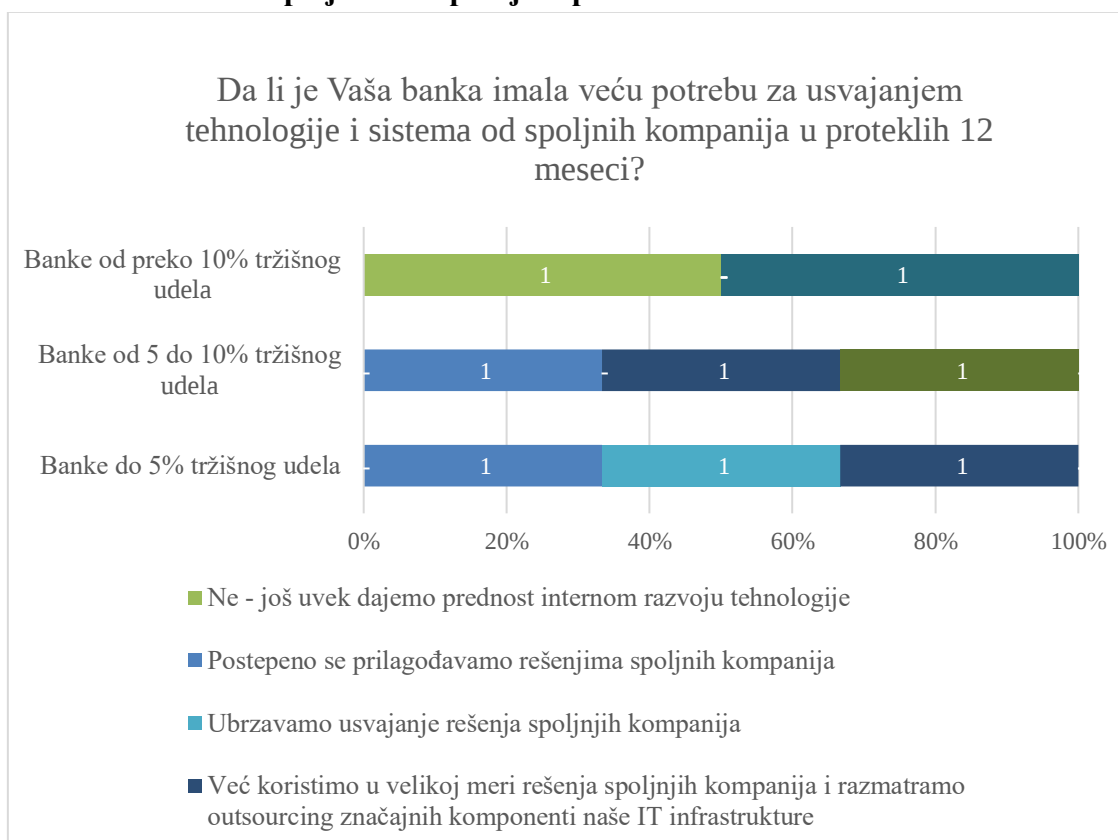
Grafikon 7.50. Raspodela odgovora za pitanje „Koji su najveći tehnološki izazovi sa kojima se suočava Vaša banka?“



Izvor: Istraživanje autora

Proces restrukturiranja banaka u cilju adaptacije poslovnog modela zahteva različite vrste odluka u organizacionom i tehnološkom segmentu. U novije vreme, evolucija bankarskih modela podrazumeva splet raznih oblika restrukturiranja banke, s obzirom na kompleksnu prirodu ostalih strategija restrukturiranja i odražavanje njenih efekata na različite oblasti poslovanja banaka. Kao što je pomenuto, prelazak na neo banku tipa 4.0 karakteriše ukidanje hijerarhijskih organizacionih struktura i tradicionalnih poslovnih modela u bankarstvu. Imajući ovo u vidu, naglasak u stratezijskom pravcu kod banaka je razvoj savremenog informaciono-tehnološkog sistema i praćenje novih regulatornih zahteva, a posebno zapošljavanje i zadržavanje stručnog kadra. U tom kontekstu, posebno se izdvajaju dubinske organizacione i tehničko-tehnološke promene koje zahtevaju angažovanje odgovarajućih finansijskih i ljudskih resursa. U oblasti organizacionog restrukturiranja, ističe se važnost „outsourcing“-a znanja i veština koje zahteva savremeno digitalno doba. Stratezijsko usmerenje banaka na razvoj finansijskih tehnologija stavlja naglasak na dodatno usmeravanje finansijskih sredstva i na razvoj softverskog inženjerstva. U tom smislu, neizostavno je restrukturiranje ljudskih resursa – kadrovsko restrukturiranje kao deo ostalih strategija restrukturiranja koje prate stratezijske, organizacione, upravljačke i tehnološke promene u bankama.

Grafikon 7.51. Raspodela odgovora za pitanje „Da li je Vaša banka imala veću potrebu za usvajanjem tehnologije i sistema od spoljnih kompanija u proteklih 12 meseci?“

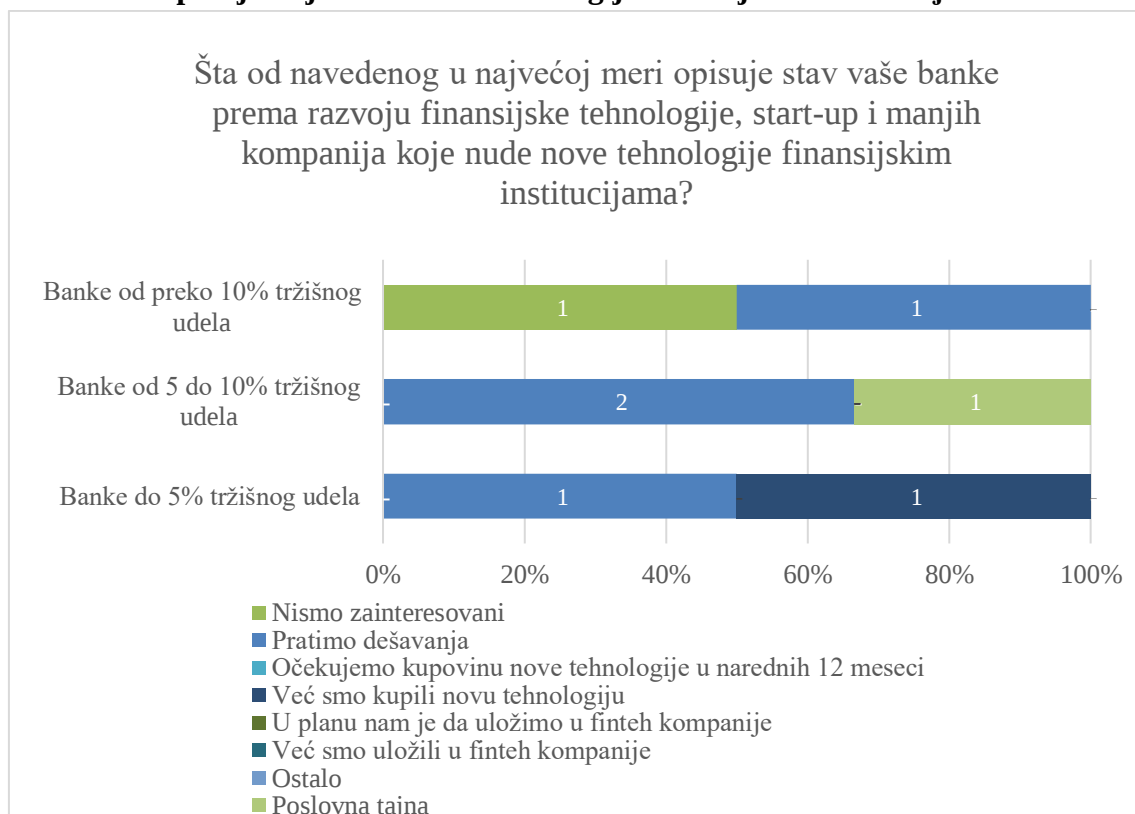


Izvor: Istraživanje autora

U vezi sa pitanjem „Da li je Vaša banka imala veću potrebu za usvajanjem tehnologije i sistema od spoljnih kompanija u proteklih 12 meseci?“, bili su uglavnom ravnomerno raspoređeni odgovori banaka. Po dve banke koje čine tržišno učešće od 11,92% i 9,43% u bilansnoj aktivni bankarskog sektora, izjasnile su se da postepeno prilagođavaju rešenjima spoljnih kompanija ili da već koriste u velikoj meri rešenja spoljnih kompanija i razmatraju „outsourcing“ značajnih komponenti svoje infrastrukture (Grafikon 7.51). Ostale banke još uvek daju prednost internom razvoju tehnologija, ubrzanju usvajanja rešenja spoljnih kompanija ili ostalih aktivnosti s tim u vezi. Za jednu banku koja čini 15,43% učešća u bilansnoj aktivni, navedeno pitanje spada u domen poslovne tajne. Navedeni rezultati pokazali su da se velike banke sa preko 10% tržišnog udela još uvek oslanjaju na interni razvoj tehnologije, dok banke od 5 do 10% tržišnog udela i banke sa ispod 5% tržišnog udela uglavnom već u velikoj meri koriste rešenja spoljnih kompanija, razmatraju „outsourcing“ značajnih komponenti svoje infrastrukture ili se postepeno prilagođavaju rešenjima spoljnih kompanija. Ipak, razvoj finansijskih tehnologija na globalnom nivou diktira tendencije na bankarskom tržištu i nameće odgovarajuće

standarde u poslovanju što će vremenom da podstakne i potrebu velikih banaka za usvajanjem rešenja od spoljnih kompanija.

Grafikon 7.52. Raspodela odgovora za pitanje „Šta od navedenog u najvećoj meri opisuje stav Vaše banke prema razvoju finansijske tehnologije, start-up i manjih kompanija koje nude nove tehnologije finansijskim institucijama?“

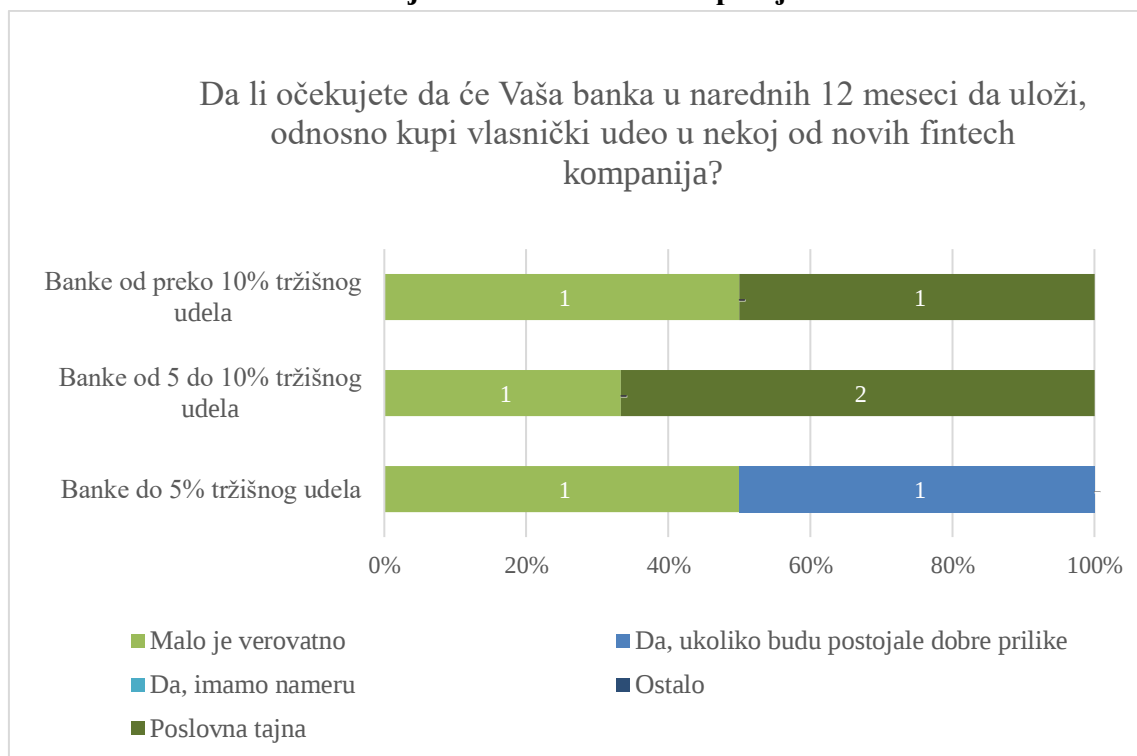


Izvor: Istraživanje autora

Banke su se izjasnile u pogledu svog stava prema razvoju finansijske tehnologije, start-up i manjih kompanija koje nude nove tehnologije finansijskim institucijama. Najveći broj banaka, odnosno četiri banke koje čine ukupno tržišno učešće od 37,15%, izjasnile su se da prate dešavanja u okruženju u tom smislu (Grafikon 7.52). Pojedine banke izjasnile su se da nisu zainteresovane, a neke da su već kupile novu tehnologiju. Za jednu banku čije je tržišno učešće 6,27%, navedeno pitanje spada u domen poslovne tajne. Navedeni rezultati pokazuju da banke u velikoj meri prate dešavanja na globalnom nivou kako bi mogle pravovremeno da se osposobe za usvajanje novih digitalnih rešenja. Imajući u vidu da su aktivnosti u vezi sa razvojem finansijskih tehnologija posebno zahtevne u pogledu ulaganja finansijskih sredstava, banke na globalnom nivou u sve većoj meri razmatraju mogućnosti u vezi sa kupovinom digitalnih platformi start-up i manjih kompanija koje nude nove tehnologije. Imajući u vidu još uvek nedovoljno

razvijeno tržište pomenutih start-up i manjih kompanija, banke u Republici Srbiji za sada se još uvek nisu naklonjene takvoj strategijskoj odluci.

Grafikon 7.53. Raspodela odgovora za pitanje „Da li očekujete da će Vaša banka u narednih 12 meseci da uloži, odnosno kupi vlasnički udeo u nekoj od novih fintech kompanija?“

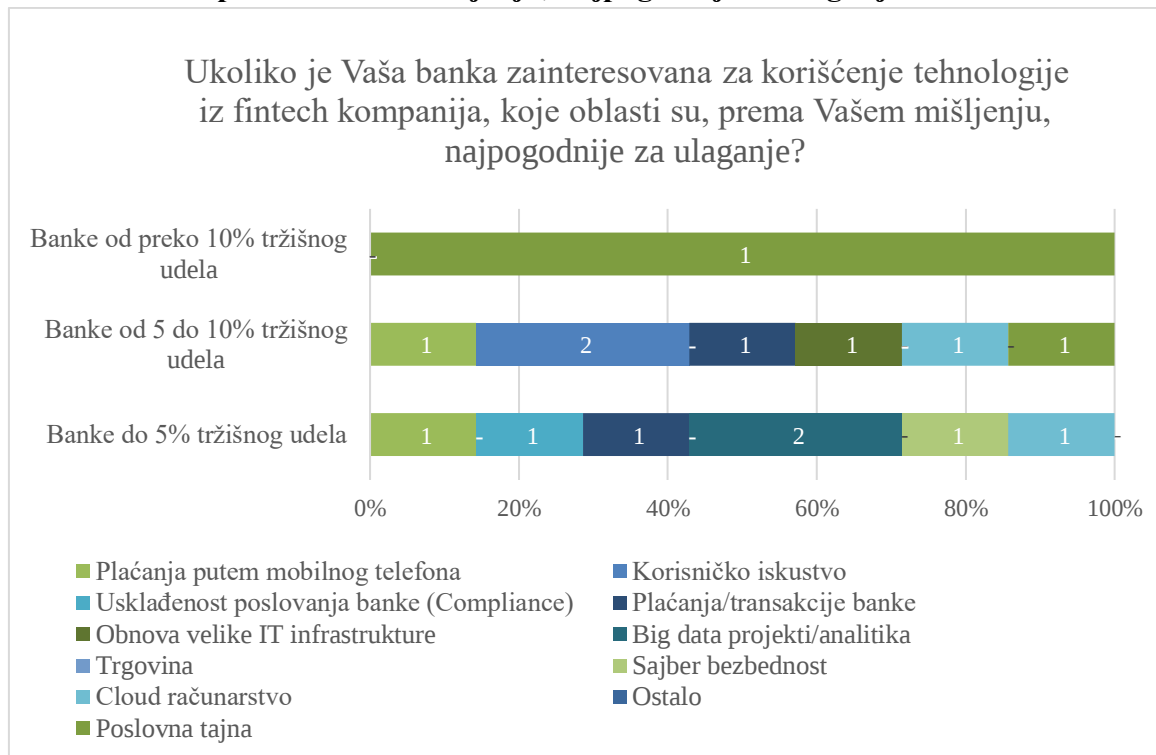


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Da li očekujete da će Vaša banka u narednih 12 meseci da uloži, odnosno kupi vlasnički udeo u nekoj od novih fintech kompanija?“, najveći broj banaka, odnosno tri banke koje čine 25,93% tržišnog udela u bilansnoj aktivni bankarskog sektora izjasnile su se da je tako nešto malo verovatno (Grafikon 7.53). S druge strane, tri banke koje čine 30,46% učešća u bilansnoj aktivni smatraju da odgovor na navedeno pitanje spada u domen poslovne tajne. Pored navedenog, jedna banka čije je tržišno učešće 4,64% iskazala je interesovanje za ulaganje, odnosno kupovinu vlasničkog udela u nekoj od novih fintech kompanija ukoliko za to bude postojala dobra prilika. Ulaganjem, odnosno kupovinom vlasničkog udela u nekoj od fintech kompanija, banke bi raspolagale odgovarajućim finansijsko-tehnološkim resursima, bez potrebe za kontinuiranim ulaganjem napora u unapređenje IT sistema angažovanjem spoljnih stručnjaka. Na globalnom nivou, uveliko postoji trend osnivanja bankarskih fintech akvizicija, što u velikoj meri olakšava bankama usvajanje digitalnih platformi. S tim u vezi, potrebno je da se, pre svega, stvore preduslovi

i podsticaji za razvoj tržišta fintech kompanija, kako bi banke u Republici Srbiji mogle da putem ovakvih akvizicija znatno unaprede digitalizaciju poslovnih procesa.

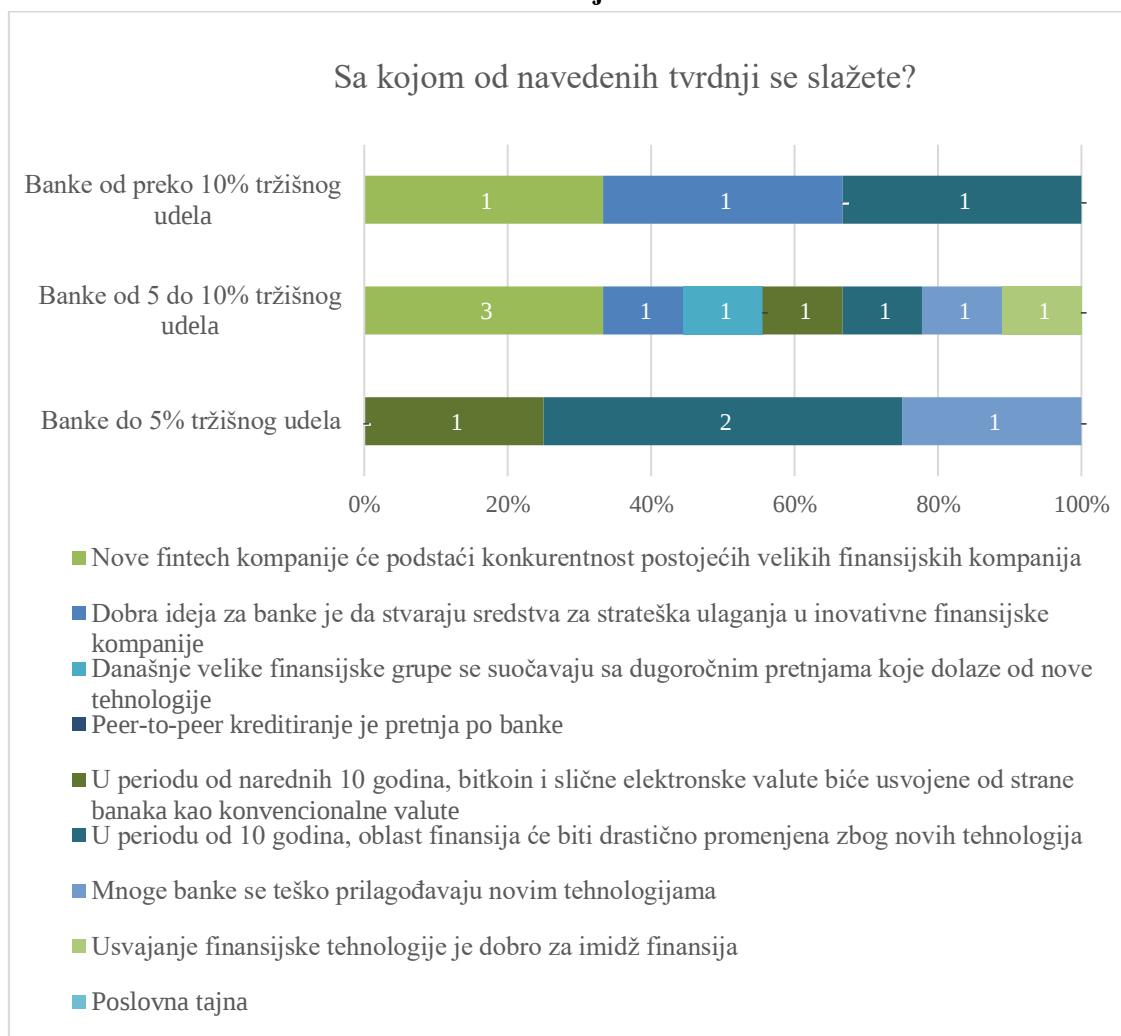
Grafikon 7.54. Raspodela odgovora za pitanje „Ukoliko je Vaša banka zainteresovana za korišćenje tehnologije iz fintech kompanija, koje oblasti su, prema Vašem mišljenju, najpogodnije za ulaganje?“



Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Ukoliko je Vaša banka zainteresovana za korišćenje tehnologije iz fintech kompanija, koje oblasti su, prema Vašem mišljenju, najpogodnije za ulaganje?“, banke su izrazile interesovanje uglavnom za plaćanja putem mobilnog telefona, korisničko iskustvo, plaćanja (transakcije) banke, big data projekti (analitika), cloud računarstvo, a zatim i za usklađenost poslovanja banke (compliance), obnovu velike IT infrastrukture i sajber bezbednost. Ipak, dve banke koje čine tržišno učešće od 21,7% u bilansnoj aktivni izjasnile su se da odgovor na navedeno pitanje spada u domen poslovne tajne (Grafikon 7.54). U tom smislu, banke su ponovo naglasile značaj ulaganja u plaćanja putem mobilnog telefona, korisničko iskustvo i big data projekti/analitika, što je u skladu sa poslovnim politikom banaka digitalnog doba koja je usmerena, pre svega, na zahteve klijenata. Pored pomenutog, banke smatraju i da je nužno ulaganje u plaćanja/transakcije banke, cloud računarstvo i sajber bezbednost, posebno imajući u vidu održavanje poverenja klijenata.

Grafikon 7.55. Raspodela odgovora za pitanje „Sa kojom od navedenih tvrdnji se slažete?“

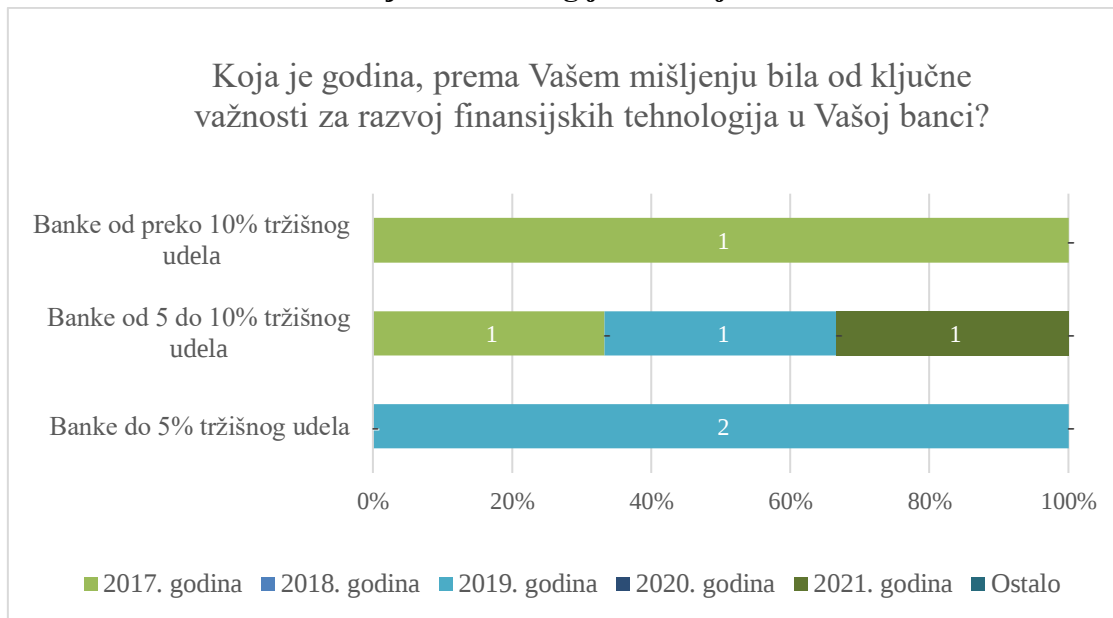


Izvor: Istraživanje autora

Na pitanje „Sa kojom od navedenih tvrdnji se slažete?“, četiri banke koje čine 40,26% bilansne aktive u bankarskom sektoru, smatraju da će nove fintech kompanije da podstaknu konkurentnost postojećih velikih finansijskih kompanija (Grafikon 7.55). Pored toga, četiri banke koje čine 29,53% udela u bilansnoj aktivu bankarskog sektora podržavaju tvrdnju da će, u periodu od 10 godina, oblast finansija biti drastično promenjena zbog novih tehnologija. Dodatno, određene banke sa ukupno 24,19% tržišnog udela smatraju da je dobra ideja za banke da stvaraju sredstva za strateška ulaganja u inovativne finansijske kompanije, dok pojedine sa ukupno 13,4% tržišnog udela smatraju da se mnoge banke teško prilagođavaju novim tehnologijama. Takođe, zastupljeni su i stavovi banaka sa ukupno 11,92% tržišnog udela da će, u periodu od narednih 10 godina, bitcoin i slične elektronske valute da budu usvojene od strane banaka kao konvencionalne valute. Banke su podržale i tvrdnje da se današnje velike finansijske

grupe suočavaju sa dugoročnim pretnjama koje dolaze od nove tehnologije, kao i da je usvajanje finansijske tehnologije dobro za imidž finansija.

Grafikon 7.56. Raspodela odgovora za pitanje „Koja je godina, prema Vašem mišljenju bila od ključne važnosti za razvoj finansijskih tehnologija u Vašoj banci?“



Izvor: Istraživanje autora

U pogledu razvoja finansijskih tehnologija, banke smatraju da je posebno značajan period od 2017. do 2021. godine (Grafikon 7.56). Imajući navedeno u vidu, a u cilju analize efekata ostalih strategija restrukturiranja u bankama u Republici Srbiji, sprovedeno je istraživanje njihovog efekta na troškove i profitabilnost.

Kao što je već pomenuto, u radu se pod ostalim strategijama restrukturiranja u širem smislu podrazumeva splet različitih promena, i to organizacionih, strategijskih, upravljačkih, kadrovskih, pa i tehničko-tehnoloških (svojevršno tehnološko restrukturiranje). Konkretno, pod ostalim strategijama restrukturiranja u užem smislu podrazumevaju se ulaganja u informaciono-komunikacione tehnologije i razvoj finansijskih tehnologija. Ove strategije uključuju kompleksne promene kroz različite oblike restrukturiranja. U cilju analize efekata ovih strategija kod banaka u Srbiji, korišćeni su bilansni podaci u vezi sa nematerijalnom imovinom koja podrazumeva ulaganja u informaciono-komunikacione tehnologije, odnosno softvere, licence i patente.

U cilju istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja na troškove i profitabilnost banaka, analizirani su efekti ulaganja u nematerijalnu imovinu Banca Intesa a.d. Beograd i ProCredit bank a.d. Beograd na neto dobit pre oporezivanja i kretanje broja zaposlenih i troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd. S

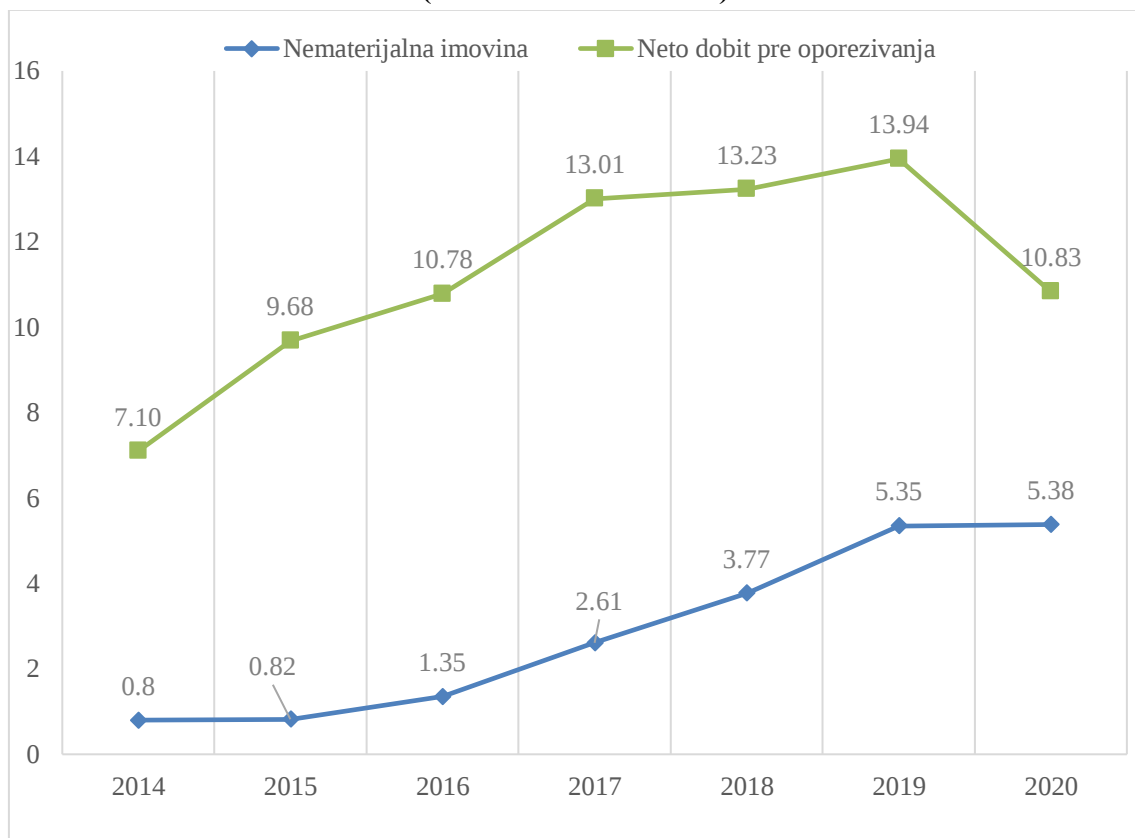
tim u vezi, obračunati su bazni i lančani indeksi, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja, kao i korelaciona analiza uticaja nezavisne varijable nematerijalna imovina na zavisnu varijablu neto dobit pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd od 2014. do 2020. godine i ProCredit bank a.d. Beograd od 2008. do 2020. godine. Dodatno, u slučaju ProCredit bank a.d. Beograd, sprovedeno je istraživanje kretanja broja zaposlenih i troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda na osnovu baznih i lančanih indeksa, stopa rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta u periodu od 2008. do 2020. godine.

7.2.1. Efekti ostalih strategija restrukturiranja – primer Banca Intesa a.d. Beograd

Na Grafikonu 7.57. prikazani su nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2014. do 2020. godine. Prilikom intervjua, došlo se do informacije da je od 2014. godine došlo do intenziviranja aktivnosti kada je u pitanju razvoj finansijskih tehnologija u ovoj banci. U slučaju Banca Intesa a.d. Beograd, primećuje se jedan od najizraženijih efekata ulaganja u nematerijalnu imovinu na neto dobit pre oporezivanja. Banca Intesa a.d. Beograd spada u sistemski značajne banke u skladu sa Odlukom o utvrđivanju liste sistemski značajnih banaka u Republici Srbiji i stopa zaštitnog sloja kapitala za te banke od 2021. godine.

U periodu od 2014. do 2019. godine, došlo je do naglog i kontinuiranog rasta nematerijalne imovine Banca Intesa a.d. Beograd imajući u vidu potrebu za ulaganjem u finansijsku tehnologiju. U pomenutom periodu, banka je uložila značajna sredstva u razvoj digitalizacije poslovnih procesa, a posebno mobilnog bankarstva u cilju bržeg i efikasnijeg ispunjenja zahteva klijenata. Uporedo sa rastom ulaganja u nematerijalnu imovinu, došlo je do rasta neto dobiti pre oporezivanja, s obzirom na razvoj digitalizacije procesa u banci. Imajući navedeno u vidu, došlo se do zaključka da je povećanje ulaganja u nematerijalnu imovinu doprinelo rastu profitabilnosti Banca Intesa a.d. Beograd. Kompleksne promene, koje prate sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja, zahtevaju značajne resurse i njihovo kontinuirano preusmeravanje na oblasti koje su od strateškog značaja za banku. Banca Intesa a.d. Beograd tokom poslednjih godina kontinuirano ulaže napore u aktivnosti na sprovođenju ostalih strategija restrukturiranja, sa fokusom na strateške, organizacione, kadrovske i tehničko-tehnološke promene. Aktivnosti u okviru pomenutog procesa restrukturiranja banke uključuju dubinske promene u strategiji poslovanja, reorganizaciju poslovnih procesa i ulaganja u informaciono-komunikacione tehnologije.

**Grafikon 7.57. Nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja
Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine
(izražena u mlrd RSD)**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

U Tabeli 7.73. prikazani su izračunati bazni i lančani indeksi za nematerijalnu imovinu Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine, kao i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu. Pored toga, istraživana je i prosečna stopa rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa.

Tabela 7.73. Nematerijalna imovina, bazni, lančani indeks i stope rasta nematerijalne imovine Banca Intesa a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine

Nematerijalna imovina							
Naziv banke	Godina	Nematerijalna imovina (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2014)	Stopa rasta u odnosu na baznu godinu (It=2014) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta u odnosu na prethodnu godinu (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
Banca Intesa a.d. Beograd	2014	0,8	100	0	/	/	37,39
	2015	0,82	102,50	2,50	103	2,50	
	2016	1,35	168,75	68,75	165	64,63	
	2017	2,61	326,25	226,25	193	93,33	
	2018	3,77	471,25	371,25	144	44,44	
	2019	5,35	668,75	568,75	142	41,91	
	2020	5,38	672,50	572,50	101	0,56	

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2014. do 2020. godine, ukupna nematerijalna imovina banke Banca Intesa a.d. Beograd prosečno se godišnje povećavala za 37,39%. Godine 2020. došlo je do rasta nematerijalne imovine od 672,5% u odnosu na baznu 2014. godinu. Najveći međugodišnji rast nematerijalne imovine u posmatranom periodu bio je 2017. u odnosu na 2016. godinu i iznosio je 93,33%.

Analizom korelacije u Tabeli 7.74. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza između nematerijalne imovine i neto dobiti pre oporezivanja, s obzirom da koeficijent korelacije iznosi 0,676. Na bazi ovih podataka se dalje može izvući zaključak da je rast ulaganja u nematerijalnu imovinu doprineo podizanju neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2014. do 2020. godine.

Tabela 7.74. Korelacija varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja za Banca Intesa a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Nematerijalna imovina	-	
2. Neto dobit pre oporezivanja	0,676**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

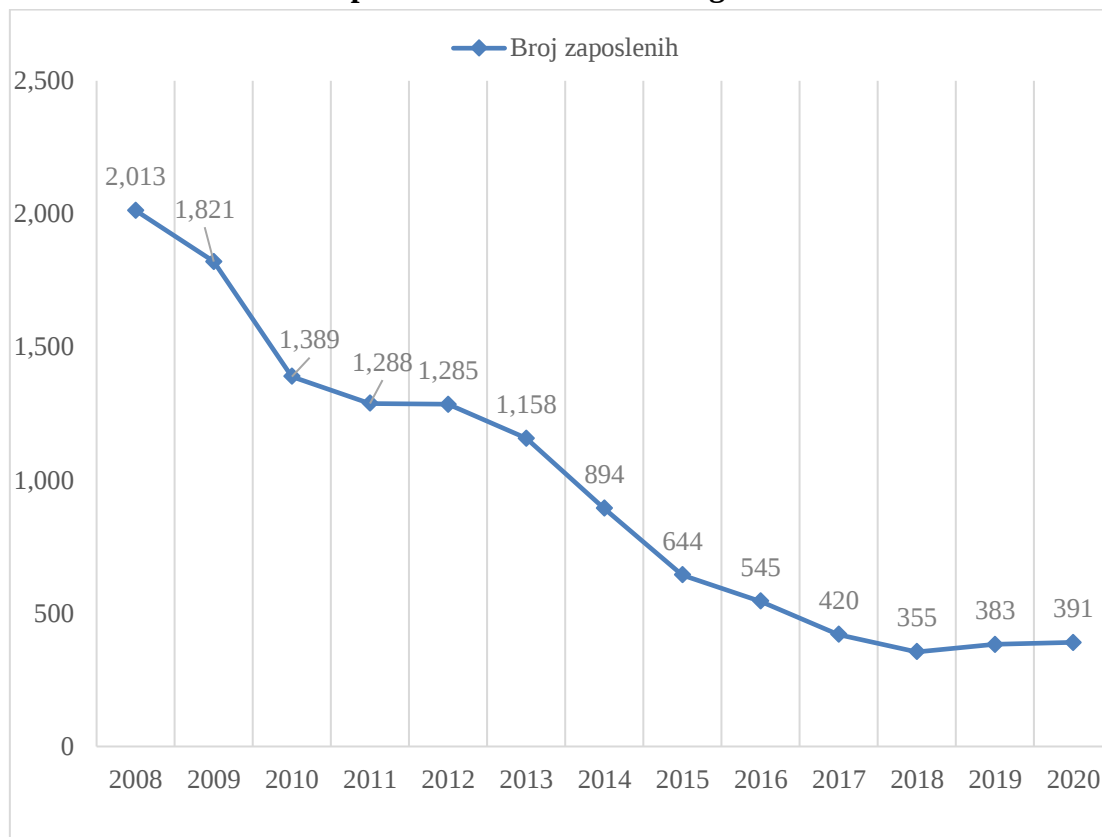
Na osnovu podataka u Tabeli 7.74. može se zaključiti da su ulaganja u nematerijalnu imovinu u cilju razvoja finansijskih tehnologija doprinela rastu neto dobiti pre oporezivanja Banca Intesa a.d. Beograd u periodu od 2014. do 2020. godine. Počevši od 2014. godine u ovoj banci uočava se kontinuirani trend rasta ulaganja u nematerijalnu imovinu imajući u vidu sve veću potrebu banke za razvojem finansijskih tehnologija.

7.2.2. Efekti ostalih strategija restrukturiranja – primer ProCredit bank a.d. Beograd

U okviru studije slučaja ProCredit bank a.d. Beograd, sprovedena je analiza kretanja broja zaposlenih, nivoa troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda i neto dobiti pre oporezivanja. S tim u vezi, korišćeni su bazni i lančani indeksi, stopa rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečne stope rasta za analizirani period koje su obračunate na osnovu indeksa, kao i korelaciona analiza. ProCredit bank a.d. Beograd je među prvim bankama otpočela sa aktivnostima na digitalizaciji poslovnih procesa. Aktivnosti ove banke uglavnom su usmerene na retail bankarstvo, pa je iz tog razloga ova banka bila motivisana da obezbedi svojim klijentima brže i povoljnije digitalne proizvode i usluge.

Na Grafikonu 7.58. prikazano je kretanje broja zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine. U periodu od 2008. do 2018. godine došlo je do kontinuiranog i značajnog smanjenja broja zaposlenih u ProCredit bank a.d. Beograd.

**Grafikon 7.58. Kretanje broja zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd
u periodu od 2008. do 2020. godine**



Izvor: Autor (2022) na osnovu Udruženja banaka Srbije. Dostupno na: www.casopisbankarstvo.rs
(pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Kao što se može videti u Tabeli 7.75. izračunati su bazni i lančani indeksi za broj zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine. U svrhu dalje analize kretanja broja zaposlenih na međugodišnjoj osnovi, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period.

Tabela 7.75. Broj zaposlenih, bazni, lančani indeks i stope rasta broja zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine

Broj zaposlenih							
Naziv banke	Godina	Broj zaposlenih	Bazni indeks (It=2008)	Stopa rasta u odnosu na baznu godinu (It=2008) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta u odnosu na prethodnu godinu (Vt) (u %)	Prosečna stopa rasta (u %)
ProCredit bank a.d. Beograd	2008	2.013	100	0	/	/	-12,76
	2009	1.821	90,46	-9,54	90,46	-9,54	
	2010	1.389	69,00	-31,00	76,28	-23,72	
	2011	1.288	63,98	-36,02	92,73	-7,27	
	2012	1.285	63,84	-36,16	99,77	-0,23	
	2013	1.158	57,53	-42,47	90,12	-9,88	
	2014	894	44,41	-55,59	77,20	-22,80	
	2015	644	31,99	-68,01	72,04	-27,96	
	2016	545	27,07	-72,93	84,63	-15,37	
	2017	420	20,86	-79,14	77,06	-22,94	
	2018	355	17,64	-82,36	84,52	-15,48	
	2019	383	19,03	-80,97	107,89	7,89	
	2020	391	19,42	-80,58	102,09	2,09	

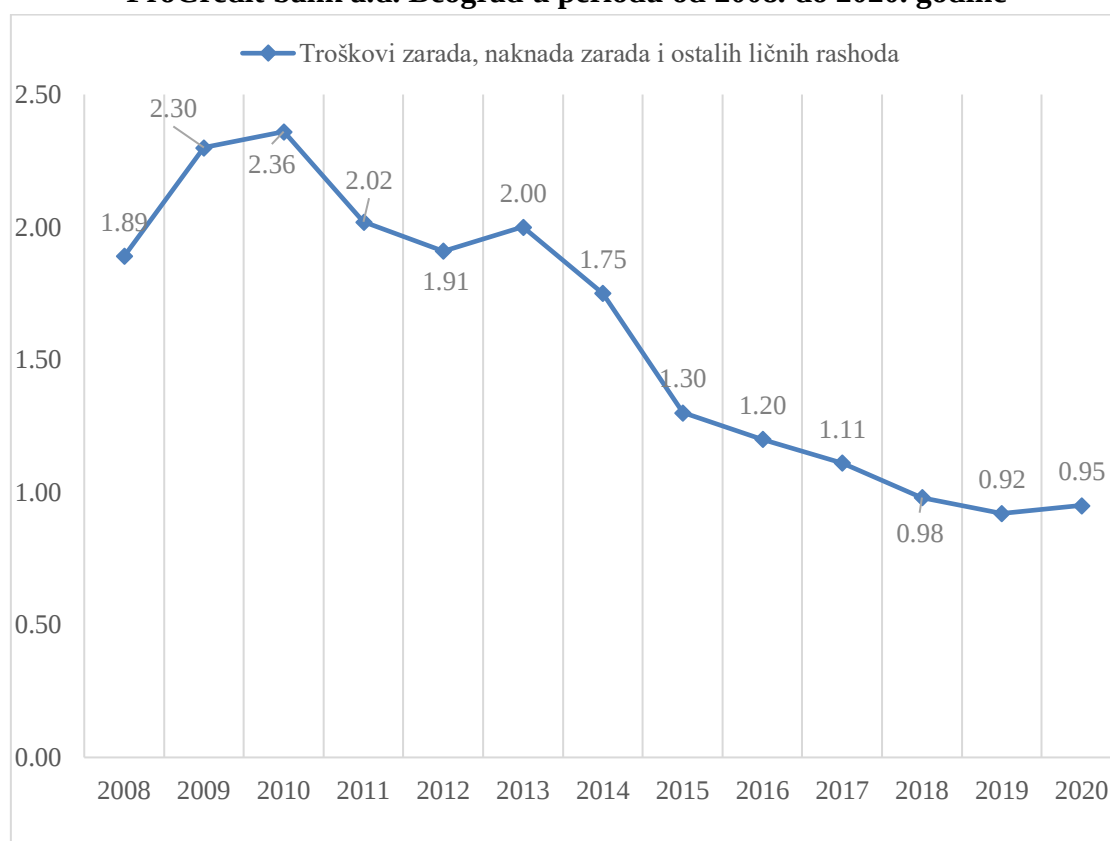
Izvor: Autor (2022) na osnovu Udruženja banaka Srbije. Dostupno na: www.casopisbankarstvo.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

U posmatranom periodu od 2008. do 2020. godine, ukupan broj zaposlenih ProCredit bank a.d. Beograd prosečno se godišnje smanjivao za 12,76%. Godine 2020. smanjenje broja zaposlenih u odnosu na baznu 2008. godinu iznosilo je 80,58%. Najveće međugodišnje smanjenje broja zaposlenih u posmatranom periodu bilo je 2015. u odnosu na 2014. godinu i iznosilo je 27,96%. Tokom protekle decenije Procredit bank a.d. Beograd bila je usmerena na značajne strategijske, organizacione i tehničko-tehnološke promene. Tendencija značajnog smanjenja broja zaposlenih posledica je promene strategijskog fokusa i reorganizacije banke. U poslednjih nekoliko godina, Procredit bank a.d. Beograd posvetila se tehničko-tehnološkom obliku restrukturiranja gde je postigla

izuzetne rezultate. U tom kontekstu, Procredit bank a.d. Beograd je tokom 2019. i 2020. godine uvela video identifikaciju (otvaranje računa bez dolaska u banku, preko interneta) i implementaciju Apple Pay. Napominjemo da je ova banka među prvima uvela smart bankomate, tj. mogućnost uplate na račun bez odlaska na klasičan šalter.

S obzirom na značajne tehničko-tehnološke promene u banci, došlo je do kontinuiranog i značajnog smanjenja broja zaposlenih, a time i do snižavanja troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda u Procredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine. Ovo znači da je strategijsko restrukturiranje banke uzrokovalo niz promena, pre svega organizacionih i tehničko-tehnoloških. Na Grafikonu 7.59. prikazani su troškovi zarada, naknade zarade i ostali lični rashodi ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine. Na osnovu navedenog, dolazi se do zaključka da je ulaganje u nematerijalnu imovinu doprinelo smanjenju broja zaposlenih u ProCredit bank a.d. Beograd što je doprinelo smanjenju troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda.

Grafikon 7.59. Troškovi zarada, naknada zarade i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Tabela 7.76. Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, bazni, lančani indeks i stope rasta troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine

Troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda						
Naziv banke	Godina	Troškovi zarada naknada zarada i ostalih ličnih rashoda (u mlrd RSD)	Bazni indeks (It=2008)	Stopa rasta u odnosu na baznu godinu (It=2008) (u %)	Lančani indeks (Vt)	Stopa rasta u odnosu na prethodnu godinu (Vt) (u %)
ProCredit bank a.d. Beograd	2008	1,89	100	0	/	/
	2009	2,30	121,05	21,05	121,05	21,05
	2010	2,36	124,21	24,21	102,61	2,61
	2011	2,02	106,32	6,32	85,59	-14,41
	2012	1,91	100,53	0,53	94,55	-5,45
	2013	2,00	105,26	5,26	104,71	4,71
	2014	1,75	92,11	-7,89	87,50	-12,50
	2015	1,30	68,42	-31,58	74,29	-25,71
	2016	1,20	63,16	-36,84	92,31	-7,69
	2017	1,11	58,42	-41,58	92,50	-7,50
	2018	0,98	51,58	-48,42	88,29	-11,71
	2019	0,92	48,42	-51,58	93,88	-6,12
	2020	0,95	50,00	-50,00	103,26	3,26
						-5,61

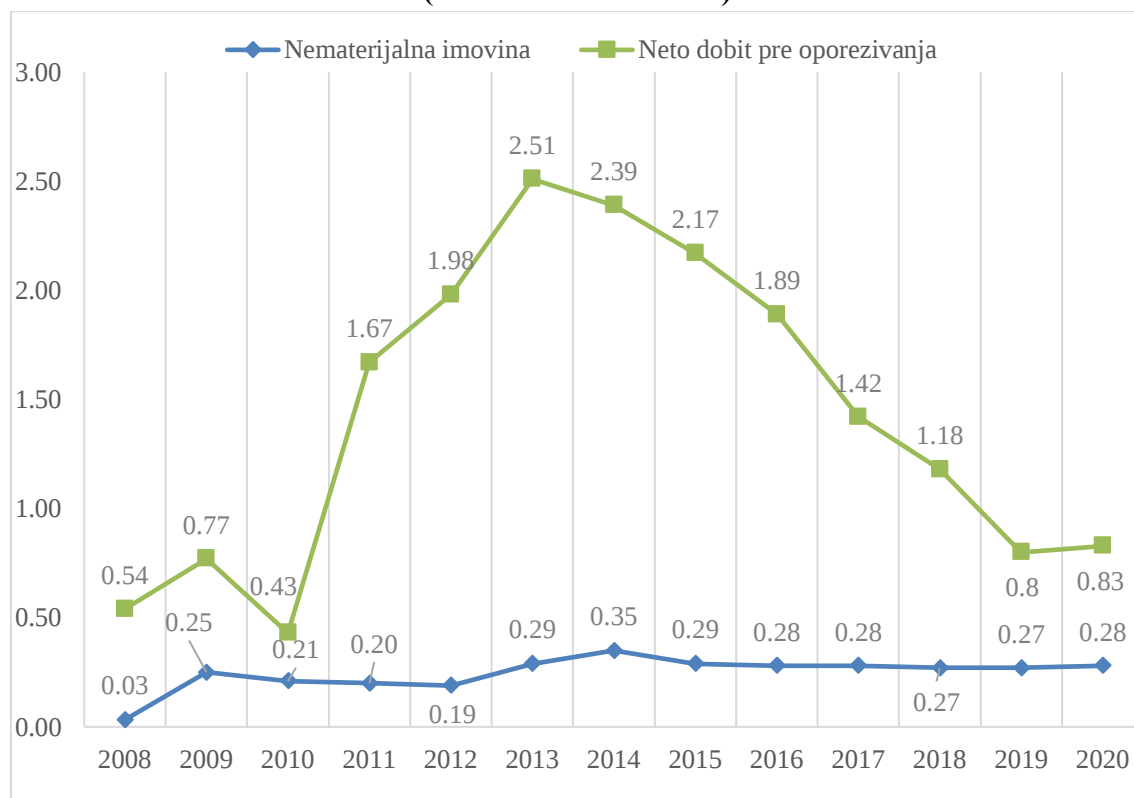
Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Kao što je prikazano u Tabeli 7.76. izračunati su bazni i lančani indeksi za troškove zarada, naknade zarade i ostale lične rashode ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2008. do 2020. godine. Dodatno, kako bi se sproveda dalja analiza, obračunate su i stope rasta u odnosu na baznu i svaku prethodnu godinu, kao i prosečna stopa rasta za analizirani period. U bilansima uspeha banke, podaci u vezi sa troškovima zarada, naknadama zarada i ostalim ličnim rashodima bili su dostupni od 2008. godine. Iz tog razloga, za baznu godinu odabrana je 2008. godina.

U posmatranom periodu od 2008. do 2020. godine, ukupni troškovi zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda ProCredit bank a.d. Beograd prosečno su se godišnje smanjivali za 5,61%. Godine 2020. smanjenje pomenutih troškova u odnosu na bazu 2005. godinu iznosilo je 50%. Najveće međugodišnje smanjenje u posmatranom periodu bilo je 2015. u odnosu na 2014. godinu, kada i najveće međugodišnje smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, i iznosilo je 25,71%.

U periodu od 2008. do 2020. godine došlo je do povećanja ulaganja u nematerijalnu imovinu i rasta neto dobiti pre oporezivanja ProCredit bank a.d. Beograd (Grafikon 7.60). Imajući u vidu da se poslovna politika banke zasniva na ostalim strategijama restrukturiranja, do izražaja su došle dubinske raznovrsne promene. Banka je uložila značajne napore u sprovođenje aktivnosti na transformaciji sopstvenog poslovnog modela. Na bazi podataka u analiziranom periodu, možemo zaključiti da je primetan značajan rast ulaganja u nematerijalnu imovinu počevši od 2013. godine, što korespondira sa promenom poslovne strategije banke i pomeranju fokusa na organizacione i tehničko-tehnološke promene.

Grafikon 7.60. Nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja ProCredit bank a.d. Beograd za period od 2014. do 2020. godine (izražena u mlrd RSD)



Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Napomena: Prikazani su podaci na dan 31. decembar.

Tabela 7.77. Korelacija varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja za ProCredit bank a.d. Beograd

Posmatrane promenljive	1	2
1. Nematerijalna imovina	-	
2. Neto dobit pre oporezivanja	0,501**	-

** Korelacija je značajna na nivou 0,05 (jednostrani test).

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 10. februara 2022. godine)

Analizom korelacije u Tabeli 7.77. možemo zaključiti da postoji značajna direktna korelaciona veza između nematerijalne imovine i neto dobiti pre oporezivanja. Imajući u vidu da koeficijent korelacije iznosi 0,501, povezanost ovih varijabli je pozitivna i umerenog intenziteta. Konkretno, rast ulaganja u nematerijalnu imovinu doprineo podizanju neto dobiti pre oporezivanja ProCredit bank a.d. Beograd u periodu od 2008. do 2020. godine.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, dolazi se do zaključka da je ulaganje u nematerijalnu imovinu u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd i Procredit bank a.d. Beograd doprinelo rastu neto dobiti pre oporezivanja. Kada je u pitanju korelacija, povezanost varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja, u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd koeficijent korelacije ima veću vrednost (0,676) od ProCredit bank a.d. Beograd (0,501), što znači da je u slučaju Banca Intesa a.d. Beograd efekat ulaganja u nematerijalnu imovinu na rast profitabilnosti banke bio snažniji nego u slučaju ProCredit bank a.d. Beograd (Tabela 7.78).

Tabela 7.78. Rezultati korelacije varijabli nematerijalna imovina i neto dobit pre oporezivanja odabranih banaka u Republici Srbiji

Banka	Koeficijent korelacije nematerijalne imovine i neto dobiti pre oporezivanja
Banca Intesa a.d. Beograd	0,676
ProCredit bank a.d. Beograd	0,501

Izvor: Autor (2022) na osnovu Narodne banke Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs (pristupljeno 4. februara 2022. godine)

Rezultati sprovedenog istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja u pogledu ulaganja u nematerijalnu imovinu kod Banca Intesa a.d. Beograd, pokazali su statistički

značajnu pozitivnu i jaku povezanost nezavisne varijable nematerijalna imovina i zavisne varijable neto dobit pre oporezivanja u periodu od 2014. do 2020. godine. Pored pomenutog, rezultati istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja u pogledu ulaganja u nematerijalnu imovinu ProCredit bank a.d. Beograd, pokazali su statistički značajnu pozitivnu i umerenu povezanost nezavisne varijable nematerijalna imovina i zavisne varijable neto dobit pre oporezivanja u periodu od 2008. do 2020. godine. Dodatno, u slučaju ProCredit bank a.d. Beograd došlo je do prosečne godišnje stope smanjenja broja zaposlenih od 12,76% od 2008. do 2020. godine, što je imalo za posledicu smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda od 5,61%. Konačno, rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su tendenciju rasta ulaganja u nematerijalnu imovinu što je doprinelo rastu neto dobiti pre oporezivanja tokom analiziranog perioda. Konačno, rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da je povećanje ulaganja u nematerijalnu imovinu uticalo na rast neto dobiti pre oporezivanja tokom analiziranog perioda. S druge strane, smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda uzrokovano je smanjenjem broja zaposlenih. Navedeno znači da ne postoji dovoljno argumenata da se potvrdi, a ni odbaci hipoteza da je sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Srbije.

ZAKLJUČAK

Predmet doktorske disertacije odnosi se na restrukturiranje banaka u Republici Srbiji koje podrazumeva složene strategijske, organizacione, upravljačke, kadrovske i tehničko-tehnološke promene. Trend na našim prostorima posle 2000. godine karakterisalo je dominantno sprovođenje strategija u funkciji rasta kroz merdžere i akvizicije koji su u velikoj meri oblikovali bankarski sektor Srbije današnjice. Talas promena izazvan procesom restrukturiranja banaka imao je za posledicu snažno prisustvo banaka u stranom vlasništvu i ukрупnjavanje bankarskog sektora Republike Srbije. Od 2014. godine pa do perioda pred izbijanje krize izazvane pandemijom virusa COVID-19 trendovi u domaćem bankarstvu kretali su se u smeru zalaganja da se odgovori na krizne okolnosti i da se saniraju posledice pojedinih odluka od ranije. Nakon proglašenja globalne pandemije marta 2020. godine, aktivnosti banaka u velikoj meri su pod uticajem ovog vanekonomskeg faktora. Konkretno, u Republici Srbiji, prvenstveno je došlo do ponovnog intenziviranja trenda korišćenja strategija u funkciji rasta kroz merdžere i akvizicije, što je imalo za posledicu ukрупnjavanje bankarskog sektora. Krizni uslovi izazvali su potrebu i za ostalim strategijama restrukturiranja u pogledu strategijskih, organizacionih, upravljačkih, vlasničkih i tehničko-tehnoloških promena. U skorije vreme sve je zastupljenija težnja banaka ka agilnoj transformaciji i razvoju finansijskih tehnologija u bankama sa fokusom na klijenta. Ostale strategije restrukturiranja banaka imaju sve veći značaj kada je u pitanju transformacija poslovnih modela banaka, posebno u smislu pružanja bankarskih proizvoda i usluga klijentima.

Analiza u radu je podrazumevala pristup u kome se u aktivnosti restrukturiranja uključuju dve grupe strategija.

I Strategije restrukturiranja u funkciji rasta.

II Ostale strategije restrukturiranja.

Pod strategijama restrukturiranja u funkciji rasta podrazumevaju se, između ostalih, aktivnosti merdžera i akvizicija u cilju poboljšanja poslovnih performansi banaka putem eksternog rasta, spajanjem ili pripajanjem sa drugim poslovnim subjektom. S druge strane, ostale strategije restrukturiranja banaka usmerene su na interni rast organizacije, na osnovu unapređenja sopstvenih poslovnih procesa, na osnovu dubinskog strategijskog, organizacionog, upravljačkog, kadrovskeg i tehničko-tehnološkog restrukturiranja. U novije vreme, trendovi u bankarstvu obuhvataju čitav niz upravljačkih i organizacionih promena koje su posledica razvoja informacionih i finansijskih tehnologija. Transformacija banaka kreće se u smeru razvoja modela banke potpuno digitalizovanih poslovnih procesa – agilne banke tipa 4.0. Ove promene postepeno vode ka smanjenju mreže filijala i ekspozitura i broja zaposlenih, što utiče na smanjenje operativnih troškova i podizanje profitabilnosti.

Ključni cilj disertacije je istraživanje efekata restrukturiranja na opšte performanse banaka u Republici Srbiji. Konkretno, analizirani su efekti strategija restrukturiranja u funkciji rasta na uzorku banaka koje su učestvovalе u merdžerima i akvizicijama u Republici Srbiji. Dodatno, istraživani su efekti ostalih strategija restrukturiranja na osnovu studija slučaja odabranih banaka.

U cilju istraživanja postavljenih hipoteza u Uvodu i ostvarivanje definisanih ciljeva u okviru ove disertacije sprovedeno je empirijsko istraživanje efekata strategija restrukturiranja. Konkretno, analizirani su efekti strategija u funkciji rasta na uzorku sedam odabranih banaka koje su učestvovalе u merdžerima i akvizicijama u Republici Srbiji, u periodu od godine realizacije ovih aktivnosti do 2020. godine. Banke su činile 39,88% aktive na dan 31. decembar 2020. godine. Pored pomenutog, analizirani su efekti ostalih strategija restrukturiranja na osnovu studija slučaja dve odabrane banke u Republici Srbiji. Istraživanje je sprovedeno u periodu od godine koja je posebno značajna za banku u pogledu razvoja finansijskih tehnologija, do 2020. godine.

U skladu sa predmetom i ciljem istraživanja doktorske disertacije, formulisana je ključna hipoteza u radu - Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno je uticalo na performanse bankarskog sektora, koja je dokazivana na osnovu četiri hipoteze: H1: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje kapitala, rast kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji; H2: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji; H3: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru i H4: Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja efekata strategija u funkciji rasta, dolazi se do zaključka da postoji dovoljno argumenata da se potvrdi hipoteza H1: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje kapitala, rast kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji. Rezultati sprovedenog istraživanja upućuju da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta kroz merdžere i akvizicije u velikoj meri uticalo na rast kapitala, kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji. Prilikom korelacione analize, utvrđeno je da postoji statistički značajna, pozitivna i jaka linearna povezanost kapitala sa štednjom i kreditnom aktivnosti kod svih sedam analiziranih banaka. Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da su banke koje su učestvovalе u aktivnostima merdžera i akvizicija ostvarile značajan rast kapitala, kreditne aktivnosti i štednje.

Rezultati istraživanja pokazali su da ne postoji dovoljno argumenata da se potvrdi ni odbaci hipoteza H2: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji. Konkretno, strategije restrukturiranja u funkciji rasta kroz merdžere i akvizicije banaka doprinele su samo u određenom meri rastu neto dobiti pre oporezivanja. Utvrđeno je da postoji pozitivna i

statistički značajna korelaciona veza između kapitala i neto dobiti pre oporezivanja kod tri banke koje su činile ukupno 25,13% tržišnog udela u bilansnoj aktivni bankarskog sektora Srbije, na dan 31. decembar 2020. godine. S druge strane, ove aktivnosti restrukturiranja nisu u dovoljnoj meri uticale na podsticanje likvidnosti, osim u slučaju jedne velike banke, pa su efekti ovih strategija u tom smislu zanemarljivi. S obzirom da poslovne banke likvidnost planiraju i njome upravljaju u skladu sa potrebama za tekućim i budućim isplatama, sistemski jake i stabilne banke ga drže na optimalnom nivou koji često ne korespondira sa nivoom i rastom kapitala. Na taj način, dolazimo do zaključka da restrukturiranja nije destabilizovalo likvidnost i da je ovakva strategija ipak bila u funkciji rasta.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja dalje se dolazi do zaključka da ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila hipoteza H3: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru. Strategije u funkciji rasta kroz merđžere i akvizicije nisu uticale na rast pokazatelja adekvatnosti kapitala u periodu nakon realizacije ovih aktivnosti. S druge strane, nivo ovog pokazatelja bio je znatno iznad regulatornog minimuma kod svih sedam analiziranih banaka. Jedino u slučaju dve male banke utvrđeno je da postoji statistički značajna i pozitivna korelaciona veza kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala. Važno je napomenuti da svako usklađivanje pokazatelja kapitalne adekvatnosti sa rastom kapitala ne znači i ispravan strategijski pristup banke, imajući u vidu da bi insistiranje na maksimiziranju njegovih vrednosti samo dodatno koštalo poslovnu banku. Stoga je veza između kapitala i pokazatelja adekvatnosti kapitala u ovom slučaju opravdana, a izostanak veoma značajne korelacione veze oportun.

Rezultati istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja pokazali su da ne postoji dovoljno argumenata da bi se potvrdila, a ni odbacila hipoteza H4: Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije. Zaključuje se da postoji tendencija rasta ulaganja u nematerijalnu imovinu što je doprinelo rastu neto dobiti pre oporezivanja obe banke u periodu od 2008. do 2020. godine. Konkretno, rast ulaganja u nematerijalnu imovinu pozitivno je uticao na neto dobit pre oporezivanja tokom analiziranog perioda. S druge strane, smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda uzrokovano je isključivo smanjenjem broja zaposlenih.

Strategije restrukturiranja u funkciji rasta kroz merđžere i akvizicije banaka karakterisale su snažna i pozitivna korelaciona veza između kapitala i štednje, kreditne aktivnosti i neto dobiti pre oporezivanja. S druge strane, ostale strategije restrukturiranja zasnovane na strategijskim, organizacionim, upravljačkim, kadrovskim i, u novije vreme, posebno izraženim tehničko-tehnološkim promenama, doprinele su podizanju nivoa profitabilnosti u bankama. Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila ključna hipoteza u radu - Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno je uticalo na performanse bankarskog sektora. Imajući u vidu da je usled pandemije COVID-19

intenziviran trend korišćenja obe grupe strategija – strategija u funkciji rasta i ostalih strategija restrukturiranja, očekuje se njihov transformativan uticaj na poslovne procese i performanse banaka u dugom roku.

Ostvareni rezultati i naučni doprinos

Naučni doprinos ovog rada ogleda se prvenstveno u empirijskoj analizi efekata procesa restrukturiranja banaka u Republici Srbiji. Konkretno, istraživanje je obuhvatilo relevantne aspekte restrukturiranja banaka u Republici Srbiji sa naglaskom na efekte strategija restrukturiranja. Prema našem mišljenju, ovaj rad predstavlja prvo obimnije istraživanje u kome su celovito i empirijski, korišćenjem baze podataka, analizirani efekti restrukturiranja banaka u Republici Srbiji. Dodatno, proučavanjem obimne i prevashodno inostrane literature iz oblasti restrukturiranja banaka, izložene su osnovne strategije restrukturiranja sa njihovim ključnim aspektima od značaja za banke i bankarski sistem.

U cilju istraživanja postavljenih hipoteza i ostvarivanja definisanih ciljeva u okviru ove disertacije, sprovedeno je istraživanje efekata strategija restrukturiranja banaka. Naime, analizirani su efekti strategija u funkciji rasta i ostalih strategija restrukturiranja na kretanje odabranih pokazatelja poslovanja banaka u Republici Srbiji. Prilikom analize efekata procesa restrukturiranja u bankarskom sektoru Republike Srbije korišćene su razne naučno-istraživačke metode. U okviru testiranja postavljenih istraživačkih hipoteza, primenjene su kvantitativne metode zasnovane na analizi baza podataka u periodu posle realizacije nekih od strategija restrukturiranja. Na taj način došlo se do odgovarajućih zaključaka vezano za sagledavanje efekata restrukturiranja pojedinačnih banaka.

Prilikom istraživanja efekata strategija u funkciji rasta, a u cilju utvrđivanja stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečnih stopa rasta varijabli, obračunati su bazni i lančani indeksi za analizirani period kod sedam odabranih banaka. Dodatno, korišćena je korelaciona analiza nezavisne varijable kapital i odabranih zavisnih varijabli koje uključuju kreditnu aktivnost, štednju, neto dobit pre oporezivanja, pokazatelj likvidnosti i pokazatelj adekvatnosti kapitala.

U okviru istraživanja efekata ostalih strategija restrukturiranja, sprovedena je analiza uticaja ulaganja u nematerijalnu imovinu na neto dobit pre oporezivanja, kao i kretanja broja zaposlenih na troškove zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda, na osnovu studije slučaja dve odabrane banke. S tim u vezi, obračunati su bazni i lančani indeksi, stope rasta u odnosu na baznu i prethodnu godinu i prosečne stope rasta neto dobiti pre oporezivanja, kao i broja zaposlenih i troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda. Konačno, korišćena je korelaciona analiza uticaja nezavisne varijable nematerijalna imovina na zavisnu varijablu neto dobit pre oporezivanja.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja efekata strategija u funkciji rasta, došlo se do zaključka da postoji dovoljno argumenata da se potvrdi hipoteza H1: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje kapitala, rast kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji. Rezultati sprovedenog istraživanja pokazali su da je sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta kroz merđžere i akvizicije u velikoj meri uticalo na rast kapitala, kreditne aktivnosti i štednje u bankama u Republici Srbiji.

Rezultati istraživanja pokazali su i da ne postoji dovoljno argumenata da se potvrdi ni odbaci hipoteza H2: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta uticalo je na povećanje profitabilnosti i likvidnosti u bankama u Republici Srbiji. Konkretno, strategije restrukturiranja u funkciji rasta kroz merđžere i akvizicije banaka doprinele su samo u određenoj meri rastu neto dobiti pre oporezivanja. S druge strane, ove aktivnosti nisu u dovoljnoj meri uticale na podsticanje likvidnosti.

Pored pomenutog, došlo se do zaključka da ne postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila hipoteza H3: Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta doprinelo je podizanju adekvatnosti kapitala u bankarskom sektoru. Strategije u funkciji rasta kroz merđžere i akvizicije nisu uticale na rast pokazatelja adekvatnosti kapitala u periodu nakon realizacije ovih aktivnosti.

Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja ostalih strategija restrukturiranja došlo se do zaključka da ne postoji dovoljno argumenata da bi se potvrdila, a ni odbacila hipoteza H4: Sprovođenje ostalih strategija restrukturiranja uticalo je na smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti u bankarskom sektoru Republike Srbije. Rezultati istraživanja pokazali su da postoji tendencija rasta ulaganja u nematerijalnu imovinu što je doprinelo rastu neto dobiti pre oporezivanja obe banke u analiziranom periodu. Konkretno, rast ulaganja u nematerijalnu imovinu pozitivno je uticao na neto dobit pre oporezivanja tokom analiziranog perioda. S druge strane, smanjenje troškova zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda posledica je jedino smanjenja broja zaposlenih. Na osnovu rezultata sprovedenog istraživanja, utvrđeno je da postoji dovoljno argumenata kako bi se potvrdila ključna hipoteza u radu - Sprovođenje strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji pozitivno je uticalo na performanse bankarskog sektora.

U pogledu naučnog doprinosa doktorske disertacije, posebno se ističu dve grupe doprinosa - teorijski i praktični. Među teorijske doprinose posebno ističemo širenje saznanja i novo istraživanje iz oblasti restrukturiranja kao poslovne filozofije, posebno u oblasti restrukturiranja banaka (što je jedno od prvih istraživanja u ovoj oblasti). Pored pomenutog, teorijski doprinos ogleda se u sistematizaciji strategija restrukturiranja banaka u dve grupe: 1. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta i 2. Ostale strategije restrukturiranja. U ovom radu učinjen je pokušaj da se da originalna klasifikacija strategija restrukturiranja banaka. Strategije restrukturiranja u funkciji rasta usmerene su na eksterni rast banaka, i između ostalih, uključuju merđžere i akvizicije banaka. S druge strane, ostale strategije restrukturiranja povezane su sa internim rastom banaka i

podrazumevaju strategijske, organizacione, upravljačke, kadrovske i tehnološke promene.

Praktični doprinos rada vezuje se za više nivoa – regulatora, menadžment banaka i istraživače. Kada su u pitanju regulatori, naučni doprinos ogleda se u mogućnosti da se politikama ohrabre banke da razmotre korišćenje strategija restrukturiranja. U tom smislu, strategije restrukturiranja u funkciji rasta bile bi pogodne za banke koje imaju stabilne poslovne performanse, a teže njihovom poboljšanju, povećanju udela i jačanju pozicije na tržištu. S druge strane, ostale strategije restrukturiranja bile bi alternativa restrukturiranju zasnovanom na zakonskoj regulativi i podrazumevale bi različite opcije u svrhu transformacije postojećih struktura i ozdravljenja određenih organizacionih delova. Rezultati istraživanja u radu mogu da se koriste i za unapređenje procesa donošenja odluka i ohrabrivanja menadžmenta banaka da u većoj meri koriste ove strategije i prošire saznanja o njihovim ukupnim efektima na poslovne performanse banaka. Dodatno, naučni doprinos za istraživače ogleda se u predloženim mogućim pravcima za dalja istraživanja u oblasti restrukturiranja banaka u Republici Srbiji.

Konačno, naglašavamo da je istraživanje u ovom radu interdisciplinarnog tipa, čime se povezuju znanja i rezultati istraživanja iz različitih oblasti ekonomskih nauka, pre svih: bankarstva i finansija, strategijskog menadžmenta, teorije organizacije, restrukturiranja, marketinga, računovodstva i analize finansijskih izveštaja, upravljanja ljudskim resursima, prava i drugih disciplina.

Ograničenja i dalji pravci istraživanja

Ovim radom obuhvaćeni su određeni aspekti restrukturiranja banaka koje je bilo moguće istražiti u uslovima ograničenja u istraživačkom smislu, a koja se pre svega odnose na nedostajuće podatke. Konkretno, prilikom istraživanja efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta u Republici Srbiji, podaci koji se odnose na kapital, štednju, kreditnu aktivnost, neto dobit pre oporezivanja, pokazatelj likvidnosti i pokazatelj adekvatnosti kapitala nisu dostupni za sve analizirane banake u periodu pre promene vlasničke strukture. Iz tog razloga, sprovedeno je istraživanje efekata merdžera i akvizicija na kretanje ovih pokazatelja poslovanja banaka na osnovu dostupnih podataka, od godine kada je došlo do promene vlasničke strukture banke do 2020. godine. Pored pomenutog, pokazatelj likvidnosti u analiziranom periodu izražen je na različiti način u finansijskim izveštajima banaka, u smislu da je kod pojedinih banaka predstavljen kao prosečna vrednost za jednogodišnji period, prosečna vrednost za poslednji mesec izveštajnog perioda ili kao vrednost na dan 31. decembar određene godine. Dodatno, u periodu pre 2006. godine, određene banke su u svojim finansijskim izveštajima pokazatelj adekvatnosti kapitala navodile opisno, u smislu da je pokazatelj adekvatnosti kapitala „iznad propisanog regulatornog minimuma“.

Posebno ističemo da je u analiziranom periodu od 2005. do 2020. godine u Republici Srbiji dolazilo do značajnijih regulatornih promena i do svojevrsnih „lomova“ u smislu promene trendova i celokupne strukture privrede sa odrazom i implikacijama tih promena na efekte restrukturiranja banaka. Ova dešavanja su u velikoj meri imala uticaj na kvalitet i ograničenja u davanju zaključaka u ovom radu. Konkretno, 2008. godine došlo je do globalne finansijske krize i do prelivanja njenih negativnih efekata na bankarski sistem Republike Srbije. Dodatno, u analiziranom periodu, došlo je do izmena u međunarodnoj regulativi koje su se nužno odrazile na rezultate istraživanja pa je bilo teško da se na metodološki način izoluje, kvantifikuje i izmeri „čist“ efekat procesa restrukturiranja banaka. Naime, došlo je do implementacije bazelskih standarda u Republici Srbiji, i to Bazel II 2011. godine i Bazel III 2017. godine. Imajući navedeno u vidu, ističemo da nije bilo izvodljivo da se primene napredne kvantitativne metode, s obzirom na nekonzistentni period obračuna i prikazivanja, nedostatak podataka, neobuhvatnost čitavog sektora, kao i uticaj globalne finansijske krize 2008. i pandemije COVID-19.

S tim u vezi, preporuka za dalja istraživanja je da se promeni sistem evidentiranja banaka, što bi budućim istraživačima omogućilo korišćenje veće baze podataka i time odgovarajućih kvantitativnih metoda. Namera je da se na taj način obuhvate, registruju i evidentiraju podaci u vezi sa finansijskim i godišnjim izveštajima banaka koje prestaju da postoje kao pravna lica usled realizacije merdžera ili akvizicije. Ovo bi pre svega doprinelo podizanju kvaliteta rezultata istraživanja i pružilo nove uvide u uzročno-posledične veze strategija restrukturiranja u funkciji rasta i poslovnih performansi banaka. Kada su u pitanju ostale strategije restrukturiranja, u radu postoje određena ograničenja u smislu analiziranog opsega strategijskih, upravljačkih, organizacionih, kadrovskih, tržišnih i vlasničkih promena u bankama. Naime, nije u dovoljnoj meri analizirano da li su i na koji način banke izlazile iz kriza, s obzirom da se u upitniku većina banaka izjasnila da mere oporavka pripadaju domenu poslovne tajne.

U vezi sa mogućim daljim pravcem u istraživanju efekata strategija restrukturiranja u funkciji rasta, a imajući u vidu trend ukрупnjavanja bankarskog tržišta, dalja istraživanja mogla bi da idu u pravcu analize efekata velikih merdžera i akvizicija u Republici Srbiji realizovanih tokom 2020. i 2021. godine. Posebno ističemo da bi dalja istraživanja mogla da idu i u pravcu analize efekata ostalih strategija restrukturiranja, imajući u vidu aktuelne disruptivne promene u bankarskom poslovanju današnjice.

LITERATURA

1. Abildgaard, J. S, Nielsen, K. & Sverke, M. 2018. Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32(2), 105-123.
2. Adolph, G, Gillies, S. & Krings, J. 2006. Strategic due diligence: A foundation for M&A success. *Strategy+ Business-eneews*, 1-8.
3. Agencija za osiguranje depozita, 2021. Prezentacija. Značaj sistema osiguranja depozita za stabilnost finansijskog sistema. Trend ukupnjavanja u bankarskom sektoru Srbije.
4. Ahmed, F, Manwani, A. & Ahmed, S. 2018. Merger & acquisition strategy for growth, improved performance and survival in the financial sector. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 5(4), 196-214.
5. Albanian Association of Banks, 2012. Historical view of banks in Albania.
6. Al-Khasawneh, J. A, Essaddam, N. & Hussain, T. 2020. Total Productivity and Cost Efficiency Dynamics of US Merging Banks: A Non-Parametric Bootstrapped Analysis of the Fifth Merger Wave. *The Quarterly Review of Economics and Finance*.
7. Altunbas, Y. & Marques, D. 2008. Mergers and acquisitions and bank performance in Europe: The role of strategic similarities. *Journal of economics and business*, 60(3), 204-222.
8. Aljadani, A., & Toumi, H. 2019. Causal effect of mergers and acquisitions on EU bank productivity. *Journal of Economic Structures*, 8(1), 1-22.
9. Andrade, G, Mitchell, M. & Stafford, E. 2001. New evidence and perspectives on mergers. *Journal of economic perspectives*, 15(2), 103-120.
10. Andrade, G. & Stafford, E. 2004. Investigating the economic role of mergers. *Journal of corporate finance*, 10(1), 1-36.
11. Andrašić, J, Milenković, N, Mijić, K, Mirović, V. & Kalaš, B. 2018. The impact of acquisitions on profitability: Evidence from the banking sector in Serbia. *Economic Studies*, 27(4).
12. Antoun, R, Coskun, A. & Georgiezska, B. 2018. Determinants of financial performance of banks in Central and Eastern Europe. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 14(1232-2019-853), 513-529.
13. Ayadi, R. & Pujals, G. 2004. Banking consolidation in the EU: Overview and prospects.

14. Ayadi, R. & Pujals, G. 2005. Banking mergers and acquisitions in the EU: Overview, assessment and prospects (No. 2005/3). SUERF Studies.
15. Babić, V, Gajdobranski, A, Krmpot, V. 2017. "Merdžeri i akvizicije kao metodi korporativnog restrukturiranja", Peta međunarodna konferencija "Pravo, ekonomija i menadžment u savremenim uslovima".
16. Bajramović, A. 2007. Efekti primjene informacionih tehnologija na strukturu bankarskog sektora. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu, (27), 251-266.
17. Banka za međunarodna poravnanja, 2021. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy.
18. Banu, M. L. A. & Sultana, M. 2020. Impact of Corporate Restructuring (Re-branding) on Customer's Attitude: A study on Robi-Axiata Limited.
19. Baran, D. & Saikevičius, D. 2015. Comparative analysis of mergers and acquisitions in the new member states of European Union. *Intellectual Economics*, 9(1), 1-7.
20. Barisitz S, 2009. "Banking Transformation 1980-2006 in Central and Eastern Europe" From Communism to Capitalism," *South-Eastern Europe Journal of Economics*, Association of Economic Universities of South and Eastern Europe and the Black Sea Region, vol. 7(2), pages 161-180.
21. Barjaktarović, L, Paunović, M. & Ječmenica, D. 2013. Development of the banking sector in CEE countries—comparative analysis. *Journal of central banking theory and practice*, 2(2), 93-114.
22. Barjaktarović, M. & Milutinović, M. 2019. Organizaciono restrukturiranje preduzeća u cilju racionalizacije i unapredjenja rada i poslovanja. *Journal of Social Sciences*, 11(XI), 15-36.
23. Barry, T. A, Lepetit, L. & Tarazi, A. 2011. Ownership structure and risk in publicly held and privately owned banks. *Journal of Banking & Finance*, 35(5), 1327-1340.
24. Beccalli, E., & Frantz, P. 2009. M&A operations and performance in banking. *Journal of Financial Services Research*, 36(2-3), 203.
25. Becker, B, Hege, U. & Mella-Barral, P. 2020. 4 Corporate debt burdens threaten economic recovery after COVID-19: Planning for debt restructuring should start now. *Europe in the Time of COVID-19*, 35.
26. Beitel, P, Carvalho, P. & Branco, J. C. 2013. What's next for the restructuring of Europe's banks.
27. Bena, J. & Li, K. 2014. Corporate innovations and mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 69(5), 1923-1960.

28. Berger, A. N, Bonime, S. D, Goldberg, L. G. & White, L. J. 2004. The dynamics of market entry: The effects of mergers and acquisitions on entry in the banking industry. *The Journal of Business*, 77(4), 797-834.
29. Berisha Qehaja, A, Kutllovci, E. & Shiroka Pula, J. 2017. Strategic management tools and techniques: A comparative analysis of empirical studies. *Croatian Economic Survey*, 19(1), 67-99.
30. Berry, H. 2010. Why do firms divest?. *Organization science*, 21(2), 380-396.
31. Bettinazzi, E. L. & Feldman, E. R. 2019. Stakeholder Orientation and Divestiture Activity. *Academy of Management Journal*, (ja).
32. Bishnoi, T. R. & Devi, S. 2015. Mergers and acquisitions of banks in post-reform India. *Economic and Political Weekly*, 50-58.
33. Bitzenis, A, Misic, A, Marangos, J. & Andronikidis, A. 2008. Evaluating the banking reforms in Serbia using survey results. *Studies in Economics and Finance*.
34. Bjelica, V. 2001. Neophodnost i moguće opcije restrukturiranja bankarskog sektora. *Ekonomika preduzeća*, 49(3-4), 129-137.
35. Bonin, J.P, Hasan, I. & Wachtel, P, 2004. Bank performance, efficiency and ownership in transition countries. BOFIT Institute for Economies in Transition, Bank of Finland.
36. Bonin, J, Hasan, I. & Wachtel, P. 2014. Banking in transition countries.
37. Boot, A, Hoffmann, P, Laeven, L. & Ratnovski, L. 2021. Fintech: what's old, what's new?. *Journal of Financial Stability*, 53, 100836.
38. Boubakri, N, Chan, A. & Kooli, M. 2012. Are the busiest really the best? Further evidence from frequent acquirers. *Journal of Multinational Financial Management*, 22(1-2), 1-23.
39. Borish, M. S, Ding, W. & Noel, M. 1997. The evolution of the state-owned banking sector during transition in Central Europe. *Europe-Asia Studies*, 49(7), 1187-1208.
40. Bowman, E. H. & Singh, H. 1993. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 5-14.
41. Brand, HE & Wilson, J. 2000. The impact of organisational restructuring on organisation climate and employee attitudes. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 3(1), 97-108.
42. Brealey, R. A, Cooper, I. A. & Kaplanis, E. 2019. The effect of mergers on US bank risk in the short run and in the long run. *Journal of Banking & Finance*, 108, 105660.

43. Broz, T, Buturac, G. & Parežanin, M. 2020. Digital transformation and economic cooperation: The case of Western Balkan countries. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 38(2), 697-722.
44. Bruner, R. F. & Perella, J. R. 2004. *Applied mergers and acquisitions* (Vol. 173). John Wiley & Sons.
45. Bukvić, R. 2020. Concentration and Competition in Serbian Banking Sector in the Period 2016–2018. *Ekonomika*, 66(2), 17-35.
46. C Andreeva, D, Grodzicki, M, Mór , C. & Reghezza, A. 2019. Euro area bank profitability: where can consolidation help?. *Financial Stability Review*, 2.
47. Caballero-Morales, S. O. 2021. Innovation as Recovery Strategy for SMEs in Emerging Economies during the COVID-19 Pandemic. *Research in international business and finance*, 101396.
48. Caiazza, S. & Pozzolo, A. F. 2016. The determinants of failed takeovers in the banking sector: Deal or country characteristics? *Journal of Banking & Finance*, 72, S92-S103.
49. Campa, J. M. & Hernando, I. 2006. M&As performance in the European financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(12), 3367-3392.
50. Capron, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic management journal*, 20(11), 987-1018.
51. Capron, L, Mitchell, W. & Swaminathan, A. 2001. Asset divestiture following horizontal acquisitions: A dynamic view. *Strategic management journal*, 22(9), 817-844.
52. Cascio, W. F. 2002. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 80-91.
53. Chen, L. & Vinson, S. 2016. An Overview of the Chinese Banking System: Its History, Challenges and Risks. *Journal of Business and Economics*, 2017-7.
54. Chhaidar, A, Abdelhedi, M. & Abdelkafi, I. 2022. The Effect of Financial Technology Investment Level on European Banks' Profitability. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-23.
55. Cheng, M. & Qu, Y. 2020. Does bank FinTech reduce credit risk? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 63, 101398.
56. Claessens, S, Demirgüç-Kunt. A. & Huizinga, H. 2001. How does foreign entry affect domestic banking markets?. *Journal of Banking & Finance*, 25(5), 891-911.
57. Claessens, S, Klingebiel, D. & Laeven, L. 2002. Financial restructuring in banking and corporate sector crises: Which policies to pursue?. *Managing the real and fiscal effects of banking crises*, 428, 1-14.

58. Claessens, S. 2005. Policy Approaches to Corporate Restructuring around the World: What Worked, What Failed?. *Corporate Restructuring: Lessons from Experience*, 11-58.
59. Coccoresse, P, Ferri, G. & Spiniello F, 2017. Are mergers among cooperative banks worth a dime? Evidence on efficiency effects of M&As in Italy. *Economic Modelling*, 84, 147-164.
60. Colliard, J. E. & Gromb, D. 2020. Financial restructuring and resolution of banks. HEC Paris Research Paper No. FIN-2018-1272.
61. Commission of the European Communities, 2006. Commission staff working document. Montenegro 2006 Progress Report.
62. Coutler, M. 2002. Strategic management in action. *New Jersey: Prentice Hall*.
63. Cudanov, V. & Tornjanski M, 2017. Are Customers Ready for Evolving Digital Disruption?: Empirical Evidence from Banking Sector of Serbia. *Innovation management, entrepreneurship and sustainability 2017*, 1024.
64. Cuesta, C, Ruesta, M., Tuesta, D. & Urbiola, P. 2015. The digital transformation of the banking industry. *BBVA research*, 1-10.
65. Ćirović M, 2004. Fuzije i akvizicije. *Prometej - Novi Sad*
66. Dagar, A. & Garg, K. K. 2020. Effect of reforms on banking sector in the context of India. *Elementary Education Online*, 19(4), 4294-4300.
67. Decker, C. & Mellewigt, T. 2007. The drivers and implications of business divestiture: an application and extension of prior findings (No. 2007, 054). SFB 649 discussion paper.
68. Deloitte&Touche, 2019. CEE banking consolidation perking up. Dealmakers with agenda on both sides.
69. Deloitte&Touche, 2020. CEE banks facing challenging times. CEE banks facing challenging times.
70. Deloitte&Touche, 2021. 2021 banking and capital markets M&A outlook. Reset, reimagine, reengage.
71. DeLong, G. L. 2001. Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers. *Journal of Financial Economics*, 59(2), 221-252.
72. Dess, G, Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. 2007. *Strategic Management Text and Cases 5e*.
73. DePamphilis, D. 2019. Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions. *Academic Press*.
74. Digital Monetary Institute. Official Monetary and Financial Institutions Forum. 2020. The future of payments.

75. Domazet, I. & Stošić, I. 2013. Strengthening the competitiveness of Serbian economy and the corporate market restructuring. *Economic analysis*, 46(3-4), 108-124.
76. Domazet, I, Zubović, J. & Lazić, M. 2018. Driving factors of Serbian competitiveness: Digital economy and ICT. *Strategic management*, 23(1), 20-28.
77. Domazet, I. S. & Neogradi, S. 2019. Digital Marketing and Service Industry: Digital Marketing in the Banking Industry. In *Managing Diversity, Innovation, and Infrastructure in Digital Business* (pp. 20-40). IGI Global.
78. Domazet, I, Neogradi, S. & Simović, V. 2019. Značaj društvenih mreža kao digitalnih kanala komunikacije u srpskim bankama. *Marketing*, 50(4), 289-297.
79. Du, K. & Sim, N. 2016. Mergers, acquisitions, and bank efficiency: Cross-country evidence from emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 36, 499-510.
80. Dumičić, M. & Rizdak, T. 2013. Determinants of banks' net interest margins in Central and Eastern Europe. *Financial theory and practice*, 37(1), 1-30.
81. Duvnjak, V. & Babić, Z. 2014. Evaluation and directions for financial restructuring in the Republic of Srpska. *Business studies*, 93.
82. Dzwigol, H. 2019. Restructuring as a determinant of systemic changes in the business development process. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.
83. Dzwigol, H. 2020. The concept of the system approach of the enterprise restructuring process. *Virtual Economics*, 2(4), 46-70.
84. Dženopoljac, V. 2010. Synergy valuation in mergers & acquisitions. *Ekonomika preduzeća*, 58(3-4), 192-200.
85. Đorić, Ž. 2020. Digital economy: Basic aspects and the case of Serbia. *Ekonomski pogledi*, 22(2), 73-96.
86. Đurović, S. 2016. Current issues and comparative analysis of mobile banking in Serbia. In *Sinteza 2016-International Scientific Conference on ICT and E-Business Related Research* (pp. 453-459). Singidunum University.
87. EBRD, 2022. Izveštaj o tranziciji EBRD-a za 2021. i 2022. godinu (EBRD Transition Report 2021-22)
88. Edamura, K, Haneda, S, Inui, T, Tan, X. & Todo, Y. 2014. Impact of Chinese cross-border outbound M&As on firm performance: Econometric analysis using firm-level data. *China Economic Review*, 30, 169-179.
89. Eraković, E. 2017. Concentration Effect on the Efficiency of Banking Sector in the Republic of Serbia. *Facta Universitatis-Economics and Organization*, 14(3), 281-289.

90. Erić, D. & Stošić, I. 2012. Development of the European financial system: challenges for the Balkan countries integration process.
91. Erić, D. & Stošić, I. 2013. Korporativno restrukturiranje. Čigoja štampa, Beograd.
92. Erić, D. 2015. Analiza alternativa za finansijsko restrukturiranje privrednih subjekata u Republici Srbiji.
93. Erić, D, Stošić, I. & Dapčević, V. 2019. Post-Merger Performance in Financial Service Industry: A Case of the Republic of Serbia. *Economic Analysis*, 52(2), 28-42.
94. Erić, D, Đukić, M. & Bodroža, D. 2021. Finansijska tržišta X.0. Data Status.
95. European Commission/World Bank (Office for South East Europe), 2007. Financial Sector Restructuring and Regional Integration in the Western Balkans.
96. Figueiras, I, Gardo, S, Grodzicki, M, Klaus, B. & Lebastard, L. 2021. Bank mergers and acquisitions in the euro area: drivers and implications for bank performance. *Financial Stability Review*, 2.
97. Filipović, M. & Hadžić, M. 2012. Banking sector in serbia: Impacts of late transition and global crisis. *Overcoming the Crisis*, 65.
98. Filotto, U, Caratelli, M. & Fornezza, F. 2020. Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*.
99. Fintech Futures, 2021. Banking Technology. Soaring to new heights: a record-breaking first quarter of M&A activity.
100. Flecker, J. & Meil, P. 2010. Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment. *Work, Employment and Society*, 24(4), 680-698.
101. Fotov, R. & Fotova Čiković, K. 2015. Consolidation of the banking sector in Macedonia: Effects and Benefits. *Economic recovery in the post-crisis period*, 1(1), 262-277.
102. Fritsch, M. 2007. Long term effects of bank acquisitions in central and Eastern Europe. Available at SSRN 1008838.
103. Fritsch, M, Gleisner, F. & Holzhäuser, M. 2007. Bank M&A in Central and Eastern Europe. *Central and Eastern Europe*
104. Gadiesh, O. & Ormiston, C. 2002. Six rationales to guide merger success. *Strategy & Leadership*.
105. Galariotis, E, Kosmidou, K, Kousenidis, D, Lazaridou, E. & Papapanagiotou, T. 2021. Measuring the effects of M&As on Eurozone bank efficiency: An innovative

approach on concentration and credibility impacts. *Annals of Operations Research*, 306(1), 343-368.

106. Galpin T. J. & Herndon M. 2014. *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support M&A integration at every level*. John Wiley & Sons.
107. García-Herrero, A, Gavilá, S. & Santabábara, D. 2005. China's banking reform: an assessment of its evolution and possible impact. *CESifo Economic Studies*, 52(2), 304-363.
108. Goddard, J, Molyneux, P. & Wilson, J. O. 2010. Banking in the European Union. In *The Oxford Handbook of Banking, Second Edition*.
109. Goyal, K. A. & Joshi, V. 2011. Mergers in banking industry of India: Some emerging issues. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 157-165.
110. Greenwood, R, Iverson, B. & Thesmar, D. 2020. Sizing up corporate restructuring in the covid crisis (No. w28104). National Bureau of Economic Research.
111. Grosfeld, I, Roland, G. & Roland, G. 1995. Defensive and strategic restructuring in Central European enterprises. Centre for Economic Policy Research.
112. Grynchyshyn, Y. 2016. Evolution of European approach to using financial restructuring in the system of crisis management of enterprises. *Економічний часопис-XXI*, (156), 63-66.
113. Gupta, K. 2015. Mergers and acquisitions in the Indian banking sector: A study of selected banks. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 4(3), 94-107.
114. Hanson J. C, 2020. Restructuring with purpose: leading through disruption to build long-term strength. Dostupno na: https://www.heidrick.com/en/insights/organizational-effectiveness/restructuring_with_purpose_leading_through_disruption_to_build_long_term_strength
115. Harney, B, Fu, N. & Freeney, Y. 2018. Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235-254.
116. Harroch, R., & Lipkin, D. A. 2014. 20 Key Due Diligence Activities In A Merger And Acquisition Transaction. *Forbes*, dicembre.
117. Hassan, M. K, Al-Sharkas, A. A, & Lawrence, S. 2007. The impact of mergers and acquisitions on the efficiency of the US banking industry: further evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(1-2), 50-70.
118. Herd, R, Koen, V, Patnaik, I. & Shah, A. 2011. Financial sector reform in India: Time for a second wave?

119. Hernando, I, Nieto, M. J. & Wall, L. D. 2009. Determinants of domestic and cross-border bank acquisitions in the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 33(6), 1022-1032.
120. Hitt, M. A., King, D, Krishnan, H, Makri, M, Schijven, M, Shimizu, K. & Zhu, H. 2009. Mergers and acquisitions: Overcoming pitfalls, building synergy, and creating value. *Business Horizons*.
121. Hoelscher, D. S. & Quintyn, M. 2003. *Managing systemic banking crises* (Vol. 224). Washington: International Monetary Fund.
122. Homburg, C. & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic management journal*, 27(4), 347-367.
123. Houston, J. F, James, C. M. & Ryngaert, M. D. 2001. Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders. *Journal of financial economics*, 60(2-3), 285-331.
124. Howson, P. 2017. *Due diligence: The critical stage in mergers and acquisitions*. Routledge.
125. Hsiao, H. C, Chang, H, Cianci, A. M. & Huang, L. H. 2010. First financial restructuring and operating efficiency: evidence from Taiwanese commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1461-1471.
126. Hu, M, Mou, J. & Tuilautala, M. 2020. How trade credit affects mergers and acquisitions. *International Review of Economics & Finance*, 67, 1-12.
127. Imhanzenobe, J. 2021. Achieving competitive advantage and financial sustainability through acquisition and restructuring strategies. *Journal of Accounting and Taxation*, 13(3), 217-225.
128. International Monetary Fund, 2010. Republic of Serbia. Financial Sector Assessment Program Update: Technical Note on Banking Sector Soundness and Stress Testing.
129. International Monetary Fund (European Department), 2017. Banking Challenges in the Western Balkans: Prospects and Challenges.
130. Íñiguez, J. V. M. 2006. What have we learned from the international experience of bank restructuring? Chinese-Spanish Conference on bank restructuring experiences CRBC and Banco de España.
131. Iqbal, M. S. & Mustafa, K. 2017. Ownership structure changes, reforms and corporate restructuring: Evidence from Japan. *IBA Business Review*, 12(2).
132. Iwanicz-Drozowska, M, Smaga, P. & Witkowski, B. 2016. Bank restructuring in the EU: Which way to go? *Journal of Policy Modeling*, 38(3), 572-586.

133. Iwanicz-Drozowska, M. & Witkowski, B. 2016. Credit growth in Central, Eastern, and South-Eastern Europe: The case of foreign bank subsidiaries. *International Review of Financial Analysis*, 43, 146-158.
134. Iwasaki, I, Mizobata, S. & Muravyev, A. 2018. Ownership dynamics and firm performance in an emerging economy: a meta-analysis of the Russian literature. *Post-Communist Economies*, 30(3), 290-333.
135. Jakopin, E, Gračanac, A, & Aničić, J. 2020. Restructuring of State Enterprises as a Prerequisite for Economic Growth in the Republic of Serbia.
136. Jakovčević, D. 2001. Bankovni potencijali, poslovna spajanja banaka i razvitak hrvatskog gospodarstva. *Ekonomski pregled*, 52(11-12), 1283-1302.
137. Jan Van Hove, 2020. Cross-border consolidation in the European banking sector: between dreams and reality. *SUERF Policy Note Issue No 168*.
138. Janićijević, N. 2017. Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. *economic annals*, 62(213), 67-91.
139. Janjić, S. & Lukić, L. R. 2009. Marketing management of synergy in banking mergers and acquisitions. *Ekonomika, Journal for Economic Theory and Practice and Social Issues*, 55(1350-2019-1900), 144-157.
140. Jemrić, I. & Vujčić, B. 2002. Efficiency of banks in Croatia: A DEA approach. *Comparative Economic Studies*, 44(2), 169-193.
141. Johannes Rauh, Lena Kellen & Pascal Uhl, 2020. Large-scale merger of European banks—quo vadis? *Banking Hub*.
142. Johannes Rauh, Niklas Blümke & Mike Streich, 2020. Mergers & Acquisitions and digitalization. *Banking Hub*.
143. Jović, D. 2006. Koncentracija i konkurencija u bankarskom sektoru Bosne i Hercegovine. *Bankarstvo*, 35(11-12), 42-56.
144. Jović Z, Kunjadić G, Singh, D. 2019. Fintech and Cbdc-Modern Trends in Banking. *FINIZ 2019-Digitization and Smart Financial Reporting*, 27-30.
145. Kager, M. 2009. A Banker's Take on Twenty Years of CEE Banking Sector Developments. *Focus on European Economic Integration*, (5), 48-54.
146. Karkowska, R. & Pawlowska, M. 2017. The concentration and bank stability in Central and Eastern European countries. *Narodowy Bank Polski, Education & Publishing Department*.
147. Kasman, A, Tunc, G., Vardar, G. & Okan, B. 2010. Consolidation and commercial bank net interest margins: Evidence from the old and new European Union members and candidate countries. *Economic Modelling*, 27(3), 648-655.
148. Katia D'Hulster, 2021. Bank restructuring strategies. *World Bank Group*.

149. Khanboubi, F, Boulmakoul, A. & Tabaa, M. 2019. Impact of digital trends using IoT on banking processes. *Procedia Computer Science*, 151, 77-84.
150. Khushalani D. & Sinha M. 2021. Pre- and Post-Merger Financial Analysis of Banks. *Universal Journal of Accounting and Finance* Vol. 9(6), pp. 1247 – 1257.
151. King, B. 2018. *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. John Wiley & Sons.
152. Klosowski, S. 2012. The application of organizational restructuring in enterprise strategic management process. *Management*, 16(2), 54-62.
153. Knežević M. & Mirković V. 2015. Elements of moral hazard in a bailout scheme of Serbian bank. *International Scientific Conference. Challenges in business and economics: Growth, competitiveness and innovations*.
154. Kočenda, E. & Iwasaki, I. 2020. Bank survival in Central and Eastern Europe. *International Review of Economics & Finance*, 69, 860-878.
155. Kohli, R. & Mann, B. J. S. 2012. Analyzing determinants of value creation in domestic and cross border acquisitions in India. *International Business Review*, 21(6), 998-1016.
156. Kolev, K. D. 2016. To divest or not to divest: A meta-analysis of the antecedents of corporate divestitures. *British Journal of Management*, 27(1), 179-196.
157. Kontić, Lj. 2007. Ključni faktori u izboru strategije oporavka preduzeća. *Ekonomski Anali/Economic Annals*, 52(173).
158. Kontić, Lj, Kontić, J. & Vidicki, D. 2012. Recovery strategies in Serbian mature companies. *African Journal of Business Management*, 6(36), 9906-9913.
159. Kontić, Lj. & Kontić, J. 2014. Upravljanje promenama u merdžerima i akvizicijama banaka. *Bankarstvo*, vol. 43, no. 4, pp. 94-111.
160. Kotsas, S. & Alexanidis, A. 2013. An Economic Analysis of Cross Border Acquisitions Effects on the Performance of Target Banks into the Serbian Banking Sector. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
161. Koutsomanoli-Filippaki, A, Margaritis, D. & Staikouras, C. 2009. Efficiency and productivity growth in the banking industry of Central and Eastern Europe. *Journal of Banking & Finance*, 33(3), 557-567.
162. Kozak, S. & Wierzbowska, A. 2019. Bank efficiency and concentration of the banking sector in the CEE countries. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, (22 [72]).
163. Kraft, E, Hofler, R. & Payne, J. 2002. Privatization, foreign bank entry and bank efficiency in Croatia: a Fourier-flexible function stochastic cost frontier analysis. *Applied economics*, 38(17), 2075-2088.

164. Kubiszewska, K. 2019. Banking stability during the economic transformation process in selected countries of the Western Balkans. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 2532-2553.
165. Kyriazopoulos, G. 2016. Wealth effects from banks mergers and acquisitions in Eastern Europe. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(2).
166. Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.
167. Latham & Watkins firm, 2020. ECB Seeks EU Banking M&A With New Supervisory Guide. Client Alert Commentary. Number 2792
168. Lazonick, W. 2004. Corporate restructuring. In *The Oxford handbook of work and organization*.
169. Lehmann, A. & Nyberg, L. 2014. Europe's Banking Union in the Global Financial System: Constructing Open and Inclusive Institutions.
170. Lukić, V, Čolić, L. & Prica, I. 2019. Perspectives and adoption of mobile banking in Serbia: The case of young adults. *Ekonomika preduzeća*, 67(5-6), 334-344.
171. Lynch, S. E. & Mors, M. L. 2019. Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255-270.
172. Ljumović, I, Marinković, S. & Milanović-Golubović, V. 2010. Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru. *Ekonomске teme*, Godina XLVIII, Broj, 1, 71-90.
173. Macky, K. A. 2004. Organisational Downsizing and Redundancies: The New Zealand Workers Experience. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 29(1).
174. Marais, E. N. & Schepers, J. M. 1996. The effect of organisational restructuring on job satisfaction, career aspirations and stress levels of employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 22(3), 1-6.
175. Marinković, S, Ljumović, I. & Živković, A. 2011. Strane direktne investicije u bankarstvu Republike Srbije: istraživanje motiva. *Medunarodni Problemi*, 63(4).
176. Maudos, J. & De Guevara, J. F. 2004. Factors explaining the interest margin in the banking sectors of the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 28(9), 2259-2281.
177. Maudos, J. & Vives, X. 2019. Competition policy in banking in the European Union. *Review of industrial organization*, 55(1), 27-46.
178. McGrady, S. 2005. Extending due diligence to improve mergers and acquisitions. *Bank accounting and finance*, 18(4), 17.

179. McKinsey&Company, 2018. Report. Agile compendium.
180. McKinsey&Company, 2020. McKinsey Global Banking Annual Review 2020. A test of resilience: Banking through the crisis, and beyond.
181. Mehl, A, Vespro, C. & Winkler, A. 2006. 12. Financial sector development in South-Eastern Europe: quality matters. Financial development, integration and stability: evidence from central, eastern and south-eastern Europe, 186.
182. Mešić, D. 2018. Transformacija bankarskih sistema u zemljama Zapadnog Balkana. Bankarstvo, 48(4), 86-107.
183. Mijatović, J. 2018. Merdžeri i akvizicije kao metodi korporativnog restrukturiranja. Vojno delo, 70(6), 321-333.
184. Mirković V, Lukić J, Martin, V, 2019. Reshaping banking industry through digital transformation. FINIZ 2019-Digitization and Smart Financial Reporting, 31-36.
185. Mohan, R. & Ray, P. 2017. Indian financial sector: Structure, trends and turns. International Monetary Fund.
186. Mokrova, L. P, Gantseva, L. V. & Volkov, L. V. 2021. Specific Terms and Processes of Corporate Restructuring. Revista geintec-gestao inovacao e tecnologias, 11(3), 2022-2030.
187. Molyneux, P, Schaeck, K. & Zhou, T. M. 2014. 'Too systemically important to fail' in banking – Evidence from bank mergers and acquisitions. Journal of International Money and Finance, 49, 258-282.
188. Momirović, D. M, Simonović, Z. & Milisavljević, Z. 2010. Deposit Insurance System in Serbia-Weaknesses and Improvements. Petroleum-Gas University of Ploiesti Bulletin, Economic Sciences Series.
189. Moschieri, C. & Campa, J. M. 2014. New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market. Journal of Business Research, 67(7), 1478-1485.
190. Musabegović, I, Ozer, M, Lazić, M. & Jovanović, S. 2021. Interplay between digital technologies and business performance in banking industry: Global and regional perspectives. Ekonomika, 67(3), 75-92.
191. Nestorov V, 2017. Convergence in the Functioning of Banking and Nonbanking Financial Institutions in Serbia. Economic Themes, 55(3), 353-376.
192. Nikolić, A. & Nikolić, D, 2019. Digital Banking Transformation-Development And Use Of Electronic Banking In Serbia. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 210-216.
193. OECD, 2020. Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition.

194. OECD, 2020. The COVID-19 crisis in the Western Balkans. Economic impact, policy responses, and short-term sustainable solutions.
195. Ostojić, S. 2002. Models of restructuring banking systems in economies in transition. *Privredna izgradnja*, 45(3-4), 201-224.
196. Ozkanli, O. & Bumin, M. 2006. The relationship between downsizing and financial performance of Turkish banks. *Banks & bank systems*, (1, № 3), 142-158.
197. Patel, R. & Shah, D. 2016. Mergers and Acquisitions-The Game of Profit and Loss: A Study of Indian Banking Sector. *Researchers World*, 7(3), 92.
198. Pazarbasioglu, C. & van der Vossen, J. W, 1997. 3 Main Issues and Challenges in Designing Bank-Restructuring Strategies. In *Central Bank Reform in the Transition Economies*. International Monetary Fund.
199. Petronijević, J. 2020. The Necessity of Digitalization of the Banking System-A Chance or a Threat to the Development of the Banking Market?. *FINIZ 2020- People in the focus of process automation*, 125-130.
200. Pignataro, P. 2015. Mergers, Acquisitions, Divestitures, and Other Restructurings. John Wiley & Sons.
201. Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
202. Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
203. Porter, M. E. 1989. From competitive advantage to corporate strategy. In *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Palgrave, London
204. Puranam, P, Powell, B. C. & Singh, H. 2006. Due diligence failure as a signal detection problem. *Strategic Organization*, 4(4), 319-348.
205. Putica, M. 2020. Influence of digital banking channels on the number of branches in European Union countries and Serbia. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, 56(43), 67-84.
206. Quintyn, M. 2009. Methods for Restructuring Banks. *CESifo DICE Report*, 7(3), 3-8.
207. Radojević, T. & Radovanović, D. 2010. E-banking implementation in Serbia. In *6th International Scientific Conference*.
208. Rao-Nicholson, R, Salaber, J. & Cao, T. H. 2016. Long-term performance of mergers and acquisitions in ASEAN countries. *Research in International Business and Finance*, 36, 373-387.
209. Recardo, R. J. & Heather, K. 2013. Ten best practices for restructuring the organization. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(2), 23-37.

210. Rhoades, S. A. 1998. The efficiency effects of bank mergers: An overview of case studies of nine mergers. *Journal of Banking & Finance*, 22(3), 273-291.
211. Ruskykh, K. 2012. European banking groups in CEE countries: exposure and post-crisis strategy. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*, (106 (1)), 72-79.
212. Sadat, B. 2008. Profitabilnost bankarskog sektora u Bosni i Hercegovini (2003 - 2007). *Zbornik Radova*, (28).
213. Salama, A, Holland, W. & Vinten, G. 2003. Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: three international case studies—Deutsche Bank-Bankers Trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo. *Journal of European industrial training*.
214. Savović, S. & Pokrajčić, D. 2013. Due diligence as a key success factor of mergers and acquisitions. *Actual problems of Economics*, 6(144), 424-434.
215. Schardax, F. & Summer, M. 2002. Financial System Transition in Central Europe: The First Decade. *SUERF-The European Money and Finance Forum*.
216. Semih Yildirim, H. & Philippatos, G. C. 2007. Efficiency of banks: recent evidence from the transition economies of Europe, 1993–2000. *European Journal of Finance*, 13(2), 123-143.
217. Seth, I, Williams, Z, Flototto, M, Engert, O. & O'Connell, S. 2019. Realizing M&A value creation in US banking and fintech: Nine steps for success.
218. Shchhehelska, M. 2017. A study of the motives for restructuring commercial banks. *International Business and Global Economy*, 36(1), 222-234.
219. Sherman Andrew J. 2011. *Mergers and Acquisitions from A to Z*. Amacom.
220. Shirasu, Y. 2018. Long-term strategic effects of mergers and acquisitions in Asia-Pacific banks. *Finance Research Letters*, 24, 73-80.
221. Sinha, P. & Sharma, S. 2016. Determinants of bank profits and its persistence in Indian Banks: a study in a dynamic panel data framework. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 7(1), 35-46.
222. Sitlington, H. & Marshall, V. 2011. Do downsizing decisions affect organisational knowledge and performance? *Management Decision*.
223. Somjai, S. 2017. Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1), 157-160.
224. Spagnolo, G, Carletti, E, Ongena, S. & Siedlarek, J. P. 2020. The Impacts of Stricter Merger Legislation on Bank Mergers and Acquisitions: Too-Big-To-Fail and Competition.
225. Srinivasan R, Chattopadhyay G. & Sharma A. 2010. M&As in the Indian Banking Sector-Strategic and Financial Implications. *Interactions*.

226. Stone, M. R. 2002. The Challenge of Corporate Restructuring. In Corporate Sector Restructuring. International Monetary Fund.
227. Stošić, I, Redžepagić, S. & Brnjas, Z. 2012. Privatization, restructuring and unemployment: the case of Serbia.
228. Stošić, I. 2014. The challenges of defining and implementing corporate restructuring programs. *Economic Themes*, 52(2), 139-153.
229. Stošić, I. 2014. Uloga marketinga u restrukturiranju preduzeća u uslovima krize. *Marketing: časopis Jugoslavenskog udruženja za marketing JUMA*, 45(1), 41-49.
230. Sudarsanam, S. 2003. Creating value from mergers and acquisitions: The challenges: An integrated and international perspective. Pearson Education.
231. Tabaković, J. 2020. Moji odgovori: Prilog istoriji bankarstva u 21. veku. *HERAedu*
232. Tamosiunas, A. 2014. Managing restructuring processes of small and middle size enterprises. *Vadyba*, 25(2), 9-14.
233. Teo, L, Enoch, C, Lindgren, C. J, Baliño, T, Gulde, A. & Quintyn, M. 2000. Financial Sector Crisis and Restructuring: Lessons from Asia. International Monetary Fund.
234. The Banker, 2021. Special Report. A new era in retail digital sales for CEE banks.
235. Tmava, Q. Berisha, F. & Mehmeti, M. 2019. Comparative analysis of banking system profitability in Western Balkan countries. *Journal of Economics and Management Sciences*, 2(2), p33-p33.
236. Tomić, V. & Stojanović, D. 2018. Trends and innovations in mobile banking. *Digital transformation*, 290.
237. Udruženje banaka Srbije, 2017. Časopis Bankarstvo. Srpsko bankarstvo.
238. Uiboupin, J. 2004. Effects of foreign banks entry on bank performance in the CEE countries. University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper, (33-2004).
239. Vanwalleghe, D, Yildirim, C. & Mukanya, A. 2020. Leveraging local knowledge or global advantage: Cross border bank mergers and acquisitions in Africa. *Emerging Markets Review*, 42, 100656.
240. Vlada Republike Srbije. Program ekonomskih reformi za period od 2022 do 2024. godine.
241. Vo Thi, N. A. & Vencappa, D. V. 2008. Does the Entry Mode of Foreign Banks Matter for Bank Efficiency? Evidence from Czech Republic, Hungary, and Poland.

242. Vujović, M. 2010. Development of the banking sector and the economic development of the country. *Economic growth and development of Serbia new model*, 418.
243. Vyas, H. & Patel R.K, 2018. A Study of Buyback of Shares as a Restructuring Tool: Reference to the Indian Companies Act. *International Journal of Research in Management & Social Science*, 6(1).
244. Wackerbeck P, Adas R, Wakeham J, Jenkins I, Masenza P.P. 2022. Transforming European banks: time for radical change. PricewaterhouseCoopers.
245. World Bank Group, 2016. Financial Sector Outlook: Financial Systems in the Western Balkans – Present and Future.
246. World Bank Group, 2020. Fintech Innovation in the Western Balkans: Policy and regulatory implications & potential.
247. World Economic Forum, 2021. At a Crossroads: The Next Chapter for FinTech in China WHITE PAPER. In collaboration with the Shanghai Advanced Institute of Finance (SAIF).
248. Yılmaz, I. S. & Tanyeri, B. 2016. Global merger and acquisition (M&A) activity: 1992–2011. *Finance Research Letters*, 17, 110-117.
249. Zakon o osiguranju depozita ("Sl. glasnik RS", br. 14/2015, 51/2017 i 73/2019).
250. ZEB, 2019. Publication. European Banking Study. Weathering the perfect storm.
251. Zelenović, V. & Babić, N. 2018. Merdžeri i akvizicije u bankarskom sektoru – Slučaj Republike Srbije. *Civitas*, 8(2), 87-110.
252. Živković, S. & Vojinović, Ž. 2018. The potential and state of development of digital banking in Serbia. *Ekonomika preduzeća*, 66(5-6), 346-355.

Internet izvori

1. Bank India. Dostupno na: <https://www.bankindia.org/>
2. Banka Intesa. Dostupno na: <https://www.bancaintesa.rs/>
3. Banking Hub. Dostupno na: <https://www.bankinghub.eu/>
4. Banking Strategist. Dostupno na: <https://www.bankingstrategist.com/>
5. Banking Supervision. Dostupno na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/home/html/index.en.html>
6. Bankrate. Dostupno na: <https://www.bankrate.com/>

7. CEIC data. Dostupno na: <https://www.ceicdata.com/>
8. Centralna banka Albanije. Dostupno na: <https://www.bankofalbania.org/>
9. Centralna banka Bosne i Hercegovine. Dostupno na: <https://www.cbbh.ba/>
10. Centralna banka Crne Gore. Dostupno na: www.cbcbg.me
11. Centralna banka Republike Severne Makedonije. Dostupno na: <https://www.nbrm.mk/>
12. Crnogorska komercijalna banka. Dostupno na: <https://ckb.me/>
13. Consultus. Dostupno na: <http://consultus.hr/restructuring/>
14. Credit Agricole Group. Dostupno na: <https://www.credit-agricole.com/>
15. Credit Agricole Srbija. Dostupno na: www.creditagricole.rs
16. Erste bank. Dostupno na: www.erstebank.rs
17. Ernst & Young. Dostupno na: <https://www.ey.com/>
18. Eurobank Direktna. Dostupno na: <https://www.eurobank-direktna.rs/>
19. European Bank for Reconstruction and Development. Dostupno na: www.ebrd.com
20. European Banking Authority. Dostupno na: www.eba.europa.eu/
21. European Banking Federation. Dostupno na: <https://www.ebf.eu/>
22. European Central Bank. Dostupno na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu>
23. European Commission. Dostupno na: https://ec.europa.eu/info/index_en
24. European Council. Dostupno na: <https://www.consilium.europa.eu/en/>
25. Expert360. Dostupno na: <https://expert360.com/>
26. Federal Deposit Insurance Corporation Dostupno na: <https://www.fdic.gov/>
27. Federal Reserve System. Dostupno na: <https://www.federalreserve.gov/>
28. Halkbank Beograd. Dostupno na: <https://www.halkbank.rs/>
29. Hrvatska narodna banka. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/>
30. India Brand Equity Foundation. Dostupno na: <https://www.ibef.org/>
31. Institut za merđere, akvizicije i alijanse. Dostupno na: <https://imaa-institute.org/>
32. Institut za pravo i finansije. Dostupno na: www.ipf.rs
33. Internet Archive. Dostupno na: <https://web.archive.org/>
34. Jedinstveni odbor za restrukturiranje. Dostupno na: <https://www.srb.europa.eu/en>
35. KPMG. Dostupno na: <https://home.kpmg/xx/en/home.html>

36. International Monetary Fund. Dostupno na: www.imf.org
37. Macedonia 2025. Dostupno na: www.macedonia2025.com
38. Narodna banka Srbije. Dostupno na: www.nbs.rs
39. National Bank of Greece. Dostupno na: www.nbg.gr
40. Naša AIK banka. Dostupno na: [Vazno obaveštenje | Naša AIK Banka \(nasaaikbanka.rs\)](http://Vazno.obaveštenje.Nasa.AIK.Banka.nasaaikbanka.rs)
41. NLB Group. Dostupno na: www.nlb.si
42. Norton Rose Fulbright. Dostupno na: www.nortonrosefulbright.com
43. OTP banka. Dostupno na: <https://www.otpbanka.rs/>
44. Partnership for Progress. Dostupno na: <https://www.fedpartnership.gov/>
45. Raiffeisen Bank. Dostupno na: www.raiffeisenbank.rs
46. Reserve Bank of India. Dostupno na: <https://www.rbi.org.in/>
47. S&P Global Intelligence. Dostupno na: <https://www.spglobal.com/>
48. Sberbank Srbija. Dostupno na: <https://www.sberbank.rs/>
49. The Banker. Dostupno na: <https://www.thebanker.com/>
50. The European Banks. Dostupno na: <https://thebanks.eu/>
51. Udruženje banaka Srbije. Dostupno na: <https://www.ubs-asb.com/>
52. U.S. Department of State. Dostupno na: <https://www.state.gov/>

PRILOG

UPITNIK

1. Naziv banke: _____

2. Da li se Vaša banka suočavala sa kriznim situacijama tokom pandemije?

- ☐ Da
- ☐ Ne
- ☐ Poslovna tajna

U slučaju da je odgovor „Da“, molimo da navedete u nastavku preduzete mere oporavka Vaše banke tokom pandemije.

- ☐ Poslovna tajna

3. Da li Vaša banka namerava da postane agilna organizacija?

- ☐ Da
- ☐ Možda
- ☐ Već je u toku agilna transformacija naše banke
- ☐ Naša banka je već postala agilna organizacija
- ☐ Ne
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

4. Da li je Vaša banka promenila naglasak na razvoju finansijskih tehnologija u poslednjih 12 meseci?

- ☐ Promenili smo naglasak
- ☐ Nije bilo promena
- ☐ Da, donekle je veći naglasak
- ☐ Da, značajno smo povećali naglasak
- ☐ Već imamo snažan naglasak
- ☐ Poslovna tajna

5. Koje su prioritetne oblasti za IT ulaganje u Vašoj banci? (moguće je odabrati više odgovora)

- ☐ Plaćanja putem mobilnog telefona
- ☐ Korisničko iskustvo
- ☐ Usklađenost poslovanja banke (Compliance)
- ☐ Plaćanja/transakcije banke
- ☐ Obnova velike IT infrastrukture
- ☐ Big data projekti/analitika
- ☐ Trgovina
- ☐ Sajber bezbednost
- ☐ Cloud računarstvo
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

6. Koji su najveći tehnološki izazovi sa kojima se suočava Vaša banka? (odaberite do tri ponuđena odgovora)

- ☐ Usvajanje infrastrukture radi ispunjavanja novih zahteva u poslovanju
- ☐ Promenljivi zahtevi klijenata
- ☐ Sajber bezbednost
- ☐ Praćenje novih regulatornih zahteva
- ☐ Zapošljavanje i zadržavanje najvećih talenata u tehnologiji
- ☐ Ograničenja u budžetu i resursima
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

7. Da li je Vaša banka imala veću potrebu za usvajanjem tehnologija i sistema od spoljnih kompanija u proteklih 12 meseci?

- ☐ Ne. Još uvek dajemo prednost internom razvoju tehnologije
- ☐ Postepeno se prilagođavamo rešenjima spoljnih kompanija
- ☐ Ubrzavamo usvajanje rešenja spoljnih kompanija
- ☐ Već koristimo u velikoj meri rešenja spoljnih kompanija i razmatramo outsourcing značajnih komponenti naše IT infrastrukture
- ☐ Ostalo
- ☐ Poslovna tajna

8. Šta od navedenog u najvećoj meri opisuje stav Vaše banke prema razvoju finansijske tehnologije, start-up i manjih kompanija koje nude nove tehnologije finansijskim institucijama?

- ☐ Nismo zainteresovani
- ☐ Pratimo dešavanja
- ☐ Očekujemo kupovinu nove tehnologije u narednih 12 meseci
- ☐ Već smo kupili novu tehnologiju
- ☐ U planu nam je da uložimo u fintech kompanije
- ☐ Već smo uložili u fintech kompanije
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

9. Da li očekujete da će Vaša banka u narednih 12 meseci da uloži, odnosno kupi vlasnički udeo u nekoj od novih fintech kompanija?

- ☐ Malo je verovatno
- ☐ Da, ukoliko budu postojale dobre prilike
- ☐ Da, imamo nameru
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

10. Ukoliko je Vaša banka zainteresovana za korišćenje tehnologije iz fintech kompanija, koje oblasti su, prema Vašem mišljenju, najpogodnije za ulaganje? (moguće je odabrati više odgovora)

- ☐ Plaćanja putem mobilnog telefona
- ☐ Korisničko iskustvo
- ☐ Usklađenost poslovanja banke (Compliance)
- ☐ Plaćanja/transakcije banke
- ☐ Obnova velike IT infrastrukture
- ☐ Big data projekti/analitika
- ☐ Trgovina
- ☐ Sajber bezbednost
- ☐ Cloud računarstvo
- ☐ Ostalo (molimo da navedete u nastavku)
- ☐ Poslovna tajna

11. Sa kojom od navedenih tvrdnji se slažete?

- ☐ Nove fintech kompanije će podstaći konkurentnost postojećih velikih finansijskih kompanija
- ☐ Dobra ideja za banke je da stvaraju sredstva za strateška ulaganja u inovativne finansijske kompanije
- ☐ Današnje velike finansijske grupe se suočavaju sa dugoročnim pretnjama koje dolaze od nove tehnologije
- ☐ Peer-to-peer kreditiranje je pretnja po banke
- ☐ U periodu od narednih 10 godina, bitcoin i slične elektronske valute biće usvojene strane od banaka kao konvencionalne valute
- ☐ U periodu od 10 godina, oblast finansija će biti drastično promenjena zbog novih tehnologija
- ☐ Mnoge banke se teško prilagođavaju novih tehnologijama
- ☐ Usvajanje finansijske tehnologije je dobro za imidž finansija
- ☐ Poslovna tajna

12. Koja je godina, prema Vašem mišljenju, bila od ključne važnosti za razvoj finansijskih tehnologija u Vašoj banci?

13. Ukoliko imate dodatne komentare u vezi sa finansijskim tehnologijama, molimo da ih navedete.

Zahvaljujemo se na izdvojenom vremenu za popunjavanje upitnika.