

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

BANČNI PREVZEMI:

PRIMER BANKE INTESA SANPAOLO IN BANKE KOPER

Ljubljana, januar 2011

PETRA VLADIČ

IZJAVA

Študentka Petra Vladič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Mateja Marinča, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 6. 1. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA PREVZEMOV	2
1.1 Opredelitev pojmov	2
1.2 Razlogi za prevzeme.....	3
1.3 Faze prevzemnega procesa	5
1.4 Teorija prevzemov finančnih institucij.....	6
1.4.1 Motivi za prevzeme finančnih institucij	6
1.5 Prednosti in slabosti tujega lastništva bank	8
2 PREDSTAVITEV BANK.....	9
2.1 Banka Koper	9
2.2 Intesa Sanpaolo.....	11
3 PREVZEM BANKE KOPER	13
3.1. Nasprotovanje prodaji Banke Koper	14
3.2. Motivi in vzroki za prevzem Banke Koper	15
3.3 Prva faza prevzema.....	15
3.4 Druga faza prevzema	16
3.5 Tretja faza prevzema	17
4 POSLEDICE PREVZEMA.....	17
4.1 Spremembe v managementu in organizaciji Banke Koper po popolnem prevzemu.....	17
4.2 Sinergijski učinki prevzema Banke Koper	19
4.3 Učinki prevzema na poslovne rezultate Banke Koper.....	21
4.4. Ugotovitve	22
4.4.1. Polletni rezultati poslovanja Luke, Intereurope in Istrabenza	23
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovna mreža.....	10
Slika 2: Organizacijska shema Banke Koper na dan 31. 12. 2009	11
Slika 3: Faze nastajanja finančne skupine Intesa Sanpaolo	12
Slika 4: Mednarodna bančna mreža skupine Intesa Sanpaolo	13
Slika 5: Shema notranje organizacije Banke Koper.....	18
Slika 6: Vizualna identiteta Banke Koper	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2007, 31. 12. 2008 in na dan 31. 12. 2009.....	17
Tabela 2: Mednarodne bonitetne ocene Banke Koper in Intese Sanpaolo	20
Tabela 3: Ključni podatki poslovanja Banke Koper v letih 2007, 2008 in 2009	22

UVOD

Največji dogodki v poslovanju s podjetji in tudi v poslovnem življenju njihovih managerjev so zagotovo prevzemi. Te izjemne in po finančnem obsegu največje poslovne transakcije hitro in temeljito spreminjajo podobo poslovnega sveta, hkrati pa imajo številne (tudi ekonomske) merljive učinke na različne interesne skupine.

Spremembe lastniške strukture v podjetjih so postale nekaj vsakdanjega. Najpogosteje so posledica odkupa ali prevzema. Pojem prevzem je splošen termin za vse oblike pridobitve nadzora v ciljnem podjetju, ki prevzemnemu podjetju daje zadosten delež glasovnih pravic (kontrolni delež), da lahko vpliva na poslovanje ciljnega podjetja.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se korenito spremenile razmere tako za slovenska podjetja, kakor tudi za slovenske banke, saj se že zaradi svoje neprimerne velikosti težko merijo z evropsko konkurenco. Želja po velikosti je eden izmed razlogov za povezovanje in doseganje konkurenčne prednosti, saj premajhne banke težje zdržijo globalizacijske pritiske in osvajajo nove trge (Štiblar, 2004, str. 40).

Prevzem Banke Koper je klasični primer prevzema kreditne institucije. Šlo je za prevzem, pri katerem so imeli glavno besedo predvsem njeni bivši večinski lastniki – tri najpomembnejša podjetja v mestni občini Koper: Istrabenz, Luka Koper, Intereuropa in tuj prevzemnik, ki je postopoma odkupoval banko, t.j. banka Sanpaolo IMI - danes Intesa Sanpaolo. Banka Koper torej ni sama vplivala na potek dogodkov. Bila je, tako rekoč, le »predmet prevzema«.

Namen diplomskega dela je predstaviti teoretično podlago prevzemov, preučiti potek dogajanj in prikazati postopek prevzema Banke Koper, ter samega razloga za prevzem. Skušala sem ovrednotiti smiselnost prevzema v povezavi s sinergijskimi učinki ter predstaviti vlogo koprskega trojčka v postopku prevzema.

Diplomsko delo je razčlenjeno na štiri dele. V uvodnem poglavju predstavim teoretično podlago prevzemov. Osredotočim se na razloge in motive za prevzeme, faze prevzemnega procesa, ter prednosti in slabosti prevzemov. Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi Banke Koper in skupine Intese Sanpaolo. V tretjem poglavju analiziram prevzem Banke Koper s strani italijanske banke Intesa Sanpaolo, ki je v preteklih letih pritegnil največ pozornosti slovenskih medijev, predvsem lokalnega časopisa Primorskih novic. Naloga se zaključuje z obravnavo posledic prevzema s poudarkom na sinergijskih učinkih, ter s povzetkom trenutnega poslovanja trojčka, ki je prodal svoj večinski lastniški delež Banke Koper italijanskemu kupcu.

1 TEORIJA PREVZEMOV

S prevzemi se običajno označujejo pridobitve določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje prevzetega podjetja (Tajnikar, 2000, str. 25). Kovač (2000, str. 72) opozarja, da terminološke zadrege glede prevzemov temeljijo na mešanju ekonomskih in pravnih pojmov ter kriterijev, saj ekonomisti govorijo o združevanju in mislijo na vse vrste združevanj (združitve, pripojitve, spojitve, prevzemi), pravniki pa razlikujejo prevzeme glede na število in pravni status oseb (iz več pravnih oseb nastane ena). Poleg tega ti izrazi celo v anglosaksonski literaturi niso enoznačni (»merger, acquisition, takeover«); pojem »merger« (združevanje) pomeni obojestransko želeno povezovanje, t.j. »prijazno« poslovno dogovarjanje, »acquisition, takeover« (prevzem) pa velja za nezaželeno, tudi sovražno obliko ponudbe za odkup delnic (povezovanje brez soglasja managementa, »sovražna poslovna transakcija«) (ibid.).

Bešter (1996, str. 29) pa razlaga, da splošni pojem *prevzem* vključuje vse različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem, bodisi z odkupom delnic, fizičnega premoženja ciljnega podjetja, z združitvijo, tekmovanjem za pridobitev pooblastil delničarjev za glasovanje na skupščini delničarjev ali z odkupom podjetja z zadolžitvijo. Za opisovanje posameznih različic in primerov znotraj splošne kategorije prevzema pa se na splošno uporabljajo izrazi: združitev (iz dveh ali več podjetij nastane eno samo podjetje), prevzem z odkupom delnic (tudi ponudba za prevzem) in prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja (Bešter 1996, str. 30).

V primeru Banke Koper je šlo za prevzem delniške družbe s postopnim odkupom delnic in posledično povečevanjem deleža v družbi do popolnega prevzema, zato bom najprej opredelila nekaj osnovnih pojmov.

1.1 Opredelitev pojmov

V Slovarju borznih izrazov Ljubljanske borze (Slovar borznih izrazov, 2010) je prevzem delniških družb opredeljen kot položaj, ko pravni subjekt sam ali skupaj z osebami, ki delujejo usklajeno z njim, doseže 25% delež glasovalnih pravic v delniški družbi, za katero je podal prevzemno ponudbo. Le-ta je javno objavljena ponudba za nakup delnic neke delniške družbe, ki jo prevzemnik objavi, ko želi pridobiti večji lastniški delež v tej družbi, oziroma, ki jo mora objaviti, če želi pridobiti več kot 25% lastniški delež v tej družbi.

Delež v družbi predstavlja lastniški delež družbe, ki imetniku omogoča vpliv na upravljanje družbe, pravico do udeležbe v dobičku in pravico do sorazmernega dela premoženja ob njenem prenehanju. V splošnem večinski delež pomeni več kot 50 % glasovalnih pravic v družbi, manjšinski delež pod 50 % glasovalnih pravic, kontrolni delež (navadno 25 %) pa omogoča ali prepreči sprejem določenih odločitev (Ljubljanska borza – Slovar borznih izrazov, 2010).

Skupščina delniške družbe lahko na predlog delničarja, ki je imetnik delnic družbe, ki predstavljajo najmanj 90 % osnovnega kapitala družbe (glavni delničar), sprejme sklep o prenosu delnic preostalih delničarjev (manjšinski delničarji) na glavnega delničarja za plačilo primerne denarne odpravnine (Zakon o gospodarskih družbah, 2010).

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe in sicer neposredno od njenih delničarjev. Prevzemnik lahko pridobi nadzor nad drugim podjetjem tudi z odkupom dela ali celote njegovega premoženja. Za ta postopek je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja, vendar ni potrebno glasovanje delničarjev prevzemnika. Ciljno podjetje po prodaji premoženja prevzemniku lahko ostane tudi nespremenjeno, vendar po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter, 1996, str. 31–32).

Poznamo popolno in delno ponudbo za prevzem. *Ponudba za popoln prevzem* v celoti omogoča, da delničarji ciljnega podjetja izstopijo iz podjetja, v katerem ne želijo več sodelovati. Ponudba se mora nanašati na celotno vsoto vseh delnic istega razreda. Delna ponudba pa omogoča ponudniku, da med pogoje ponudbe postavi tudi število delnic, ki jih namerava kupiti. Ta količina mora znašati manj kot 100 odstotkov, saj bi v nasprotnem primeru šlo za ponudbo za popoln prevzem (Kocbek, 1997, str. 24).

1.2 Razlogi za prevzeme

Prevzemanje podjetij ni le fenomen 90-ih let prejšnjega stoletja, temveč ga srečujemo v tako imenovanih prevzemnih valovih že od konca 19. stoletja. Slovenska podjetja pa se s prevzemi srečujejo šele v zadnjem času. Sedanji prevzemni val spodbujajo predvsem intenzivni razvoj novih tehnologij (računalniška industrija, internet), deregulacija in novo ekonomsko okolje ter globalizacija. Hiter tehnološki napredek in internacionalizacija delovanja brišeta državne meje in silita poslovne subjekte k povezovanju, razlaga Bertoncel (2005, str. 20).

Teorije o motivih za prevzeme si niso enotne glede tega, kateri motivi so pomembnejši za prevzem, vendar kot povzema tudi Tajnikar (2000, str. 25), so glavno gibalno za prevzeme strateški in finančni motivi. S prvimi se uresničuje zastavljena strategija prevzemnih podjetij, z drugimi pa povečuje vrednost podjetja in ustvarja pozitivni finančni učinek.

Med glavne motive za prevzeme Bertoncel (2005, str. 21) uvršča:

- managerski dejavnik
- podcenjenost podjetja tarče
- sinergijske učinke

Glavni motiv lastnikov podjetja je večanje vrednosti podjetja. V primeru **managerskega dejavnika** je glavni motiv managementa pogosto večanje premoženja podjetja. Motiva se ne pokrivata v celoti, zato govorimo o problemu zastopanja oziroma možnosti konflikta interesov

med lastniki (principali) in managerji (zastopniki) (Bertoncel, 2005, str. 23), saj so pričakovane koristi lastnikov npr. večji tržni delež in konkurenčna sposobnost podjetja, hitrejša rast in razvoj, zmanjšanje poslovnega tveganja, managerji pa pričakujejo predvsem lažje vodenje strateške poslovne politike in zniževanje poslovnih stroškov (Kovač, 2000, str. 78).

O **podcenjenosti podjetja tarče** govorimo takrat, ko ga trg vrednoti nižje, kot je njegova dejanska vrednost. Med razloge za podcenjenost Bertoncel (2005, str. 24) prišteva notranje informacije, asimetrično obveščenost udeležencev trga kapitala, špekulativne namene. Vzrok za »podcenjenost« podjetja je lahko tudi nesposoben management. Če investitorji pričakujejo, da ne bo prišlo do zamenjave nesposobnega managementa, potem je velika verjetnost, da podjetje še naprej ne bo dosegalo vseh svojih potencialov. Takoj ko bodo investitorji ocenili, da se povečuje verjetnost zamenjave managementa, bodo to vključili v svoja pričakovanja in cene delnic tega podjetja se bodo zvišale (Bešter, 1996, str. 51).

V primeru prevzema Banke Koper so bili glavni motiv za prevzem **sinergijski učinki**, ki jih opredelimo kot razliko med vrednostjo novega podjetja in seštevkom vrednosti posameznih podjetij pred izvedenim prevzemom. Teorija sinergije temelji na predpostavki, da v gospodarstvu obstajajo ekonomije obsega, ki jih nekatera podjetja pred povezovanjem ne dosežajo. Obstajajo vse do točke, ko podjetje doseže svojo optimalno velikost. Nadaljnja rast bi pomenila naraščanje povprečnih stroškov (Bešter, 1996, str. 45).

Ko podjetje po prevzemu deluje učinkovitejše in uspešnejše, kot so poslovala posamezna podjetja pred njihovo združitvijo, govorimo o sinergiji »stroškov« ali »učinkovitosti« (Habech et al., 2000, str. 67). Bertoncel (2005, str. 22) pa mogoče pozitivne sinergijske učinke po posameznih poslovnih funkcijah razvršča v *sinergije v poslovanju*, ki se nanašajo na ekonomije obsega, nove trge, nove tehnologije, diverzifikacijo produktov, omejevanje konkurence, zmanjšanje tveganja, davčne učinke, specializacijo in delitev dela ter boljše izkoriščenost človeških potencialov in *finančne sinergije*, ki zajemajo dokapitalizacijo, boljše pogoje zadolževanja oziroma nižje odhodke iz naslova financiranja ter manjše tveganje stečaja.

Pojem **ekonomije obsega** se nanaša na povečanje učinkovitosti proizvodnje blaga ali storitev s povečevanjem števila le-teh, saj se stroški na enoto proizvoda ali storitve zmanjšujejo z naraščanjem proizvedene količine (Bešter, 1996, str. 46). Velika podjetja lahko na ta način bistveno povečajo svojo tržno moč glede na druge konkurente, ki ne dosežajo takega obsega poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 27).

Diverzifikacija produktov se pri prevzemih izraža preko geografskih združitvev (produkti so prisotni na več trgih), s širitvijo poslovanja na druge dejavnosti (uvajanje novosti) in kar je za banke najbolj pomembno, preko povečanja števila bančnih komitentov. Z večjo diverzifikacijo podjetja naj bi se predvsem stabilizirali prihodki in posledično povečevala tržna vrednost banke (Bertoncel, 2005, str. 27–28).

Boljša izkoriščenost človeških potencialov pomeni, da prevzemno podjetje pridobi management, ki je na voljo v drugem podjetju in ga izkoristi v svojih poslovnih projektih v primerih, ko je le-to dovolj usposobljeno za določene posle in ima potrebne izkušnje in znanje, z novo ekipo, ki jo pripelje s seboj, pa omogoča izpopolnitev tistih slabosti, ki jih opaža v prevzetem podjetju (Tajnikar, 2000, str. 29).

1.3 Faze prevzemnega procesa

Kovač (2000, str. 73) strategijo prevzemanja opisuje kot proces, sestavljen iz naslednjih temeljnih korakov, ki so del standardizirane oblike strateškega načrtovanja:

- oblikovanje poslovnega načrta za prevzem
- določitev ciljev, ki jih želimo doseči s prevzemom
- opredelitev kriterijev in načina izbora kandidatov
- identifikacija kandidatov in vzpostavitev poslovnih odnosov
- analiza ciljnega podjetja s poslovnega in finančnega vidika
- skupno oblikovanje transakcijskih tehnik (pravni, finančni, poslovni okvir)
- določitev vrednosti ciljnega podjetja in pogajanja o prevzemu
- poslovna odločitev in opredelitev pogodbe o prevzemu
- obdobje poslovne integracije po prevzemu,

Proces prevzemanja Banke Koper pa bomo lažje ponazorili z aktivnostmi, ki jih navaja Bertoncel (2005, str. 33), ki razlaga, da ima prevzemni proces, ne glede na dejstvo, da je vsaka transakcija edinstven poslovni dogodek, zaradi različnosti vključenih pravnih oseb svojo logiko in določeno zaporedje posameznih aktivnosti, ki potekajo zaporedno ali sočasno:

- predprevzemna analiza panožnega okolja in izbira podjetja tarče
- preučitev informacijskega memoranduma ali drugih razpoložljivih informacij o podjetju tarči
- pogajanja z lastniki/vodstvom podjetja tarče
- skrbni pregled
- ocena vrednosti in priprava (nezavezujoče) pogodbe ter drugih spremljajočih dokumentov
- iskanje virov financiranja
- nadaljevanje pogajanj in dogovor (priprava zavezujoče pogodbe)
- pridobitev potrebnih soglasij za prevzem podjetja tarče (v prevzemnem in ciljnem podjetju, državne institucije)
- sklepni del transakcije – sklenitev posla

Strokovno načrtovanje vseh procesnih faz, ob predpostavki dobrega prepoznavanja tematike, je torej ključ za uspeh, opozarja tudi Kovač (2000, str. 72).

1.4 Teorija prevzemov finančnih institucij

Proces konsolidacije finančnega sektorja poteka preko prevzemov (in združitv), zato bi lahko prevzeme finančnih institucij opredelili kot konsolidacijo. Najpogosteje se tipi prevzemov (finančnih institucij) delijo glede na to ali gre za domačo ali mednarodno transakcijo oz. ali gre za intersektorsko ali intrasektorsko transakcijo. Evropska centralna banka loči med domačimi in mednarodnimi prevzemi med kreditnimi institucijami ter med združitvami in prevzemi med različnimi sektorji, iz katerih nastanejo domače in mednarodne konglomeracije (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 20).

1.4.1 Motivi za prevzeme finančnih institucij

Dva izmed najpomembnejših motivov, tako pri domačih kot pri mednarodnih prevzemih, sta strategija rasti in ekonomija obsega. Strategija rasti s prevzemi drugih podjetij na prvo mesto pomembnosti postavlja rast podjetij, da bi bila dosežena dolgoročna tržna nadvlada skozi ekonomije obsega. Pri doseganju ekonomije obsega in dominantni tržni poziciji se praviloma dosejajo tudi višji donosi (Bertoncel, 2005, str. 19). Na drugem mestu pomembnosti je izkoriščanje stroškovnih sinergij, o čemer bom podrobneje govora v četrtem poglavju.

V publikaciji Evropske centralne banke o združitvah in prevzemih (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 19) so motivi za prevzeme in združitve povzeti glede na to, ali gre za domače ali za mednarodne prevzeme in združitve oz. konglomeracije.

Pri domačih prevzemih in združitvah sodelujejo kreditne institucije v isti državi. Glavni motiv za združitve in prevzeme med bankami so ekonomije obsega, ki omogočajo zniževanje stroškov pri izvajanju storitev. Sinergije izkoristijo z zmanjševanjem števila poslovnih mrež in racionalizacijo administracije, informacijskih tehnologij ter dejavnikov tveganja. Do združitve lahko pride tudi, ker se želi uprava izogniti morebitnemu prevzemu s strani druge banke (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 21). Habeck s sodelavci (2000, str. 19), ki združitve deli na obsežne, vertikalne in koncentrične pa dodaja, da je npr. za koncentričnimi združitvami želja po okrepitvi vrednosti, pri katerih je predlog za izboljšanje vrednosti usmerjen v isto skupino strank kot pred združitvijo. Tveganje pred samo združitvijo ali prevzemom je povezano z določitvijo primerne cene glede na pričakovane dohodke, po združitvi ali prevzemu pa je največje tveganje pri operativnih zadevah (integracija zaposlenih, pretok informacij, kontrola notranjih procesov, uskladitev računovodskih sistemov). Pri združitvi je potrebna popolna integracija informacijske tehnologije in računovodskega sistema, pri prevzemu pa te funkcije ostanejo ločene (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 30–32). Če torej partnerji, ki so udeleženi v procesu združitve ali prevzema, nimajo jasnih predstav, čemu sta namenjena združitev ali prevzem, se pojavijo problemi predvsem na področjih vizije,

vodstva, rasti, zgodnjih uspehov, kulture, komunikacije in obvladovanja tveganj (Habech et al., 2000, str. 21–22).

Pri mednarodnih bančnih prevzemih in združitvah, ki zajemajo kreditne institucije v različnih državah, od katerih je vsaj ena članica Evropske unije, je glavni motiv velikost, t.j. biti dovolj velik za regionalni ali globalni trg in posledično ustrezati številu komitentov ter biti sposoben slediti njihovim potrebam, predvsem po internacionalizaciji in konsolidaciji njihovih dejavnosti. Tako kot pri domačih, je tudi pri mednarodnih bančnih prevzemih in združitvah eden od pomembnih motivov možnost zniževanja administrativnih stroškov (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 21). Habech s sodelavci (2000, str. 22) pri tem opozarja na dejstvo, da se organizacije, ko jim uspe zmanjšati stroške, pogosto preprosto vrnejo nazaj k tisti obliki delovanja, ki so je vajene od prej, namesto da bi se posvetile rasti.

Tveganja pri mednarodnih bančnih prevzemih in združitvah so podobna kot pri domačih, vendar so še večja zaradi kulturnih, socialnih, političnih in ekonomskih razlik in ovir. Vpletene institucije iz različnih držav so izpostavljene različnim fiskalnim in računovodskim zahtevam, regulaciji in poslovni praksi, kar viša stopnjo operativnega tveganja po izpeljani združitvi ali prevzemu (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 30–32).

Pri domačih konglomeracijah gre za združitve in prevzeme med kreditnimi institucijami in ostalimi finančnimi institucijami v isti državi. Med pglavitnimi motivi za njihovo uresničevanje so ekonomije povezanosti, ki nastanejo z navzkrižno prodajo različnih finančnih produktov večjemu številu kupcev. S tem se ponudba razširi, tveganja pa se razpršijo. Poleg tega je možno optimalno izkoristiti komplementarne distribucijske kanale in racionalizirati administracijo, kar vodi v ekonomije obsega (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 22).

Tveganja pri domači konglomeraciji so večja kot pri domačih združitvah in prevzemih, saj gre za vstop v novo dejavnost. Še posebej veliko je t.i. tveganje ugleda – neuspešno delovanje ene institucije bi lahko poslabšalo odnose s strankami in s tem ugled celotnega konglomerata (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 30–32).

Tudi pri **mednarodnih konglomeracijah** kreditnih institucij v Evropski uniji in ostalih finančnih institucij v drugih državah sta ključna motiva velikost, ki ustreza mednarodnemu krogu komitentov in ekonomije povezanosti - preko navzkrižne prodaje finančnih produktov doseči večje prihodke. Racionalizacija administracije je le redko motiv, saj institucije delujejo v različnih državah, z različnimi bančnimi sistemi, davčnimi in računovodskimi zahtevami ter poslovnimi praksami (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 22).

Kot je navedeno v publikaciji Evropske banke, je pri mednarodni konglomeraciji tveganje večje že pred samo izpeljavo. Poslovno okolje in država sta za prevzemnika nova in zato slabše poznana. Strateško in cenovno tveganje sta tu na najvišji stopnji. Po zaključenem procesu konglomeracije je pozornost usmerjena v zniževanje operativnega tveganja, doseči je potrebno čim nižjo fluktuacijo zaposlenih in obvladati tveganje ugleda (ECB Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications, 2000, str. 30–32).

Bešter (1996, str. 74) še dodaja, da je pri mednarodnih spojitvah in prevzemih pomemben tudi motiv vstopa na tuj trg, saj z upoštevanjem mednarodnih razsežnosti pridobijo doslej opisani motivi novo, širšo vsebino, ki se odraža v dodatnih možnostih uresničevanja dolgoročnih strateških ciljev, rasti podjetja prek omejitev notranjega trga, dodatnih možnosti doseganja ekonomij obsega, novih možnosti izkoriščanja doseženih tehnoloških prednosti, ter dostopa do novih tehnologij. Nekateri motivi preraščajo omejitve narodnih gospodarstev in postajajo posebej značilni le za mednarodne prevzeme. Dodatni motivi, ki podjetja spodbujajo k razširitvi poslovanja prek meja narodnih gospodarstev so investiranja v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja, izkoriščanja razlik v stroških in produktivnosti delovne sile, ter razlik v ceni in dosegljivosti nabavnih virov, kar je bilo pomembno tudi v primeru prevzema Banke Koper.

1.5 Prednosti in slabosti tujega lastništva bank

Če je število delničarjev nekega podjetja zelo majhno, je prevzem z odkupom delnic lahko najenostavnejša oblika prevzema, saj so potrebna le dokazila o razpolaganju z ustreznimi delnicami ciljnega podjetja. Ker se s pravnega vidika ciljno podjetje po prevzemu največkrat ne spremeni, ni nobenih problemov z nadaljnjo veljavnostjo sklenjenih pogodb, razlaga Bešter (1996, str. 34). Za uspešen prevzem z odkupom delnic ni treba pridobiti niti soglasja nadzornega sveta niti managementa ciljnega podjetja. Če se management ne strinja s prevzemom, se lahko prevzemnik s ponudbo za odkup delnic obrne neposredno na delničarje.

Po eni strani, ugotavlja Štiblar (2004, str. 35), razvite države (stare članice EU, ZDA, Japonska) iz strateških razlogov podpore domačemu gospodarstvu kot temelju uveljavljanja lastnih interesov in identitete bančništva ne prepuščajo tujcem, po drugi strani pa tranzicijske države razprodajajo svoje bančništvo. Deset tujih bank je še pred kratkim obvladovalo več kot tri četrtine bančnega sektorja v devetih novih članicah EU, z izjemo Slovenije, dodaja Kovač (2006, str. 35). Slovenija se je namreč sama lotila sanacije bank z zamenjavo slabe aktive za državne obveznice, centralna banka pa je izvajala obsežno in strogo regulacijo. Tudi Boot in Marinč (2008, str. 2) pišeta o tem, da večina držav raje ščiti interese svojih bank, saj je bil kljub zavedanju, da lastništvo finančne institucije ni več zgolj neka lokalna, notranja zadeva, delež ustreznih finančnih sredstev v rokah tujih institucij znotraj EU, leta 2008 zgolj 15 %.

Tuje lastništvo bank je v primerjavi z domačim sicer izboljšalo profitnost in ekonomičnost, poslabšalo pa je produktivnost, likvidnost in solventnost, še ugotavlja Štiblar (2004, str. 35). Negativni eksterni učinki prodaje bank tujcem torej vključujejo izgubo ekonomske suverenosti

države oz. slabijo njeno politično dimenzijo, ki je na konkurenčnem evropskem trgu še vedno pomembna, opozarja Kovač (2006, str. 35). Masten, Polanec in Damjan (2009, str. 3) pa menijo, da je Slovenija zaradi svoje majhnosti, odprtosti in strukture gospodarstva popolnoma vpeta v globalne gospodarske procese in v obdobju stabilizacije svetovnega gospodarstva naša podjetja potrebujejo tuje povpraševanje, naše banke pa sveže finančne vire iz tujine. Zavzemanje za domače lastništvo, na kar ves čas opozarja tako civilna kot strokovna javnost, v resnici pomeni le željo, da ključne poslovne odločitve v bankah sprejemajo na naših tleh stalni prebivalci Slovenije ali pravne osebe s sedežem tukaj (Ferluga, 2010, str. 11).

2 PREDSTAVITEV BANK

2.1 Banka Koper

Banka Koper, ki je bila ustanovljena leta 1955, je univerzalna banka in ponuja celoten spekter bančnih storitev: komercialno bančništvo, investicijsko bančništvo, skrbniško bančništvo, poslovanje s prebivalstvom in mednarodno poslovanje. (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2009, str. 9). S svojim aktivnim delom kapitala zaseda šesto mesto na lestvici slovenskih bank in pokriva približno 5 % celotnega bančnega trga. Sodeluje s perspektivnimi gospodarskimi subjekti in posamezniki iz vse Slovenije, ima izrazito vlogo pri brezgotovinskem poslovanju in opravlja storitve kartičnega poslovanja za dobro tretjino bank v državi (Banka Koper - Področja poslovanja, 2010).

Najprej na kratko opišem zgodovino Banke Koper ter njeno mrežo poslovanja. Nadaljujem z vlogo Banke Koper na področju kartičnega poslovanja. Potem se na kratko posvetim finančnim storitvam Banke Koper. Sledijo osnovne informacije o skupini Intesa Sanpaolo.

Skozi več kot polstoletno obdobje se je Banka Koper razvijala tudi prek različnih organizacijskih in, predvsem v zadnjem obdobju, kapitalskih sprememb. Te so bile včasih vzrok, spet drugič posledica različnih družbenih dogajanj. Na prve spremembe so vplivala administrativna določila poslovanja, prva kapitalska preoblikovanja pa so bila posledica političnih sprememb in hkrati vzrok za organizacijske spremembe. Leta 1955 je bila ustanovljena Istrska komunalna banka, ki se je s širitvijo kreditnega poslovanja na prebivalstvo leta 1961 preimenovala v Medobčinsko Komunalno banko Koper. Leta 1978 se naslednica Kreditne banke Koper združi s podružnico Ljubljanske banke v Kopru in se vključi v nov bančni sistem Ljubljanske banke ter se preimenuje v LB Splošno banko Koper. Leta 1989 se je preoblikovala v delniško družbo in ustanovila lastno podjetje Finor. Čez tri leta je izstopila iz bančnega sistema Ljubljanske banke in uvedla prve slovenske plačilne kartice Activa. Leta 1994 je sledila popolna osamosvojitve Splošne banke Koper ter leta 1997 preimenovanje v Banko Koper z novo celostno grafično podobo. Leto za tem je sledila širitev poslovne mreže v Novo Gorico in vpeljevanje elektronske i-Net Banke. Leta 1999 se ji je priključila še M banka. Na pragu novega tisočletja (2000) pa je sledil začetek delovanja dvočlanske uprave, s tremi novimi velikimi lastniki; Luka Koper, Istrabenz in Intereuropa (Banka Koper d.d., 2009, str. 13).

Na sliki 1 je prikazana poslovna mreža Banke Koper na slovenskem ozemlju. Sedež banke je v Kopru, poslovne enote (46) in agencije pa so prisotne v vseh slovenskih regijah, z največjo koncentracijo v Obalno-kraški regiji. Storitve Banke Koper se poslužuje več kot 150.000 komitentov (Banka Koper – Poslovna mreža, 2010).

Slika 1: Poslovna mreža



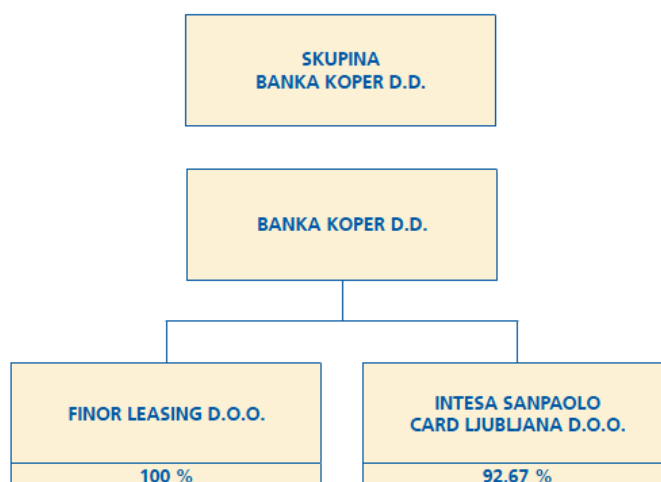
Vir: Banka Koper, letno poročilo, 2009, str. 50.

Razvoj kartičnega poslovanja se je v Sloveniji začel leta 1992, ko je domačo javnost prijetno presenetila prva slovenska plačilna kartica Activa, ki jo je razvila prav Banka Koper. K sodelovanju je pritegnila tudi druge pomembne slovenske banke. Sčasoma se je oblikoval najmočnejši kartični sistem v Sloveniji, ki trenutno vključuje 12 domačih in tujih bank in hranilnic (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2009, str. 13–14; Activa – Sistem Activa, 2010; Activa – Banke v sistemu Activa, 2010).

V letu 2009 je bila v okviru skupine Intesa Sanpaolo, ki je leta 2007 postala večinski lastnik Banke Koper, oblikovana nova družba ISP Card (Intesa Sanpaolo Card), z dvema podjetjema - v Ljubljani in Zagrebu. Ustanovljena je bila na podlagi izkušenj na področju kartičnega poslovanja dveh najmočnejših ponudnikov kartičnih storitev znotraj skupine Intesa Sanpaolo – oddelka Activa Banke Koper in podjetja Privredna banka Zagreb Card. Družba se ukvarja z razvojem in procesiranjem kartičnega poslovanja na mednarodni ravni v državah, kjer deluje skupina Intesa Sanpaolo (Intesa Sanpaolo Card, 2010).

Slika 2 prikazuje organizacijsko shemo skupine Banka Koper ob koncu leta 2009. Podjetje Intesa Sanpaolo Card Ljubljana je v 92,67% lasti Banke Koper, 7,33 % pa je v lasti ISP Card Zagreb.

Slika 2: Organizacijska shema Banke Koper na dan 31. 12. 2009



Vir: Banka Koper, letno poročilo, 2009, str. 54.

Svojo ponudbo finančnih storitev Banka Koper zaokrožuje s ponudbo finančnega in operativnega leasinga prek odvisne družbe Finor Leasing d.o.o. in s tujimi vzajemnimi skladi (za kar ima dovoljenje Agencije za trg vrednostnih papirjev), ki jih trži od leta 2005. V ponudbi je bilo sprva 9 vzajemnih skladov, leta 2006 pa se je pridružilo še 12 novih skladov krovnega sklada Sanpaolo International Fund (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2005, str. 34).

Banka Koper je od leta 2004 tudi pomemben serviser majhnim in srednje velikim italijanskim podjetjem, ki delujejo ali bi želela delovati v Sloveniji, saj jim preko servisa Italian Desk na sedežu banke v Kopru, ponuja popolno asistenco (v italijanskem jeziku) tako pri ustanavljanju kot vodenju podjetij. Poleg tega ponuja podporo pri iskanju poslovnih partnerjev, informacije o tržišču in investicijskih možnostih (Gagliardi, 2004, str. 16).

2.2 Intesa Sanpaolo

Skupina je nastala 1. januarja 2007 z združitvijo italijanskih bank Banca Intesa in Sanpaolo IMI. Združitev je pomenila nastanek največje banke v Italiji in šeste največje banke v Evropi (glede na tržno kapitalizacijo), ki ji trenutno zaupa skoraj 20 milijonov komitentov. V skupini je vključno z Banko Koper 58 finančnih organizacij s preko sedem tisoč poslovalnicami (Intesa Sanpaolo – Zgodovina nastanka skupine, 2010).

Banca Intesa je nastala leta 1998 z združitvijo bank Cariplo in Banco Ambrosiano Veneto. Leta 1999 je v skupino vstopila Banca Commerciale Italiana. Leta 2001, ko se je skupini pridružila banka Comit, je skupina prevzela ime IntesaBci. Decembra 2002 je upravni odbor skupine

odločil, da se s 1. januarjem 2003 skupina preimenuje v Banca Intesa (Intesa Sanpaolo – Zgodovina nastanka skupine, 2010).

Paralelno z nastajanjem skupine Banca Intesa je nastajala tudi Sanpaolo IMI, saj sta se prav tako leta 1998 združili Istituto Bancario San Paolo di Torino (prvotno ime banke, ki je nastala že leta 1563 v Torino, je bilo Monte di Pietà) ter IMI. Leta 2000 je IMI odkupila Banco di Napoli, postala solastnica hranilnice Cassa dei Risparmi di Forlì e della Romagna in se strateško povezala s pomembnimi domačimi in tujimi finančnimi institucijami (Intesa Sanpaolo – Zgodovina nastanka skupine, 2010).

V letih 2001 in 2002 je potekala združitev s skupino Cardine, ki je nastala iz dveh skupin – Casse Venete in Casse Emiliano Romane, v katerih je bilo vključenih 7 bank. Razen banke Cassa di Risparmio in Bologna iz pokrajine Emilia-Romagna v osrednjem delu Italije, so vse ostale banke s področja Furlanije-Julijske krajine, ki na zahodu meji s Slovenijo (Cassa di Risparmio di Venezia, Cassa di Risparmio di Udine e Pordenone, Cassa di Risparmio di Gorizia, Banca Popolare dell'Adriatico in Banca Agricola di (Intesa Sanpaolo – Zgodovina nastanka skupine, 2010).

Na sliki 3 so s pomočjo logotipov bank, ki so združevale med seboj, prikazane najpomembnejše faze nastajanja finančne skupine Intese Sanpaolo in nastanek njene končne grafične podobe.

Slika 3: Faze nastajanja finančne skupine Intesa Sanpaolo



Vir: Intesa Sanpaolo s.p.a. Brochure: Presentazione del gruppo Intesa Sanpaolo, 2010, str. 2.

S širokim spektrom bančnih in finančnih storitev ter razvejano lastno in partnersko poslovno mrežo skupina Intesa Sanpaolo podpira mednarodno dejavnost svojih komitentov ter utrjuje in razvija svojo bančno mrežo po vsem svetu, saj se njene podružnice, hčerinska podjetja in predstavništva nahajajo na štirih kontinentih, v več kot 40 državah. Skupaj s 13 hčerinskimi bankami, 3 mednarodnimi bankami za poslovanje s podjetji, 16 tujimi poslovalnicami in 19 predstavništvi skrbi za več kot tisoč milijard evrov prihrankov svojih komitentov (Intesa Sanpaolo – Področje poslovanja, 2010).

Slika 4 prikazuje mrežo trinajstih hčerinskih bank skupine Intesa Sanpaolo v Evropi in Afriki.

Slika 4: Mednarodna bančna mreža skupine Intesa Sanpaolo



Vir: Intesa Sanpaolo s.p.a. Brochure: *Presentazione del gruppo Intesa Sanpaolo*, 2010, str. 23.

Poleg tega skupina direktno nadzoruje številne druge tuje banke, še posebej v srednji in vzhodni Evropi ter Sredozemlju, ki z mrežo več kot 1.900 podružnic z bančništvom na drobno oskrbujejo okoli 8,3 milijona komitentov (Intesa Sanpaolo – Področje poslovanja, 2010).

Iz poslovnih rezultatov skupine Intesa Sanpaolo v prvem polletju 2010 je razvidno, da je njen čisti prihodek (ena milijarda evrov za drugo četrtletje; 2.690 milijonov evrov za prvo polletje 2010) sicer za 6,4 % višji kot v prvem polletju 2009, vendar je prihodek iz delujočih družb pred davki (1.926 milijonov evrov za prvo polletje 2010) za 8,3 % nižji kot v prvem polletju 2009. (Banka Koper – Informacijsko središče, 2010). S konstantnim zniževanjem stroškov poslovanja (ti so v prvem polletju 2010 znašali 4.541, kar je za 1,6 % nižje od lanskoletnih) Intesa Sanpaolo (in posredno tudi Banka Koper) uresničuje svojo dolgoročno poslovno strategijo in vizijo (Intesa Sanpaolo – Področje poslovanja, 2010).

3 PREVZEM BANKE KOPER

Banka Koper, ki se je na prihajajoče spremembe, povezane s privatizacijo in lastniško konsolidacijo bank, pričela pripravljati že v začetni fazi tranzicije, je imela samo tri možnosti glede svojega nadaljnega obstoja, ugotavlja Repovž (2001, str. 9): 1) vključitev v eno od slovenskih bank, po vsej verjetnosti NLB; 2) prizadevati si za samostojnost s pomočjo tujega kapitala; 3) se sprijazniti z dejstvom, da bi se iz univerzalne banke spremenila v hranilnico - zaradi njene »majhnosti« dolgoročno ne bi mogla konkurirati na evropskem trgu. Varianta njene priključitve k Novi Ljubljanski banki, bi se končala tako, da Banka Koper postala navadna

ekspozitura, brez suverenega pa tudi brez ekspanzijskega programa (Šuligoj, 2001, str. 10). Dilemo so tedanji najpomembnejši delničarji Intereuropa, Luka Koper in Istrabenz rešili tako, da so se raje povezali s torinsko banko »San Paolo IMI«, ki je bila v Italiji že na četrtem mestu po kapitalu in je sodila med najbolj uspešne in perspektivne, v globalizacijo usmerjene banke, hkrati pa je bila dovzetna tudi do zahtev prodajalcev in managementa Banke Koper (Repovž, 2001, str. 10). Če so nekateri ekonomisti verjeli, da imajo manjše banke zlasti v velikih in razvitih bančnih in finančnih sistemih več možnosti preživetja na dolgi rok in da se bo po uvedbi evra njihova položaj z vključitvijo v take sisteme še izboljšal, pa je po drugi strani tako laična kot strokovna javnost ves čas poudarjala, da slovenskih bank ni modro prodajati tujcem (Ribnikar, 2004, str. 85).

3.1. Nasprotovanje prodaji Banke Koper

Prva obvestila o možni prodaji kopske banke italijanski banki Sanpaolo IMI, ki so pričela prihajati v javnost že sredi leta 2001, so sprožila spontani odpor kopske, pa tudi slovenske strokovne in laične javnosti proti vladnemu poskusu brezglave razprodaje slovenskih bank tujcem, oz. odločitvi obalnega gospodarstva, da proda svoj večinski delež banki Sanpaolo IMI iz Torina, o čemer podrobneje poroča Gregorič (2002, str. 2) v prispevku »Boj za Banko Koper«.

Medtem ko so se z bliskovito naglico odvijali postopki za prodajo Banke Koper italijanski banki Sanpaolo IMI, se je v javnosti krepilo nasprotovanje tej poslovni potezi. Mnenjsko gibanje za Slovensko Istro je trdilo, da bi italijanska banka z odkupom Banke Koper vzpostavila finančni nadzor nad primorskim gospodarstvom in prihranki varčevalcev (Šuligoj, 2001, str. 9). Prepričani so bili, da prodaja kopske banke presega običajne poslovne pravice lastnikov in da je ta poteza širšega pomena tako za obmejni primorski prostor kot tudi za vso državo. Izrazili so bojazen, da obstaja načrt za vzpostavitev čim večjega italijanskega vpliva v tem »obmejnem« območju. Med pritiske in posege sodi tudi sesutje dveh slovenskih bank v zamejstvu (Tržaške kreditne banke in Goriške kmečke banke). Komentirali so, da bi bilo pri tem pričakovati, da bodo vsa ključna mesta v banki zasedli Italijani in da bodo kot glavno sredstvo komuniciranja v bančnem poslovanju uvedli italijanščino (Šuligoj, 2001, str. 9).

Kmalu po izjavi o prodaji sta torinska bančna skupina Sanpaolo IMI in slovenska NLB objavili ponudbo za prevzem kopske banke. Obalni gospodarski trojček je izbral Sanpaolo IMI, ker je bila njena ponudba boljša predvsem iz dveh razlogov: 1) ponujene cene (Sanpaolo IMI je namreč ponudila 2,62-kratno knjigovodsko vrednost delnice, NLB pa sprva le 70 % knjigovodske vrednosti); 2) možnosti ohranitve sodelovanja trojčka pri upravljanju banke. Uprava NLB je bila kasneje sicer pripravljena pristati na vse zahteve kopske trojke, tudi na to, da bi Banka Koper ostala še nekaj let samostojna. Ponujeno ceno, ki je medtem narasla na 210 % knjigovodske vrednosti delnice, je bila pripravljena še zvišati, toda prodajalci ji niso več dali možnosti, da bi pripravila konkurenčno ponudbo. Skupina Sanpaolo IMI, ki se prevzemov in združitvev praviloma loteva s pomočjo zamenjave delnic, se je v boj za Banko Koper namreč spustila z gotovino. NLB se je tako znašla v slabšem položaju, saj je po navodilu slovenske vlade, oziroma

njenega finančnega ministrstva, smela prodajalcem ponuditi samo vrednostne papirje, šele tik pred zdajci je dobila privoljenje, da sme del odkupnine ponuditi v gotovini (Repovž, 2001, str. 9), vendar prepozno.

3.2. Motivi in vzroki za prevzem Banke Koper

Kot bo razvidno iz podrobnejšega opisa glavnih faz, je proces prevzema Banke Koper potekal po klasični poti – s stopnjujočimi se, zaporednimi aktivnostmi (glej poglavje 1.3). Vodstvo skupine Sanpaolo IMI se je odločilo za odkup Banke Koper predvsem zaradi njenih poslovnih rezultatov, tržnega položaja in lokacije in s tem možnosti za nadaljnjo rast (Bertoncelj, 2001, str. 2).

Poglavitni motiv italijanskih kupcev je bil, da ob ohranitvi njenih značilnosti, koprski banki povečajo vrednost, kar je vodstvo skupine Sanpaolo IMI še posebej poudarilo ob 50. obletnici Banke Koper leta 2005. Takratni manager skupine Corrado Cosolino je namreč dejal, da torinska skupina v Banki Koper vidi pomembnega strateškega partnerja, ki v svojih prizadevanjih za poslovno rast v obdobju pred vstopom Slovenije v EU dosega zavirljive rezultate (20% porast sredstev, 25 % posojil in 10% večji dobiček kot v letu 2004). Poudaril je tudi, da ne gre za kratkotrajno investicijo, temveč da namerava skupina postati trajni lastnik koprške banke. Kot je še pojasnil, je eden od vzrokov za prisotnost skupine Sanpaolo IMI v Sloveniji tudi cilj zadovoljiti potrebe podjetnikov s severovzhodnega, mejnega dela Italije (Rassegna Stampa, 2005).

3.3 Prva faza prevzema

Podjetja Intereuropa, Istrabenz in Luka Koper so se leta 2001 odločila prodati svoj delež lastništva v Banki Koper. V lasti so imela 82,25% delež - od tega Istrabenz 158.703 delnic ali 29,86 %, Luka Koper 172.133 delnic ali 32,39 % in Intereuropa 106.271 delnic ali 20 odstotkov vseh delnic Banke Koper. V začetku novembra je trojček podpisal pogodbo o prodaji 52,25% dela italijanski skupini SanPaolo IMI (Bertoncelj, 2001, str. 2).

Torinska bančna skupina je 29. novembra 2001 objavila ponudbo za prevzem koprške banke. V naslednjih treh mesecih je v skladu z zakonom o prevzemih še štirikrat objavila spremembo za odkup delnic in vsakič za deset tolarjev zvišala ceno za delnico Banke Koper (Slovenska tiskovna agencija, 2002).

Ponudbo za odkup 451.655 navadnih imenskih delnic z glasovalno pravico je Sanpaolo IMI začela pri ceni 101.971,72 tolarja za delnico Banke Koper. V javni ponudbi, objavljeni novembra 2001, je bilo zapisano, da se ta šteje za uspešno, če bi Sanpaolo IMI pridobila najmanj 36 odstotkov imenskih delnic banke Koper istega razreda z glasovalno pravico (Slovenska tiskovna agencija, 2002).

Sledil je skrben pregled poslovanja - »due diligence« - ki je potrdil ustreznost izhodiščne knjigovodske cene, ki so jo uveljavljali prodajalci. Prodajna cena 101.971,72 tolarjev na delnico je predstavljala 2,5-kratnik knjigovodske vrednosti, ki je na dan 31. 12. 2000 znašala 40.789 tolarjev. V obdobju opcijske prodaje se je osnovna cena povečala za bančne obresti za depozite, veljavne za leto in en dan in zmanjšala za izplačane dividende (Repovž, 2001, str. 8).

Ponudbo italijanske skupine Sanpaolo IMI za odkup vseh delnic Banke Koper je do izteka veljavnosti ponudbe, 25. februarja 2002, sprejelo 630 delničarjev, ki so bili lastniki 250.271 delnic oz. 47,1 % vseh delnic izdajatelja. Skupaj z 79.704 delnicami, ki jih je imel ponudnik v lasti na dan objave ponudbe, je banka Sanpaolo IMI postala lastnica 329.975 delnic oz. 62,1% deleža Banke Koper ter 32,9% deleža glasovalnih pravic, s čimer je ponudba za prevzem večinskega deleža uspela (Slovenska tiskovna agencija, 2002).

Za italijansko banko je prevzem Banke Koper opravila borznoposredniške hiša Publikum. Leta 2006 je skupina Sanpaolo IMI od Banke Slovenije pridobila tudi soglasje za izenačitev glasovalnih pravic z lastniškim deležem (Slovenska tiskovna agencija, 2002).

3.4 Druga faza prevzema

Leta 2007 se je trojček odločil za naslednji korak v postopnem umiku iz lastniške strukture Banke Koper. Intereuropa in Luka Koper sta prodali 8,3% delež, Istrabenz, ki je imel 12 odstotkov delnic Banke Koper, pa uradne odločitve o prodaji deleža še ni sprejel. Podjetja so se med drugim dogovorila, da bodo obdržala po 1,66% delež Banke Koper, s čimer bi se ohranilo nespremenjeno ime in sedež banke. Ob vstopu italijanske bančne skupine Intesa Sanpaolo v lastniško strukturo Banke Koper, sta se kupec in lastnik v delničarskem sporazumu namreč obvezala, da se ime in sedež banke ne sme spreminjati brez soglasja malih delničarjev, čeprav imajo ti skupaj le pet odstotni delež (Slovenska tiskovna agencija, 2007).

Trojček, ki je kot glavni vzrok za prodajo navajal izredno ugodno ceno delnic, naj bi pridobljeni denar od prodaje porabil za nove naložbe. Podjetje Intereuropa je za 44.269 delnic prejelo skoraj 25 milijonov evrov. Izkupiček je podjetje nameravalo vložiti v izgradnjo logističnega centra in avtomobilskega terminala v Moskvi in Kijevu, gradnjo novih logističnih kapacitet v Srbiji in na Hrvaškem ter za vstop na trge Bolgarije, Romunije, Črne Gore in Albanije. Luka Koper je nameravala pridobljena sredstva investirati v izboljšanje lastne infrastrukture (gradnja prvega pomola in postavitve garažne hiše), Istrabenz pa v navzkrižni nakup različnih produktov (Slovenska tiskovna agencija, 2007).

3.5 Tretja faza prevzema

Leta 2008 je trojček, skladno z medsebojnim dogovorom, italijanski bančni skupini Intesa Sanpaolo prodal še preostanek lastnega deleža – 1,67 % delnic. Intereuropa je s prodajo svojih 8856 delnic Banke Koper prejela 4,56 milijona evrov (515 evrov za delnico), po isti ceni sta svoj delež prodali tudi podjetji Luka Koper in Istrabenz, ki sta imeli po eno delnico več kot Intereuropa. Vsa tri slovenska podjetja so se s to zadnjo prodajo, ki je bila podpisana 18. decembra 2008, popolnoma odpovedala lastništvu delnic Banke Koper. Po izjavi managementa podjetja Intereuropa, se je trojček odločil skupaj prodati delnice zato, ker je negotovih časih bolje prodati finančne naložbe, kot pa najemati dodatna posojila (Ribolica, 2008, str. 3). Intereuropa se je namreč še pogajala z bankami za reprogramiranje nekaterih posojil, ki jih je najela za logistični center v Čehovu (Ribolica, 2008, str. 3).

V Banki Koper se je tako dokončno preoblikovala struktura največjih delničarjev, kot je razvidno iz Tabele 1, ki prikazuje lastniško strukturo Banke Koper na dan 31. 12. 2007, 31. 12. 2008 ter 31. 12. 2009.

Tabela 1: Lastniška struktura na dan 31. 12. 2007, 31. 12. 2008 in na dan 31. 12. 2009

NAZIV	DELEŽ V KAPITALU BANKE		
	31. 12. 2007	31. 12. 2008	31. 12. 2009
Intesa Sanpaolo S.p.A.	91,21 %	97,22 %	97,30 %
Istrabenz d.d.	1,67 %	0,00 %	0,00 %
Luka Koper d.d.	1,67 %	0,00 %	0,00 %
Intereuropa d.d.	1,67 %	0,00 %	0,00 %
Manjšinski delničarji	3,78 %	2,78 %	2,70 %

Vir: Banka Koper, letno poročilo, 2009, str. 49.

Primorsko gospodarstvo pa se le ni popolnoma umaknilo iz Banke Koper, saj med manjšinskimi delničarji najdemo tudi podjetji Elektro Primorska (0,7 %) in Kraški vodovod Sežana (0,3 %).

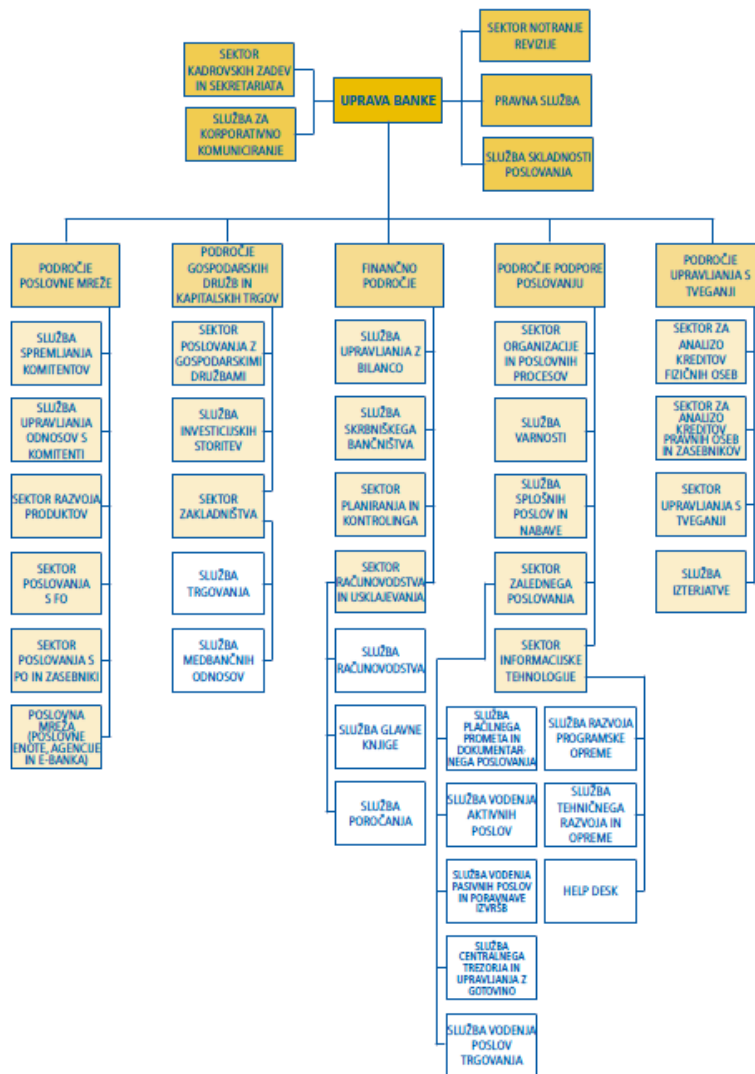
4 POSLEDICE PREVZEMA

4.1 Spremembe v managementu in organizaciji Banke Koper po popolnem prevzemu

V obdobju od prvega vstopa Sanpaolo IMI v Banko Koper do njenega dokončnega prevzema ni bilo opaziti potrebe ali zahteve po spremembi števila zaposlenih, niti ni bilo zaznati premeščanja ali odhoda vodstvenih delavcev in strokovnjakov iz banke. Šele leta 2008, ko je skupina Sanpaolo IMI postala skoraj 100% lastnica Banke Koper, je prišlo do spremembe v upravi in nadzornem svetu banke, ki je po novem štel 5 članov, uprava pa 7. Na čelo uprave je namesto dotedanega dolgoletnega direktorja Vojka Čoka, ki je nato postal predsednik Nadzornega sveta

banke, prvič stopil Italijan Ezio Salvai, vodja oddelka Banke EGS v skupini Sanpaolo IMI. Prav tako se po prevzemu ni bistveno spremenila struktura notranje organizacije, ki jo prikazuje slika 5.

Slika 5: Shema notranje organizacije Banke Koper



Vir: Banka Koper, letno poročilo, 2009, str. 55.

Pričakovanja civilne iniciative »Mnenjsko gibanje za Slovensko Istro«, da bodo ključna mesta v banki zasedli Italijani in da bo italijanščina uvedena kot glavni jezik komuniciranja v bančnem poslovanju, se prav tako niso uresničila (Gregorič, 2002, str. 2). Glavni jezik v banki ostaja slovenski jezik, uradni jeziki pa so trije: slovenski, angleški in italijanski jezik. Formalna komunikacija s predstavniki lastnikov poteka v angleškem jeziku, neformalna pa v italijanskem jeziku, saj se sedež banke nahaja na dvojezičnem območju. Dvojezični – v slovenščini in italijanščini - so tudi različni obrazci za komitente. V skupini Sanpaolo IMI so se torej odločili za najtežavnejši, a gotovo najbolj cenjen pristop k reševanju kulturnih razlik, t.j. ustvarili so »sestavljeno« kulturo, novo zbirko prepričanj, predpostavk in pravil obnašanja, ki izkorišča moči obeh družb in ustvarja novo in boljšo kulturo (Habech et al. 2000, str. 110).

4.2 Sinergijski učinki prevzema Banke Koper

Prevzem je imel za obe finančni instituciji pozitivne sinergijske učinke. Banka Koper ostaja samostojna, za seboj ima uveljavljeno bančno skupino, ki kotira tudi na newyorški borzi in ji lahko ponudi podporo pri širjenju na slovenskem, hrvaškem in drugih trgih bivše Jugoslavije. Omogoča ji dolgoročno stabilizacijo njene lastniške strukture, širše možnosti pri pripravi in oblikovanju njenih storitev, pri uvajanju nove tehnološke in informacijske podpore ter pri povezovanju z mednarodnim finančnim trgom. Skupina Intesa Sanpaolo pa je na ta način vzpostavila finančni nadzor nad pomembnim delom primorskega gospodarstva, ki tesno sodeluje z italijanskim gospodarstvom predvsem v obmejnem prostoru.

Banki Koper je sedaj omogočeno, da hitro in ceneje pride do najsodobnejših bančnih produktov kakršna sta »pametna« kartica »PayPass« in elektronski čitalec kartic, ki jih zna prilagoditi slovenskemu trgu. Pametna kartica (v svetu se uporabljajo izrazi "Smart Card" ali ICC "Integrated Circuit Card"- kartica z integriranim vezjem) je kartica z vgrajenim čipom. Zahtevnejša oblika pametne kartice, kakršna je nova kartica Activa Maestro, omogoča poleg hranjenja podatkov in potrdil (digitalnih certifikatov) tudi procesiranje podatkov in izvajanje kriptografskih funkcij na kartici. PayPass je nov »brezstični« način plačevanja blaga in storitev nižjih vrednosti. Dovolj je, da k posebnemu brezstičnemu terminalu na prodajnem mestu kupec približa svojo kartico, mobilni telefon, obesek za ključke ali celo ročno uro in nakup je zaključen v trenutku. Tak način plačevanja je še posebej primeren za tista prodajna mesta, kjer je hitrost transakcije ključnega pomena, npr. avtomati za hrano in pijačo, bencinski servisi, parkirni avtomati (Activa – Sistem Activa, 2010) .

Elektronski čitalec kartic je naprava, ki je namenjena branju bančne kartice pri poslovanju z digitalnimi potrdili. V Sloveniji so v sistemu Activa že pričeli s pospešenim razvojem, testiranjem in pilotno uporabo storitve PayPass. V prihodnje bodo postopoma začeli izdajati kartice PayPass komitentom bank sistema Activa in opremljati prodajna mesta s čitalci brezstičnih kartic. Vzporedno pa, v sodelovanju z družbo Mobitel, razvijajo tudi sistem za izvajanje brezstičnih plačil PayPass z uporabo mobilnih telefonov (Activa – Sistem Activa, 2010).

Povezava med odprtostjo do okolja in inovativnostjo ter možnostmi, ki jih ponuja vključenost v mednarodno bančno okolje, je prav tako pomembna za nadaljnji razvoj Banke Koper. V Intesi Sanpaolo računajo na izkušnje, ki jih ima Banka Koper tako v srednji in vzhodni Evropi kakor na Balkanu. Seveda ima od tega korist tudi Banka Koper, ki širi svoj krog delovanja predvsem preko sodelovanja z bankami članicami skupine Intesa Sanpaolo v svojem ožjem okolju (Kocjan, 2006, str. 88). Banka Koper in Cassa di Risparmio Furlanije-Julijske krajine ter Primorska gospodarska zbornica in tržaška Trgovinska zbornica so namreč 5. decembra 2008 v Trstu podpisali dogovor o sodelovanju, s katerim želijo slovenskim in italijanskim podjetnikom pomagati tkati tesnejše poslovne stike. Banki bosta denimo omogočali tudi kredite in garancije (Glešič, 2008, str. 3).

Članstvo v bančni skupini Intesa Sanpaolo je Banki Koper dalo večje možnosti za pridobivanje ugodnejšega financiranja, s tem pa ponudbo ugodnejšega kreditiranja svojim komitentom saj ima skupina zelo ugoden »rating«. Boniteta banke ali »rating« je eno izmed ključnih meril za pridobivanje ugodnih in cenejših virov financiranja. Rating pa je odvisen od velikosti kapitala, bilančne vsote, kreditnega potenciala in kapitalske ustreznosti (Banka Koper – Bonitetne ocene, 2010). Kot je razvidno iz tabele 3, ki prikazuje mednarodne bonitetne ocene Banke Koper in Intese Sanpaolo (za leto 2009), so se od leta 2005 izboljšale vse bonitetne ocene, predvsem pa ocena bonitete glede na zunanjo podporo in dolgoročna ocena bonitete.

Tabela 2: Mednarodne bonitetne ocene Banke Koper in Intese Sanpaolo

	Ocena 2009	Ocena 2008	Ocena 2007	Ocena 2006	Ocena 2005
Dolgoročna	AA-	A+	A+	A+	BBB+
Kratkoročna	F1+	F1	F1	F1	F2
Individualna	B	C	C	C	C
Podporna	1	1	1	1	3

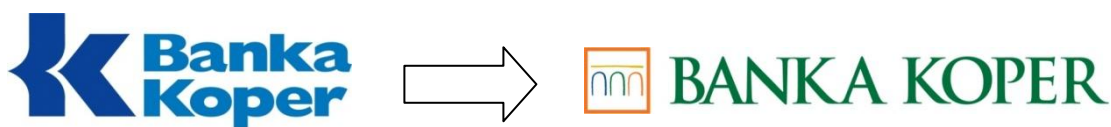
Vir: Banka Koper – Bonitetne ocene, 2010; Intesa Sanpaolo s.p.a. Brochure: Presentazione del gruppo Intesa Sanpaolo, 2010.

30. avgusta 2010 je časopis *Global Finance* objavil svetovno lestvico 50 najbolj varnih bank, ki so jih ocenjevale revizorske hiše Moody's, Standard & Poor's in Fitch. Skupina Intesa Sanpaolo je uvrščena med vsemi tujimi bančnimi skupinami, ki delujejo v Sloveniji najvišje (na 35. mesto). Na to lestvico se ni uvrstila nobena od slovenskih bank (Banka Koper – Informacijsko središče, 2010).

Sinergija z Inteso Sanpaolo omogoča tudi prenos znanja, izkušenj in razvoj inovativnih finančnih produktov ter storitev, ki Banko Koper uvrščajo med najuspešnejše slovenske banke. Leta 2008 se je pripadnost Banke Koper k bančni skupini Intesa Sanpaolo izrazila tudi v prenovi njene vizualne identitete, ki je ohranila dosedanje ime in ga nadgradila z bistvenimi značilnostmi podobe Intese Sanpaolo (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2009, str. 9). Banka je v tem duhu prenovila napise svojih poslovalnic in sedeža, poslovne in promocijske tiskovine, podobo plačilnih kartic in označbe bankomatov, prilagodila spletne aplikacije in vse druge pomembne elemente poslovanja. Napisu »Banka Koper« je dodan logotip skupine, ki poudarja povezanost banke z eno največjih bančnih skupin v Evropi in hkrati povečuje njeno prepoznavnost tudi v mednarodnem prostoru (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2009, str. 9).

Iz slike 7 je razvidna nova grafična podoba Banke Koper. Predhodni simbol z logotipom in napisom Banka Koper z malimi tiskanimi črkami v modrih odtenkih so zamenjali z logotipom skupine Intesa Sanpaolo, ter napisom Banka Koper z velikimi tiskanimi črkami v zeleni barvi.

Slika 6: Vizualna identiteta Banke Koper



Vir: Banka Koper, 2010.

4.3 Učinki prevzema na poslovne rezultate Banke Koper

Po podatkih iz računovodskih izkazov je bila bilančna vsota Banke Koper ob zaključku leta 2001 243.961 milijonov tolarjev, njen tržni delež pa 6,2 %, s čimer se je uvrstila na 5. mesto med 21. slovenskimi bankami. Njena kapitalska ustreznost je znašala 13,6 % (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2001, str. 51).

Pred vstopom v bančno skupino Sanpaolo IMI leta 2002 je Banka Koper razpolagala s čistim dobičkom v višini 2,8 milijonov tolarjev. Od leta 2002 do leta 2007, ko je Banko Koper v celoti prevzela skupina Intesa SanPaolo, je Banka Koper utrdila svoj tržni položaj, dosegla in na nekaterih področjih preseгла raven in dinamiko porasta poslovanja, opredeljenega s poslovnimi načrti in znatno zmanjšala operativne stroške (Banka Koper – Informacijsko središče, 2010), kar pomeni, da so se sinergijski učinki začeli kazati že v kratkem času po prevzemu.

Ključni podatki za 2008 in 2009 pa kažejo, da je Banka Koper sicer poslovala v skladu z zastavljenimi cilji in ustvarila preko 20 milijonov evrov čistega dobička, vendar sta donos in tržni delež v konstantnem upadanju (Združenje bank Slovenije, 2010). Poleg tega so v letu 2009 prvič upadli tudi krediti strankam, ki niso banke (v primerjavi z letom 2008 za 4,28 %). Banka vzrok za umirjanje/ustavitev kreditne aktivnosti pripisuje predvsem zaostrovanju razmer na mednarodnih medbančnih trgih in zadolževanju domačih podjetij in nefinančnih institucij na tujem, kar je predvsem posledica velike razlike v posojilnih obrestnih merah, ki so v Sloveniji najvišje v evrskem območju (Letno poročilo podjetja Banka Koper, 2009, str. 26).

Kot dokazujejo podatki iz tabele 4, pa banka še vedno uresničuje tako strategijo vsakoletnega višanja kapitala kot strategijo zmanjševanja operativnih stroškov. Od leta 2007 do leta 2009 se je namreč celotni kapital zvišal za 1,18 %, delež operativnih stroškov v povprečni aktivni pa se je znižal za 0,46 % (Združenje bank Slovenije, 2010).

Tabela 3: Ključni podatki poslovanja Banke Koper v letih 2007, 2008 in 2009

KLJUČNI PODATKI	2009	2008	2007
Bilančna vsota (v tisoč EUR)	2.426.488,00	2.501.864,00	2.239.211,00
Celotni kapital (v tisoč EUR)	257.709,00	233.976,00	219.114,00
Kreditni strankam, ki niso banke	2.023.180	2.113.732	1.752.063
Neto dobiček (v tisoč EUR)	22.305,00	27.777,00	24.178,00
Donos na kapital pred obdavčitvijo v %	11,39	15,58	14,78
Donos na kapital po obdavčitvi v %	9,02	12,23	11,42
Obrestna marža v %	2,42	2,58	2,57
Donos na aktivo v %	1,12	1,49	1,59
Delež operativnih stroškov v povprečni aktivni v %	2,03	2,26	2,49
Kapitalska ustreznost v %	11,05	10,04	9,42
Tržni delež v % bilančne vsote	4,72	5,26	6,00

Vir: Združenje bank slovenije – Ključni podatki Banke Koper d.d., 2010.

4.4. Ugotovitve

Banka Koper je klasičen primer postopnega in dolgotrajnega prevzema kreditne institucije kot ga opisuje Bertonec (glej poglavje 1.3), ki je uspešen tako za kupce kot za banko samo. Šlo je za prevzem, pri katerem so imeli glavno besedo predvsem njihovi bivši večinski lastniki – tri najpomembnejša podjetja v mestni občini Koper: Istrabenz, Luka Koper, Intereuropa in tuj prevzemnik, ki je postopoma odkupoval banko, t.j. banka Sanpaolo IMI - danes Intesa Sanpaolo. Banka Koper torej ni sama vplivala na potek dogodkov, bila je, tako rekoč, le »predmet prevzema«. Vodstvo takratne skupine Sanpaolo IMI se je odločilo za prevzem Banke Koper, zaradi njenih poslovnih odlik, tržnega položaja in lokacije, kar je pomenilo idealno možnost za nadaljnjo rast. Temeljna ekonomska namena prevzema pa sta bila širitev obsega in strukture poslovanja ter pridobitev novih komitentov.

V primeru prodajalcev je šlo za izraziti interes managerjev, da bi od prodaje iztržili kar največ finančnih sredstev, medtem ko je šlo pri kupcu za strategijo vstopa na novo tržišče. Problem, s katerim se prevzemajoča institucija mora soočiti je, da ne ve, če je dovolj usposobljena konkurirati na novem tržišču in /ali se vstop na to tržišče splača ali ne. Institucija ima dve možnosti – počakati in s tem mogoče zapraviti ugodno priložnost prvega ponudnika na novem tržišču, ali, tako kot v primeru banke Sanpaolo IMI, takoj vstopiti na tržišče in odkriti, kaj ponuja ter s tem pridobiti strateško prednost pred ostalimi potencialnimi tekmeci (Boot & Marinč, 2008, str. 21).

Po drugi strani skupina Intesa Sanpaolo, kot večinski lastnik Banke Koper, le-tej omogoča poleg dolgoročne stabilizacije njene lastniške strukture tudi širše možnosti pri pripravi in oblikovanju novih storitev, pri uvajanju nove tehnološke in informacijske podpore ter pri povezovanju z

mednarodnim finančnim trgom. Banka Koper s podporo kapitalsko močnejše banke lahko tako zagotovi večjo varnost komitentom ter okrepi položaj na slovenskem finančnem trgu.

4.4.1. Polletni rezultati poslovanja Luke, Intereurope in Istrabenza

Za razliko od kupcev, ki so s prevzemom poleg Banke Koper največ pridobili, pa sta kratki konec potegnili prav dve od podjetij, ki sta banko prodali, Intereuropa in Istrabenz. Zaradi mednarodne gospodarske in finančne krize se v zadnjih letih namreč spopadata s številnimi težavami, za razliko od njiju pa Luka Koper nima večjih težav, saj je čisti poslovni izid skupine v prvi polovici leta 2010 znašal 5,4 milijona evrov, kar je za 46 odstotkov več kot v enakem obdobju leta 2009. Poslovnih prihodkov skupine je bilo za 62,2 milijona evrov. Vzrok za rast prihodkov je predvsem hitrejši obrat tovara v pristanišču; rast prihodkov od prodaje je namreč nižja od rasti pretovora (Ribolica, 2010, str. 3)

Logističnemu koncernu Intereuropa je šlo v letu 2010 slabše kot leto prej. Čeprav je čisti dobiček znašal 7,1 milijona evrov, je dobiček iz leta 2010 v veliki meri posledica prodaje nepremičnin, torej enkratnih dogodkov (skoraj 50 milijonov evrov prihodkov), ne pa poslovanja, saj leta znaša zgolj štiri milijone (ibid.). Po poročanju medijev je šlo najslabše skupini Istrabenz, ki je prvo polletje leta 2010 zaključila z 2,9 milijona evrov izgube, medtem ko je ta ob koncu drugega polletja v letu 2009 znašala dobrih 62 milijonov evrov. Finančni dolg skupine je v letu 2010 znašal 797 milijonov evrov oziroma 19 milijonov evrov manj kot leta 2009. Skupina je ob koncu junija 2010 beležila negativni kapital v višini dveh milijonov evrov (Slovenska tiskovna agencija, 2010).

SKLEP

Poglavitni cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, zakaj so se lastniki večinskega deleža Banke Koper odločili za prodajo italijanski družbi Intesa Sanpaolo ter zakaj se je ta družba odločila za prevzem Banke Koper. V primeru prodajalcev je šlo za izraziti interes managerjev, da bi od prodaje iztržili kar največ finančnih sredstev, medtem ko je šlo pri kupcu predvsem za strategijo vstopa na novo tržišče.

Nedvomno gre v primeru Banke Koper za uspešno potezo tako managementa skupine, ki jo je prevzela, kot njenega lastnega managementa, saj banka ostaja tudi po prevzemu poslovno in formalnopravno samostojna ter suverena. Sodelovanje v tako uspešni skupini, kot je Intesa Sanpaolo, Banki Koper omogoča uresničevanje lastne strategije, da z vrhunskim znanjem in najsodobnejšo tehnologijo svojim komitentom konstantno ponuja kakovostne bančne izdelke in storitve, razvija nove oblike poslovanja in utrjuje svojo prepoznavnost v širšem geografskem okolju.

Tudi z vidika organizacijske kulture, ki je lahko za prevzemnika eden najpomembnejših dejavnikov tveganja, je bil prevzem uspešen, predvsem iz dveh razlogov. Prvič, banka Sanpaolo IMI, ki je pričela odkupovati Banko Koper, je imela kulturo majhnih korakov, brez

revolucionarnih skokov in drugič, prevzemnik je želel predvsem vstopiti na slovenski trg, podvajanja funkcij ni bilo, niti odpuščanja, kar je bil zelo pomemben motivacijski dejavnik za zaposlene.

Najpomembnejši so seveda poslovni rezultati banke, ki so kljub trenutni gospodarski in finančni krizi še vedno ugodni, kar pa ne velja za Istrabenz in Intereuropo, ki sta bili v času prodaje svojih večinskih deležev Banke Koper elitni gospodarski podjetji na Obali, sedaj pa so v resnih poslovnih težavah.

LITERATURA IN VIRI

1. Activa – *Banke v sistemu Activa*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://activa.si/activa.asp?content=banke>
2. Activa – *Sistem Activa*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://activa.si/activa.asp>
3. Banka Koper – *Bonitetne ocene*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.banka-koper.si/sl/kdo_smo/o_banki/bonitetne_ocene
4. Banka Koper – *Informacijsko središče*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.banka-koper.si/sl/informacijsko_sredisce
5. Banka Koper – *Področje Poslovanja*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.banka-koper.si/sl/kdo_smo/o_banki/podrocja_poslovanja
6. Banka Koper – *Poslovna mreža*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://www.banka-koper.si/sl/kdo_smo/poslovna_mreza
7. Banka Koper d.d. (2001). Letno poročilo podjetja Banka Koper d.d. Koper: Banka Koper d.d.
8. Banka Koper d.d. (2005). Letno poročilo podjetja Banka Koper d.d. Koper: Banka Koper d.d.
9. Banka Koper d.d. (2007). Letno poročilo podjetja Banka Koper d.d. Koper: Banka Koper d.d.
10. Banka Koper d.d. (2008). Letno poročilo podjetja Banka Koper d.d. Koper: Banka Koper d.d.
11. Banka Koper d.d. (2009). Letno poročilo podjetja Banka Koper d.d. Koper: Banka Koper d.d.
12. Bertonce, A. (2005). *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet: vodnik za uspešne prevzeme*. Ljubljana: GV Založba.
13. Bertonce, M. (2001, 2. november). Prevzem Banke Koper naj bi se končal februarja. *Finance*, str. 2.
14. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Boot, A. W. A., & Marinč, M. (2008) *The evolving landscape of banking*. Amsterdam: Center for Law & Economics.

16. European Central Bank (2000). *Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry – Facts and Implications*. Najdeno 21. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/eubkmergersen.pdf>
17. Ferluga, I. (2010, 16. marec). Razprodaja tujcem bi bila nespametna. *E-revir*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://bor.czp-vecer.si/VECER2000_XP/2010/03/16/2010-03-16_STR-11-11_MX-01_Izd-01-02-03-04-05-06_PAG-GOSPODARST.PDF
18. Gagliardi, G. (2004, 12. marec). Fare impresa in Slovenia. *E-revir*. Najdeno 17. septembra na spletnem naslovu http://archivistorico.corriere.it/2004/marzo/12/Fare_impresa_Slovenia_cl_0_040312064.shtml
19. Glešič, K. (2008, 6. december). Dve banki, dve zbornici skupaj. *Primorske novice*, str. 3.
20. Gregorič, M. (2002). Boj za Banko Koper. *Primorska srečanja*, 249, 2-11.
21. Habech, M.M. et al. (2000). *Čas združitve*. Ljubljana: DZS.
22. Intesa Sanpaolo – *Področje Poslovanja*. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/isInvestor/ita/chi_siamo/ita_attivita_intesa_sanpaolo.jsp
23. Intesa Sanpaolo – Zgodovina nastanka skupine. Najdeno 31. avgusta 2010 na spletnem naslovu http://group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/isInvestor/ita/chi_siamo/ita_storia_intesa_sanpaolo.jsp
24. Intesa Sanapolo Card. Najdeno 6. decembra na spletnem naslovu <http://www.intesasanpaocard.com/about/history>
25. Intesa Sanpaolo s.p.a. Brochure: Presentazione del gruppo Intesa Sanpaolo. Najdeno 30. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.ecb.int/paym/groups/pdf/omg/IntesaSanPaolo.pdf?64d92447bbd45cda9e7a731015f644c5>
26. Kocbek, M. (1997). Zakon o prevzemih s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kovač, B. (2000). Protislovja poslovnih prevzemov združenj in primer združitve v slovenski trgovini. *I. Strokovno posvetovanje Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
28. Kovač, B. (2006, 8. julij). Privatizacija NLB. *Mladina*, str. 35.
29. Ljubljanska borza – *Slovar borznih izrazov z angleškimi ustrezniki*. Najdeno 4. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.ljse.si/cgi-bin/jve.cgi?doc=791&crka=P>

30. La Rassegna Stampa di Falcri Bpu – Banche: Banka Koper (Sanpaolo IMI) celebra i suoi 50 anni. Najdeno 17. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.falcribpu.it/Rstamp/2005/Ottobre/Rassegna_21_10_2005.htm
31. Masten, I., Polanec, S., Damijan, J.P. (2009, 6. februar) Reševanje krize po skandinavsko: »Slaba banka« in trg dela. *Razgledi.net*. Najdeno 15. decembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.razgledi.net/2009/02/06/resevanje-krize-po-skandinavsko-%C2%BBslaba-banka%C2%AB-in-trg-dela/>
32. *Poslovni rezultati skupine Intesa Sanpaolo v prvem polletju 2010*. Najdeno 23. septembra 2010 na spletnem naslovu http://www.banka-koper.si/sl/informacijsko_sredisce/javne_objave/clanki/poslovni_rezultati_skupine_intesa_sanpaolo_v_prvem_polletju_2010
33. Repovž, M. (2001, 10. november). Trojka iz Kopra: več kot samo prodaja banke: prodaja Banke Koper. *Delo (Sobotna priloga)*, str. 8-10.
34. Ribnikar, I. (2004). Lastniška konsolidacija v slovenskem bančništvu – banke se spremenijo v podružnice tujih bank? Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
35. Ribolica, S. (2008, 24. november). Trojčku 13,8 milijona evrov za Banko Koper. *Primorske novice*, str. 3.
36. Ribolica, S. (2010, 31. avgust). Cimos, Mlinotest, in Luka bolje, Intereuropo rešuje kupnina. *Primorske novice*, str. 3.
37. Slovenska tiskovna agencija (2002, 27. februar). Ponudba banke SanPaolo IMI za prevzem Banke Koper uspela. *E-revir*. Najdeno 8. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/18513
38. Slovenska tiskovna agencija (2007, 4. februar). Obalna podjetja se umikajo iz lastniške strukture Banke Koper. *E-revir*. Najdeno 2. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/174265/Obalna_podjetja_se_umikajo_iz_lastni%BBke_strukture_Banke_Koper
39. Slovenska tiskovna agencija (2010, 31. avgust). Skupina Istrabenz v prvem polletju z 2,9 milijona evrov izgube. *E-revir*. Najdeno 2. marca 2010 na spletnem naslovu http://novice24.com/link.php?title=Skupina_Istrabenz_v_prvem_polletju_z_29_milijona_evrov_izgube
40. Štiblar, F. (2004). Bančništvo – hrbtenica slovenskega gospodarstva in družbe je že prek polovice v tuji lasti. *Gospodarska gibanja*, 365, 35-63.
41. Šuligoj, B. (2001, 10. november). »Dosegli smo vse, kar smo zahtevali!« *Delo (Sobotna priloga)*, str. 8-10.

42. Tajnikar, M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. *I. Strokovno posvetovanje Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
43. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35.
44. Združenje bank Slovenije. Ključni podatki Banke Koper d.d. Najdeno 17. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=387>

PRILOGE

Priloga 1: Tržni delež poslovnih bank v Sloveniji

POSLOVNA BANKA	BILANČNA VSOTA V TISOČ EUR	NOMINALNA RAST 2008/2007 V %	TRŽNI DELEŽ V % 31. 12. 2008
Nova Ljubljanska banka d.d., Ljubljana	14.346.977	1,28	30,2
Nova Kreditna banka Maribor d.d., Maribor	4.564.756	8,2	9,6
Abanka Vipa d.d. Ljubljana	3.823.337	11,18	8
UniCredit Banka Slovenija d.d. Ljubljana	2.891.241	35,57	6,1
SKB banka d.d. Ljubljana	2.600.244	13,27	5,5
Banka Koper d.d. Koper	2.501.864	11,73	5,3
Banka Celje d.d. Celje	2.413.474	4,69	5,1
Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Ljubljana	2.268.317	19	4,8
SID banka d.d. Ljubljana	2.087.717	67,19	4,4
Gorenjska banka d.d. Kranj	1.825.836	5,36	3,8
Raiffeisen banka d.d. Maribor	1.339.651	6,36	2,8
Probanka d.d. Maribor	1.192.228	14,43	2,5
Banka Sparkasse d.d. Ljubljana	1.182.444	33,36	2,5
Factor banka d.d. Ljubljana	877.407	39,1	1,8
Banka Volksbank d.d. Ljubljana	866.175	40,08	1,8
Deželna banka Slovenije d.d. Ljubljana	839.183	10,87	1,8
Poštna banka d.d. Maribor, skupina NKBM	702.559	12,17	1,5
Bawag banka d.d. Ljubljana	701.469	17,64	1,5
BKS bank AG, podružnica Ljubljana	404.701	106,29	0,9
Zveza bank, podružnica Ljubljana	44.987	97,52	0,1
Rci Banque Societe anonima, podružnica Ljubljana	23.902	5,25	0,1
SKUPAJ	47.498.449	12,17	100

Vir: Banke Slovenije – Tržni delež poslovnih bank, 2010.