

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**BORBA ZA ABN AMRO MED BARCLAYS  
IN KONZORCIJEM ROYAL BANK OF  
SCOTLAND (RBS)**

Ljubljana, september 2008

BARBARA FEMEC

## **IZJAVA**

Študentka Barbara Femec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. Miroslava Glasa in dr. Anje Cotič Svetina, ter dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

# KAZALO

UVOD .....	1
1 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE KOT STRATEGIJA RASTI.....	2
1. 1 DEFINICIJA PREVZEMA.....	2
1. 2 PROCES PREVZEMA .....	2
1.3 RAZLIČNE OBLIKE PREVZEMOV PODJETJA .....	3
1.3.1 Oblike prevzemov podjetja .....	3
1.3.2 Prednosti in pomanjkljivosti združitvev podjetij .....	4
1.3.3 Prevzem podjetja z odkupom delnic .....	4
1.3.4 Prevzemi podjetij z odkupom premoženja .....	5
1.4 VRSTE PREVZEMOV .....	6
1.5 PRIJAZNI IN NEPRIJAZNI PREVZEMI.....	7
1.6 AKTIVNA OBRAMBA PRED SOVRAŽNIM PREVZEMOM .....	9
1.7 MOTIVI ZA PREVZEME .....	9
1.8 MOTIVI MEDNARODNIH PREVZEMOV .....	10
1.9. MOTIVI ZA PREVZEM NA BANČNEM PODROČJU .....	12
1.10 ZAKONSKA UREDITEV PREVZEMOV V EU .....	13
2 KONSOLIDACIJA V BANČNEM SEKTORJU .....	14
3 PREDSTAVITEV PODJETIJ .....	18
3.1 BANKA ABN AMRO .....	18
3.1.1 Zgodovina ABN Amro.....	18
3.1.2 Strategija.....	18
3.1.3 Finančni podatki za banko ABN Amro.....	20
3.1.4 Vodstvo .....	21
3.2 BANKA BARCLAYS .....	21
3.2.1 Zgodovina.....	21
3.2.2 Strategija.....	22
3.2.3 Finančni podatki za banko Barclays.....	23
3.2.4 Vodstvo .....	23
3.3 BANKA ROYAL BANK OF SCOTLAND .....	24
3.3.1 Zgodovina.....	24
3.3.2 Strategija.....	24
3.3.3 Finančni podatki za Royal Bank of Scotland .....	25
3.4.4 Vodstvo .....	26
4 KRONOLOGIJA PREVZEMA .....	26
5 ANALIZA PREVZEMA PODJETJA ABN Amro S STRANI RBS.....	34
5.1 POSLEDICE PREVZEMA.....	34
5.1.1 Posledica za zaposlene .....	34
5.1.2 Posledica za lastnike – delničarje.....	34
5.1.3 Posledice za upravo .....	35

5.2 FINANČNA OCENA NOVEGA PODJETJA.....	35
5.3 ZAKAJ SO ŠLI V PREVZEM?.....	36
5.4 KAJ SE DOGAJA DANES?.....	36
5.5 RBS V SLOVENIJI .....	38
SKLEP.....	38
LITERATURA IN VIRI .....	40
PRILOGA 1: .....	45

## KAZALO SLIK

Slika 1: Oblika prenosa nadzora nad podjetjem.....	3
Slika 2: Prijazni in sovražni prevzemi.....	8
Slika 3: Prikaz prihodkov (v milijon EUR).....	20
Slika 4: Gibanje delnice ABN Amro dne 20. 03. 2007.....	27
Slika 5: Grafikon sprememb tečajev v odstotkih od 19. 03. 2007 do 9. 07. 2008 .....	35

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij po Levu.....	11
Tabela 2: Lestvica najboljših bank na svetu.....	15
Tabela 3: Finančni kazalniki poslovanja v izbranih bankah .....	16
Tabela 4: Kazalci kapacitete bančnega sektorja v izbranih državah članicah EU za leto 2005/17	
Tabela 5: Delež združitvev in pripojitev med bankami v EEA v številu vseh domačih in tujih združitvev in pripojitev .....	17
Tabela 6: Organizacijska struktura banke ABN Amro na dan 1. 1. 2006.....	19
Tabela 7: Finančni podatki .....	20
Tabela 8: Finančni podatki .....	23
Tabela 9: Finančni podatki .....	25
Tabela 10: Izkaz uspeha za banko RBS .....	26

## UVOD

Bančni sektorji sledijo trendom, ki so značilni za razvoj svetovnih bančnih sistemov. Konkurenca v bančništvu, ki postaja vse močnejša, vodi poslovne banke v iskanju novih načinov odpravljanja neučinkovitosti v stroškovni strukturi bank. Eden izmed načinov je združevanje oziroma prevzem drugih bank, kar vodi v konsolidacijo bančnih sistemov tudi na globalni oziroma mednarodni ravni. V obdobju prehoda v tržno gospodarstvo so ti procesi še posebej intenzivni, saj so povezani z izjemno hitro rastjo bančnega sektorja zaradi hitre gospodarske rasti in finančnega poglobljanja.

Rast obsega in števila združitvev in prevzemov podjetij je močno zaznamovala svetovno gospodarstvo v zadnjem obdobju. Vse večje zahteve po kombiniranju poslovnih aktivnosti na globalni ravni z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti kažejo na hitro naraščanje pomena kapitalskega povezovanja podjetij.

Prevzemanje podjetij oz. bank ni le fenomen 90. let prejšnjega stoletja, temveč ga srečujemo v tako imenovanih prevzemnih valovih že od konca 19. stoletja. Sedanji prevzemni val spodbujajo predvsem intenzivni razvoj novih tehnologij (računalniška industrija, internet), novo ekonomsko okolje ter globalizacija. Hiter tehnološki napredek in internacionalizacija delovanja brišeta državne meje in silita poslovne subjekte k povezovanju. Vrednost prevzemov v Evropi je že presegla tisto v Severni Ameriki, dodatno se pričakuje val prevzemov podjetij v novih članicah EU (Lahovnik, 2003, str. 7).

V diplomski nalogi pišem o prevzemu banke ABN Amro s strani Barclays in Royal Bank of Scotland. Namen diplomske naloge je podati oceno smiselnosti prevzema z vidika različnih interesnih skupin ter preučiti potek dogajanj pri prevzemu nizozemske banke ABN Amro.

V prvem poglavju bom začela z definicijo prevzema in pojmi, povezanimi s prevzemi, ter opisala različne motive, ki se pojavljajo pri prevzemih. Nadaljevala bom z zakonsko ureditvijo prevzemov v Evropski uniji. V drugem poglavju bom predstavila vsa tri podjetja oziroma banke: ABN Amro, Royal Bank of Scotland in Barclays. Opisala bom njihovo dejavnost, zgodovino, strategijo ter bistvene finančne podatke banke. Kasneje bom opisala kronologijo prevzema. V zadnjem poglavju diplomske naloge bom iskala motive prevzemnih podjetij in njihov vpliv na interesne skupine.

# **1 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE KOT STRATEGIJA RASTI**

## **1. 1 DEFINICIJA PREVZEMA**

Prevzemi (ang. *takeovers*) in združitve (ang. *mergers*) so v mednarodni korporacijski praksi tesno povezani in v določenih segmentih le težko postavimo ločnico med njimi. Za prevzeme je značilno, da naj bi bili vezani na trg vrednostnih papirjev, združitve pa na statusnopravna razmerja. Vendar lahko o takšni strogi razmejitvi govorimo le, ko sam mehanizem prevzemov onemogoča širjenje pojma na področje statusnih sprememb, se pravi tudi na področje pogodbenega odnosa med dvema subjektoma.

Prevzem družbe se definira kot pridobitev takšnega deleža delnic določene delniške družbe (prevzete družbe), ki pridobitelju (prevzemniku) zagotavlja zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljavskih upravičenj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in sprejem odločitev na skupščine delničarjev (Zakon o prevzemih s komentarjem, 1997, str. 9). Za prevzem gre, kadar neka gospodarska družba pridobi tolikšen sveženj delnic z glasovalno pravico v drugi, ponavadi manjši družbi, da ji omogoča preglasovanje drugih delničarjev te družbe.

Kovač (2000, str. 72) združevanje »merger« definira kot obojestransko želeno povezovanje. Bešter (1995, str. 14) uporablja Westonovo definicijo, kjer o združitvi govorimo, ko iz dveh ali več podjetij na kakršen koli način nastane eno. Pri združitvah gre za proces, ko dve podjetji bolj ali manj enakopravno ustanovita tretje, v okviru katerega potem skupno delujeta in nanj preneseta vse svoje premoženje (Zupančič, 2001, str. 4).

## **1. 2 PROCES PREVZEMA**

Pred začetkom postopka prevzema je nujna izdelava jasne strategije, ki je ključ do uspešne izvedbe. Svetovalci pri prevzemih podjetij ponujajo naslednje storitve in podporo pri uresničitvi zadanih strateških ciljev:

- priprava in/ali potrditev strategije prevzema in ključnih kriterijev za uspeh,
- izvedba potrebnih raziskav trga in potencialnih tarč, ki zadovoljujejo prevzemne kriterije,
- vrednotenje in analiza ciljnega podjetja,
- sodelovanje in/ali svetovanje pri pogajanjih,
- podpora pri ostalih storitvah (skrbni pregled, kontrola javnega mnenja, usklajeno delovanje vseh udeleženih strokovnjakov itd.),
- izvedba prevzema v skladu z zakonodajo (javna ponudba).

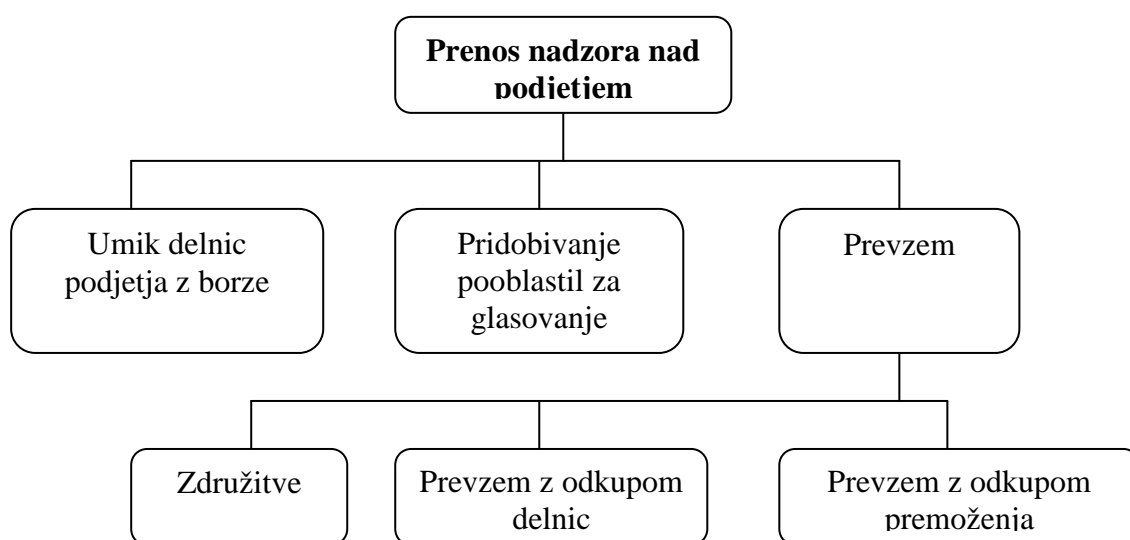
V času poteka projekta vzdržujejo tesen stik s stranko ter v vsaki fazi zagotavljajo kvalitetno in natančno izvajanje vseh potrebnih storitev (Bešter, 2000, str. 30).

## 1.3 RAZLIČNE OBLIKE PREVZEMOV PODJETJA

### 1.3.1 Oblike prevzemov podjetja

Prevzem kot splošni pojem vključuje različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem (bodisi z odkupom delnic, fizičnega premoženja ciljnega podjetja, z združitvijo ali s fuzijo, tekmovanjem za pridobitev pooblastil delničarjev za glasovanje na skupščini delničarjev, z LBO), in sicer ne glede na to, ali gre za prijazno ali sovražno transakcijo. Kadar opisujemo posamezne različice in primere znotraj splošne kategorije prevzema, uporabljamo izraze: združitev, prevzem z odkupom delnic (tudi ponudba za prevzem) in prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 29).

Slika 1: Oblika prenosa nadzora nad podjetjem



Vir: Ross, Westerfield & Jaffe, Corporate Finance, 1993, str. 761.

**O združitvi podjetja** govorimo takrat, kadar kakor koli iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Weston, 1990, str. 4). Združitev mora biti izvedena v skladu s pozitivno zakonodajo, ki velja na področju sedežev vpletenih podjetij (Levine, 1989, str. 3 in 296). Za združitev podjetja pripravijo ustrezno pogodbo, ki jo podpišejo predstavniki podjetij, potrdijo nadzorni sveti in nato z večino glasov odobrijo ali zavrnejo delničarji vpletenih podjetij (Scharf, 1991, str. 37). Znotraj kategorije združitev ločimo **pripojitve** in **spojitve**. O pripojitvi govorimo, kadar od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo – druga podjetja nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati. O spojitvah govorimo takrat, kadar se dve podjetji ali več podjetij združi v neko popolnoma novo podjetje, ki ravno tako prevzame nase vse premoženje in obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati (Hampton, 1989, str. 394).

Združitve lahko razdelimo tudi z vidika dejavnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo pred združitvijo. Ločimo **horizontalne združitve**, pri katerih gre za povezovanje podjetij v isti

dejavnosti, **vertikalne združitve**, kjer gre za povezovanje podjetij na različnih stopnjah proizvodnega procesa, in **konglomeratne združitve**, kjer gre za združevanje podjetij za popolnoma različne dejavnosti (Weston, 1990, str. 4). Poznamo tudi povratne združitve, za katere je značilno, da preživi prodajalec – ciljno podjetje (Scharf, 1991, str. 38). Ta postopek se uporablja zlasti takrat, kadar ima ciljno podjetje v svoji lasti pomembno premoženje ali licence, ki jih zaradi pravnih ali drugih razlogov ni mogoče prenesti na druga podjetja.

### **1.3.2 Prednosti in pomanjkljivosti združitvev podjetij**

Med glavnimi prednostmi združitvev je najpomembnejša enostavnost prenosa lastništva nad premoženjem podjetja, ki je s formalno združitvijo podjetij dejansko samoumevno. Poleg tega združitve omogoča učinkovito izginjanje preostalih – manjšinskih delničarjev, ki nasprotujejo sklepu skupščine delničarjev o združitvi podjetij, in tako zagotavlja, da bo prevzemnik postal stodontni lastnik ciljnega podjetja. Posebna prednost je tudi možnost povratne združitve, ko se zaradi problematičnosti prenosa dela premoženja, pravic ali pogodb prevzemnik odloči, da bo po združitvi preživelo ciljno podjetje (Bešter, 1996, str. 33).

Med glavnimi pomanjkljivostmi združitvev je samodejen prevzem vseh znanih in neznanih, spornih in nespornih obveznosti ciljnega podjetja. Poleg tega je treba za združitvev podjetij sklicati skupščine delničarjev vseh vpletenih podjetij in na vsaki od njih pridobiti večino glasov za odobritev transakcije, pogosto dve tretjini (Scharf, 1991, str. 38). Takšne skupščine delničarjev zahtevajo pripravo ustreznih gradiv in s tem povzročajo dodatne stroške ter časovne zamude. Poleg tega imajo delničarji, ki ne želijo prodati svojih delnic prevzemniku, nekatere zakonsko zajamčene pravice, kot je pravica do plačila v denarju, čeprav je v pogodbi dogovorjena oblika poravnave obveznosti v obliki delnic novega, združenega podjetja. Ti delničarji imajo tudi pravico zahtevati ocenitev »poštene cene« njihovih delnic, če se ne strinjajo s pogoji, dogovorjenimi v pogodbi o združitvi. Dodatno časovno zamudo povzročajo določila v statutih delniških družb, ki zahtevajo pravočasno obveščanje delničarjev o sklicu skupščine delničarjev (včasih celo več tednov ali mesecev pred zasedanjem) (Bešter, 1996, str. 34).

### **1.3.3 Prevzem podjetja z odkupom delnic**

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 (Scharf, 1991, str. 37). Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic – glasov, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitvev podjetij.



*Prednosti in pomanjkljivosti prevzemov z odkupom delnic ciljnega podjetja so predvsem naslednje:*

- Če je število delničarjev nekega podjetja zelo majhno, je lahko prevzem z odkupom delnic 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 in, ker gre za ločeni pravni osebi, prevzemnik (neposredno in brezpogojno) ne prevzame odgovornosti za poravnavo obveznosti ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 34).

- Ker prevzem z odkupom delnic ne zahteva sklicevanja skupščine delničarjev, tudi ni treba pripravljati gradiva za njegovo sklicevanje in pridobivati potrebnih soglasij državnih organov o ustreznosti gradiv, ki so namenjena pridobivanju pooblastil za glasovanje na skupščini delničarjev. Za uspešen prevzem podjetja 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 (Bešter, 1996, str. 34).

- Na drugi strani prevzemnik z lastništvom nad ciljnim podjetjem (do višine svojega kapitalskega vložka v to podjetje) prevzame odgovornost za vse znane in neznanе obveznosti podjetja, katerega lastnik je postal. Če se želi izogniti nekaterim obveznostim ali če ne želi pridobiti lastništva nad delom premoženja, mora pred prodajo oziroma prevzemom v dogovoru z delničarji ciljnega podjetja poskrbeti za izločitev teh obveznosti in premoženja iz ciljnega podjetja. Preostali manjšinski lastniki, ki ne želijo prodati svojih delnic, lahko še naprej ostanejo solastniki z možnostjo udeležbe pri delitvi dobička, ki je predvsem posledica prevzema podjetja (Bešter, 1996, str. 35).

#### **1.3.4 Prevzemi podjetij z odkupom premoženja**

Prevzemnik lahko pridobi nadzor nad drugim podjetjem tudi z odkupom dela ali celote njegovega premoženja (Levine, 1989, str. 3 in 460). Za ta postopek je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja (odstotek je lahko različen glede na zakonodajo in statute odprtih delniških družb), 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.

Razlike med združitvami in prevzemi z odkupom premoženja so bistvene. Pri združitvah gre predvsem za hkraten in celovit prenos vsega premoženja in vseh obveznosti na eno pravno osebo. Pri prevzemu z odkupom premoženja pa je lahko postopek različen za vsako posamezno postavko v bilanci premoženja, prevzemnik pa nase prevzame le pogodbeno dogovorjene in izrecno navedene obveznosti (Levine, 1989, str. 3).

### *Prednosti in pomanjkljivosti prevzemov z odkupom premoženja ciljnega podjetja:*

- Za izvedbo prevzema z odkupom premoženja je praviloma dovolj le zasedanje delničarjev ciljnega podjetja. Manjšinski delničarji prevzemniku ne morejo preprečiti stoddotnega lastništva nad podjetjem, saj so upravičeni le do poštene odškodnine za svoj delež v premoženju podjetja. Obveznosti in odgovornosti prevzemnika, ki izhajajo iz preteklega poslovanja ciljnega podjetja, so opredeljene v pogodbi o odkupu premoženja. S pravilno oblikovano pogodbo se lahko prevzemnik praviloma izogne odgovornosti za v času prenosa premoženja neznane obveznosti. Prevzemnik ima (odvisno od zakonodaje) precejšnje stopnje prostosti pri razporejanju skupnega zneska za odkup premoženja med posamezne postavke tega premoženja, kar lahko občutno spremeni – zmanjša sedanjo vrednost njegovih prihodnjih davčnih obveznosti (Bešter, 1996, str. 36).

Med omenjenimi tremi oblikami prevzemov je prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja najbolj zapleten postopek, saj zahteva pripravo številnih dokumentov za prenos lastništva nad posameznimi deli premoženja na novega lastnika. Pogosto so potrebna različna soglasja, na primer za zgradbe, kupljene na zakup, obremenjene s hipoteko in dodatna pogajanja za podaljšano veljavnost različnih pogodb in podobno. Čeprav se je praviloma mogoče izogniti neznanim obveznostim ciljnega podjetja, ki izhajajo iz poslovanja pred prenosom lastništva nad premoženjem, lahko sodišča tudi kasneje ugotovijo, da gre dejansko za združitev, to pa pomeni, da je prevzemnik v celoti odgovoren za vse obveznosti ciljnega podjetja. Poleg tega lahko zakonodaja in praksa sodišč v posameznih državah prevzemnikom nalagata še dodatne obveznosti v zvezi z registracijo vrednostnih papirjev, uporabljenih v transakciji, s prenosom obveznosti do programov za upokojevanje zaposlenih in obveznosti, ki izhajajo iz izdelkov, zaposlovanja in ekologije (Scharf, 1991, str. 40).

## **1.4 VRSTE PREVZEMOV**

Prevzem ustvari povezavo med prevzemnikom in prevzetim podjetjem. To razmerje lahko iz različnih zornih kotov opredelimo različno. Glede na statusnopravno zakonodajo se s prevzemom ustvari razmerje povezanosti družb (ZGD, 460. člen). Povezanost se pri običajnem prevzemu kaže kot odvisnost, ki temelji na kapitalski večini prevzemne družbe. Če bi šlo za vzajemni prevzem, bi lahko nastale vzajemne kapitalsko povezane družbe. Ta statusnopravni vidik prevzemov pokaže le odnos med prevzemnikom in prevzeto družbo, s stališča trga pa je mnogo pomembnejši vidik vpliva na varstvo konkurence. Glede vplivov na konkurenco lahko prevzeme razdelimo v štiri kategorije (Tajnikar, 2000, str. 26):

1. horizontalni ali vodoravni prevzemi,
2. vertikalni ali navpični prevzemi,
3. koncentrični ali sorodni prevzemi,
4. konglomeratni ali mešani prevzemi.

Gre torej za odnos med prevzemnikom in prevzeto družbo, kot je vidna navzven, drugim udeležencem na trgu. Prevzem se odraža v možnostih in obnašanju ostalih podjetij na trgu. S

stališča varovanja konkurence sama povezava še ni problematična, problematična pa postane v trenutku, ko postane podlaga za protikonkurenčna dejanja.

1. Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko **horizontalni**, kar pomeni, da se povezujejo podjetja z enako proizvodnjo. V tem primeru podjetja hitro povečujejo svojo velikost in pričakujejo, da bodo z večanjem velikosti pridobila večjo učinkovitost na račun ekonomij obsega. Horizontalni način pripojitve in spojitve ustvarja velike proizvajalce, ki lahko na trgu pogosto nastopijo tudi monopolno ali pa bistveno povečajo svojo tržno moč glede na druge konkurente, ki ne dosegajo takega obsega poslovanja. Pričakovane ekonomije obsega znotraj podjetja in monopolna moč zunaj podjetja so tako glavni razlog za horizontalne oblike povezovanj podjetij (Tajnikar, 2000, str. 26).

2. Spojitve, pripojitve in prevzemi so **vertikalni**, kadar gre za povezovanje podjetij, ki proizvajajo v reprodukcijski verigi. Tako lahko proizvajalci v težki industriji najdejo partnerje v predelovalni industriji ali se povežejo in si pripojijo podjetja znotraj predelovalne industrije. Temeljna prednost takšnih povezav je v zmanjševanju transakcijskih stroškov in v zmanjševanju stroškov, ki nastajajo pri siceršnjem tržnem povezovanju takih podjetij. S takim povezovanjem pogosto dosežemo tudi zmanjšanje tveganja poslovanja. Tako povezovanje omogoča tudi oblikovanje skupnih strategij in s tem ustvarjanje razvojnih prednosti (Tajnikar, 2000, str. 27).

Tako horizontalne kot vertikalne povezave so lahko tudi **geografske**, kar pomeni, da skušajo z medsebojnim povezovanjem nastati velika podjetja, ki ne obvladujejo zgolj lokalnih ali omejenih trgov, pač pa vse večje trge.

3. **Koncentrične** povezave podjetij ustvarjajo vezi med podjetji, ki se ukvarjajo z enakimi poslovnimi procesi ali uporabljajo enako tehnologijo ali nastopajo na istih trgih. Koncentrične povezave nastanejo okoli določenih jeder, ki predstavljajo podjetja z večjim številom poslovnih odnosov tako na strani nabave kot na strani prodaje, pa tudi na trgih in pri razvoju tehnologije (Tajnikar, 2000, str. 27).

4. O **konglomeratnih** povezavah podjetij govorimo, kadar se povezujejo podjetja iz nepovezanih trgov oziroma panog. Zelo pogosto so v ozadju finančni razlogi. Prav z njimi se običajno uresničuje načelo zelo hitro rastočih poslov, da je rast podjetja omejena z njegovo optimalno velikostjo, rast (število) poslov pa ni omejeno (Tajnikar, 2000, str. 26).

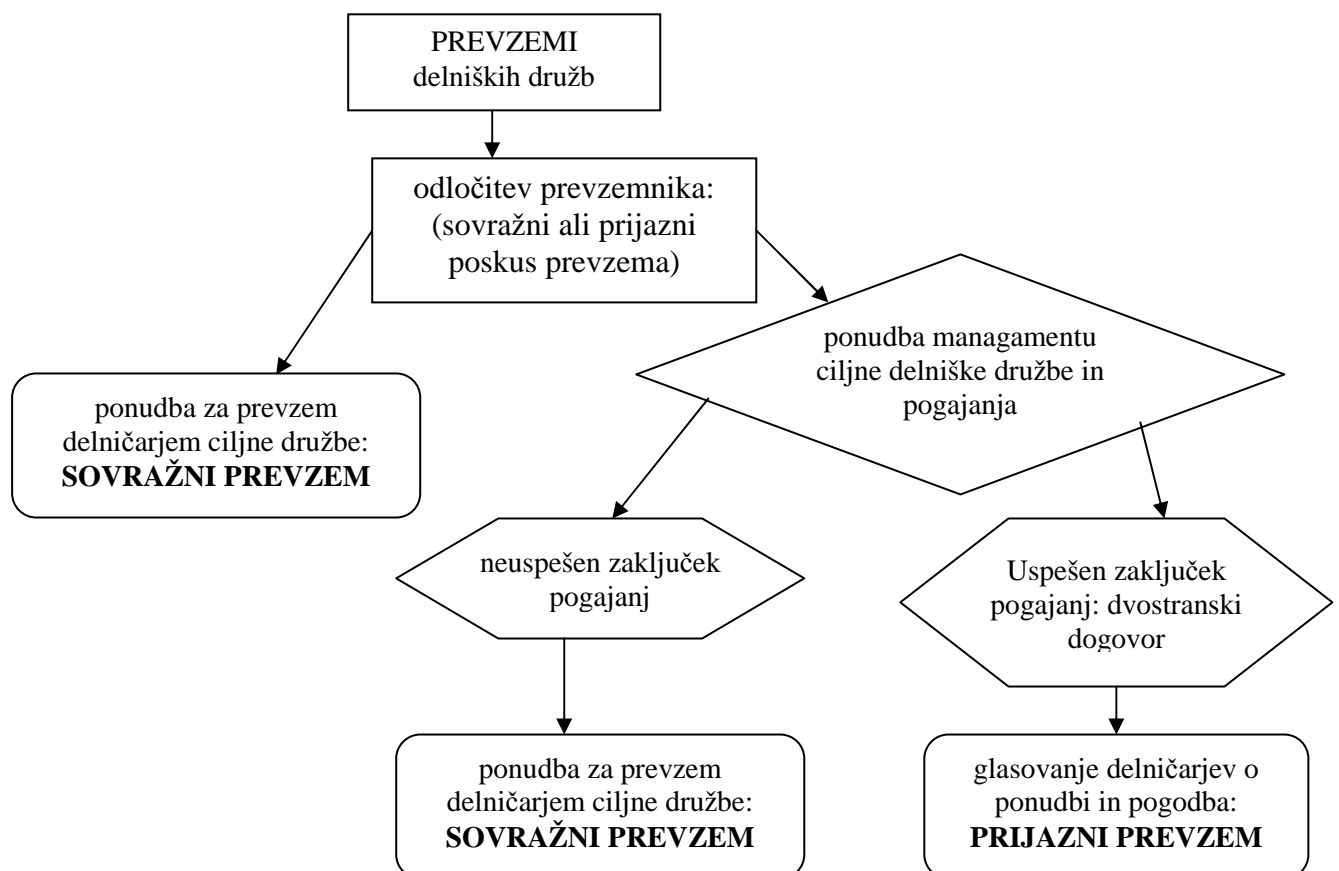
### ***1.5 PRIJAZNI IN NEPRIJAZNI PREVZEMI***

Z vidika managementa ciljnega podjetja, njegovega strinjanja ali nestrinjanja z načrtovanim prevzemnim procesom oziroma s prevzemno ponudbo ločimo dve kategoriji prevzemov: (a) prijazne ali prijateljske prevzeme ter (b) neprijazne ali sovražne prevzeme.

Pri prijaznih prevzemih, ki jih imenujemo tudi prijateljski, se management ciljnega podjetja strinja in bolj ali manj aktivno podpira priključitev v prevzemno podjetje. Vodstvi obeh podjetij, prevzemnega in ciljnega, se v procesu pogajanj uspešno dogovorita o pogojih povezave in načinu izvedbe transakcije. Menedžment ciljnega podjetja ponavadi priporoči lastnikom (delničarjem), naj sprejmejo ponudbo. Neprijazni ali sovražni prevzemi so tisti, kjer se menedžment ciljnega podjetja ne strinja s ponujeno priključitvijo. To vodi v spopad podjetij z uporabo napadalnih taktik pri prevzemnem ali obrambnih taktik pri ciljnem podjetju.

Pogosto se v procesu pogajanj vodstvi podjetij, prevzemnega in ciljnega, ne moreta dogovoriti o pogojih povezave ali pa menedžment podjetja tarče v zahtevanem roku ne odgovori na ponudbo, zato prevzemno podjetje svojo ponudbo naslovi neposredno na lastnike ciljnega podjetja. S tem poskuša obstoječi menedžment izključiti iz procesa nadaljnjih pogajanj, na kar ta ponavadi odgovori z uporabo različnih obrambnih ukrepov in proces dobi predznak sovražnega. Redkeje se prevzemno podjetje odloči za takojšnjo neposredno ponudbo lastnikom ciljnega podjetja brez predhodnih stikov in pogajanj z njegovim menedžmentom. Prevzemniki se želijo izogniti sovražnim prevzemom, saj so prevzemne premije praviloma višje kot pri prijaznih prevzemih (Bešter, 1996, str. 103).

Slika 2: Prijazni in sovražni prevzemi



Vir: Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996, str. 103.

## ***1.6 AKTIVNA OBRAMBA PRED SOVRAŽNIM PREVZEMOM***

Obrambni ukrepi, ki so se uveljavili kot odgovor na neposredno grožnjo s sovražnim prevzemom (Bertoncelj, 2005, str. 107, 108), so:

**1. Prepričevanje delničarjev, da je cena prenizka:** v okviru komunikacije ciljnega podjetja z javnostmi ob poskusu sovražnega prevzema sodi predvsem poskus »diskreditacije« prevzemnika in obveščanje lastnih delničarjev o nesprejemljivosti ponudbe (prenizka cena, možnost zmanjšanja števila zaposlenih v poprevzemni integraciji, posebej če so zaposleni tudi delničarji itd.). V medijih se pojavijo različne strokovne ocene, primerjave s primerljivimi in tudi neprimerljivimi transakcijami, priporočila, naj delničarji počakajo na boljšo ponudbo itd. Cilj takšnega komuniciranja z javnostmi je izboljšanje celostne ponudbe, vključno z višjo kupnino, ali pa pridobivanje časa za iskanje alternativ (iskanje belega viteza).

**2. Beli vitezi:** beli vitez je za management ciljnega podjetja zaželeni oziroma prijazen kupec, ki poskuša prevzeti ciljno podjetje namesto sovražnega prevzemnika. Menedžment ciljnega podjetja ga v prevzemnem procesu aktivno podpira.

**3. Vključevanje Urada za varstvo konkurence:** v posebnih primerih, kjer bi posledica povezave dveh ali več podjetij lahko bila nezaželena koncentracija na trgu (monopol), se lahko ciljno podjetje odloči za aktivno obrambo pred poskusom prevzema z uveljavljanjem določil protimonopolne zakonodaje.

**4. Tožbe proti sovražnemu prevzemniku:** med sredstva obrambe pred sovražnimi aktivnostmi sodi tudi iskanje procesnih napak in uveljavljanje sodnega varstva.

**5. Protinapad in prevzem sovražnega prevzemnika.**

## ***1.7 MOTIVI ZA PREVZEME***

Prevzemanje podjetij ni le fenomen 90. let prejšnjega stoletja, ko so nastali megamergerji, temveč ga v tako imenovanih prevzemnih valovih srečujemo že od konca 19. stoletja. Slovenska podjetja se s prevzemi več 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. Val prevzemov se bo nedvomno nadaljeval, saj je slovensko gospodarstvo zdaj izpostavljeno gospodarski konkurenci združene Evrope. Tuja podjetja bodo v večji meri kapitalsko vstopala skozi prevzeme slovenskih podjetij, slovenska podjetja pa se bodo združevala za uspešen nastop na evropskih in svetovnih trgih ali pa tudi sama sodelovala pri prevzemih tujih podjetij.

## **1.8 MOTIVI MEDNARODNIH PREVZEMOV**

Nekateri motivi preraščajo omejitve narodnih gospodarstev in postajajo značilni le za mednarodne prevzeme (Bešter, 1996, str. 74). Možnosti izogibanja instrumentom zaščitne politike (npr. carine, kontingenti, uvozna dovoljenja, prepovedi in drugi), izkoriščanje ugodnih tečajnih razmerij, ki vplivajo na ceno nakupa podjetij doma in v tujini, investiranja v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja, izkoriščanja razlik v stroških in produktivnosti delovne sile, razlik v ceni in dosegljivosti nabavnih virov so le nekateri dodatni motivi, ki podjetja spodbujajo k razširitvi poslovanja prek meja narodnih gospodarstev (Weston, 1990, str. 427).

Preučevana mikroekonomska razmerja med posameznimi skupinami udeležencev v prevzemih – delničarji, upniki, managerji, zaposlenimi – se zaradi širših mednarodnih razsežnosti v svoji temeljni vsebini ne spreminjajo. Celotno dogajanje v zvezi s prevzemi je lahko še toliko bolj problematično za države z nerazvitimi (in tudi slabo učinkovitimi) trgi kapitala, kjer lahko tuji prevzemniki s svojimi denarnimi presežki, ki jih v ciljni državi ni dovolj, odkupijo podcenjena podjetja. Z vidika takšne države sta torej pomembni stopnja odprtosti narodnega gospodarstva ter uporaba ustreznih zaščitnih mehanizmov, ki bodo državo zaščitili pred škodljivim prelivanjem koristi in stroškov, kar je lahko posledica mednarodnih prevzemov (Bešter, 1996, str. 75).

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za prevzem, je mnogo. Skoraj vsak avtor ima svoje kriterije za razvrščanje motivov za prevzem v skupine, torej ne obstaja neka splošno priznana, dominantna opredelitev in klasifikacija. Zato bom predstavila le nekatere od njih.

Razloge, ki so povezani z interesi podjetij in lastnikov pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih, lahko razvrstimo na različne načine (Tajnikar, 2000, str. 25):

1. strateške in finančne;
2. zunanje in notranje razloge, s katerimi v podjetjih utemeljujemo spojitve, pripojitve in prevzeme;
3. razloge za spojitve, pripojitve in prevzeme lahko razvrstimo tudi glede na njihov vpliv na uresničevanja strategij rasti. Tako lahko te oblike povezovanja nastanejo zato, da bi uresničili generično ali diverzificirano rast;
4. lahko pa razloga za spojitve, pripojitve in prevzeme razvrstimo tudi po posameznih poslovnih funkcijah: trg in trženje, proizvodnja in razvoj, organizacija in kadri ter financiranje.

Lev (1983) deli motive na tri večje skupine, prva pa je sestavljena iz treh podskupin različnih strategij.

Tabela 1: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij po Levu

Sinergije	Neoklasični motivi	- kratkoročne finančne strategije - razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico - izboljšana plačilna sposobnost - davčni učinki (prihranki)
	Dolgoročne finančne sinergije	- povečana zmogljivost zadolževanja - učinkovito prezaposlovanje kapitala - zmanjševanje stroškov dolga in tveganja stečaja - večja stabilnost letnega dobička
	Sinergije v poslovanju	- ekonomije obsega - omejene možnosti rasti v panogi podjetja - omejevanje konkurence - pridobitev tehnoloških ali managerskih znanj - programska in tržna diverzifikacija - zmanjševanje tveganja poslovanja
Podcenjenost ciljnega podjetja		- tržne neučinkovitosti - notranje informacije - superiorna analiza - zamenjava nesposobnega managementa
Managerski motivi		- potreba po moči, velikosti, rasti - nadomestila managerjev - trgovanje na osnovi notranjih informacij - zmanjševanje tveganja človeškega kapitala

Vir: Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 2000, str. 30.

Podjetniški razlogi za prevzem so:

- strateški motivi,
- finančni motivi.

Strateški in finančni razlogi so glavno gibalno za prevzeme, kjer se s prvimi uresničuje zastavljena strategija prevzemnih podjetij, z drugimi pa povečuje vrednost podjetja in ustvarja pozitiven finančni učinek (Bertoncelj, 2005, str. 20).

Bertoncelj loči tri glavne skupine motivov (Bertoncelj, 2005, str. 21):

- **sinergijski učinki**, kjer se izhaja iz predpostavke, da je s prerazporeditvijo poslovnih virov ter ustvarjanjem pozitivnih operativnih in finančnih sinergijskih učinkov mogoče izboljšati učinkovitost poslovnega sistema. Sinergije v poslovanju so: ekonomije obsega, novi trgi, nove tehnologije, produktna diverzifikacija, omejevanje konkurence, zmanjšanje tveganja, davčni učinki, specializacija in delitev dela, boljša izkoriščenost človeških potencialov itd. Finančne sinergije so dokapitalizacija, boljši pogoji zadolževanja oziroma nižji odhodki iz naslova financiranja, manjše tveganje stečaja itd.;

- **menedžerski dejavnik**, kjer je posebej omenjena predvsem sposobnost menedžerske ekipe, saj je človeški kapital podjetja, zlasti njegovo poslovanje, ključni dejavnik za poslovni uspeh. Zato različne uspešnosti menedžerskih ekip ne uvršča med prehodno navedene razloge za prevzeme, temveč menedžerski dejavnik obravnava ločeno, še posebej, kjer ta nima pomembnega lastniškega deleža v podjetju, ki ga vodi in zastopa;

- **podcenjenost podjetja tarče** – obstoječi in potencialni investitorji ne razpolagajo z vsemi javno dostopnimi in nejavni relevantnimi informacijami o podjetju, ki lahko vplivajo na njegovo vrednost oziroma omogočajo natančnejšo oceno vrednosti podjetja. Govorimo o asimetričnosti informacij (Bertoncelj, 2005, str. 24).

Ne glede na to, kako utemeljujemo razloge za spojitve, pripojitve in prevzeme, se moramo vedno zavedati, da so z vidika lastnikov podjetja smiselni le, če dolgoročno povečujejo vrednost podjetja. Gre torej za uresničevanja določene strategije rasti podjetja in poslov.

### ***1.9. MOTIVI ZA PREVZEM NA BANČNEM PODROČJU***

Skupni razlogi združevanja in prevzemov v bančnem sektorju po svetu so predvsem želja po zmanjševanju stroškov, večanje konkurence v zadnjih dveh desetletjih, povezane z liberalizacijo finančnih storitev in finančnih trgov, ki zmanjšujejo dobiček bank, ter želja po povečanju kapitala bank, ki omogoča diverzifikacijo pri poslovanju in večjo fleksibilnost pri ponudbi storitev. Spremembe v ekonomskem in pravnem okolju ter spremembe v gospodarskih družbah vplivajo na predpostavke, na podlagi katerih družbe poslujejo in so katalizatorji združitvev in prevzemov. Temeljni razlogi in cilj prevzemov/združitvev naj bi bilo izboljšanje poslovanja družb in s tem povečanje premoženja delničarjev družb (Zajc, 1998, str. 3).

V zadnjih desetletjih sta globalizacija na področju trgovine in proizvodnje ter bolj liberalna zakonodaja finančnih trgov povečali trge in bančno konkurenco, kar zmanjšuje dobiček bank. Da bi banke lahko učinkovito ponudile svoje storitve na razvijajočih se globalnih trgih, se morajo prilagoditi predvsem s povečano kapitalizacijo, kar jim daje večjo fleksibilnost po ponudbi storitev in razpršitev tveganja poslovanja, ter z manjšanjem stroškov, ki naj bi ohranili dobiček na določeni želeni ali povečani stopnji. Zmanjšanje stroškov pomeni povečanje učinkovitosti poslovanja z zmanjševanjem X-neučinkovitosti ali izkoriščanjem ekonomije obsega.

Poglavitni motiv za prevzem/združitvev je zmanjšanje stroškov in povečanje kapitala bank s ciljem povečanja vrednosti banke za delničarje. Banke v Evropi se prevzemajo oz. združujejo, da bi (Zajc, 1998, str. 5):

- uresničile ekonomijo obsega;
- lahko ponudile storitve velikim strankam;



- lahko konkurirala tujim oz. mednarodnim bankam;
- povečale rast banke z združitvijo in prevzemom (hitrejše širjenje oz. vstop v določeno dejavnost ali njen del);
- diverzificirale poslovanje v zavarovalniško ali druge nebančne finančne storitve;
- razpršile tveganje poslovanja z uvajanjem novih produktov in področij;
- optimirale strukturo kapitala (lastniški vs. dolžniški kapital).

### ***1.10 ZAKONSKA UREDITEV PREVZEMOV V EU***

Evropska skupnost si že trideset let prizadeva za poenotena pravila pri prevzemih oziroma za sprejetje pravnega akta – direktive. Prvi predlog Direktive o prevzemih (13th European Parliament and Council Directive in Company Law Concerning Takeover bids) je bil pripravljen že leta 1989, vendar ni bil sprejet. Predlog direktive je bil nato dodobra spremenjen in leta 1999 pripravljen nov predlog. Pri tem so skušali upoštevati dokaj raznoliko, predvsem pravno tradicijo držav članic, saj je področje prevzemov pri kontinentalnih državah še dokaj novo. Glavni razlog, ki narekuje potrebo po sprejemu direktive je, da vse več prevzemov presega nacionalno razsežnost, pri čemer imajo osebe, ki sodelujejo v postopku prevzemov, zaradi različnih ureditev po posameznih državah zelo raznolike položaje (Bešter, 1996, str. 65).

Direktiva temelji na pogodbi o ustanovitvi Evropske skupnosti, ki opredeljuje prost pretok kapitala ter svobodno ustanavljanje podjetij v državah članicah EU. Pri tem izhaja iz stališča, da je na ravni Evropske unije nujno sprejeti direktivo, ki bo zagotavljala vsaj minimalno poenotena pravila pri ravnanju v zvezi s prevzemom gospodarskih družb, ker države članice z neodvisnim samostojnim urejanjem te problematike ne bi mogle zagotoviti ustreznega varstva delničarjev, predvsem v primeru meddržavnih prevzemov in nakupov kontrolnih deležev. Direktiva pri tem ureja le skupne principe in le določeno število splošnih zahtev, ki jih morajo članice v zvezi s tem upoštevati (Zakon o prevzemih s komentarjem, 1998, str. 37).

Direktiva izhaja iz naslednjih načel (Kocbek, 2006, str. 213):

- potrebna zagotovitev varstva manjšinskih delničarjev ob prevzemu podjetij in preostalih splošnih ponudbah,
- enako obravnavanje vseh delničarjev pri nakupovanju delnic s strani prevzemnika – nosilca obvezne ponudbe,
- zagotovitev obvezne ponudbe s strani prevzemnika in onemogočenje špekulativne delne ponudbe,
- zagotovitev pravočasne obveščeniosti vseh delničarjev, povezanih s ponudbo,
- uprava delniške družbe mora delovati v dobro vseh delničarjev in ne sme onemogočati ponudbe,
- prepoved ustvarjanja fiktivnega trga vrednostnih papirjev ciljne in prevzemne družbe.

Po spremenjenem predlogu se je uporaba direktive o prevzemih bistveno zožila, in sicer samo na t. i. »javne delniške družbe«, s katerimi se drugje na organiziranih trgih vrednostnih papirjev, ki jih urejajo in kontrolirajo posebne nadzorne institucije in katerih delnice so bodisi

neposredno bodisi posredno dostopne javnosti. Po prvotnem predlogu naj bi se direktiva uporabljala za vse vrste delniških družb ne glede na njihovo zaprtost oziroma odprtost. Vendar ima direktiva v zvezi s tem opredelitev, da se bo po petih letih proučila razširitev uporabe tudi na vse druge družbe, z delnicami katerih se ne trguje na organiziranih trgih (Kocbek, 2006, str. 214).

Trinajsta direktiva Evropske skupnosti o prevzemih, ki naj bi zagotavljala primerno zaščito delničarjev s postavitvijo minimalnih pravil in zahtev za vodenje javnih ponudb za prevzeme ter tako pomagala realizirati cilje, postavljene na vrhunskem zasedanju v Lizboni leta 2000, in sicer formiranje skupnega kapitalskega trga v Evropski uniji do leta 2005 ter najbolj konkurenčnega gospodarstva na svetu do leta 2010, še ni sprejeta. Evropski parlament je 4. julija 2001 zavrnil peti predlog direktive o prevzemih družb. Glavni kamen spotike pred njenim končnim sprejemom so bila različna stališča organov Evropske skupnosti glede možnosti uporabe obrambnih mehanizmov managementa ciljne družbe v primeru sovražnega prevzema, in sicer Sveta ministrov in Komisije na eni strani ter Evropskega parlamenta na drugi (Samec, 2004, str. 425).

Dokler direktiva o prevzemih ne bo sprejeta, ni mogoče govoriti o mednarodni usmeritvi pri prevzemih, kar pomeni, da morajo nacionalne zakonodaje samo zagotavljati evropsko kompetitivnost in ne evropske kompatibilnosti ali konformnosti. Pričakuje se sprejem direktive, zato je treba spremljati in upoštevati njene rešitve (Samec, 2004, str. 426).

## **2 KONSOLIDACIJA V BANČNEM SEKTORJU**

Za enoten zahodno evropski ekonomski prostor lahko pogojno rečemo, da deluje, vendar pa lahko za bančništvo ugotovimo, da gre bolj za skupek posamičnih trgov, od katerih ima vsak različno stopnjo konsolidiranosti, in pogosto tudi specifično konkurenčno okolje. V večini pomembnejših evropskih držav pa še vedno ostaja prostor za nadaljnja združevanja, katerih cilj bo zmanjševanje stroškov (Koprivc, 2000, str. 24). Ko se tržni delež na domačem trgu približa mejnim deležem (običajno okoli 40 %), ki jih pristojni državni organi določijo za konkurenčnost trga, ostanejo za ambiciozne banke združitev in prevzemi v tujini edina priložnost za širitev poslovanja in s tem nadaljnjo rast donosnosti poslovanja. To se je v večini že zgodilo v manjših evropskih državah z najvišjo stopnjo konsolidiranosti bančnega trga po kriteriju tržnega deleža največjih bank, kot so Nizozemska, Belgija, Švedska in Norveška (Povalej, 2002, str. 7 - 11).

Za majhne banke v EU je konsolidacija značilna že nekaj let. Tudi pri velikih bankah so se že pokazale prednosti združitve in nakupa. V prihodnosti bodo z združitvijo največ pridobile banke, ki imajo vodilni tržni delež na domačem trgu. Konsolidacija se bo med posameznimi državami seveda razlikovala. Eden od razlogov za to je državna lastnina. V nekaterih državah, denimo v Italiji in Nemčiji, je do 75 odstotkov bančnega sistema v javnem sektorju. Velike zasebne banke imajo zato malo možnosti, da bi postale vodilne na domačem trgu. Na splošno velja, da mora biti banka tem večja, čim manjša je država. V finančnem sektorju v EU se

banke povežejo, da bi znižale stroške, posle preko meje pa sklepajo iz strateških razlogov in da bi svoje poslovanje razširile tudi v drugih državah. Poleg tega je bilo veliko združitvev oziroma nakupov med bankami in zavarovalnicami (Koprivc, 2000, str. 25).

Integriranosti bančnega sistema ne smemo zamenjevati z njegovo konkurenčnostjo. Eden izmed vidikov integriranosti bank je mednarodna konsolidacija – čezmejno povezovanje in združevanje. Povečevanje koncentracije v evropskem bančnem sistemu, ki je posledica predvsem domače in šele v zadnjih letih tudi bolj intenzivne mednarodne konsolidacije, pa ne zagotavlja večje konkurenčnosti (Banka Slovenija, Poročilo o finančni stabilnosti, 2007, str. 15).

V Tabeli 2 je lestvica najboljših bank na svetu po velikosti kapitala v letu 2005. Prva je ameriška banka Citigroup, druga britanska HSBC Holdings, tretja pa Bank of America Corp. Iz evrskih držav se je najvišje, na šesto mesto, uvrstila francoska banka Credit Agricole Groupe, deseta je španska Santander Central Hispano, trinajsta pa italijanska UniCredit. Od slovenskih bank je najvišje Nova ljubljanska banka (na 418. mestu), sledita Gorenjska banka (na 808. mestu) ter Nova kreditna banka Maribor (na 926. mestu) (Kenda, 2006, str. 13).

*Tabela 2: Lestvica najboljših bank na svetu*

<b>DRŽAVA</b>	<b>BANKA</b>	<b>TEMELJNI KAPITAL (v mio USD)</b>
Francija	Credit Agricole Groupe	60.599
Španija	Santander Central Hispano	38.377
Italija	UniCredit	34.030
Nizozemska	ABN Amro Bank	32.302
Nemčija	Deutsche Bank	25.832
Belgija	Fortis Bank	18.515.
Finska	Nordea Bank Finland	13.479
Irska	Allied Irish Bank	8.582
Avstrija	Bank Austria Creditanstalt	7.356
Grčija	National Bank of Greece	4.548
Portugalska	Caixa Geral de Depositos	4.018*
Luksemburg	Fortis Bank Luxembourg	2.900
Slovenija**	Nova ljubljanska banka	902*
<i>OP.: podatki so za zadnji dan leta 2005; *podatek za zadnji dan leta 2004; **Slovenija se bo v evrsko območje vključila 1. januarja 2007.</i>		

*Vir: Kenda, Prva je banka iz ZDA, 2006, str. 14.*

Na razvitih delniških trgih vrednosti prevzemov dosegajo rekorde. Prevzemi v številnih panogah se kar vrstijo, vse več pa jih je tudi v panogah, ki so bile skoraj nedostopne, na primer v bančnem sektorju v zahodni Evropi. Sicer je bilo v minulih letih nekaj večjih prevzemov, denimo UniCreditov prevzem HypoVereinsbank, vendar je v vsesplošni prevzemni evforiji prevzem ABN Amra sprožil nov val prevzemnih ugibanj in tarč v bančnem sektorju v Evropi, kjer je stopnja koncentracije še izredno nizka. Razpon bank, ki bi lahko bile prevzete, je zelo velik, od majhnih do največjih bank v posameznih državah.

Velika težava so lokalne omejitve, še posebno v Franciji in Nemčiji, tako da bo proces konsolidacije srednjih in velikih evropskih bank verjetno potekal tudi zato, da se z enim prevzemom dobi dostop do številnih trgov, med njimi tudi bolj zaprtih (Žilavec, 2007, str. 14).

Tabela 3: Finančni kazalniki poslovanja v izbranih bankah

	<b>P/B</b>	<b>ROE v %</b>	<b>OCENJENI P/E ZA 2007</b>	<b>OCENJENI P/E ZA 2008</b>
Societe Generale	1,91	20,04	10,14	9,38
Royal Bank of Scotland	1,35	15,89	8,05	7,32
Banco Santader	1,90	17,95	11,04	9,45
BNP Paribas	1,54	17,04	9,07	8,54
UniCredit	1,58	14,79	10,46	8,96
Barclays	2,27	24,56	9,53	8,52
ABN Amro Holding	2,65	20,42	15,17	14,02
Deutsche Bank	1,41	19,08	8,30	8,08
Fortis	1,68	21,99	8,95	8,30
Commerzbank	1,40	11,84	11,23	10,40
Erste bank	2,07	15,48	14,11	11,70
OTP bank	3,63	28,08	13,26	11,59

Op.: kazalniki so izračunani za tečaje z dne 26. julija 2007; P/B - razmerje med tečajem in knjižno vrednostjo delnice; P/E – razmerje med tečajem in dobičkom na delnico; ROE – donosnost lastniškega kapitala.

Vir: Žilavec, *Prevzemna evforija bank tudi v zahodni Evropi*, 2007, str. 14

Nekoliko boljše predstavo o primerljivosti slovenskega bančnega sektorja z bankami v drugih državah članicah EU lahko dobimo s primerjavo nekaterih kazalcev kapacitete bančnega sektorja.

V Tabeli 3 so prikazane le izbrane države članice EU, ki so glede na stopnjo gospodarske razvitosti lahko neposredno primerljive s slovenskimi razmerami ali pa so za primerjavo s Slovenijo zanimive zato, ker gre za sosednje države in/ali države, v katerih imajo sedeže matične banke tistih bank v tuji lasti, ki trenutno poslujejo v slovenskem bančnem prostoru (Koščak, 2007, str. 3).

Po številu prebivalcev na kreditno institucijo se Slovenija z 80.034 prebivalci na kreditno institucijo uvršča v zgornjo polovico držav, saj ima 16 članic EU ta kazalec manjši, 8 članic EU pa višji od Slovenije, kar po eni strani lahko kaže na to, da število bank v državi ni preveliko, če ga primerjamo s številom bank v drugih članicah EU. Nekoliko boljše predstavo o pokrivanju potreb prebivalstva prikazujeta še dva kazalca, to sta kazalec, ki primerja število prebivalcev na število bančnih enot, ter kazalec, ki primerja število prebivalcev na število zaposlenih v bančnem sektorju (Koščak, 2007, str. 3).

Pri številu prebivalcev na število bančnih enot se Slovenija uvršča približno v sredino lestvice držav EU območja, saj je bilo v letu 2005 14 držav, ki so imele ta kazalec višji, in 10 držav, ki

so imele ta kazalec nižji. Približno enak je položaj Slovenije pri primerjavi kazalca število prebivalcev na zaposlenega v bančništvu, kjer je imelo leta 2005 13 držav ta kazalec večji od slovenskega ter 11 držav manjšega (Koščak, 2007, str. 3).

Najbolj problematičen kazalec je bilančna vsota na zaposlenega v bančnem sektorju, saj je bila konec leta 2005 vrednost tega kazalca za slovenske banke 2,5 milijona EUR na zaposlenega, medtem ko so npr. banke v državah, ki so približno primerljive po gospodarski moči, dosegale bistveno višje vrednosti tega kazalca. Tako je bila vrednost bilančne vsote na zaposlenega v letu 2005 pri grških bankah približno 4,6 milijona EUR, pri portugalskih bankah pa približno 6,7 milijona EUR. V drugih gospodarsko razvitejših državah EU so te vrednosti še bistveno višje (Koščak, 2007, str. 3).

Tabela 4: Kazalci kapacitete bančnega sektorja v izbranih državah članicah EU za leto 2005

Podatki za 2005	Država	Število kreditnih institucij	Prebivalci/ Kreditne institucije	Prebivalci/ Bančni avtomati	Prebivalci/ Zaposleni	Prebivalci/ bančna enota	Bilančna vsota / zaposleni*
Grčija		62	178,870	1,887	181	3,101	4,585
Portugalska		186	56,801	832	196	1,947	6,672
Španija		348	124,707	771	172	1,034	8,506
Belgija		100	104,733	789	151	2,295	15,188
Avstrija		880	9,347	1,026	109	1,913	9,568
Italija		792	73,902	1,465	174	1,858	7,471
Madžarska		215	46,918	3,063	270	3,231	2,000
Slovenija		25	80,034	1,437	171	2,887	2,563
MU-12		6,308	64,376	1,327	143	2,529	12,882
EU-25		8,684	75,268	2,015	182	3,377	9,319

\*Op.: Bilančna vsota na zaposlenega je prikazana v 1000 EUR.

Vir: ECB, *EU Banking Structures*, 2006.

Spreminjanje velikosti bank v EU in Sloveniji je med drugim tudi posledica prevzemov in združitvev v bančnem sektorju. S stopnjevanjem finančne integracije se po mnenju Barrosa (2005) spreminjata tudi način in razlog za širjenje bančnega poslovanja v druge nacionalne bančne trge znotraj EU. Med 30 največjimi evropskimi bankami jih je več kot polovica nastala z združitvami in pripojitvami (Poročilo o finančni stabilnosti, str. 14)

Tabela 5: Delež združitvev in pripojitev med bankami v EEA v številu vseh domačih in tujih združitvev in pripojitev

	Število domačih in tujih združitvev in pripojitev med bankami					Delež združitvev in pripojitev med bankami EEA v vseh M&A (v %)				
	2001	2002	2003	2004	2005	2001	2002	2003	2004	2005
Slovenija	4	3	1	0	0	25	100	0	0	0
EU 12	82	77	68	22	22	22	26	10	17	27

Vir: ECB, 2005.

### **3 PREDSTAVITEV PODJETIJ**

V diplomski nalogi skušam opredeliti motive, ki so vodile tako Barclays kot Royal Bank of Scotland (RBS) k poskusu prevzema ABN Amro. Zato bom najprej predstavila vse tri omenjene banke.

#### **3.1 BANKA ABN AMRO**

ABN AMRO je izrazita mednarodna banka s sedežem v Amsterdamu na Nizozemskem. Glede na velikost primarnega kapitala je enajsta največja banka v Evropi in dvajseta na svetu. Po bilančni vsoti so z več kot 4500 podružnicami v 53 državah in z več kot 99.000 zaposlenimi po svetu osmi v Evropi in 12. na svetu. V novembru 2007 je bilančna vsota znašala 1.120 milijard EUR. Njihov poudarek je na potrošnikih na njihovih krajevnih trgih. Še bolj pa se osredotočajo na multinacionalne korporacije in finančne institucije kot privatne odjemalce. Ker so toliko razširjeni doma in v svetu, so bolj konkurenčni pri izbiri odjemalcev in trga. Največja nizozemska banka ABN Amro je za evropske banke zanimiva predvsem zato, ker ima dobro razvito mrežo podružnic po celem svetu. Korporativne vrednote (celovitost, skupinsko delo, spoštovanje in profesionalnost) so osnovno poslovno načelo banke (ABN Amro, Profile, 2006).

##### **3.1.1 Zgodovina ABN Amro**

Dve največji trgovski banki na Nizozemskem, Algemene Bank Nederland (ABN Bank) in Amsterdam-Rotterdam Bank (Amro Bank) sta objavili združitev marca leta 1990. Študija o združitvi je prinesla pozitivne rezultate. ABN AMRO Holding je bila ustanovljena 30. maja 1990, pravna spojitev pa je bila izvedena 22. septembra 1991. Razlog za združitev je bil predvsem kombinirati moči, da bi se razširili in še ojačali. ABN AMRO se je na začetku osredotočal na 3 trge: Nizozemska, Brazilija in Srednji zahod Amerike. Rob Hazelhoff je bil glavni direktor ABN Bank od 1985 do 1990 ter glavni direktor ABN AMRO od 1992 do 1994. Roelof Nelissen pa je bil glavni direktor Amro Bank od 1983 do 1990 ter glavni direktor ABN AMRO od 1990 do 1992 (ABN Amro, Profile, 2006).

##### **3.1.2 Strategija**

Sprememba strategije poslovanja ABN AMRO leta 2001 je izboljšala njeno moč na številnih področjih. Pričeli so investirati na rastoče trge, na primer v Brazilijo in Azijo. Strategija temelji na podlagi izkoriščanja prednosti, ki jih ima banka kot skupina, in temelji na petih določilih: ustvarjanje vrednosti za komitente s ponudbo visoko kakovostnih finančnih storitev, ki najbolj ustrezajo njihovim trenutnim in dolgoročnim potrebam. Najpomembnejše ciljne skupine so poslovanje s prebivalstvom in poslovanje s podjetji na lokalnih trgih v Evropi, prav tako tudi v Ameriki in Aziji, izbrane multinacionalne korporacije in finančne institucije, privatni komitenti. Tretje določilo temelji na izobraževanju zaposlenih v ABN AMRO, saj le tako izboljšujejo kvaliteto svojih storitev. Četrto določilo se nanaša na

učinkovit prenos znanja na celotno bančno skupino, peto pa na alokacijo kapitala in obetavnih kadrov na področja, kjer so lahko maksimalno uspešni (ABN AMRO Strategy, 2006).

Tabela 6: Organizacijska struktura banke ABN Amro na dan 1. 1. 2006

UPRAVA	<b>Poslovne enote za regionalne komitente</b>	Azija
		Evropa
		Južna Amerika
		Nizozemska
		Severna Amerika
	<b>Poslovne enote za globalne komitente</b>	Globalni komitenti
		Privatni komitenti
		Svetovni trg
	<b>Produktne poslovne enote</b>	Transakcijsko bančništvo
		Upravljanje s premoženjem
	<b>Storitve</b>	
	<b>Skupni oddelki skupine ABN AMRO</b>	Revizija in računovodstvo
		Oddelek za razvoj
		Inštitut za pravo in varovanje zakonitosti poslovanja
		Finančni oddelek
		Kadrovski oddelek
Upravljanje s tveganjem		
Tržna infrastruktura		
Oddelek za investicije		

Vir: ABN Amro Profile, 1. januar 2007.

Svojo globalno strategijo uresničujejo preko poslovnih enot, ki so vsaka posebej odgovorne za vodenje določenih regij, za segment kupcev ali produktov ter so povezane s skupnimi oddelki banke, ki omogočajo učinkovit prenos znanja in s tem večjo učinkovitost. Imajo pet poslovnih enot za regionalne komitente: Nizozemska, Evropa (tudi z Antonveneta v Italiji), Severna Amerika, Južna Amerika in Azija. Te poslovne enote poslujejo z več kot 20 milijoni komitentov ter malimi do srednje velikimi podjetji.

Imajo dve poslovni enoti za globalne komitente. To sta globalni komitenti in privatni komitenti. Globalni komitenti koristijo strankam za globalne potrebe. Poslovna enota za privatne komitente pa služi tako, da jim nudi privatno bančniško službo za bogate posameznike in družino, ki ima 150 milijonov evrov v premoženju.

Imajo tri produktne poslovne enote: globalni trgi, transakcijsko bančništvo ter upravljanje s premoženjem. Globalni trgi razvijajo bančne produkte in storitve za komitente po celem svetu. Transakcijsko bančništvo pokriva celotno področje plačil in trgovanje za vse trge (npr. maloprodaja, zasebne stranke, trgovina). Upravljanje s premoženjem pa je enota, ki spada med vodilne na svetu, saj posluje v več kot dvajsetih državah po svetu ter upravlja s 180

milijard evrov premoženja za privatne in institucionalne investitorje (ABN AMRO, Organisation, 2006).

### 3.1.3 Finančni podatki za banko ABN Amro

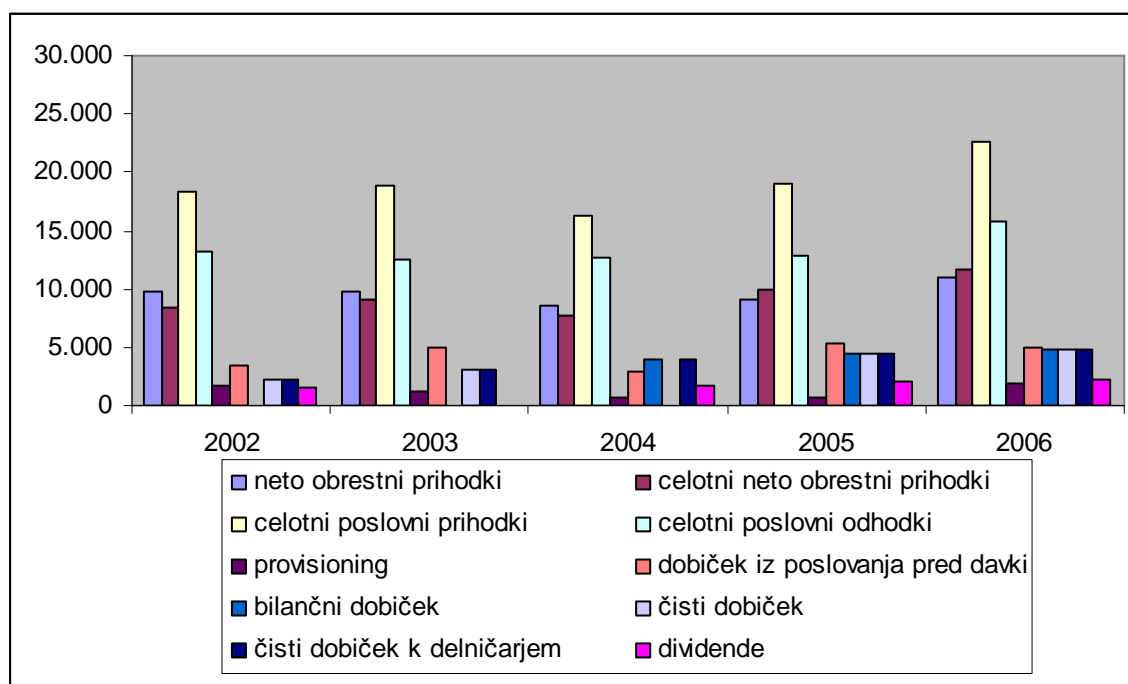
Tabela 7: Finančni podatki

Skupni poslovni prihodki 2007	EUR 20.934 milijonov	£ 16.554,61
Dobiček, pripisan k delničarjem 2007	EUR 9.848 milijonov	£ 7.787,80
Čisti dobiček na delnico 2007	EUR 5,32	£ 4,21
Bilančna vsota 2007	EUR 1.025 milijonov	£ 810,57
Celotni kapital 2007	EUR 46.325 milijonov	£ 36.633,81
Navadno izdane delnice 2007	1.844,1 milijonov	£ 1.458,31
Celotna dividenda 2007	EUR 0,58	£ 0,46

Vir: ABN Amro, *Financial Data & Reports, 2007* (tečaj 1€ = 0,79080£ z dne 4. 07. 2008).

Slika 3 in priloga prikazujeta prikaz prihodkov v banki ABN Amro.

Slika 3: Prikaz prihodkov (v milijon EUR)



Vir: ABN Amro, *Financial Data & Reports*.

Navadne delnice ABN Amro kotirajo na Euronextu (Amsterdam, Bruselj in Pariz) ter na newyorški borzi vrednostnih papirjev. Delnice so na razpolago v obliki potrdilo (certifikat) o depozitu (American Depositary Receipts ADRs). ADR predstavlja eno navadno delnico. Prejemnike prednostnih delnic in konvertibilne prednostne delnice najdemo na amsterdamski



borzi Euronext. Nizozemska banka ABN Amro je kot prva izdala tako imenovane "short" certifikate za delnici Krke in Telekoma Slovenije. Tako bodo vlagatelji lahko služili z morebitnim padcem tečaja delnic omenjenih dveh družb in ne z rastjo, kot je bilo v navadi pri doslej izdanih certifikatih.

### **3.1.4 Vodstvo**

Vodstvo sestavlja 13 članov, ki vodijo družbo in odgovarjajo za vse odločitve, ki jih sprejmejo. Predsednik uprave banke je Mark Fisher, medtem ko sta Wilco Jiskoot in Karel de Boeck namestnika predsednika. Ko je potekal prevzem, je bil predsednik uprave ABN Rijkman Groenink, ki je podpiral združitev banke ABN Amro, vendar je menil, da bo uspel konzorcij okoli Royal Bank of Scotland. Po njegovem mnenju je bila ponudba Barclays boljša glede vsebine, ni pa bila zadostna glede količine (Kenda, 2007, str. 13).

Nadzorni svet sestavlja 12 članov. Od tega ima 10 članov nadzornega sveta pravno dolžnost nadzirati in skrbeti za upravo banke kot tudi splošne zadeve banke. Nadzorni svet s svojo nadzorno funkcijo prispeva k zagotavljanju pričakovane učinkovitosti in transparentnosti poslovanja banke. Delo nadzornega sveta temelji na interesih lastnikov, strank in zaposlenih.

Veličina banke ABN Amro kaže spisek prireditelj, kjer so glavni sponzorji:

- AJAX, ekipa Nizozemskega nogometa (od leta 1990);
- ABN AMRO svetovni teniški turnir (od leta 1973);
- LaSalle Bank Chicago maraton (od leta 1994);
- Australian Chamber Orchestra, Sydney (od leta 1997).

## **3.2 BANKA BARCLAYS**

Barclays je finančna organizacija, ki posoja, vlaga in varčuje denar več kot 27 milijonom strank po celem svetu. Je tretja največja banka v Veliki Britaniji. Barclays PLC ima 27 milijonov kupcev in strank v več kot 50 državah. V tej banki zaposlujejo več kot 127.000 ljudi, ki so osredotočeni na en cilj, ustvariti vrednost za njihove kupce in stranke.

### **3.2.1 Zgodovina**

Leta 1690 sta začela John Freame and Thomas Gould delati kot zlatarja (Goldsmith bankers) v Londonu. Njihov zaščitni znak je črn razgrnjen orel (Black Spread Eagle). Leta 1736 postane partner v poslu tudi James Barclay, ki pa je nečak Johna Freamea. Leta 1896 se podjetje pridruži 19 drugim zasebnim bančnim podjetjem, ki ustvarijo joint-stock, ki se imenuje Barclays, družba z omejeno odgovornostjo. Imela je 182 podružnic in depozita 26 milijonov £.

Banka se je hitro širila. Leta 1905 prevzame Bolithos banko v južnozahodni Angliji. Leta 1961 odpre prvo britansko računalniško središče za bančništvo v Londonu. Leta 1966 se pojavi Barclaycard, prva angleška kreditna kartica. Leta 1985 se angleški Barclays in mednarodni združita v Barclays PLC. Leta 1986 Barclays postane prva angleška banka, katere delnica je na tokijski in newyorški borzi vrednostnih papirjev.

Med začetnike na področju bančnega zavarovalništva sodita TSB (Trustee Savings Bank), ki je leta 1967 ustanovila zavarovalniško podružnico, in Barclays Bank, ki je prav tako ustanovila življenjsko zavarovalniško podružnico leta 1969.

### 3.2.2 Strategija

Njihova ambicija je postati ena od peščice univerzalnih bank, ki vodijo globalno finančno storitveno industrijo. To pomeni ponuditi strankam območje maloprodajnih in veleprodajnih služb po celem svetu. Te vključujejo: maloprodajno, poslovno in zasebno bančništvo (retail, business and private banking), kreditne kartice, investicijski management in management bogastva (wealth management).

Barclay je razvil nadvse raznolik in čvrst portfelj finančne službe, ki pomaga njihovim strankam, da s svojim denarjem ustvarijo korist. Barclays ponuja svojim strankam tudi e-bančništvo. To izvira iz leta 1968, ko je banka Barclays iz Velike Britanije svojim strankam ponudila prvi bankomat. Kmalu jim je sledilo veliko bank v Veliki Britaniji in v Združenih državah Amerike (Barclays, E-Banking, 2007).

Barclays je razdeljen v dve skupini, vsaka od njiju ima še številne poslovne enote (Barclays, 2007):

(1) Globalna maloprodaja in trgovsko bančništvo:

- bančništvo v Veliki Britaniji (Bančništvo VB daje maloprodajnim in trgovskim bančniškim strankam po vsej Veliki Britaniji ugodne bančniške rešitve): bančniška maloprodaja v Veliki Britaniji in Barclays trgovsko bančništvo (UK Banking: UK Retail Banking and Barclays Commercial Bank);
- Barclaycard (je svetovno znana kreditna kartica in dolžniška poslovna kartica. V Evropi spada med prevladujoče kreditne kartice s čedalje večjo mednarodno navzočnostjo);
- mednarodna prodaja na drobno in trgovsko bančništvo (International Retail and Commercial Banking);
- Absa (je ena od največjih finančnih organizacij v Južni Afriki, ki služi osebnim, trgovskim in korporativnim strankam v južni Afriki).

(2) Investicijsko bančništvo in investicijski management (Investment Banking and Investment Management):

- Barclays Capital – je vodilna svetovna investicijska banka z značilnim poslovnim modelom. Barclays Capital nudi velikim družbam, inštitucijam in vladnim strankam rešitev k njihovim finančnim problemom;
- Barclays Global Investors (Barclays svetovni investitorji);
- Barclays Wealth (Barclays bogastvo).

### 3.2.3 Finančni podatki za banko Barclays

Tabela 8: Finančni podatki

Skupni poslovni prihodki 2007	EUR 29.706,63	£ 23.492 milijonov
Dobiček, pripisan k delničarjem 2007	EUR 5.585,48	£4.417 milijonov
Čisti dobiček na delnico 2007	EUR 87,13	£ 68,9
Bilančna vsota 2007	EUR 1.552.049,82	£ 1.227.361
Celotna dividenda 2007	EUR 43	£ 34

Vir: Barclays, Annual Report, 2007 (tečaj 1€ = 0,79080£ z dne 4. 07. 2008).

Barclays je poslovala uspešno, saj je v prvih desetih mesecih leta 2007 ustvarila za 3,88 milijarde dolarjev dobička iz poslovanja, več kot tretjino tega pa je ustvarila hčerinska družba za investicije Barclays Capital (Poročilo pregleda trga Reiffeisen banke, 16. 11. 2007).

Vendar je 15. novembra 2007 banka Barclays napovedala, da bo zaradi slabih hipotekarnih kreditov v ZDA odpisala 1,8 milijarde dolarjev terjatev. Barclays je sicer tekoče poslovala uspešno, saj je v prvih desetih mesecih letos ustvarila za 3,88 milijarde dolarjev (2,64 milijarde evrov) dobička iz poslovanja, več kot tretjino tega pa je ustvarila hčerinska družba za investicije Barclays Capital. Na razmeroma nizek odpis terjatev so se odzvale tudi borze, na katerih kotirajo delnice Barclaysa, saj so se tečaji njihovih delnic občutneje okrepili (Kenda, 2007, str. 13).

### 3.2.4 Vodstvo

Predsednik Barclays PLC je Marcus Agius, ki je na sedežu od 1. januarja 2007, medtem ko je glavni izvršni direktor John Varley (Barclays, The Board, 2007).

Vloge predsednika in glavnega izvršnega direktorja so ločene. Glavna odgovornost direktorja je voditi in upravljati z vodstvom tako, da so dela opravljena učinkovito, in popolno opravljati s svojimi pravnimi in nadzornimi odgovornostmi. Predsednik vsakodnevno pooblasti glavnega izvršnega direktorja, ki priporoča primerno strategijo za izvajalske operative odločitve. Glavni izvršni direktor vsaka dva tedna predstavi strategijo predsedniku, ki strategijo odobri ali pa zavrne. Upravni odbor kolektivno odgovarja za uspeh skupine. Vendar

ima izvršni direktor odgovornost za poslovne odločitve, medtem ko je neizvršni direktor odgovoren za odločitev samostojne presoje.

### **3.3 BANKA ROYAL BANK OF SCOTLAND**

Royal Bank of Scotland Group (RBS LN – London Stock Exchange) je ena izmed vodilnih finančnih skupin na svetu. Svoje poslovanje ima dobro razpršeno, tako regijsko kot produktno. Banka ponuja storitve osebnega in korporacijskega bančništva, upravljanja premoženja in zavarovalništva. Skupina vključuje klirinško banko Royal Bank of Scotland (RBS), ki ima 900 podružnic po vsem svetu, National Westminster Bank, Ulster Bank, Citizens Bank in Direct Life Insurance. V lasti ima tudi 30 odstotni delež v Bank of China, kar ji daje izvršno pozicijo na hitro rastočem kitajskem trgu. Po vstopu v prevzemno bitko za nizozemsko banko ABN Amro je delnica doživela strm, skoraj desetodstoten padec tečaja in s tem zelo privlačna cenovna vrednotenja, med najnižjimi v panogi. Če bi RBS prevzem uspel, bi omenjeni padec v dovolj veliki meri odrazil prevzemne stroške, po drugi strani pa bi tečaj doživel pozitivno korekcijo, če bi v prevzemni bitki zmagal angleški Barclays.

#### **3.3.1 Zgodovina**

RBS je bila ustanovljena v Edinburghu leta 1727 in velja za eno izmed najstarejših bank v Veliki Britaniji in za tretje največjo evropsko banko. Nekaj desetletij so trgovali izključno iz svoje glavne pisarne. Vendar leta 1783 odprejo svojo prvo podružnico v Glasgowu in s tem skozi 19. stoletje odprejo veliko mrežo podjetij. Leta 1874 RBS odpre podružnico v Londonu in od leta 1920 pridobijo glavno navzočnost v Angliji. Banke, ki so se priključile skupini skozi vsa ta leta, so Drummonds, Williams Deacon's Bank, Glyn, Mills & Co. in Child & Co. s poslovanjem v Londonu, severozahodni Angliji in preko morja.

Do leta 1970 se je RBS združila z Nacionalno trgovsko banko Škotske (National Commercial Bank of Scotland) (sedež v Edinburghu) in Trgovsko banko Škotske (Commercial Bank of Scotland).

Leta 2000, ko je potekal največji prevzem v zgodovini angleškega bančništva, je RBS pridobila National Westminster Bank plc, pri čemer si je RBS utrdila položaj v Veliki Britaniji, močno pa se je razširila tudi na drugih geografskih področjih. Svoje podružnice ima v Evropi, Aziji in ZDA. Konec leta 2002 je bila druga največja banka v Evropi in peta največja na svetu po tržni kapitalizaciji. Na domačem trgu zasluži 73 odstotkov prihodkov.

#### **3.3.2 Strategija**

RBS Group pod glavnim izvršnim direktorjem Sira Freda Goodwina je sestavljena iz petih glavnih oddelkov, ki jih podpirajo številne funkcije (RBS, Group Structure, 2008):

- svetovni trgi: nudijo bančniške storitve in celostne finančne rešitve glavnim globalnim in finančnim institucijam, prav tako pa ponujajo najboljše sposobnosti na področju mednarodnih plačil.

- območni trg: RBS skupina dela v številnih nacionalnih in območnih trgih okoli sveta, vključno z Veliko Britanijo, Evropo, srednjim vzhodom, Azijo in Ameriko, kjer nudijo osebno poslovanje ter obsežno serijo produktov in nasvetov. RBS zavarovanje je druga največja univerzalna zavarovalnica v Veliki Britaniji in je prisotna v Španiji, Italiji in Nemčiji. Je zelo znana in zaščitna znamka ter zagotavlja zavarovanje po telefonu;
- ABN Amro;
- skupinska proizvodnja;
- ostale funkcije: pravni oddelek, strategija, finančni & revizijski oddelek, stiki z javnostjo in človeški dejavniki.

### 3.3.3 Finančni podatki za Royal Bank of Scotland

Tabela 9: Finančni podatki

Skupni poslovni prihodki 2007	EUR 39.346,23	£ 31.115 milijonov
Dobiček, pripisan k delničarjem 2007	EUR 9.234,95	£ 7.303 milijonov
Čisti dobiček na delnico 2007	EUR 96,61	£ 76,4
Bilančna vsota 2007	EUR 2.403.286,54	£ 1.900.519 milijard
Celotna dividenda 2007	EUR 41,98	£ 33,2

Vir: Royal Bank of Scotland, Annual Report, 2007 (tečaj 1€ = 0,79080£ z dne 4. 07. 2008).

Ko se je začela prevzemna zgodba za največjo nizozemsko banko ABN Amro Holding, za katero je dala ponudbo banka Barclays, je RBS nato s špansko Banco Santander Central Hispano in belgijsko banko Fortis podala sovražno ponudbo. Zaradi teh novic je cena delnice RBS izgubila dobrih pet odstotkov vrednosti. Na tej ravni je tako postala zelo privlačna nakupna priložnost v bančnem sektorju in odlična zamenjava ob prodaji delnic Deutsche Bank. Banka je dosegala visoko donosnost na kapital in sredstva, prav zaradi tega je z vrednostjo kazalnika P/E okoli 10 ena izmed cenejših v finančnem sektorju.

Rezultati v prvem polletju 2007 so pokazali, da je Royal Bank of Scotland dobro poslovala. Neto obrestni prihodki in neobrestni prihodki so se povečali za 3,6 in 10,2 odstotka glede na leto prej, najbolj spodbudna pa je prav rast dobička na podlagi izboljšane učinkovitosti, kjer ima banka še možnost za napredek. Pretekle naložbe v informacijsko tehnologijo so obrodile sadove, saj povečujejo obseg storitev ob minimalnih dodatnih stroških. Skupaj so spletne transakcije tako dosegle že 306 milijard dolarjev.

Vendar je 3. 12. 2007 banka Royal Bank of Scotland objavila, da ima za tri milijarde dolarjev odpisov zaradi težav na kreditnih trgih, ki jih je povzročila ameriška kriza drugorazrednih posojil. Celotni odpis vrednosti banke je vključeval tudi odpise drugorazrednih finančnih instrumentov, posojila z vzvodom in izgubo, ki so jo pridelali v ABN Amro Holdingu. Royal

Bank of Scotland je ena izmed zadnjih največjih globalnih bank, ki so imele odpise zaradi kreditne krize. Finančne institucije so skupno odpisale 70 milijard dolarjev premoženja.

Tabela 10: Izkaz uspeha za banko RBS

<b>IZKAZ USPEHA(v mio. GBP)</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Prihodki iz obresti	14.056	16.711	21.331	24.668
Odhodki iz obresti	5.697	7.561	11.413	14.092
<b>Čiste obresti</b>	<b>8.359</b>	<b>9.150</b>	<b>9.918</b>	<b>10.596</b>
Rezervacija za slaba posojila	1.461	1.485	1.707	1.878
Neobrestni prihodki	10.031	11.907	13.403	14.679
Neobrestni odhodki	10.853	11.792	13.329	14.268
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>6.076</b>	<b>7.780</b>	<b>8.285</b>	<b>9.129</b>
<b>Dobiček iz rednega delovanja</b>	<b>4.188</b>	<b>5.289</b>	<b>5.449</b>	<b>6.306</b>
Izredna izguba/dobiček	0	0	0	0
Čisti dobiček manjšinskih lastnikov	210	177	57	104
<b>Čisti dobiček</b>	<b>3.978</b>	<b>5.112</b>	<b>5.392</b>	<b>6.202</b>

Vir: Bilten, Medvešek Pušnik, 14. 05. 2007.

### 3.4.4 Vodstvo

Glavni predsednik Royal Bank of Scotland je Sir Tom McKillop, izvršni direktor je Sir Fred Goodwin. Celotno vodstvo sestavlja šest izvršnih direktorjev in deset neizvršnih direktorjev.

Predsednik svetovnega trga je Johnny Cameron, predsednik območnega trga je Gordon Pell ter RBS zavarovanje, katerega predsednik je Chris Sullivan.

## 4 KRONOLOGIJA PREVZEMA <sup>1</sup>

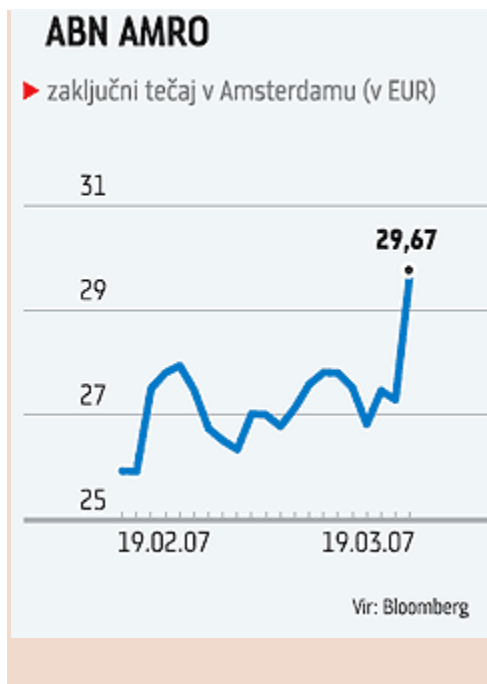
### 19. 03. 2007

Britanska banka Barclays je 19. 03. 2007 na londonski borzi uradno objavila namero o prevzemu nizozemske banke ABN Amro. Britanci so se predstavljali kot rešitelji te banke, ki je zašla v težave. ABN Amro je sicer več let zapored predvsem zaradi stroškov prevzemov poslovala pod pričakovanji, delničarji pa so upravi družbe predlagali celo delitev družbe. Vendar združitev ABN Amro in Barclays lahko povzroči val združitvev v evropskem bančnem sektorju. Z največjo združitvijo finančnih podjetij v Evropi bi lahko nastala druga največja evropska banka po tržni vrednosti, takoj za banko HSBC. Nekoliko oslABLJENA ABN Amro, ki ima številne izpostave na razvijajočih se azijskih trgih, pa je bila strateško zanimiva za več evropskih bank, med drugim tudi za obe največji francoski PNB Paribas in Societe Generale (Osmanovič, 2007, str. 13).

<sup>1</sup> Kronologija prevzema je vzeta iz časopisa Finance.

Za prevzemnika so bili Nizozemci najbolj zanimivi zaradi podružnic v ZDA, Braziliji, Italiji in Aziji. S prevzemom podružnic po omenjenih državah pa bi morali prevzeti tudi del ABN Amro na Nizozemskem, ki se ubada z nizko rastjo in z visokimi stroški. Delnice tega nizozemskega bančnega holdinga so se v luči morebitnega prevzema dne 19. 03. 2007 podražile za 9,8 odstotka in stanejo po 29,95 evra. Tržna vrednost je s tem zrasla na 56 milijard evrov. Delnice nizozemske banke ABN Amro so dne 19. 03. 2007 dosegle vrh ob špekulacijah, da se pripravlja prevzem (Osmanovič, 2007, str. 13).

Slika 4: Gibanje delnice ABN Amro dne 20. 03. 2007



Vir: Petrič, Vroč ABN Amro, 2007, str. 14.

### 21. 03. 2007

Dne 21. 03. 2007 je angleška banka Barclays potrdila, da je začela preliminarna pogajanja za prevzem nizozemske bančne tekmice ABN Amro. Če bi posel izpeljali, bi po zdajšnji tržni kapitalizaciji nastala največja svetovna finančna ustanova (Petrič, 2007, str. 13).

Banka ABN Amro v Sloveniji nima poslovnih enot, ima pa manjše deleže v kapitalu Pivovarne Laško, Istrabenza in Mercatorja, poslovno pa je sodelovala tudi s Prvo pokojninsko družbo. Kot opozarja več tujih analitikov, Barclays ni najboljši snubec; po njihovem mnenju bi bilo mogoče več sinergije ustvariti med ABN Amrom in bankami, kot so HSBC, Santander, BBVA in Royal Bank of Scotland (Kenda, 2007, str. 13).

### 23. 03. 2007

Po novici, da so se začela pogajanja o združitvi največje nizozemske banke ABN Amro z angleško banko Barclays, je cena delnic nizozemske banke močno zrasla. V tednu dni je

pridobila 15,4 odstotka; cena se je s 27,29 evra povišala na 31,5 evra (Lipnik & Kos, 2007, str. 13).

#### **16. 04. 2007**

Nizozemska banka ABN Amro, tarča največje prevzemne bitke v bančništvu, je v prvem četrtletju leta 2007 povečala dobiček za 31 odstotkov (Magajna, 2007, str. 13). Na rast dobička je najbolj vplivala prodaja njene ameriške hipotekarne podružnice. Čisti dobiček je zrasel na 1,31 milijarde evrov, dobiček na delnico pa se je tako povečal na 71 centov. Cena delnice banke ABN Amro na borzi v Amsterdamu je 16. 04. 2007 zrasla za 2,12 evra ali 6,3 odstotka, na 35,77 evra (Magajna, 2007, str. 13).

#### **20. 04. 2007**

Britanska banka Barclays, ki jo je pri prevzemu oviral konzorcij Evropske banke, je dobila podporo španske banke Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, ameriške Bank of America in francoske BNP Paribas. Banke naj bi podpirale prevzem, ker pričakujejo, da bo Barclays prodajala sredstva ABN Amro (Magajna, 2007, str. 13).

#### **23. 04. 2007**

Nizozemska banka ABN Amro in britanska Barclays sta 23. 04. 2007 napovedali združitev. Združena banka bo druga največja evropska in peta največja na svetu, zaposlovala bo 220 tisoč ljudi in imela 47 milijonov komitentov. Največja evropska banka je sicer skupina Unicredito, druga največja pa Deutsche bank. Združitev bank ABN Amro in Barclays naj bi bila končana v zadnjem četrtletju leta 2007. Sedež združene banke, ki naj bi do leta 2010 s sinergijami prihranila 3,5 milijarde evrov, naj bi bil v Amsterdamu. Njena tržna kapitalizacija naj bi znašala približno 140 milijard evrov (Kenda, 2007, str. 6).

Banki sta v skupnem sporočilu zapisali, da naj bi zaradi združitve, ki je rezultat večmesečnih pogajanj, prišlo do ukinitve 12.800 delovnih mest, od tega bodo 10.800 zaposlenih prezaposlili. Delničarji ABN Amro bodo za vsako delnico dobili 3,225 navadne delnice združene banke, ki se bo imenovala Barclays PLC. Barclays bo za eno delnico ABN Amro ponudil 36,25 evra. Izvršni direktor združene banke bo John Varley, ki je zdaj na čelu Barclaysa, njen predsednik pa bo Bob Diamond. Sedež banke bi se preselil iz Londona v Amsterdam. Upravni odbor bo sprva sestavljalo deset članov iz Barclaysa in devet iz banke ABN Amro. Za predsednika upravnega odbora bo predlagan Arthur Martinez, predsednik nadzornega odbora ABN Amro. Skladno z dogovorom bo ABN Amro svojo ameriško enoto LaSalle Bank prodal Bank of America, s čimer naj bi zaslužil 15,45 milijarde evrov v denarju.

Banka ABN Amro naj bi se v zvezi z združitvijo do 27. 04. 2007 zvečer pogajala z Barclaysom. Vendar pa se 23. 04. 2007 zgodba začinja zapletati. Za ABN Amro se namreč začne resno zanimati tudi britansko-belgijsko-španski bančni konzorcij. Njeni predstavniki naj bi se srečali s predstavniki konzorcija treh evropskih bank. Gre za Royal Bank of



Scotland, špansko Banco Santander in belgijsko-nizozemsko skupino Fortis. Po mnenju nekaterih poznavalcev je banka ABN Amro z omenjenimi tremi lastniki bistveno bolj znižala stroške (Kenda, 2007, str. 6).

#### **24. 04. 2007**

Britanska banka Barclays je dne 23. 04. 2007 po več kot mesecu dni ekskluzivnih pogajanj za nizozemski bančni holding ABN Amro ponudila 67 milijard evrov, kar je največji prevzem v svetu finančnih storitev. Ponudba obsega 36,25 evrov za delnico, vključno s 3.225 delnicami Barclays za delnice ABN Amro. Cena je 33 % nad zaključno ceno 16. marca, ki je bil zadnji trgovačni dan pred objavo prevzemne ponudbe. ABN Amro bi obenem prodala tudi svojo chicaško banko LaSalle ameriški Bank of America za dobrih 15 milijard evrov.

Čeprav je Barclays za delnico amsterdamske tekmice ponudila 36,25 evra oziroma tretjino več, kot je bila ABN Amro na trgu vredna pred objavo ponudbe za prevzem, posel še ni sklenjen (Usenik, 2007, str. 13).

#### **26. 04. 2007**

Nizozemska banka ABN Amro, tarča največje bančniške prevzemne vojne v Evropi, je pokazala svoje poslovne knjige konzorciju, ki ga vodi Royal Bank of Scotland (RBS), ki je podal konkurenčno ponudbo za nakup banke v vrednosti 72 milijard evrov. Prvo ponudbo, vredno 67 milijard evrov, je podala britanska banka Barclays (Usenik, 2007, str. 13).

#### **30. 05. 2007**

V prevzemnem konzorciju sta poleg Royal Bank of Scotland, ki bi za prevzem odštela 27,2 milijarde evrov, še belgijsko-nizozemska banka Fortis, ki bi za prevzem prispevala 24 milijard evrov, ter španska banka Santander Central Hispano SA z 19,9 milijarde evrov vrednim deležem v financiranju prevzema. Skupaj 79-odstotni delež 71,1 milijarde evrov vrednega prevzema bi članice konzorcija izpeljale v gotovini, preostanek pa z delnicami Royal Bank. Bančni konzorcij je za delnico ABN Amra ponujala 38,40 evra ali okoli desetino več kot Barclays (Kenda, 2007, str. 13).

Ponudba Barclaysa je ocenjena na okoli 63 milijard evrov (britanska banka je za ABN Amro ponudila 34,87 evra za delnico, posel pa bi izpeljala negotovinsko), ne zajema pa LaSalle, ameriške hčerinske družbe ABN Amro. ABN Amro je sicer LaSalle prodala Bank of America za 15,5 milijarde evrov, a je višje sodišče naknadno ustavilo prodajo z razlago, da bi o tej transakciji morali odločati tudi delničarji, ne le uprava. Ključno sodbo o tem vprašanju je vrhovno sodišče sprejelo predvidoma sredi julija 2007. Na tej podlagi bi imel Barclays zatem dovolj časa za morebitno revizijo svoje ponudbe.

Royal Bank of Scotland, Santander in Fortis bi kot članice konzorcija po prevzemu ABN Amra razbile ter si jo po delih razdelile med sabo. Kot trdijo, bi tako zaprli manj delovnih mest (11 tisoč), kot je predvideno po načrtu Barclaysa (12.800). Obenem je konzorcij napovedal večje prihranke: po njegovih ocenah bi ti do leta 2010 dosegli 4,23 milijarde evrov,

medtem ko je banka Barclays ocenila, da bi pomenili okoli 2,8 milijarde evrov. ABN Amro in Barclays sta združitev sicer napovedala proti koncu aprila, ponudba pa naj bi bila objavljena junija (Kenda, 2007, str. 13).

#### **4. 06. 2007**

Bančni konzorcij, ki se je spustil v prevzemni boj za nizozemsko banko ABN Amro, želi denar za več kot 71 milijard evrov vredno prevzemno ponudbo delno zbrati tudi na kapitalskem trgu. Fortis in Santander načrtujeta rekordni izdaji delnic s predkupno pravico za obstoječe delničarje (Kenda, 2007, str. 8).

Fortis načrtuje izdajo v vrednosti petnajst milijard evrov, Santander pa deset milijard evrov. Konzorcij, ki mu sicer svetujejo pri Merrill Lynch & Co., se bo pri koordinaciji izdaje morda lahko obrnil na Dresdner Kleinwort, milansko Mediobanco ali nizozemsko ING Groep (Kenda, 2007, str. 8). Številne bančne velikane so pred tem že najeli tekmeči omenjenega konzorcija.

#### **3. 07. 2007**

Britanski banki Barclays so nizozemski regulatorji preložili rok, v katerem mora dati formalno prevzemno ponudbo za nizozemsko banko ABN Amro. Morala bi jo do 5. julija, novi rok pa je bil podaljšan do 23. julija. Barclays je sicer za ABN Amro ponudil 34,87 evra za delnico ali okoli 63 milijard evrov, a ta ponudba ne vključuje prevzema ameriške hčerinske družbe ABN Amro – LaSalle (Kenda, 2007, str. 13).

#### **13. 07. 2007**

Nizozemsko vrhovno sodišče je 13. 07. 2007 razsodilo, da je prodaja ameriške LaSalle, ki jo je ABN Amro za 15,5 milijarde evrov prodala ameriški Bank of America, zakonita. Sodišče je namreč presodilo, da prodaja hčerinske banke ne spremeni osnovne strukture ABN Amro, zato vodstvo banke zanjo ne potrebuje soglasja delničarjev. S tem je razveljavilo prejšnjo odločitev višjega sodišča in omogočilo dokončanje prodajnega postopka za LaSalle. S tem se je boj za prevzem ABN Amro nadaljeval, saj so bili izpolnjeni pogoji, pod katerimi naj bi Barclays prevzela ABN Amro (Kenda, 2007, str. 6).

Čeprav je šla odločitev vrhovnega sodišča glede na vsebino prevzemne ponudbe bolj na roko britanski banki Barclays, konkurenčni ponudnik po ocenah analitikov še ni izpadel iz igre. Kot ocenjujejo analitiki, se bo boj nadaljeval. Za Barclays ugibajo, da bo prvotno ponudbo, po kateri bi ABN Amro plačala samo z delnicami, spremenila in bo zdaj pripravljena del kupnine plačati tudi v gotovini. Za konzorcij pod vodstvom Royal Bank of Scotland pa so prepričani, da je v posel doslej vložil že preveč truda, da bi se preprosto umaknil s prizorišča. Nenazadnje sta se Santander in Fortis odločila, da bosta del denarja, ki ga potrebujeta za svoj delež kupnine, zbrala tudi na trgu. Tako Fortis kot Santander sta načrtovala rekordni izdaji delnic s predkupno pravico za obstoječe delničarje. Fortis je načrtoval izdajo v vrednosti 15 milijard evrov, pri čemer je prejšnji dan napoved že zmanjšal na 13 milijard evrov (Kenda, 2007, str. 6).

### **16. 07. 2007**

Konzorcij bank, zbranih okoli škotske Royal Bank of Scotland, z izboljšano prevzemno ponudbo za nizozemsko banko ABN Amro nadaljuje največji prevzemni boj v zgodovini finančnega sektorja. Tri banke za delnico ABN Amro še vedno ponujajo 38,40 evra, čeprav bo ta prodala ameriško podružnico LaSalle. Prav tako so banke povečale delež denarja v izplačilu. Tako bodo delničarji za vsako prodano delnico po novem dobili izplačanih 35,60 evra ter 0,296 delnice Royal Bank of Scotland.

Analitiki hiše Bear Stearns menijo, da je to že ponudba, s katero bi lahko konzorcij iz prevzemnega boja izrinil britansko banko Barclays. "Barclays ne more zvišati ponudbe, da bi se približal ravni ponudbe konzorcija," so ocenili analitiki. "Menimo, da bi se Barclays moral umakniti," so zapisali (Kenda, 2007, str. 13).

### **17. 07. 2007**

Konzorcij bank pod vodstvom RBS je za prevzem nizozemske banke ABN Amro še vedno ponujal 71 milijard evrov, čeprav je prvotna ponudba zajemala tudi ameriško hčerinsko družbo ABN Amro LaSalle, pa je bilo jasno, da je bila ta iz prevzema izvzeta. Konzorcij je popravil tudi ponudbo, saj je zdaj pripravljen v gotovini plačati 93 namesto 79 odstotkov kupnine (Kenda, 2007, str. 6).

### **20. 07. 2007**

Uprava ABN Amro je sklicala sestanek z britansko banko Barclays in konzorcijem Royal Bank of Scotland (RBS), med katerima je potekala bitka za kontrolni delež v nizozemski banki. Barclays je po sestanku sporočila, da je svojo dosedanjo ponudbo v višini 64,7 milijarde evrov pripravljena spremeniti tako, da bi del kupnine poravnala v gotovini, RBS pa v prevzemni bitki ponuja 71,1 milijarde evrov.

### **23. 07. 2007**

Britanska banka Barclays je 23. 07. 2007 sporočila, da je ponudbo za prevzem nizozemske banke ABN Amro dvignila s 67 na 67,5 milijarde evrov. Barclays je kasneje ponujal 42,7 milijarde evrov v delnicah in 24,8 milijarde evrov v denarju.

Barclays, ki je aprila za nizozemsko banko ponudil 67 milijard evrov izključno v delnicah, se je dogovoril z investitorji: s kitajsko China Development Bank in družbo Temasek Holdings iz Singapurja, ki bosta kupila za 3,6 milijarde evrov novih Barclaysovih delnic sedaj in še za dodatnih 9,8 milijarde evrov delnic, če bo ponudba za ABN Amro uspela. Hkrati je banka kupila za 3,6 milijarde evrov lastnih delnic, da bo izenačila svoj delež v banki z azijskima investitorjema (Kenda, 2007, str. 13).

Britanska banka je imela čas do 6. avgusta, ponudba pa bi veljala od 23. maja 2007 do 5. oktobra 2007.

#### **24. 07. 2007**

V boju za prevzem nizozemske banke ABN Amro je britanska banka Barclays zvišala ponudbo na 67,5 milijarde evrov. Obenem je Barclays zdaj pripravljen 37 odstotkov kupnine poravnati v gotovini. Britanci za prevzem ABN Amro še vedno ponujajo manj kot bančni konzorcij pod vodstvom Royal Bank of Scotland, ki je bil pripravljen plačati okoli 71 milijard evrov. Konzorcij je sicer že izboljšal prevzemno ponudbo, čeprav osnovne številke ni spreminjal. Tudi konzorcij je bil pripravljen dati gotovino, in sicer 93 odstotkov kupnine (Kenda, 2007, str. 13).

#### **30. 07. 2007**

Uprava največje nizozemske banke ABN Amro je umaknila podporo prevzemu s strani angleške banke Barclays (Kenda, 2007, str. 13). ABN Amro je aprila podprla Barclays pri prevzemu, zdaj pa je podporo, kljub temu da je pred kratkim še začinila svojo ponudbo z dodatnimi tremi milijardami evrov, umaknila. Barclays za ABN Amro ponuja 66 milijard dolarjev, kar je še vedno manj od 71 milijard evrov težke ponudbe s strani Royal Bank of Scotland. Za ta korak se je ABN Amro odločila zato, ker želi ohraniti nevtralen položaj v največji bančni prevzemni bitki, ki se odvija med britansko banko Barclays in konzorcijem treh bank na čelu z Royal Bank of Scotland. Vendar umik podpore Londončanom še ni pomenil, da je uprava ABN Amro podpirala Škote (Kenda, 2007, str. 13).

#### **6. 08. 2007**

Britanska banka Barclays je dne 6. 8. 2007 uradno objavila ponudbo za prevzem nizozemske banke ABN Amro, ki velja do 4. oktobra. Barclays ponuja 2,13 navadne delnice Barclays in 13,15 evra za vsako navadno delnico ABN Amra. Britanci upajo, da bo njihova 65 milijard evrov vredna ponudba za delničarje nizozemske banke privlačnejša od ponudbe bančnega konzorcija pod vodstvom Royal Bank of Scotland, ki je za prevzem ABN Amra pripravljen odšteti 71 milijard evrov, a bi banko razbil na tri dele. Po poročanju Reutersa bi prevzemni stroški dosegli skoraj pol milijarde evrov. Če bi prevzem ABN Amra opravil Barclays, bi banki plačali 311 milijonov funtov (462 milijonov evrov) za provizije za finančne in pravne svetovalce ter druge stroške. Po mnenju bančnega konzorcija izpred meseca dni bi v njihovem primeru svetovalne provizije pri prevzemu ABN Amra dosegle 175 milijonov evrov, vsi stroški skupaj pa bi bili 660 milijonov evrov (Kenda, 2007, str. 13).

#### **5. 10. 2007**

Barclays je ponudil 67,5 milijarde evrov. Ker je ta ponudba v večji meri obstajala v obliki delnic, se je njihova vrednost v zadnjih tednih močno znižala. Pogoji za ponudbo niso bili izpolnjeni, so umik pojasnili v Barclaysu. Britanska banka Barclays je priznala poraz v šestmesečnem boju za prevzem nizozemske banke ABN Amro ter umaknila svojo ponudbo za prevzem. S tem ostaja bančni konzorcij okoli banke Royal Bank of Scotland s svojo visoko ponudbo edini tekmelec v boju za ABN Amro. Gre za največji prevzem v bančnem sektorju. ABN Amro naj bi po načrtih bančnega konzorcija razdelili med kupce. V nevarnosti je približno 8000 delovnih mest (Kenda, 2007, str. 13).

V prevzemnem boju za nizozemsko banko ABN Amro se je 5. 10. 2007 iztekla prevzemna ponudba bančnega konzorcija pod vodstvom Royal Bank of Scotland (RBS), potem ko se je 4. 10. 2007 popoldne končala tudi ponudba britanske banke Barclays.

Zmagovalec mora ponudbo razglasiti za uspešno, zatem pa tudi za brezpogojno. Za to ima sicer časa pet dni po njenem koncu. Ko bo razglašena brezpogojnost ponudbe, mora prevzemnik plačati delnice, za poravnavo pa je rok pet trgovalnih dni na Euronextu. Tako bi se po napovedih lastništvo v ABN Amro zamenjalo najpozneje do 19. oktobra, poleg lastništva pa so mogoče tudi zamenjave v vodstvu banke, ki jo zdaj vodi prvi mož Rijkman Groenink (Kenda, 2007, str. 13).

### **8. 10. 2007**

Pol leta trajajoča bitka za prevzem nizozemske banke ABN Amro se je 5. 10. 2007 tudi uradno končala. Gre za največji prevzem v evropskem bančnem sektorju doslej. Med glavnima tekmečema britansko banko Barclays in konzorcijem bank pod taktirko The Royal Bank of Scotland je bila močnejša slednja, saj je Barclays 5. oktobra 2007 tudi uradno objavila, da odstopa od prevzemne namere, potem ko je delničarji niso podprli. Analitiki so v preteklih tednih napovedovali zmago konzorcija, saj je bila njegova ponudba višja in pretežno v denarju, medtem ko je bila Barclaysova pretežno v delnicah. Kot so sporočili iz konzorcija, v katerem sta še Banco Santander in Fortis, so pridobili podporo delničarjev, ki imajo v lasti 86 odstotkov delnic ABN Amro.

Predsednik ABN Amro Rijkman Groenink je septembra kritiziral Barclaysovo ponudbo, da je prenizka, kritičen pa je bil tudi do načrtov konzorcija, ki namerava razbiti ABN Amro in si dele razdeliti med seboj. Kot so poudarjali maja ob objavi ponudbe za prevzem, bi v tem primeru ukinili manj delovnih mest kot v primeru združitve ABN Amro in banke Barclays (Usenik, 2007, str. 13).

### **10. 10. 2007**

V končanem največjem bančnem prevzemu na svetu je bila za rekordnih skoraj 72 milijard evrov prevzeta nizozemska banka ABN Amro. Zmagoviti prevzemnik je bančni konzorcij pod vodstvom Royal Bank of Scotland (RBS), v katerem sta še španska banka Santander in belgijsko-nizozemska banka Fortis. Ponudbo so že razglasili za uspešno. Zdaj jo morajo razglasiti še za brezpogojno, kar bodo predvidoma storili 10. 10. 2007. Sledila bo razdelitev banke med tri partnerje v konzorciju. Ta je ob napovedi ponudbe objavil, da bo zato treba zapreti manj delovnih mest, kot če bi banko prevzel Barclays. Banki RBS bo pripadel azijski del poslovanja ABN Amro ter investicijsko bančništvo. Glede na dogovor bi španska banka Santander prevzela poslovanje ABN v Italiji in Braziliji, Fortis pa bi prevzel poslovanje z občani v državah Beneluksa. Konzorcij bo denar dobil od prodaje ameriške enote ABN Amra LaSalle (zaključil jo je v tednu od 1 do 5. 10. 2007, in sicer za 21 milijard dolarjev) in institucionalnega bančništva v okviru ABN Amro. Delničarji bodo dobili po 38,4 evra za delnico ABN Amro ali skoraj trikratnik knjigovodske vrednosti (od tega 93 odstotkov v

gotovini), zato analitiki ocenjujejo, da so sklenili dober posel. V zvezi z zaposlenimi pa je že znano, da bo jih bo ob delo približno 19 tisoč (Kenda, 2007, str. 13).

## **5 ANALIZA PREVZEMA PODJETJA ABN Amro S STRANI RBS**

### **5.1 POSLEDICE PREVZEMA**

Prevzemi bank vplivajo na vse interesne skupine, ki so vpete v proces prevzema: delničarje, managerje, zaposlene in tudi na potrošnike. Pri tem ima vsaka skupina različna pričakovanja, cilje in interese v zvezi s prevzemom, ki povzroči tudi različne učinke na vsako od njih.

#### **5.1.1 Posledica za zaposlene**

Amsterdam je eden najbolj privlačnih poslovnih krajev v Evropi in Nizozemska ena vodilnih držav v finančnem središču. RBS pridobitev ABN Amro daje priložnost rasti tudi na Nizozemskem, kar je zelo pomembno. Pridobi talentirane ljudi, predvsem specialiste z mednarodnimi bančniškimi spretnostmi ter visoko kakovostno in tehnološko infrastrukturo.

30. 05. 2007 podjetje Royal Bank of Scotland oznanilo, da bodo po prevzemu zaprli manj delovnih mest, kot je bilo predvideno po načrtu Barclaysa. Royal Bank of Scotland je govorila o ukinitvi 12.800 delovnih mest, vendar sta banki v skupnem poročilu za javnost zapisali, da naj bi 10.800 zaposlenih prezaposlili. Že 29. 04. 2008 pa je banka napovedala, da bo morda odpustila sedem tisoč ljudi, in sicer zaradi nakupa dela holdinga ABN Amro in izgub na kreditnih trgih (Smrekar, 2007, str. 13).

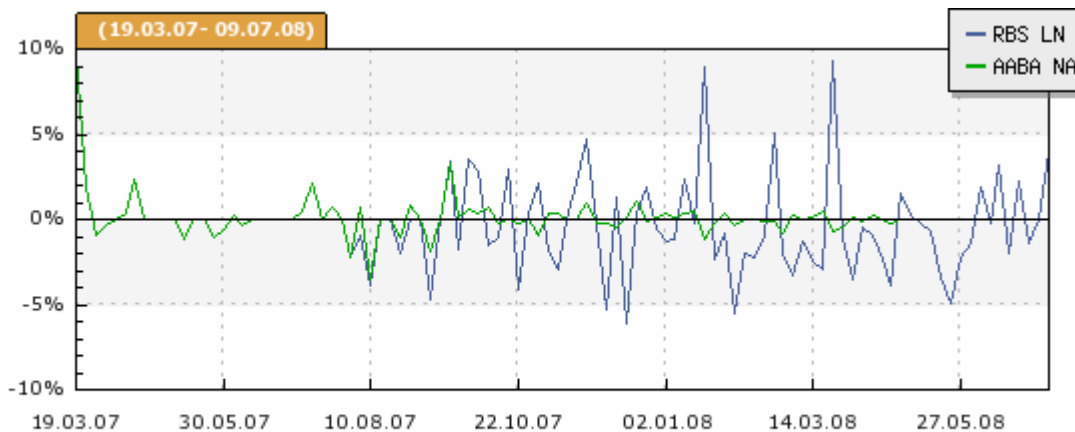
#### **5.1.2 Posledica za lastnike – delničarje**

Prevzem ABN Amro je imel učinke tudi na delničarje. Morali so se pogajati o prevzemni ceni, s čimer so imeli opravka veliki delničarji. Barclays je nekajkrat zvišal ponudbo, vendar neuspešno. Vodstvo ABN Amro je bilo do konca julija nevtralnno do obeh ponudb. 30. julija 2007 umakne podporo prevzemu s strani angleške banke Barclays, ki je še povečala svojo ponudbo z dodatnimi tremi milijardami evrov, vendar to ni pomenilo, da je uprava ABN Amro takrat podpirala Škote. Na koncu je zmagal bančni konzorcij pod vodstvom Royal Bank of Scotland za rekordnih 72 milijard evrov, medtem ko je Barclays ponujal na koncu 67,5 milijarde evrov. Ponudbo konzorcija je sprejelo 86 % delničarjev in s tem se je končal največji bančni prevzem v Evropi.

Ko se je začela prevzemna zgodba za največjo nizozemsko banko ABN Amro Holding, za katero sta dali ponudbi tako banka Barclays kot tudi Royal Bank of Scotland, je cena delnice Royal Bank of Scotland izgubila dobrih pet odstotkov vrednosti. Na tej ravni je tako postala zelo privlačna nakupna priložnost v bančnem sektorju in odlična zamenjava ob prodaji delnic Deutsche Bank. Poleg tega so v izjavi za javnost napovedali, da bodo poslovni rezultati v prvi polovici nad pričakovanji, kar ob visoki dividendni donosnosti (5,3 odstotka) pomeni dovolj

razlogov za držanje, če že ne za nakup delnice. Banka je dosegala visoko donosnost na kapital in sredstva. Prav zaradi tega je bila z vrednostjo kazalnika P/E okoli 10 ena izmed cenejših v finančnem sektorju.

Slika 5: Grafikon sprememb tečajev v odstotkih od 19. 03. 2007 do 9. 07. 2008



Vir: Gibanje tečaja delnice banke ABN Amro in Royal Bank of Scotland, 2008.

### 5.1.3 Posledice za upravo

Banki Royal Bank of Scotland sta pripadla azijski del poslovanja ABN Amro ter investicijsko bančništvo, Fortis je prevzel poslovanje banke v Beneluxu, Banco Santander pa poslovanje ABN v Italiji in Braziliji.

Nizozemsko banko ABN Amro je do prevzema vodil predsednik uprave Rijkman Groenink, ki je podpiral združitev banke ABN Amro. Od prevzema pa je na čelu ABN Amro Holdinga Mark Fisher, ki je bil član uprave Royal Bank of Scotland.

## 5.2 FINANČNA OCENA NOVEGA PODJETJA

Škotska banka je dne 22. 04. 2008 napovedala, da bo izdala za 12 milijard funtov (14,9 milijarde evrov) novih delnic. Te bodo na voljo obstoječim delničarjem. Banka je hkrati napovedala, da bo morala v povezavi s hipotekarno krizo odpisati 7,3 milijarde evrov pred davki. Doslej gre za največjo izdajo novih delnic v Veliki Britaniji, v celoti pa so jo zavarovale banke Goldman Sachs, Merrill Lynch in UBS. Banka bo ponudila 11 novih delnic za vsakih 18 obstoječih, cena pa bo dva funta (2,49 evra) za delnico. Delnice Royal Bank of Scotland so se 22. 04. 2008 na londonski borzi pocenile za 2,5 odstotka, na dobrih 3,63 funta (okoli 4,5 evra). Z izdajo novih delnic naj bi si banka opomogla po obsežnih odpisih, povezanih s krizo na trgu hipotekarnih kreditov, in po prevzemu banke ABN Amro. Ob odpisu 7,3 milijarde evrov pred davki namerava tudi prodati nekaj premoženja, s čimer naj bi do konca leta pridobila dodatne štiri milijarde evrov po obdavčitvi (Kenda, 2008, str. 13).

Royal Bank of Scotland je razkrila še 5,9 milijarde funtov (7,3 milijarde evrov) izgube zaradi izpostavljenosti slabim posojilom, najavila pa je tudi dokapitalizacijo za skoraj 15 milijard evrov. Za pokritje škode v zvezi s finančno krizo je morala RBS zbrati že okoli 15 milijard evrov. Velik kapitalski zalogaj za RBS je bil 72 milijard evrov vreden nakup ABN Amro v sodelovanju z bankama Santander in Fortis (Kenda, 2008, str. 13). Zaradi vseh teh razlogov bo RBS morda odpustila sedem tisoč ljudi.

### **5.3 ZAKAJ SO ŠLI V PREVZEM?**

ABN Amro je posel z močnimi strankarskimi franšizami in dobrimi opcijami za rast na privlačnih trgih. Več kot karkoli, ABN Amro je banka z odličnimi ljudmi po celem svetu. Kombinacija ABN Amro s tremi najmočnejšimi bankami v Evropi bo prinesla še močnejše poslovanje kot kdajkoli, predvsem pa se bo izboljšal njihov konkurenčen položaj z globljimi odnosi s strankami, v več trgih in obsejih, dosežena bo tudi world-class učinkovitost njihove operacije. Največja nizozemska banka ABN Amro je bila za evropske banke zanimiva predvsem zato, ker je imela dobro razvito mrežo podružnic po celem svetu. Najverjetnejši kandidat za prevzem naj bi bil britanski Barclays, za banko pa sta se zanimala tudi PNB Paribas in Societe Generale. Glede na to, da je v preteklih letih zaradi prevzemov banka ABN Amro poslovala pod pričakovanji, so gibanja in namigovanja o vrednosti delnice okoli 35 evrov prava priložnost za unovčitev dobička.

Konzorcij banke verjame, da so sporna vprašanja, ki se jih da hitro rešiti, ampak terjajo neke reorganizacije. RBS, Fortis in Santander so se zato odločili, da ustanovijo konzorcij, da lahko kupijo ABN Amro, ker so spoznali, da so oni boljši lastniki za različne dele ABN Amro kot pa če bi jo kupili sami. Verjamejo tudi, da lažje vložijo v posel kot konzorcij kot pa en sam lastnik, ter verjamejo, da lahko ustvarijo boljšo prihodnost poslovanja za ljudi, ki delajo v banki. Konzorcij ne bi vstopil v prevzem, če ne bi vedel, da so lahko uspešni pri tem. Člani konzorcija so uspešni pri integriranju pri več kot 100 poslih v zadnjih 15 letih z osredotočenjem v naložbe, ljudi, izdelke, tehnologije in nove priložnosti.

### **5.4 KAJ SE DOGAJA DANES?**

Nizozemska banka ABN Amro, ki jo je prevzel Fortis, je leta 2007 povečala čisti dobiček za 108 odstotkov, na 9,8 milijarde evrov. Večinoma se ji je dobiček povečal na račun enkratnih prihodkov, s čimer je zaslužila 8,2 milijarde evrov. Samo s prodajo enote LaSalle je ustvarila 7,2 milijarde evrov kapitalskega dobička. Izredni prihodki so omilili dejstvo, da je morala banka zaradi posledic ameriške hipotekarne krize opraviti 1,56 milijarde evrov odpisa (Gaspari, 2008, str. 13).

Druga največja kitajska življenjska zavarovalnica Ping An je za 4,18-odstotni delež belgijsko-nizozemske finančne skupine Fortis odštela 2,7 milijarde dolarjev. Za kitajskega zavarovalničarja je to prvi vstop v lastniško strukturo čezoceanskega zavarovalničarja. Z



nakupom deleža v Fortisu, ki nudi predvsem zavarovalniške in bančniške storitve, je zavarovalnica Ping An, ki je v 16,7-odstotni lasti bankirja HSBC, dobila možnost, da se razširi z domačega trga na tuje. Cena delnice Fortisa je danes poskočila za 5,2 odstotka na 19,12 evra (Magajna, 2007, str. 13). Kitajska zavarovalnica Ping An si želi povečati delež v skupini Fortis in se je z njenim vodstvom pričela dogovarjati o nakupu 50-odstotnega deleža v tej belgijsko-nizozemski finančni skupini. Fortis, ki je med drugim tudi lastnik nizozemske banke ABN Amro, bi za delež prejel do 2,2 milijarde evrov sredstev. Posel je skupina že omenila, vendar takrat ni izdala, kdo bi utegnil biti prevzemnik. Ping An ima v Fortisu sicer že 4,18-odstotni delež, ki ga je pridobil konec minulega leta.

Sedaj že ugledne finančne institucije, kot je Royal Bank of Scotland, napovedujejo možen zlom borz vrednostnih papirjev, ki se lahko zgodi do letošnjega septembra. Takšen zlom vodi v vsesplošno krizo celotnega finančnega sektorja (bank, zavarovalnic in drugih finančnih ustanov) ter ekonomije nasploh. Pred novim kolapsom finančnih trgov opozarjajo evropski analitiki ameriške bančne skupine Morgan Stanley. Skrbi jih različna monetarna politika oz., da bi prišlo do nesoglasja med Evropsko centralno banko (ECB) in ameriškim rezervami (Fed), kar bi pripeljalo do resnih pritiskov na stabilnost svetovnega finančnega sistema (Ugovšek, 2008, str. 13).

Analitiki britanske banke Royal Bank of Scotland zaradi strahu pred inflacijo opozarjajo svoje kliente pred možnimi pocenitvami na svetovnih borznih trgih, predvsem pred zlomom na svetovnih kapitalskih in kreditnih trgih. V to je prepričan tudi kreditni strateg Bob Janjuah, ki je že leta 2007 napovedal letošnjo kreditno krizo. Royal Bank of Scotland pričakuje do začetka julija še nekaj rasti na Wall Streetu, preden se popolnoma izteče ameriška fiskalna injekcija, nato pa bo padec borz zaradi zakasnelih učinkov, povezanih z nafto, še globlji. Raziskovalni oddelek banke opozarja, da bo indeks S&P, ki prikazuje gibanje vrednostnih papirjev na Wall Streetu, do septembra najverjetneje padel za več kot 300 točk, na vrednost okoli 1050 točk. Bob Janjuah predlaga da, če se že morajo ljudje zadolževati na trgu obveznic, naj se usmerijo v uspešno in kratkoročno iz zanesljivega necikličnega sektorja. Gotovina je ključna in glavna rešitev (Škotska Kraljeva banka septembra napoveduje zlom svetovnih borz, 2008). Pristojne institucije se na vse bolj pešajoče gospodarstvo razvitih držav ne morejo odzvati s politikom pospešenega najemanja kratkoročnih posojil oziroma nižanjem obrestne mere, saj bi to še dodatno pospešilo že tako naraščajočo splošno raven cen. Vodja kreditnih trgov pri Royal Bank of Scotland Kit Jukes pravi, da pri tem Evropa ne bo ostala imuna. Gospodarska šibkost se širi, zadnji podatki o povpraševanju gospodinjestev in zaupanju v gospodarstvo pa niso nič kaj optimistični. Evropska centralna banka bo morala zvišati temeljno obrestno mero (V treh mesecih kolaps finančnih trgov, 2008).

Svetovne vlade ne bodo sposobne dovolj hitro reagirati zaradi povišanja cen nafte in hrane, trge bo pretresla inflacija, temu pa bo sledil padec globalne rasti kot posledica načrtnega upočasnjevanja inflacije, še napovedujejo analitiki in opozarjajo, da se tudi Evropa ne bo mogla izogniti finančni krizi.

Po mnenju Royal Bank of Scotland ameriškim bankam in borznim posrednikom grozi dodaten odpis sredstev v višini 100 milijard dolarjev zaradi novega računovodskega pravila level 3. To so sredstva, ki so nelikvidna ali pa se z njimi trguje tako redko, da nimajo zanesljive cene, njihova vrednost pa je odvisna od ocene vodstva teh institucij. Medtem ko pravilo še ni v veljavi, so ameriški posojilodajalci v bilancah že začeli prikazovati svoja sredstva level 3.

### **5.5 RBS V SLOVENIJI**

Royal Bank of Scotland ima pomembno vlogo tudi v Sloveniji. Nova ljubljanska banka (NLB) je 6. 06. 2008 s konzorcijem 38 tujih bank iz 15 držav podpisala pogodbo o najemu sindiciranega posojila v višini 750 milijonov evrov. Posojilo je namenjeno financiranju tekočih poslov in zagotavljanju nadaljnje rasti skupine NLB. Sindicirano posojilo je oblika, pri kateri v posojilu zaradi obsežnosti potrebnih sredstev sodeluje več bank, ki si medsebojno razdelijo vloge, predvsem glede višine udeležbe oziroma glede jamstva, ki ga prevzamejo pri zbiranju sredstev. Običajno nekaj bank že v ponudbeni stopnji prevzame obveznost, da bodo pod določenimi pogoji komitentu zagotovile vsa sredstva. To so banke, glavne organizatorice kredita.

Direktor področja finančnih trgov in zakladništva v skupini NLB David Benedek je komentiral, da kljub zaostrenim razmeram na mednarodnih finančnih trgih transakcija v zadnjih nekaj mesecih sodi med največja sindicirana posojila v letošnjem letu, odobrena bankam. Naletel je na izjemen odziv investitorjev. Posojilo so organizirale HSH Nordbank, ING Bank, Intesa Sanpaolo, Landesbank Baden-Württemberg, Lloyds TSB, Raiffeisen Zentralbank Oesterreich, The Royal Bank of Scotland in BayernLB, ki bo opravljala tudi vlogo agenta. Ob tem v NLB dodajajo, da so tokrat v posojilu prvič sodelovale tudi banke z azijskih trgov. Ugled, uspešno poslovanje in aktivno sodelovanje največje slovenske banke v procesu najemanja posojila so znova pripomogli k velikemu interesu tujih bank za sodelovanje v posojilu. Posojilo je med drugim namenjeno zagotavljanju nadaljnje rasti skupine NLB. Ta uspešno uresničuje letošnje poslovne načrte, saj je v prvih štirih mesecih že povečala obseg poslovanja na skoraj 20 milijard evrov in dosegla 58,9 milijona evrov dobička pred davki (NLB s 750 milijoni evrov sindiciranega posojila, 2008).

### **SKLEP**

Združitve in prevzemi podjetij spodbujajo v zaposlenih tako pozitivna kot negativna čustva. Nekateri vidijo v kapitalnem povezovanju izziv in možnost napredovanja, drugi pa čutijo nekakšen strah pred izgubo zaposlitve ali pa se bojijo, da bodo imeli v spremenjeni organizacijski strukturi podjetja manj pomembno vlogo. Prevzemniki se namreč pogosto vse preveč osredotočajo na različne finančne in pravne vidike prevzema ter pri tem zanemarjajo, da gre pri porokah podjetij tudi za povezovanje različnih ljudi in organizacijskih kultur.

Pinches (1990, str. 594) ugotavlja, da so premije delničarjev ciljnih družb višje, kadar pride do sovražne ponudbe za prevzem in je odkup delnic izveden z denarjem. Del razlik v premijah med prijaznimi in sovražnimi prevzemi je vsaj mogoče pojasniti s tem, da je večina sovražnih prevzemov izvedena z denarjem, medtem ko je pri prijaznih prevzemih najpogostejša oblika plačila z vrednostnimi papirji prevzemnika. To razlago lahko potrdim z dejstvom, da je Barclays ponujal 67,5 milijard EUR, in sicer 42,7 v delnicah in le 24,8 v denarju, medtem ko je konzorcij ponujal 71 milijard EUR, vendar je 93 % dal v gotovini. Nakup ciljnega podjetja z denarjem zahteva višjo premijo, ker se delničarji ciljnega podjetja, v našem primeru banka ABN Amro, odrekajo lastništvu.

V obravnavanem primeru je opaziti tako sovražni kot prijazni prevzem. Na začetku se uprava in management nista strinjala s prevzemom banke ABN Amro s strani RBS, torej lahko s tega vidika smatramo kot sovražni prevzem, vendar se je uprava kasneje strinjala in potrdila prevzem s strani RBS, torej lahko govorimo o prijateljskem prevzemu.

Kot sem že omenila, je bila nizozemska banka ABN Amro zelo uspešna. Svoje enote je imela praktično povsod po svetu, dobrih 40 % prihodkov je ustvarila v matični državi, dobro petino pa v preostalih evropskih državah. Prihodke je leta 2007 v primerjavi z letom 2006 povečala za dobrih deset odstotkov. Tudi Royal Bank of Scotland je v začetku leta ustvarila visoke obrestne prihodke, kar 59 % več kot v letu 2007. Močna rast je predvsem posledica vključitve bančne dejavnosti ABN Amro v Severni Ameriki, Nizozemski, Aziji in Evropi v RBS. Iz istega razloga pa so se povečale tudi čiste provizije, in sicer za 40 %. Skupaj z odpisi je imela 4,3 milijarde EUR izgube. Medtem ko je imela še leta 2007 4,5 milijarde EUR dobička, ima v prvem letošnjem polletju milijardo evrov izgube. Rešitev banke po mnenju analitikov je odvisna predvsem od vključitve dejavnosti ABN Amro in odprodaje dejavnosti lani kupljene nizozemske banke, ki jih RBS ni sposobna učinkovito vključiti v svoj sistem. To pa lahko prinese še kak odpis ali pa tudi presenečenje v drugem polletju.

Na odgovor na vprašanje, ali bosta združeni banki dosegli zastavljene cilje in v kolikšni meri bosta uresničili načrtovane sinergije, bomo morali še počakati.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Annual Report [banke ABN Amro]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://files.shareholder.com/downloads/ABN/357450307x0x183491/3cc1e1a6-3247-4e01-ba33-1ffba9d41fe9/ar2007en.pdf>.
2. *Annual Report [banke Barclays]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.barclaysannualreport.com/>.
3. *Annual Report [banke Royal Bank of Scotland]*. Najdeno 17. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.rbs.com/microsites/gra2007/downloads/RBS\\_GRA\\_2007.pdf](http://www.rbs.com/microsites/gra2007/downloads/RBS_GRA_2007.pdf).
4. Bertonce, A. (2005). *Čas prevzemov prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana: GV založba.
5. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bešter, J. (1999). *Razvoj trg kapitala v Sloveniji: Prevzemi podjetij po privatizaciji*.
7. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Diplomski naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. *Board [banke ABN Amro]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.group.abnamro.com/ir/managing\\_board.cfm](http://www.group.abnamro.com/ir/managing_board.cfm).
9. *Board [banke Barclays]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.aboutbarclays.com/content/detail\\_imageright.asp?NewsAreaID=20](http://www.aboutbarclays.com/content/detail_imageright.asp?NewsAreaID=20).
10. *Board [banke Royal Bank of Scotland]*. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.rbs.com/about98.asp?id=ABOUT\\_US/OUR\\_BOARD](http://www.rbs.com/about98.asp?id=ABOUT_US/OUR_BOARD).
11. Bobek, D. (1992). *Organiziranje in poslovanje bank*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
12. Borak, N. (1996). *Bančne direktive Evropske skupnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
13. ECB 2005, EU Banking Structures 2006.
14. »EU Banking sector stability«.(2005). Frankfurt am Main: ECB.
15. Gaspari, M. (2008, 29. februar). Royal Bank of Scotland lani z večjim dobičkom. *Finance*, str. 13.
16. *Grafikon dnevni sprememb tečajev [podjetja Publikum]*. Najdeno 30. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.publikum.si/sl/trgovanje/tečajnica\\_ljubljanske\\_borze/?vp=RBS+LN&searchType=vp#graph](http://www.publikum.si/sl/trgovanje/tečajnica_ljubljanske_borze/?vp=RBS+LN&searchType=vp#graph).
17. Grenko, B. (2000, april). Bančništvo: zgodba o internacionalizaciji, konsolidaciji in še o čem. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.skb.si/info/ban/info-ban-2000/info-ban2000-02.html>.
18. Hampton, J. John (1989). *Financial Decision Making: Concepts, Problems, and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
19. *History [banke ABN Amro]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.group.abnamro.com/about/history/historyfaq.cfm>.
20. *History [banke Barclays]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.aboutbarclays.com/content/detailwithlist.asp?NewsAreaID=136>.

21. *History [banke Royal Bank of Scotland]*. Najdeno 18. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.rbs.com/about98.asp?id=ABOUT\\_US/OUR\\_HERITAGE/OUR\\_HISTOR](http://www.rbs.com/about98.asp?id=ABOUT_US/OUR_HERITAGE/OUR_HISTORY)  
[Y](http://www.rbs.com/about98.asp?id=ABOUT_US/OUR_HERITAGE/OUR_HISTOR).
22. Kenda, A. (2006, 1. december). Prva je banka iz ZDA. *Finance*, str. 13.
23. Kenda, A. (2007, 21. marec). Potrjen začetek pogajanj za prevzem ABN Amra. *Finance*, str. 13.
24. Kenda, A. (2007, 23. april). Banki ABN Amro in Barclays napovedali združitev. *Finance*, str. 6.
25. Kenda, A. (2007, 30. maj). ABN Amro nočejo pustiti Barclaysu. *Finance*, str. 13.
26. Kenda, A. (2007, 4. junij). Denar za prevzem ABN Amro bodo zbirali tudi na trgih. *Finance*, str. 8.
27. Kenda, A. (2007, 3. julij). Barclaysu dali več časa, da predloži ponudbo za ABN Amro. *Finance*, str. 13.
28. Kenda, A. (2007, 13. julij). Po odločitvi sodišča boj za ABN Amro še bolj zanimiv. *Finance*, str. 6.
29. Kenda, A. (2007, 16. julij). Banke izboljšale skupno prevzemno ponudbo za ABN Amro. *Finance*, str. 13.
30. Kenda, A. (2007, 17. julij). Nove karte v največjem bančnem prevzemu. *Finance*, str. 6.
31. Kenda, A. (2007, 23. julij). Barclays zvišal ponudbo za ABN Amro. *Finance*, str. 13.
32. Kenda, A. (2007, 24. julij). Barclays z azijsko pomočjo zvišal ponudbo za ABN Amro. *Finance*, str. 13.
33. Kenda, A. (2007, 30. julij). Vodstvo ABN Amro nevtralnno do obeh prevzemnih ponudb. *Finance*, str. 13.
34. Kenda, A. (2007, 6. avgust). Stroški prevzema ABN Amra vse do 660 milijonov evrov. *Finance*, str. 13.
35. Kenda, A. (2007, 5. oktober). Barclays priznal poraz. *Finance*, str. 13.
36. Kenda, A. (2007, 10. oktober). Po rekordnem prevzemu sledi razdelitev ABN Amra. *Finance*, str. 13.
37. Kenda, A. (2007, 15. november). Barclays zaradi hipotekarne krize ob 1,8 milijarde evrov. *Finance*, str. 13.
38. Kenda, A. (2008, 22. april). Royal Bank of Scotland bo izdala za 15 milijard evrov novih delnic. *Finance*, str. 13.
39. Kenda, A. (2008, 23. april). RBS se čisti, v Nemčiji še ena žrtev. *Finance*, str. 13.
40. *Kitajska ni vznemirila vlagateljev [podjetja Kapital]*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=4748&oznaci=royal+bank+of+scotland> naslovu
41. Kocbek, M. (1999). Korporacija v evropskih razmerah. *Prevzemi delniških družb*. Ljubljana: Slovenski raziskovalni inštitut za management.
42. Koprivc, J. (2000). V Sloveniji ni preveč bank. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*.

43. Košak, M. (2007). *Stanje in razvojne možnosti bančnega sektorja v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Kovač, B. (2000). *Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini*. Zbornik združitve in prevzemi gospodarskih družb Ljubljana: Društvo ekonomistov.
45. Krtelj, N. (2006). Mednarodni bančni prevzemi: *Primer ABN Amro in Antonveneta*. Diplomatska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Lahovnik, M., Plahutnik, A., Jecič, D & Krašovec, T. (2003). *Prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Manager.
47. Lev, B. (1983). *Observations on the merger phenomenon and a review of the evidence*. Midland Corporate Financial Journal, New York.
48. Levine, N. Sumner (1989). *The Acquisitions manual*. New York: New York Institute of Finance.
49. Lipnik, K. & Kos, S. (2007, 23. marec). Pogovori o prevzemu ABN Amra pognali ceno delnic. *Finance*, str. 13.
50. Magajna, M. (2007, 16. april). Največja bančna prevzemna tarča z 31 % večjim dobičkom. *Finance*, str. 13.
51. Magajna, M. (2007, 20. april). Barclays dobila podporo. *Finance*, str. 13.
52. Magajna, M. (2007, 26. april). ABN Amro se bo 'razkazala' Škodom. *Finance*, str. 13.
53. Magajna, M. (2007, 29. november). Kitajci vstopajo v evropski Fortis. *Finance*, str. 13.
54. Mohorič, M. (2005). *Povezovanje bank in zavarovalnic v Sloveniji*. Diplomatska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Mramor, D., Pahor, M., Novak, M., Štimec, M. & Tomažin, V. (2006). *Priložnosti in tveganja bančnega poslovanja v izbranih državah jugovzhodne Evrope in skupnosti neodvisnih držav*. Ljubljana: Časnik Finance d. o. o.
56. NLB s 750 milijoni evrov sindiciranega posojila [revija Indirekt]. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.indirekt.si/novice/slovenija/80100>
57. Osmanović, H. (2007, 19. marec). Vse bližje smo največji bančni združitvi v Evropi. *Finance*, str. 13.
58. Petrič, T. (2007, 20. marec). Naložbeni zadetek v polno: Vroč ABN Amro. *Finance*, str. 13.
59. Pinches, E. George (1990). *Essentials of Financial Management*. New York: Harper & Row.
60. Poročilo o finančni stabilnosti [banka Slovenije]. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=285>.
61. Poslovni dnevnik. Škotska Kraljeva banka septembra napoveduje zlom svetovnih borz. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/327944](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/327944).
62. Povalej, D. (2002). *Meddržavna združevanja in prevzemi v evropskem bančništvu*. Ljubljana: Bančni vestnik.

63. *Prikaz izkaz uspeha [podjetja Medvedšek Pušnik]*. Najdeno 30. marca 2008 na spletnem naslovu [http://beta.finance-on.net/files/2007-05-15/RBS%20LN\\_NAKUP\\_14.5.07.pdf](http://beta.finance-on.net/files/2007-05-15/RBS%20LN_NAKUP_14.5.07.pdf).
64. Pušnik, K., Šlebinger, M., Mlinarič, F. & Mikek, P. (2005). *Presoja prevzemov in koncentracij na trgu finančnih storitev*. Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
65. Ross Stephen, A., Westerfield, R. W. & Jaffe. J. F. (1993). *Corporate Finance*. Boston: Irwin.
66. *Royal Bank of Scotland [podjetja Pušnik]*. Najdeno 30. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.publikum.si/sl/novinarsko\\_sredisce/clanki\\_in\\_prispevki/63](http://www.publikum.si/sl/novinarsko_sredisce/clanki_in_prispevki/63).
67. Samec, N. (2004). *Kapitalski prevzemi gospodarskih družb v EU in nakupi večinskih deležev delnic na trgu kapitala*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
68. Scharf A., Charles, Shea, E. Edward, Beck, C. George (1991). *Acquisitions, Mergers, Sales, Buyouts and Takeovers: A Handbook with Forms*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
69. Smrekar, T. (2008, 29. april). Škoti odpuščajo. *Finance*, str. 13.
70. *Sponsorship [banke ABN Amro]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.group.abnamro.com/about/sponsor/sponsor.cfm>.
71. *Strategy [banke Barclays]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.aboutbarclays.com/content/detail.asp?NewsAreaID=111>.
72. *Škotska Kraljeva banka septembra napoveduje zlom svetovnih borz [revija Poslovni dnevnik]*. Najdeno 1. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/327944](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/327944).
73. Tajnikar, M. (2000). *Pripojitve, spojitve in prevzemi*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana.
74. *Tedenski pregled trga [banka ABN Amro]*. Najdeno 15. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.raiffeisen.si/uploads/market\\_reports/rb\\_tpt\\_2007\\_11\\_16.pdf](http://www.raiffeisen.si/uploads/market_reports/rb_tpt_2007_11_16.pdf).
75. Tekavc, J. & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila.
76. Ugovšek, J. (2008, 18. junij). Analitiki svarijo pred novimi katastrofami. *Finance*, str. 13.
77. Usenik, B. (2007, 24. april). Barclays pripravlja največji bančni prevzem. *Finance*, str. 13.
78. Usenik, B. (2007, 8. oktober). Banka Barclays tudi uradno odstopila od ABN Amro. *Finance*, str. 13.
79. *V treh mesecih kolaps finančnih trgov [revija Poslovni dnevnik]*. Najdeno 1. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/328105](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/328105).
80. Weston, J. Fred, Chung, S. Kwang, Hoag E. Susan (1990). *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*. Englewood Cliffs (N. J.): Prentice Hall.
81. Zajc, K. (1998). *Bančni prevzemi in združitve po svetu in v Sloveniji*. Ljubljana: Bančni vestnik.
82. *Zakon o prevzemih s komentarjem* (1998). Ljubljana: Gospodarski vestnik.

83. Zupančič, A. (2001). *Kultura podjetja pri prevzemih in združitvah*. Diplomski naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Žilavec, M. (2007, 31. julij). Prevzemna euforia bank tudi v zahodni Evropi. *Finance*, str. 13.



**PRILOGA 1:***Priloga: Prikaz prihodkov (v milijon EUR) za banko ABN Amro*

<b>PRIHODKI – Income Statement (v milijon EUR)</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Neto obrestni prihodki (Net interest revenue)	9,845	9,723	8,608	9,065	10,917
Celotni neto obrestni prihodki (Total non-interest revenue)	8,435	9,070	7,678	9,881	11,741
Celotni poslovni prihodki (Total operating income)	18,280	18,793	16,286	18,946	22,658
Celotni poslovni odhodki (Total operating expenses)	13,148	12,585	12,681	12,935	15,774
Dobiček iz poslovanja pred davki (Operating profit before tax)	3,388	4,918	2,998	5,376	5,029
Bilančni dobiček (Profit for the year (IFRS))			3,940	4,443	4,780
Čisti dobiček (Net profit)	2,207	3,161	3,865	4,382	<b>4,715</b>
Čisti dobiček k delničarjem (Net profit attributable to ordinary shareholders)	2,161	3,116	3,865	4,382	<b>4,715</b>
Dividende (Dividends)	1,462	1,589	1,663	2,050	<b>2,153</b>

*Vir: ABN AMRO, Financial Data & Reports, 2007*