

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ANA RADOJKOVIČ**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PREVZEMI KOT STRATEGIJA BANK ZA RAST: PRIMER  
SKUPINE UNICREDIT**

**Ljubljana, avgust 2009**

**ANA RADOJKOVIČ**

## **IZJAVA**

Študentka *Ana Radojkovič* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *doc. dr. Marka Košaka*, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14. 08. 2009

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>SEZNAM KRATIC</b> .....	<b>II</b>
<b>SEZNAM SLIK</b> .....	<b>III</b>
<b>SEZNAM TABEL</b> .....	<b>IV</b>
<b>SEZNAM PRILOG</b> .....	<b>V</b>
<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 RAZMERE V ITALIJANSKEM BANČNEM SEKTORJU</b> .....	<b>2</b>
1.1 RAZVOJ BANČNEGA SEKTORJA .....	2
1.2 PROCES PRIVATIZACIJE IN LASTNIŠTVO BANK .....	3
1.3 PROCES KONSOLIDACIJE .....	5
1.3.1 Učinki konsolidacije .....	6
<b>2 SKUPINA UNICREDIT</b> .....	<b>9</b>
2.1 NASTANEK SKUPINE .....	9
2.2 POSLOVNI MODEL SKUPINE .....	10
<b>3 RAST SKUPINE UNICREDIT</b> .....	<b>14</b>
3.1 ŠIRITEV SKUPINE .....	14
3.2 PREVZEM SKUPINE HYPOVEREINSBANK .....	16
3.2.1 Skupina HypoVereinsbank .....	16
3.2.2 Razlogi za prevzem .....	16
3.2.2.1 Dodatna pričakovanja in priložnosti za HypoVereinsbank .....	18
3.2.3 Potek prevzema .....	18
3.2.4 Širitev UniCredit v Srednjo in Vzhodno Evropo .....	19
3.2.4.1 Skupni trgi HypoVereinsbank in UniCredit .....	19
3.2.4.2 Novi trgi za UniCredit .....	21
3.2.5 Pomen regije Srednje in Vzhodne Evrope .....	22
3.2.6 Vpliv prevzema na poslovanje HypoVereinsbank .....	24
3.3 PREVZEM SKUPINE CAPITALIA .....	26
3.3.1 Razlogi za prevzem .....	26
3.3.2 Ureditev javnih ponudb za prevzem v Italiji .....	28
3.3.3 Potek prevzema .....	29
3.4 VPLIV PREVZEMOV HYPOVEREINSBANK IN CAPITALIE NA POSLOVANJE SKUPINE UNICREDIT .....	30
3.4.1 Doseganje zastavljenih ciljev in poslovanje skupine .....	30
3.4.2 Ključ do uspeha v mednarodni ekspanziji .....	37
<b>4 UNICREDIT V RAZMERAH AKTUALNE FINANČNE KRIZE</b> .....	<b>38</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>41</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	

## SEZNAM KRATIC

BA-CA	Bank Austria Creditanstalt
BCA	Sporazum o poslovni združitvi ( <i>Business Combination Agreement</i> )
BDP	Bruto družbeni proizvod
CIR	Delež stroškov v neto prihodkih ( <i>Cost Income Ratio</i> )
CONSOB	Italijanska Državna komisija za družbe in borzo ( <i>Commissione Nazionale per le Società e la Borsa</i> )
ECB	Evropska centralna banka ( <i>European Central Bank</i> )
EPS	Čisti dobiček na delnico ( <i>Earnings Per Share</i> )
HHI	Herfindahl-Hirschman-ov indeks
HVB	HypoVereinsbank
IMI	Italijanska državna holdinška družba za kratko- in dolgoročno financiranje gospodarskih naložb ( <i>Istituto Mobiliare Italiano</i> )
IRI	Italijanski Zavod za industrijsko obnovo ( <i>Istituto per la Ricostruzione Industriale</i> )
MDS	Mednarodni denarni sklad ( <i>IMF – International Monetary Fund</i> )
ISVAP	Inštitut za nadzor nad zasebnimi in javnimi zavarovalnicami ( <i>Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni Private e di Interesse Collettivo</i> )
ROE	Donos na kapital ( <i>Return on Equity</i> )
SVE	Srednja in Vzhodna Evropa ( <i>CEE – Central and Eastern Europe</i> )
TUF	Italijanska Zakonodajna uredba št. 58 iz februarja 1998 ( <i>Testo Unico Finanziario</i> )

## SEZNAM SLIK

Slika 1: Grafični prikaz gibanja števila bank in števila bančnih prevzemov v Italiji v obdobju 1990–2007 (31. december).....	6
Slika 2: Grafični prikaz stopnje koncentracije* italijanskega bančnega sektorja leta 2000 in leta 2007 (v %) .....	8
Slika 3: Nastanek skupine UniCredito Italiano .....	10
Slika 4: Divizije skupine UniCredit .....	11
Slika 5: Grafični prikaz deleža čistih prihodkov skupine UniCredit po divizijah v letu 2007 .....	13
Slika 6: Razširjena skupina UniCredit .....	15
Slika 7: Grafični prikaz gibanja nekaterih finančnih podatkov poslovanja HVB v obdobju 2001–2007 (mio EUR) .....	24
Slika 8: Grafični prikaz gibanja CIR in ROE skupine HVB v obdobju 2003–2007 .....	25
Slika 9: Delež celotnih prihodkov UniCredit in Capitalia po državah pred prevzemom ter pričakovani delež celotnih prihodkov novonastale skupine po prevzemu .....	28
Slika 10: Grafični prikaz gibanja bilančne vsote UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december ) (mrd EUR) .....	31
Slika 11: Grafični prikaz gibanja števila poslovalnic in podružnic UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december).....	32
Slika 12: Grafični prikaz gibanja števila zaposlenih UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december) .....	32
Slika 13: Grafični prikaz gibanja cene delnice in EPS za UniCredit v obdobju 2001–2008 (EUR) .....	33
Slika 14: Grafični prikaz tržne kapitalizacije UniCredit-a v obdobju 2004–2007 (mrd EUR) .....	34
Slika 15: Grafični prikaz gibanja dobička iz rednega poslovanja in čistega dobička poslovnega leta UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR).....	35
Slika 16: Grafični prikaz gibanja prihodkov in stroškov iz poslovanja UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR) .....	36
Slika 17: Grafični prikaz gibanja ROE in CIR UniCredit-a za obdobje 1999–2008 (%) ..	36

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Nekateri finančni podatki o poslovanju italijanskih bank v obdobju 2000–2007 (v %)	7
Tabela 2: Položaj skupine HVB v državah SVE (leto 2004)	16
Tabela 3: Položaj UniCredit-a in HVB na skupnih trgih SVE pred prevzemom ter položaj UniCredit-a po prevzemu	21
Tabela 4: Položaj UniCredit-a v Avstriji, Nemčiji in na novih trgih SVE konec leta 2007	22
Tabela 5: Nekateri finančni podatki poslovanja HVB v obdobju 2001–2007	24
Tabela 6: Cena delnice HVB v obdobju 2004–2008 (EUR)	25
Tabela 7: Pričakovan tržni delež in število poslovalnic za UniCredit Banca, Banca di Roma in Banco di Sicilia po prevzemu	26
Tabela 8: Tržni deleži UniCredit in Capitalia po posameznih poslovnih področjih v Italiji pred prevzemom ter pričakovani tržni deleži novonastale skupine v Italiji po prevzemu	27
Tabela 9: Vodilne bančne skupine v SVE leta 2009	30
Tabela 10: Bilančna vsota podružnic UniCredit-a v posameznih državah leta 2006 in 2007 (31. december) (mrd EUR)	31
Tabela 11: Cena delnice in EPS za UniCredit v obdobju 2001–2008 (EUR)	33
Tabela 12: Dobiček iz rednega poslovanja in čisti dobiček poslovnega leta UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)	34
Tabela 13: Prihodki in stroški iz poslovanja UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)	35



## SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1: Lastniška struktura in nadzor nad največjimi italijanskimi bančnimi skupinami ob koncu leta 1997 .....	1
PRILOGA 2: Lastniška struktura in nadzor nad največjimi italijanskimi bančnimi skupinami na dan 31.12.2000 .....	3
PRILOGA 3: Lastniška struktura največjih italijanskih bančnih skupin maja 2004.....	5
PRILOGA 4: Število bank in število bančnih prevzemov v Italiji v obdobju 1990-2007 ....	6
PRILOGA 5: Razvoj banke Credito Italiano v obdobju 1870-1993 .....	7
PRILOGA 6: Kratek opis zgodovine bank in hranilnic, ki so z združevanji privedle do nastanka skupine UniCredit (razen Credito Italiano): .....	8
PRILOGA 7: Tržna kapitalizacija v evroobmočju (podatki za konec avgusta 2007) (mrd EUR).....	10
PRILOGA 8: Prisotnost skupin UniCredit in HVB v SVE leta 2005 .....	11
PRILOGA 9: Tržni deleži skupin UniCredit in Capitalia v posameznih italijanskih regijah pred prevzemom (levo) ter pričakovani tržni deleži in število poslovalnic novonastale skupine po prevzemu (desno).....	12
PRILOGA 10: Število poslovalnic in podružnic UniCredit in HVB - samostojno ter UniCredit - konsolidirano po posameznih evropskih državah konec leta 2005 .....	13
PRILOGA 11: Prihodki, stroški in dobiček iz poslovanja po divizijah UniCredit-a v obdobju 2005-2007 (mio EUR).....	14



## UVOD

Liberalizacija, deregulacija in napredek v informacijski tehnologiji so močno spremenili evropsko bančno okolje v zadnjih dveh desetletjih. Proces konsolidacije, ki je imel za posledico prevzeme in združevanja znotraj domačega bančnega sektorja s tujimi bančnimi sektorji ali celo z ostalimi sektorji finančnega trga, je bankam omogočil zagotovitev močne strateške pozicije, ki jih ohranja konkurenčne. Hkrati je omogočil razširitev tako poslovnih kot geografskih področij njihovega delovanja.

Tudi Italija v tem pogledu ni izjema. Primer italijanske bančne skupine, ki je v vedno bolj konkurenčnem ozračju izkoristila ponujene priložnosti, je nedvomno skupina UniCredit. Njena evolucija s prevzemi danes pomeni del širše intenzivne konsolidacije znotraj italijanskega bančnega sektorja. Močan položaj na domačem trgu je skupini omogočil tudi hitro širitev na tuje trge. Skupina je relativno zgodaj spoznala prednosti teh širitev in začela zasledovati vizijo velike evropske banke. Prevzemi skupine UniCredit kot temeljna strategija rasti in organizacijskega razvoja so tudi predmet mojega diplomskega dela.

Namen diplomskega dela je podrobneje predstaviti razvojno pot skupine UniCredit in ugotoviti, kateri so bili najpomembnejši koraki, ki so pripomogli k uresničevanju zastavljenih razvojnih ciljev. V ospredje bi rada postavila predvsem značilnosti, po katerih se strategija UniCredit-a razlikuje od strategije ostalih bančnih skupin; na primerih pa prikazala načine in vzroke za njeno širitev.

Vsebina diplomskega dela je razdeljena na štiri poglavja. V prvem poglavju opisujem italijanski bančni sektor, ki je doživel sunkovite spremembe v obdobju zadnjih dveh desetletij. Globoko transformacijo bančnega sektorja podrobneje prikazujem s procesom privatizacije in konsolidacije, hkrati pa podajam nekaj splošnih značilnosti tega sektorja danes.

Naslednje poglavje je namenjeno predstavitvi skupine UniCredit. V tem poglavju podajam zgodovinski pregled nastanka skupine in predstavitev njenega poslovnega modela. Poznavanje slednjih je pomembno za boljše razumevanje nadaljnjega delovanja skupine.

V tretjem, najobsežnejšem poglavju diplomskega dela, poskušam prikazati predvsem eksponentno rast skupine UniCredit v zadnjem desetletju. V tem poglavju ločeno prikažem najpomembnejši kapitalski povezavi, ki sta skupini omogočili utrditi oziroma pridobiti vodilni položaj na posameznih ciljnih trgih – prevzem nemške skupine HypoVereinsbank in italijanske skupine Capitalia. Pri tem se osredotočam predvsem na motive in pričakovanja, ki so skupine (predvsem UniCredit) vodili k omenjenima povezavam, na način doseganja zastavljenih ciljev ter na vpliv povezav na položaj novonastale skupine v evropskem prostoru. Poglavje zaključujem z vplivom povezav na poslovne rezultate skupine.

Ker pa ne moremo spregledati trenutnih globalnih pretresov na finančnih trgih, se v četrtem poglavju dotaknem značilnosti sedanje globalne finančne krize, njenega vpliva na poslovanje UniCredit-a ter poskušam oceniti, ali se lahko strategija banke obnese oziroma izkaže kot uspešna tudi v takšnih razmerah.

Izdelava diplomskega dela temelji predvsem na sekundarnih virih podatkov. Za predstavitev razmer v italijanskem bančnem sektorju uporabljam predvsem tujo strokovno literaturo, za predstavitev razvojne poti skupine UniCredit pa predvsem poslovna poročila in razne analize skupine. Za boljše razumevanje celotne situacije sem opravila tudi nekaj neformalnih razgovorov.

## **1 RAZMERE V ITALIJANSKEM BANČNEM SEKTORJU**

### **1.1 Razvoj bančnega sektorja**

Italija je bila središče evropskega gospodarskega in kulturnega življenja ter ena najbogatejših dežel vse do konca srednjega veka. Gospodarsko najbolj napredne so bile mestne države na severu: Benetke, Genova, Milano in Firenze, kjer sta cveteli trgovina na dolge razdalje in obrtna proizvodnja. Italijanski trgovci so bili posredniki trgovine med bližnjim in daljnim vzhodom ter preostalo Evropo. To je predstavljalo zelo donosen posel, hkrati pa je prinašalo tudi težave zaradi različnih kovanih denarnih enot. Posledica tega je bila, da so se trgovci začeli ukvarjati še z menjalniškimi posli. To je kmalu pripeljalo do kreditiranja kot dodatne dejavnosti. Menjavo so običajno opravljali na klopi oziroma za mizo, imenovano »il banco«, kar predstavlja izvor besede banka v današnjem pomenu (Lazarević, 2005, str. 46).

Italijanski bančni sektor je bil dolgo časa pod močnim državnim vplivom. Bančna zakonodaja, ki je največjim bankam omogočila, da so tudi formalno postale javne institucije, je bila sprejeta leta 1936, bančni sektor pa je ohranila nespremenjen kar pol stoletja. Banca d'Italia je iz zasebne ustanove postala oseba javnega prava. Njeni delničarji so postale banke, hranilnice in zavarovalnice v javni lasti. Revizija bančnega poslovanja je bila zaupana posebni inšpekcijski službi, organizacijsko sicer zunaj centralne banke, a neposredno podrejeni guvernerju centralne banke. Z zahtevo po enakomerni funkcionalni in geografski porazdelitvi posojilne dejavnosti v državi je stekla obsežna prekategorizacija bančnih ustanov. Banke so glede na njihov namen razdelili na državne, pokrajinske in lokalne.

Kot banke državnega pomena, ki so bile v »nacionalnem interesu« (ital. *banche di interesse nazionale*), so bile določene Banca Commerciale, Credito Italiano in Banca di Roma. K tem se je pridružila še Banca Nazionale del Lavoro, ki je bila ustanovljena leta 1913 kot centrala kreditnega združenja. Sledila je nižja raven, kjer so bile določene hranilnice in delniške družbe v javni lasti, ki jim je bilo dovoljeno delovati na pokrajinski

ravni. Večina teh ustanov je bila odvisna oziroma tesno navezana na ministrstvo za finance. Na najnižji ravni je bilo dovoljeno poslovati krajevnim ali občinskim hranilnicam in kreditnim zadrugam. Vse te ustanove so prvenstveno izvajale kratkoročno in le deloma srednjeročno financiranje. Dolgoročno kreditiranje je ostalo v pristojnosti splošnih ali namenskih državnih ali paradržavnih skladov, kot je bil IMI (ital. *Istituto Mobiliare Italiano*) (Lazarević, 2005, str. 48).

Ob koncu osemdesetih let 20. stoletja je bil bančni sektor močno razdrobljen. Prisotno je bilo veliko število majhnih in srednje velikih bank, katerih ključna naloga je bila še vedno sprejemanje depozitov in posojanje lokalnim trgom. Ovire za širitev bank so predstavljale predvsem pravne omejitve med različnimi kategorijami bank, njihova omejena sposobnost večanja kapitala in administrativne restrikcije pri odpiranju novih podružnic (Chionsini, Foglia & Marullo Reedtz, 2003, str. 7). Zakonska določila, ki so opredeljevala velikost, območje in strukturo klientele posameznih bank, so torej še vedno temeljila na bančnih zakonih iz tridesetih let.

Bančni sektor je bistvene spremembe doživel v zadnjih dveh desetletjih. Ključna dejavnika pri oblikovanju bančnega sektorja, ki sta preko Evrope prišla tudi v Italijo, sta bila finančna deregulacija in napredek v informacijski tehnologiji. Prestrukturiranje italijanskega bančnega sektorja je potekalo na dva načina, in sicer na eni strani s celotnim umikom države iz lastništva bank, na drugi strani pa z velikim številom povezav med bankami.

## 1.2 Proces privatizacije in lastništvo bank

Proces reforme javnih bančnih institucij se je v Italiji začel leta 1990 z zakonom št. 218 z dne 30. julija 1990, znanim tudi kot »zakon Amato«<sup>1</sup>. Splošen cilj zakona je bil spodbuditi radikalen proces prestrukturiranja bank zato, da bi te bile zmožne premagati strukturne slabosti, vezane na njihovo institucionalno naravo. Bilo je namreč verjeti, da bodo pravna oblika javnih ustanov, problemi, vezani na stanje kapitala bank, in njihova neprimerna velikost, bankam onemogočili doseči željeno učinkovitost in konkurenčnost na mednarodnem trgu (Trivieri, 2005, str. 53). Za začetek procesa privatizacije je odgovorna tudi država, katera je potrebovala denar za krpanje proračunske luknje ter na to vezane izpolnitve Maastrichtskih kriterijev (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 141).

Transformacija bančnih institucij je bila izvedena tako, da so se javne banke organizirale kot delniške družbe (ital. *società per azioni* – *S.p.A.*), pri tem pa so se nebančne finančne storitve organizirale v za to posebej namenjene subjekte – fundacije (ital. *fondazione*). Za slednje velja, da niso postale privatne, ampak so ostale entitete javnega prava. Proces privatizacije je pripeljal do nove lastniške strukture bank, na podlagi katere jih lahko razdelimo v tri skupine, in sicer:

---

<sup>1</sup> Zakon je dobil ime po takratnem zakladnem ministru Giulianu Amatu, dejansko pa je nastal v sodelovanju s kasnejšim zakladnim ministrom Carlom Azegliom Ciampi.

- privatne banke (ital. *banche private*);
- ljudske in zadružne banke (ital. *banche popolari* in *banche di credito cooperativo*);
- javne banke (ital. *banche sotto controllo pubblico*).

Prodaja državnih deležev se je začela leta 1993, in sicer z javno prodajo delnic državne holdinške družbe Zavoda za industrijsko obnovo (ital. *Istituto per la Ricostruzione Industriale*, v nadaljevanju IRI). IRI je v italijanskem gospodarstvu odigral zelo pomembno vlogo, saj je preprečil propad največjih italijanskih bank, s tem pa tudi propad italijanskega gospodarstva, ki ga je svetovna gospodarska kriza (1929–1933) že načenjala. Postal je lastnik oziroma solastnik velikega dela gospodarstva, med katerim tudi skoraj 40 % bančnega sektorja. IRI je decembra 1993 prodal 80-odstotni delež banke Credito Italiano, v prvih mesecih leta 1994 pa še 50-odstotni delež v Banca Commerciale Italiana.

Po dolgem obdobju zatišja so se naslednje bolj odmevne transakcije začele junija 1997<sup>2</sup>. Takratno Zakladno ministrstvo (ital. *Ministero del Tesoro*) se je odpovedalo lastništvu nad dvema največjima bankama južne Italije: Banco di Napoli in Banco di Sicilia, prodalo pa je še svoj 6,2-odstotni delež v banki Istituto Bancario San Paolo di Torino. Sledil je spet IRI, ki je prodal 36,5-odstotni delež v Banca di Roma (Trivieri, 2005, str. 136).

Čeprav je zakon Amato določal parametre za vzpostavitev lastniške strukture, ki bi dolgoročno zagotavljala učinkovito upravljanje, konkurenčnost in uspešen razvoj bank, je sam zelo malo spremenil osrednjo lastniško vlogo države v tem sektorju. To naj bi se spremenilo, ko je v veljavo stopil zakon št. 461, z dne 23. decembra 1998, imenovan tudi »zakon Ciampi«. Zakon je določal, da mora država vse svoje deleže v bankah prodati najkasneje do junija 2003.

Trivieri (2005, str. 145) na podlagi indeksa Banzhaf<sup>3</sup> ugotavlja, da so bile velike bančne skupine, kot sta na primer Banca di Roma in San Paolo-IMI, konec leta 2000 še vedno v javni lasti (Priloga 2). Za omenjena primera velja, da sta fundaciji Ente CdR di Roma in Compagnia di San Paolo, do takrat nad bankama ohranili kar absolutni nadzor. Po podatkih Deutsche Bank (Deutsche Bank Research, 2004, str. 11) je bil pomemben delež bančnega sektorja v lasti države tudi leta 2004 (Priloga 3).

Na začetku leta 2008 je bilo po podatkih CONSOB (italijanske Državne komisije za družbe in borzo) lastništvo italijanskih bank in bančnih skupin naslednje (Banca d'Italia, 2008, str. 261):

- 16,5 % kapitala v lasti tujih subjektov (17 % v letu 2007). Razporedimo ga lahko med tuje banke (7,6 %), tuje finančne družbe (7,0 %) in tuje zavarovalnice (1,9 %);

<sup>2</sup> Lastniška struktura in nadzor nad največjimi italijanskimi bančnimi skupinami ob koncu leta 1997 je prikazana v Prilogi 1.

<sup>3</sup> Banzhafov Indeks uporabljamo pri analizi glasovalne moči delničarjev oziroma glasovalnih sistemov na podlagi verjetnosti. Osnova Banzhafove metode je, da volilna moč izvira iz zmožnosti oziroma verjetnosti spreminjanja izida glasovanja z določenim glasom.

- približno 15 % kapitala v lasti bančnih fundacij;
- 60,8 % kapitala v prostem obtoku.

### 1.3 Proces konsolidacije

Konkurenco med bankami je na panevropski ravni povečalo predvsem ustvarjanje enotnega bančnega trga z drugo bančno direktivo. Direktiva 89/646/EEC je v letu 1989 postavila temelje harmonizacije bančnega poslovanja in uvedla tri temeljna načela, in sicer: načelo nadzora domicilne države, enotno dovoljenje za poslovanje (*»single banking licence«*) in vzajemno priznavanje (*»mutual recognition«*). Pomemben trend, ki je še danes odraz vedno večje konkurence med bankami, je konsolidacija na finančnih trgih.

Evropski parlament (2006, str. 111) ugotavlja, da konsolidacija kot taka ne sme biti cilj, ampak mora nedvomno koristiti gospodarstvu s spodbujanjem rasti in inovacij ter izboljšanjem dostopa do denarne podpore. To naj bi finančnim institucijam omogočilo izrabo sinergije in stroškovne učinkovitosti ter potrošnikom ponudilo večjo izbiro in boljšo kakovost, obenem pa večjo zaščito. Po mnenju mnogih analitikov, regulatorjev in akademikov je konsolidacija najboljši način za revitalizacijo bančne industrije (Sinkey, 1998, str. 853).

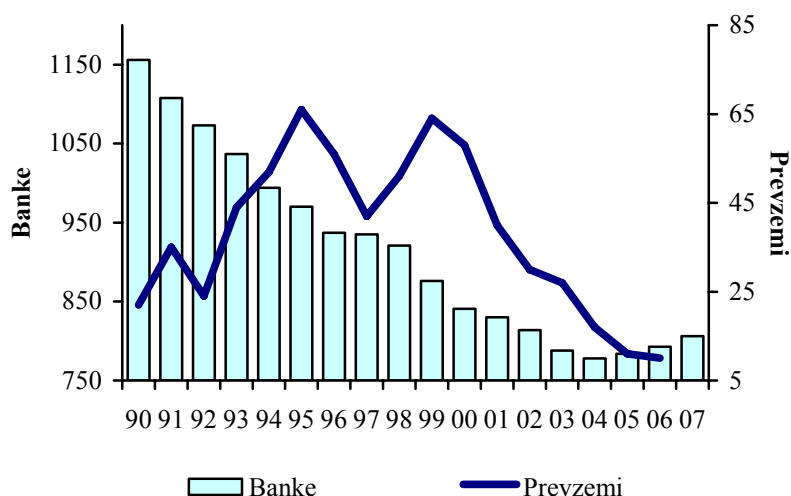
Konsolidacijo italijanskega bančnega sektorja v devetdesetih letih lahko razdelimo v dve fazi. Prva faza je trajala do maja 1997 in ni vključevala transakcij med večjimi igralci na trgu. Njen namen je bil predvsem v reševanju bank v stiski, posebno tistih na jugu Italije. Glavna značilnost druge faze, ki se je začela sredi leta 1997 in je trajala do konca leta 2000, pa je bila ravno konsolidacija med večjimi bančnimi skupinami. Njen namen je bil ustvariti le peščico igralcev na trgu, ki bi bili sposobni konkurirati si med seboj tako v tradicionalnih bančnih dejavnostih na najbogatejših lokalnih trgih, kot v nebančnih storitvah po vsej državi (Messori, 2001, str. 12). Glavna motiva za povezovanje med bankami sta bila predvsem doseganje ekonomij obsega in vstop na nova področja delovanja.

Veliko zaslugo za izrazite spremembe v italijanskem bančnem sektorju gre nedvomno pripisati tudi italijanski centralni banki. Banka je namreč konsolidacijski proces podpirala od samega začetka. Nekdanji guverner Antonio Fazio je dajal izrazito prednost domačim bankam pri prevzemih in oviral tuje banke, zaradi česar je moral leta 2005 po odmevnem škandalu tudi odstopiti. Nasledil ga je Mario Draghi, ki je na stežaj odprl vrata tudi tujim bankam, vendar je obenem nadaljeval podporo domači konsolidaciji. Leta 2007 je bilo tako devet od desetih največjih italijanskih bank še vedno udeleženih v stalnem konsolidacijskem procesu (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 142).

### 1.3.1 Učinki konsolidacije

Obsežne spremembe v italijanskem bančnem sektorju so se odrazile v povečanem številu prevzemov<sup>4</sup> in v zmanjševanju števila bank (Priloga 4). V obdobju 1990–2000 je prišlo v Italiji do kar 514 prevzemov, ki so imeli za posledico spremembo v večinski lastniški strukturi. V tem obdobju je število bank padlo iz 1.156 na 841. Ob koncu leta 2004 je bilo število bank v državi najnižje, in sicer 778, kar je pomenilo 33-odstotni padec od leta 1990, čeprav je bilo v tem obdobju ustanovljenih več kot dvesto novih bank.

Slika 1: Grafični prikaz gibanja števila bank in števila bančnih prevzemov v Italiji v obdobju 1990–2007 (31. december)



Vir: Banca d'Italia, *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2000, 2001*, str. 302, Tav. E2; Banca d'Italia, *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2004, 2005*, str. 362, Tav. E2; Banca d'Italia, *Relazione Annuale 2006, 2007*, str. 202, Tavola 15. 2.

Proces konsolidacije je ustvaril tudi velike univerzalne banke. Za te banke je značilno, da ponujajo širšo paleto proizvodov in lažje preživijo v vedno bolj konkurenčnem okolju. Povezave med velikimi bankami so se, kot že omenjeno, začele v drugi fazi konsolidacije. Prva pomembna povezava med njimi je bila ustanovitev skupine *Banca Intesa*. Skupina je nastala junija 1997 z združitvijo bank Cassa di Risparmio delle Province Lombarde in Banco Ambrosiano. Do druge pomembne povezave je prišlo jeseni leta 1998, ko so se povezale banke Credito Italiano, Rolo Banca in Unicredito, kar je omogočilo nastanek nove skupine *Unicredito Italiano*. Konec istega leta sta se združili tudi banki Istituto Bancario SanPaolo di Torino in Istituto Mobiliare Italiano. S povezavo je nastala bančna skupina *San Paolo-IMI*, katera je dve leti kasneje prevzela pomembni italijanski banki, Banca di Napoli in Banca Cardine. Do nastanka pomembne bančne skupine je prišlo tudi leta 2002, ko je s povezavo med Banca di Roma in Bipop-Carire nastala skupina *Capitalia*.

<sup>4</sup> V diplomskem delu bom uporabljala pojem prevzem kot splošen termin za vse oblike pridobitve nadzora v ciljnim podjetju, ki prevzemnemu podjetju daje zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko vpliva na poslovanje ciljnega podjetja. Kadar bo posamezna oblika prevzema proučevana v okviru njene ožje kategorije, bom uporabila termine, kot so združitev, pripojitev, spojitve, odkup delnic, odkup premoženja ...



Za italijanski bančni sektor so pomembni tudi naslednji prevzemi: prevzem Madiocredito Centrale – Banco di Sicilia s strani Banca di Roma in prevzem Banca Agricola Mantovana in Banca del Salento s strani *Monte dei Paschi di Siena*<sup>5</sup> (Trivieri, 2005, str. 140).

Konsolidacijo in prerazporeditev lastništva italijanskih bank je spremljalo povečanje operativne učinkovitosti bank in njihove tržne konkurenčnosti. Delež stroškov iz poslovanja in stroškov dela v celotni aktivni je v obdobju 1990–2000 močno padel. Delež stroškov iz poslovanja je padel iz 2,75 % na 2,05 %, delež stroškov dela pa iz 1,81 % na 1,15 %. Banke so v istem obdobju postale bolj konkurenčne na področju tradicionalnih dejavnosti. Delež neto obrestnih prihodkov v celotni aktivni, t.j. prihodkov tradicionalnih dejavnosti, je padel iz 3,2 % na nekaj več kot 1,9 %, medtem ko je delež neobrestnih prihodkov, t.j. prihodkov netradicionalnih dejavnosti, narasel iz 1 % na skoraj 1,8 %. V devetdesetih letih je bilo takšno relativno znižanje stroškov in porast neobrestnih prihodkov dovolj veliko, da je kompenziralo učinke povečanja konkurenčnosti na dobičkonosnost italijanskih bank (Messori, 2001, str. 10). Iz Tabele 1 je razvidno, da so se omenjeni trendi pri poslovanju nadaljevali tudi po letu 2000 (z nekajletnim odstopanjem le pri prihodkih iz netradicionalnih dejavnosti).

*Tabela 1: Nekateri finančni podatki o poslovanju italijanskih bank v obdobju 2000–2007 (v %)*

Postavka \ Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Operativni stroški na aktivo</b>	2,03	2,02	1,95	1,81	1,74	1,72	1,57
<b>- med katerimi: stroški dela</b>	1,11	1,10	1,07	0,98	0,93	0,92	0,87
<b>Neto obrestna marža</b>	1,93	1,91	1,77	1,67	1,41	1,43	1,36
<b>Neto neobrestna marža</b>	1,75	1,46	1,42	1,32	1,52	1,58	1,35

*Vir: Banca d'Italia, Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2002, 2003, str. 286, Tav. D17; Banca d'Italia, Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2005, 2006, str. 243, Tav. D15; Banca d'Italia, Relazione Annuale 2007, 2008, str. 211, Tavola 17. 4.*

V novih razmerah so se banke lahko reorganizirale in sanirale ne samo doma, ampak tudi preko državnih meja. V obdobju 1997–2006 je prišlo do skupno 46-ih prevzemov tujih bank s strani italijanskih bank (10 samo v letu 2006). Prevzemi tujih bank so v obdobju 1998–2007 dosegli delež 26,2 % celotne aktive bančnega sektorja in s tem pripomogli k naraščajoči stopnji mednarodne integracije (Banca d'Italia, 2008, str. 259).

S procesom konsolidacije se je koncentracija v italijanskem bančnem sektorju izrazito povečala. Vrednost indeksa HHI<sup>6</sup>, ki je leta 1997 znašala 350 točk, je do leta 2001 narasla na 730 točk (Trivieri, 2005, str. 149). Upošteva prevzem banke Antonveneta s strani

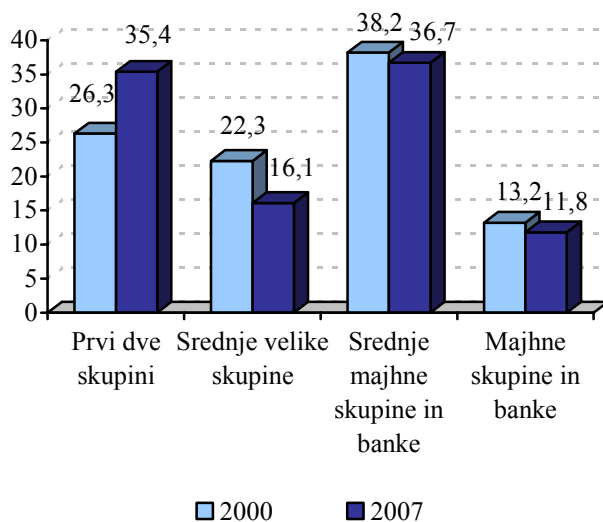
<sup>5</sup> Banka Monte dei Paschi di Siena je bila ustanovljena leta 1472 in velja za najstarejšo še delujočo banko tako v Italiji kot v svetu.

<sup>6</sup> Herfindahl-Hirschmanov indeks je v ekonomski teoriji splošno priznan način merjenja koncentracije na trgu. Izračuna se s seštevanjem kvadratov deležev podjetij, ki nastopajo na tržišču. HHI tako upošteva relativno velikost in število podjetij, ki se pojavljajo na trgu. Več kot je podjetij in bolj kot so ta izenačena po velikosti, nižji je indeks. Z manjšanjem števila podjetij in z večanjem razlik med njimi ta indeks narašča. V praksi in zakonodaji nekaterih držav se uporablja za ocenjevanje monopolnega položaja podjetij na trgu (Banka Slovenije, 2007, str. 17).

Monte dei Paschi di Siena in Banca CR Firenze s strani Intesa Sanpaolo je vrednost do konca leta 2007 narasla na 828 točk. Koeficient tržne koncentracije KK5, izračunan na osnovi bilančne vsote hkrati pokaže, da je tržni delež petih največjih bančnih skupin iz 48,6 % v letu 2000 narasel na 51,5 % konec leta 2007 (upoštevaje prej omenjena prevzema na 54,6 %). Ta delež znaša v petih vodilnih evropskih državah (po bilančni vsoti) v povprečju 46 %, kar Italijo uvršča na drugo mesto za Francijo (Banca d'Italia, 2008, str. 260).

Trenutno je sektor opredeljen s prisotnostjo štirih kategorij posrednikov. Prvo kategorijo predstavljata dve bančni skupini (UniCredit in Intesa Sanpaolo), katerih velikost je primerljiva z velikostjo največjih evropskih skupin, in z močno mednarodno prisotnostjo. Tržni delež obeh skupin v državi, merjen z bilančno vsoto, znaša 35,4 %. Druga kategorija zajema tri srednje velike skupine, ki delujejo pretežno na nacionalni ravni (med temi sta dve ljudski banki). Tej kategoriji pripada 16,1-odstotni tržni delež. Največ, 36,7 % trga, zaseda 56 individualnih bank in bančnih skupin s povprečno bilančno vsoto 16,4 milijarde evrov. To so predvsem posredniki, ki se ukvarjajo s tradicionalno bančno dejavnostjo, specializirane banke, posredniki v lasti tujih bančnih skupin in nekatere banke, dejavne na področju upravljanja premoženja (angl. *asset management*) in bančnega zavarovalništva (angl. *bankassurance*). Najbolj številčno kategorijo, s tržnim deležem 11,8 %, predstavljajo 603 manjši posredniki, specializirani v financiranju lokalnih gospodarstev (med temi zadružne banke), ter manjše podružnice tujih bank.

Slika 2: Grafični prikaz stopnje koncentracije\* italijanskega bančnega sektorja leta 2000 in leta 2007 (v %)



**Legenda:** \* Stopnja koncentracije je izražena kot tržni delež v bilančni vsoti celotnega bančnega sektorja (za bančne skupine je uporabljen konsolidiran podatek, za banke, ki niso vključene v skupino, pa individualni podatek).

Vir: Banca d'Italia, Relazione Annuale 2007, 2008, str. 261, Figura 21. 2.

## 2 SKUPINA UNICREDIT

Italijanska bančna skupina UniCredit je primer skupine, katere močan razvoj izhaja predvsem iz spremenjenih okoliščin v evropskem bančnem prostoru. Razvijajoči se trg in povečana konsolidacija evropskega bančnega sektorja sta namreč povzročili, da se je UniCredit spremenila in naredila prave korake v smeri nadaljnjega osvajanja trgov, konsolidacije, internacionalizacije ter specializacije za produkte in segmente (UniCredit Bank, 2007). Pri rasti svojega poslovanja skupina zasleduje logiko širitve tako z osvajanjem novih trgov kot tudi s povečevanjem prisotnosti na lokalnih trgih.

UniCredit se danes uvršča med vodilne bančne skupine v Evropi. Prisotna je v 23-ih evropskih državah in v 27-ih ostalih državah po svetu, njena bilančna vsota znaša več kot 1.000 milijard evrov, ima več kot 10.200 poslovalnic in podružnic, 170.000 zaposlenih, zaupa pa ji preko 40 milijonov komitentov.<sup>7</sup>

### 2.1 Nastanek skupine

Zgodovina skupine UniCredit sega že v drugo polovico 15. stoletja, ko je bila ustanovljena finančna institucija Monte di Pietà di Bologna (kasneje Rolo Banca 1473). V zadnjih časih je skupina rezultat združitve kar devetih največjih italijanskih bank, ki so bile hkrati tudi same rezultat združevanja različnih bank. Ta večstoletna pot je doživela odločilen preobrat po zaslugi zakona Amato, ki je proces združevanja devetih bank močno pospešil. Skupina UniCredit je torej plod bogate in kompleksne zgodovine, izkušenj in dogodkov, ki segajo vse do rojstva vsake posamezne banke v skupini ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)).

Credito Italiano je eden izmed glavnih igralcev v zgodovini italijanskega bančnega sektorja in je imel v prvi fazi nastajanja skupine UniCredit tudi osrednjo vlogo. Začetki banke segajo v leto 1870, ko je bila ustanovljena Banca di Genova, katera se je v Credito Italiano preimenovala leta 1895 po prevzemu milanske banke Vonwiller. Leta 1930 (takrat je banka veljala za drugo največjo v državi) je s prevzemom Banca Nazionale di Credito izvedla največji bančni prevzem v Italiji doslej. Za večje so valjali tudi prevzemi Banca Mediterranea di Credito leta 1991 ter prevzem Banca Agricola Nord Calabria in Cassa Rurale e Artigiana di Palma di Montechiaro leta 1993. Poleg omenjenih je banka v svoji zgodovini izvedla še veliko število »manjših« prevzemov, ki so natančneje prikazani v Prilogi 5.

Leta 1998 se je skupina Credito Italiano združila s skupino Unicredito (1994). Slednja je imela v lasti večinski delež bank Cassa di Risparmio di Verona (1825), Cassamarca (1496) in Cassa di Risparmio di Torino (1827). Z združitvijo Credito Italiano in Unicredito je

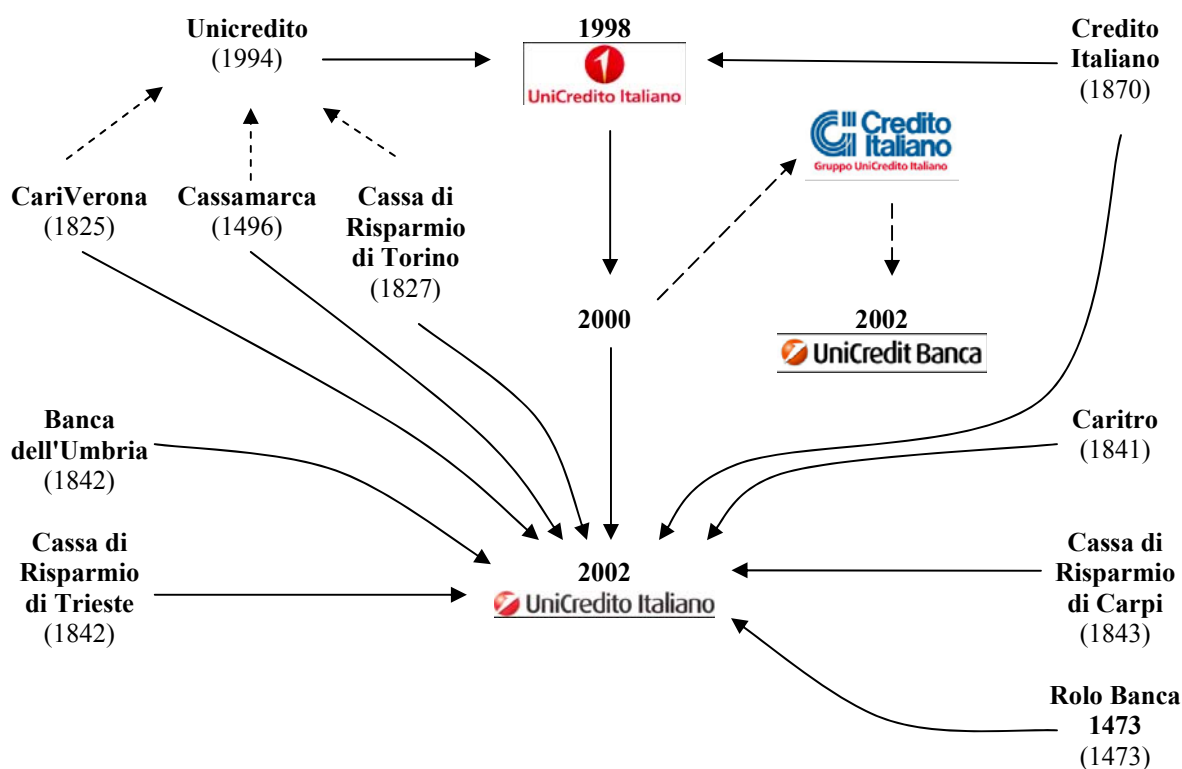
---

<sup>7</sup> Na dan 31. 12. 2008 je znašala bilančna vsota skupine UniCredit kar 1.045.612 milijonov evrov, imela je 10.251 poslovalnic in 174.519 zaposlenih (UniCredit Group, 2008 Consolidated Reports and Accounts, 2009, str. 27).

nastala nova skupina UniCredito Italiano – danes UniCredit. Skupina je po donosnosti in borzni kapitalizaciji zasedla prvo mesto med italijanskimi bankami in leta 2000 prevzela vlogo holdinga.

Skupaj s Credito Italiano in prej omenjenimi Cassa di Risparmio di Verona, Cassamarca in Cassa di Risparmio di Torino, so do nastanka skupine UniCredito Italiano privedle še Rolo Banca 1473 (1473), Cassa di Risparmio di Carpi (1843), Banca dell'Umbria (1842), Caritro (1841) in Cassa di Risparmio di Trieste (1842).<sup>8</sup> Za omenjene banke velja, da so se skupini UniCredito Italiano pripojile leta 2002 (Banca dell'Umbria leta 2000), hkrati pa so sočasno vse bančne aktivnosti prenašale na UniCredit Banca. Slednja je danes največja italijanska banka, namenjena izključno družinam in manjšim podjetjem (www.unicreditgroup.eu).

Slika 3: Nastanek skupine UniCredito Italiano



Vir: UniCredit Group, 2008.

## 2.2 Poslovni model skupine

Poslovni model mora definirati idejo in strategijo, kako tržiti izdelke ali storitve, ki so predmet poslovne priložnosti. Na splošno ga lahko definiramo kot celovito zaključen model, ki opisuje ciljni trg, definira in diferencira ponudbo podjetja, definira aktivnosti, ki

<sup>8</sup> Kratek opis zgodovine bank (razen že opisane Credito Italiano), ki so z združevanji privedle do nastanka skupine UniCredit, se nahaja v Prilogi 6.

jih mora podjetje izvajati znotraj in z zunanjimi izvajalci, razporeja in določa potrebne vire, način dostopa na tržišče, definira koristi kupca in prinaša dobiček (Jermol, 2003).

Skupina UniCredit je kot ključni dejavnik uspeha in diferenciacije za vzpostavitev konkurenčne prednosti na evropskem trgu opredelila specializacijo. Zato je skupina (takrat še Credito Italiano), kot prva v Italiji, uvedla poslovni model, ki temelji na več divizijah. Ta model skupini omogoča, da se na potrebe različnih tržnih segmentov odzove zelo učinkovito. Skupina namreč ponuja specializirane proizvode in storitve, pri tem pa je divizijam prepuščena polna odgovornost za opredelitev svojih lastnih strategij, ciljev in izvršilnih navodil.

Matrična struktura UniCredit deloma temelji na geografskem pristopu (divizija Srednja in vzhodna Evropa in divizija Poljski trg), deloma na uporabnikih (divizije Poslovanje s prebivalstvom, Poslovanje s podjetji in Zasebno bančništvo) in tudi na proizvodih (divizija Trgi in investicijsko bančništvo ter divizija Upravljanje premoženja). Strateško podporo za trajno rast poslovanja skupine zagotavlja Divizija Globalne bančne storitve (angl. *Global Banking Services*). Njen cilj je optimizacija operativne učinkovitosti skupine s spodbujanjem kulture, ki se osredotoča na upravljanje stroškov, na proces prestrukturiranja in na nenehno iskanje najboljših praks. Sprejetje tega modela je v skladu z mnogostranskim pristopom, s katerim si UniCredit prizadeva doseči popolno prilagoditev na edinstvene značilnosti vsakega trga, na katerem deluje.

Slika 4: Divizije skupine UniCredit



Srednja in Vzhodna Evropa	Poljski trg	Trgi in investicijsko bančništvo	Upravljanje premoženja
Poslovanje s prebivalstvom	Poslovanje s podjetji	Zasebno bančništvo	Globalne bančne storitve

Vir: UniCredit Group, 2008.

Cilj UniCredit-a je z močnim poudarjanjem prisotnosti na lokalni ravni postati prepoznaven domač igralec na vsakem trgu, kjer je prisoten. Osnovne strategije poslovanja skupine določajo njeni lastniki, pri opredeljevanju strategije poslovanja bank v različnih državah pa sodelujejo predstavniki teh bank. Na ta način se pri določanju ciljev in načinov njihovega doseganja upoštevajo tudi lokalne posebnosti, značilne za posamezno državo.

Glavno dejavnost skupine predstavlja komercialno bančništvo. Skupina je sprejela strateško odločitev, da bo komercialno bančništvo vodila kot večstranski posel v Italiji, Nemčiji in Avstriji ter se hkrati osredotočila na razvijajoče se trge (Srednja in Vzhodna

Evropa, Poljska) na lokalni ravni zato, da bi v celoti izkoristila potencial razvoja in priložnost ustvarjanja vrednosti na teh trgih ([www.unicreditgroup.eu](http://www.unicreditgroup.eu)).

UniCredit se je intenzivno lotila projekta preimenovanja svojih članic v državah Srednje in Vzhodne Evrope (v nadaljevanju SVE)<sup>9</sup>. Namen skupine je v tem območju zgraditi prepoznavno blagovno znamko v regiji ter s široko poslovno mrežo in enotnim pojavljanjem doseči konkurenčno prednost. Ker pretresi na mednarodnih finančnih trgih teh bank niso ogrozili in niso zamajali njihove finančne trdnosti, ostajajo banke SVE za skupino motor rasti (Lah, 2008, str. 48). Za omenjeni trg je odgovorna divizija Srednja in Vzhodna Evropa (angl. *Central and Eastern Europe Division*), ki je usmerjena v podporo in spremljanje razvoja lokalnih bank s posebnim poudarkom na unikatno naravo posameznih trgov. Za doseg ciljev divizija uporablja najboljše prakse, ki so se razvile znotraj UniCredit-a, banke pa usklajuje preko subholdinga Bank-Austria.<sup>10</sup> Bančne operacije na poljskih in ukrajinskih trgih koordinira divizija Poljski trg (angl. *Poland's Market Division*), ki sprejema strateške smernice za maksimiranje vrednosti predvsem s krepitvijo položaja na obeh trgih in z razvojem marketinga ter distribucije.

Za skupino predstavlja najbolj pomemben vir prihodkov poslovanje s prebivalstvom. Divizija za Poslovanje s prebivalstvom (angl. *Retail Division*), ki ustvari kar več kot 37 % celotnih čistih prihodkov skupine, usklajuje maloprodajne operacije v Avstriji, Nemčiji in Italiji ter ponuja širok izbor visoko kakovostnih in zanesljivih produktov ter storitev in najboljše razmerje med ceno ter kakovostjo. Njen glavni cilj je zadovoljstvo strank, kar v skupini tudi nenehno spremljajo z uporabo naprednih orodij. To oblikuje integralen del korporacijske kulture in osnove notranjega sistema spodbujanja.

Zelo pomembno za UniCredit je tudi poslovanje s podjetji. Divizija Poslovanje s podjetji (angl. *Corporate Division*), ki ustvari okoli 20 % prihodkov skupine z obširno mrežo podružnic v Avstriji, Nemčiji in Italiji ter z močno prisotnostjo v državah v razvoju, sodeluje s podjetji predvsem tako, da poudarja svojo bližino. Storitveni model se spreminja glede na segmente, kar diviziji omogoča hitro ocenjevanje potreb posameznih podjetij, njihovega potenciala rasti in trga, na katerem deluje. Rešitve, ki jih ponuja, so učinkovite in prilagojene željam strank. Znotraj divizije sta dve poslovni liniji, ki služita celotni skupini: UniCredit Global Leasing in Global Financial Services.

Ustvarjanje vrednosti za delničarje UniCredit-a se povečuje s ponudbo specializiranih proizvodov. Le-ta skupini omogoča izkoriščanje pomembnih priložnosti, ki jih ponujajo globalni posli, hkrati pa ustvarjanje dodane vrednosti na vseh trgih, kjer je prisoten. Da bi bili proizvodi UniCredit-a vedno bolj konkurenčni in najvišje kakovosti, sta bili

---

<sup>9</sup> V diplomskem delu je SVE načeloma definirana kot regija, katere del so naslednje države: Bolgarija, Bosna in Hercegovina, Češka, Estonija, Hrvaška, Latvija, Litva, Madžarska, Poljska, Romunija, Rusija, Slovaška, Slovenija, Srbija, Turčija in Ukrajina. Ko je v nekaterih primerih (zaradi uporabe različnih virov) katera od naštetih držav iz vsebine izvzeta oziroma je tem državam še katera druga država dodana, je to pojasnjeno v opombah.

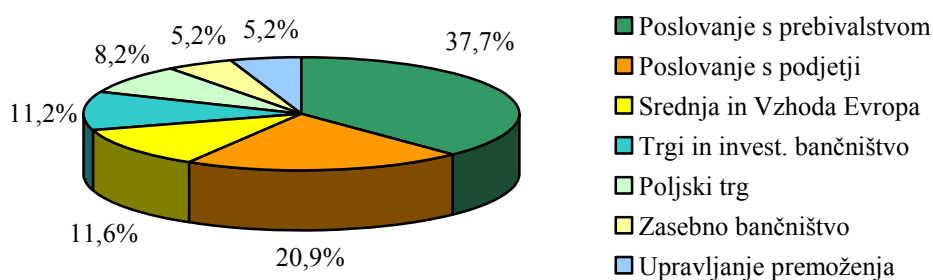
<sup>10</sup> Več o delovanju UniCredit-a v SVE bo govora v tretjem poglavju diplomskega dela.

ustanovljeni naslednji diviziji, in sicer divizija Upravljanje premoženja (angl. *Asset Management Division*) ter divizija Trgi in investicijsko bančništvo (angl. *Markets & Investment Banking Division*). Prvo zaznamuje blagovna znamka Pioneer Investments, katere namen je posvečati se rasti in varovanju premoženja komitentov ter je tudi UniCredit-ov specialist na področju upravljanja premoženja. Kot partner vodilnih finančnih institucij je divizija sposobna ponujati celotno paleto inovativnih finančnih rešitev, vključno z vzajemnimi skladi, hedge skladi, upravljanjem individualnih portfeljev in strukturiranimi produkti. Druga divizija (Trgi in investicijsko bančništvo) pa je pristojno središče za globalne finančne trge in storitve investicijskega bančništva. Divizija prepleta položajno moč in strukturirano znanje, tako na ključnih kot na hitro razvijajočih se trgih. Poleg tega, da je divizija preko glavnih podružnic prisotna v Londonu, Münchenu, Milanu in na Dunaju, je prisotna tudi v vseh globalnih finančnih središčih vključno s središči New York, Hong Kong in Singapur.

Za UniCredit je, kot zadnja, pomembna še divizija Zasebno bančništvo (angl. *Private Banking Division*). Le-ta ima namen služiti gospodinjstvom, podjetjem in profesionalcem z višjim neto finančnim položajem, njen cilj pa je postati njihov zaupni posrednik z nudenjem svetovalnih storitev z visoko dodano vrednostjo. Moč divizije se skriva v zmožnosti nudenja celostnega pristopa, namenjenega rasti in varovanju premoženja, pri čemer imajo velik pomen mednarodna izkušnost UniCredit-a in mreža visoko profesionalnih osebnih bančnikov. Cilj pristopa je ponudba širokega izbora finančnih in ostalih storitev, hkrati pa zagotavljanje zaupnosti, strokovnega mnenja, sposobnosti inovacij, rešitev, izdelanih po naročilu in kakovosti storitev.

Kot že omenjeno, največji delež čistih prihodkov skupina ustvari na področju poslovanja s prebivalstvom, in sicer več kot tretjino le-teh. Temu sledi poslovanje s podjetji z okoli 20 % prihodkov, 19 % delež prihaja iz naslova širjenja poslovanja na Poljskem in širši Srednji ter Vzhodni Evropi, 11 % iz področja trgov in investicijskega bančništva, medtem ko je okoli 10 % prihodkov ustvarjenih v enoti zasebnega bančništva in upravljanja premoženja. Iz naslova investicijskega bančništva skupina ustvari le dobrih 11 % prihodkov.

Slika 5: Grafični prikaz deleža čistih prihodkov skupine UniCredit po divizijah v letu 2007



Vir: UniCredit Group, 2008.

Po mnenju večine analitikov so ravno takšen nabor produktov in pripadajoči deleži tisti, ki skupini zagotavljajo relativno majhno odzivnost na večje krize (Binter, 2008, str. 19).

Opisani model skupini torej dopušča izkoriščanje konkurenčnih prednosti, ki izvirajo iz geografske in poslovne strukture. To posledično omogoča povečanje operativne učinkovitosti skupine na različnih področjih, hkrati pa doseganje znatne rasti ekonomske dodane vrednosti s številnimi prispevki vseh divizij.

### **3 RAST SKUPINE UNICREDIT**

Po privatizaciji leta 1993 je UniCredit dokazala sposobnost ustvarjanja nove, trajne vrednosti oziroma doseganja stvarnega ekonomskega uspeha. Svoje cilje je dosegla tako z organsko rastjo kot z zunanjo rastjo (prevzemi). Od leta 2003 se skupina intenzivneje osredotoča na zunanjo rast, in sicer z namenom ustvarjati dodano vrednost, ki bi pozitivno vplivala na ceno delnice na srednji rok. Kar zadeva zunanjo rast, je UniCredit dosegla odlične rezultate predvsem v prestrukturiranju številnih prevzetih bank tako v Italiji kot v tujini (UniCredit Group, 2005, str. 19).

#### **3.1 Širitev skupine**

UniCredit je bila v zadnjih letih zelo agresivna pri prevzemih v regiji, saj ji je uspelo prevzeti že več kot dvajset najrazličnejših bank in bančnih sistemov. Eden od glavnih motorjev širitvene strategije skupine je njen glavni izvršilni direktor in učinkovita organizacijska struktura. Alessandro Profumo je postal leta 1995 generalni direktor v Credito Italiano, potem ko je tri leta delal v vrhu managerske strukture.

Hernando, Nieto in Wall (Hernando, Nieto & Wall, 2009, str. 1024) ugotavljajo, da so determinante, ki določajo, katera banka bo (s strani domače ali tuje banke) v posamezni državi prevzeta, predvsem: operativna učinkovitost te banke, njena tržna kapitalizacija, možnost nadaljnje rasti, njena velikost, delež lastništva managerjev v banki in koncentracija bančnega sektorja v državi. Za banke v državah članicah EU ugotavljajo, da obstaja večja verjetnost, da bodo s strani bank v isti državi prevzete večje banke in tiste, ki imajo višji kazalec učinkovitosti CIR, medtem ko se bodo čezmejni prevzemi dogajali predvsem takrat, ko bo banka v drugi državi bolj učinkovita in dobičkonosna ter takrat, ko bo le-ta poslovala v bolj koncentriranih bančnih trgih.

Skupina je svojo mednarodno ekspanzijo začela leta 1999, ko je kupila 50,1 % delež banke Pekao, druge največje banke na Poljskem. Banka je imela na poljskem trgu kar 20 % delež, njena tržna kapitalizacija pa je znašala 8,3 milijarde zlotov (2,3 milijarde dolarjev). Naslednje leto je skupina kupila 50,6 % delež hrvaške Splitske banke, 51 % delež slovaške

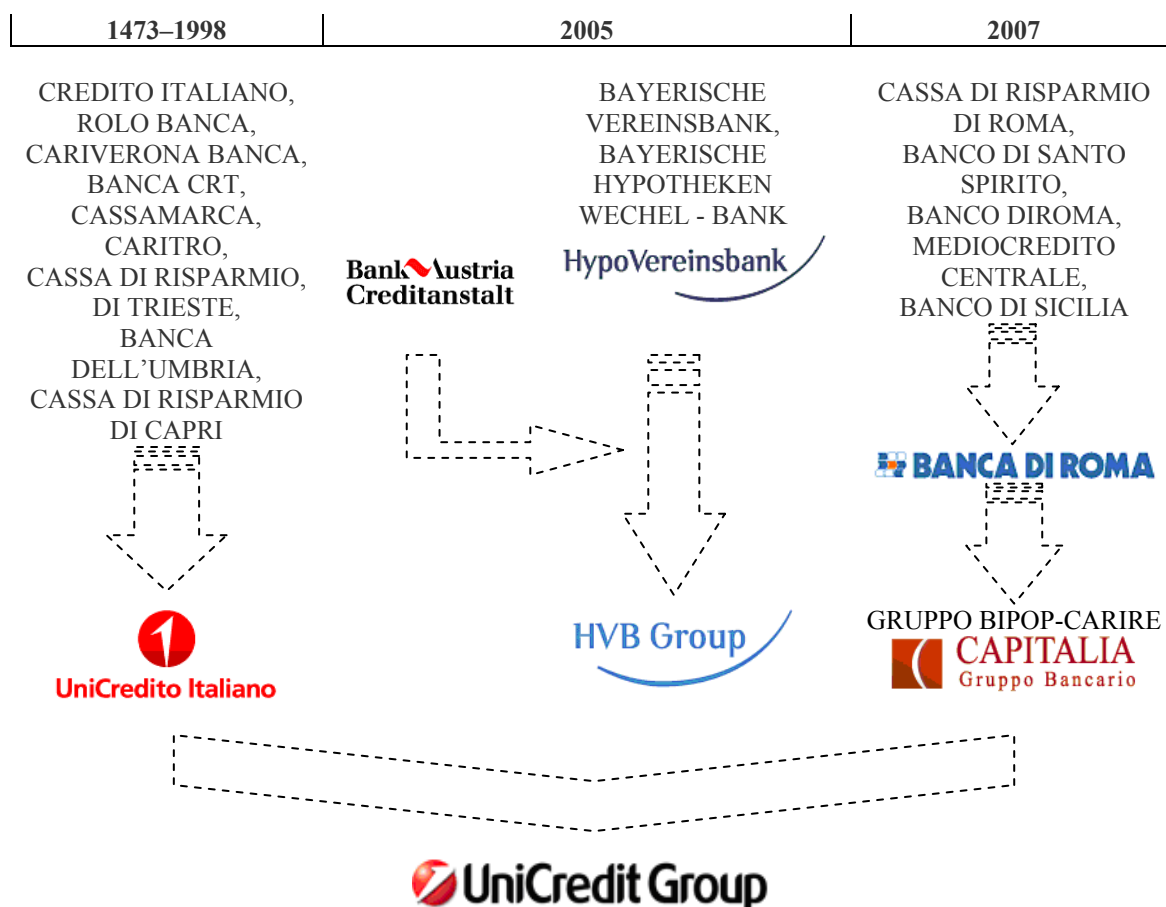


Pol'nobanke, divizijo Pioneer Global Asset Management ter 93 % delež bolgarske banke Bulbank.

Leta 2002 je skupina svojo mrežo še povečala. V Romuniji je kupila 82,5 % delež banke Demirbank, v Turčiji 50 % delež Koç Financial Services<sup>11</sup>, na Češkem 85,2 % delež banke Zivnostenská ter na Hrvaškem prevzela celoten nadzor nad Zagrebačko banko, največjo banko v državi. Pri slednjem je morala UniCredit, na zahtevo hrvaških protimonopolnih regulatorjev, prodati svoj delež v Splitski banki (Swire, 2008).

Skupina je v zadnjih letih svojo mrežo razširila tudi v Srednjo Azijo, in sicer v Kazahstan, Kirgistan in Azerbajdan. V Azerbajdanu je prisotna preko Yapi ve Kredi, v Kazahstanu in Kirgistanu, kjer se uvršča kar med tri vodilne banke v državi, pa preko ATF Bank.

Slika 6: Razširjena skupina UniCredit



Vir: UniCredit Group, 2008.

Najpomembnejše korake je UniCredit naredila v letih 2005 in 2007. Leta 2005 je skupina prevzela drugo največjo nemško bančno skupino HypoVereinsbank (HVB), s katero je pridobila predvsem njeno srednje- in vzhodnoevropsko mrežo. Dve leti kasneje je skupina

<sup>11</sup> UniCredit je prisotnost na turškem trgu še povečala leta 2005, ko je prevzeta Koç Financial Services kupila 57,42 % delež uspešne turške finančne institucije Yapi ve Kredi Bankasi. Danes je banka četrta največja v državi.

prevzela tretjo največjo italijansko skupino Capitalia, s katero pa je pomembno okrepila svojo prisotnost še v Italiji. Nova, razširjena skupina UniCredit, je tako postala s tržno kapitalizacijo okoli 84 milijard evrov ena največjih finančnih institucij v Evropi ter največja v evroobmočju (Priloga 7).

## 3.2 Prevzem skupine HypoVereinsbank

### 3.2.1 Skupina HypoVereinsbank

Nemška skupina HypoVereinsbank s sedežem v Münchnu je nastala leta 1998 z združitvijo Bayerische Hypotheken-und Wechselbank (»Hypo Bank«) in Bayerische Vereinsbank (»Vereinsbank«). Skupina je leta 2004 s 5 % tržnim deležem veljala za drugo največjo v Nemčiji ter za vodilno skupino v SVE. Skupina je bila prisotna tudi v Rusiji in veljala kot edina nemška banka, ki je imela poslovalnice v vseh treh baltskih državah (Tabela 2).

Leta 2005 je s prevzemom s strani skupine UniCredit skupina HVB doživela največji preobrat v svoji zgodovini.

Tabela 2: Položaj skupine HVB v državah SVE (leto 2004)

	Slovenija	Avstrija	Češka	Poljska	Slovaška	Madžarska	Hrvaška
Mesto*	7	1	4	3	5	7	5
Tržni delež	5 %	18 %	6 %	10 %	6 %	6 %	9 %
	BiH	Srbija	Bolgarija	Romunija	Litva	Latvija	Rusija
Mesto*	4	5	3	9	5	12	8
Tržni delež	8 %	5 %	10 %	4 %	5 %	3 %	2 %

**Legenda:** Mesto\* Mesto, ki ga banka v določeni državi zaseda.

Vir: HVB Group, Annual Report 2004, 2005, str. 9.

### 3.2.2 Razlogi za prevzem

Finančna teorija pravi, da se prevzemi, tako kot ostale investicijske odločitve, dogajajo, ker so to projekti s pozitivno neto sedanjo vrednostjo, ki večajo premoženje oziroma tržno vrednost za delničarje prevzemnega podjetja. Koristi bančnih prevzemov, kot je razvidno iz enačbe (1), lahko opredelimo kot razliko med sedanjo vrednostjo nove banke in vsoto sedanjih vrednosti obeh bank kot ločenih entitet (Sinkey, 1998, str. 853).

$$\text{Koristi} = SV_{AB} - (SV_A + SV_B) \quad (1)$$

Kot najpogostejše razloge za prevzeme med bankami Sinkey (Sinkey, 1998, str. 850) navaja predvsem *izboljšanje operativne učinkovitosti, povečanje rasti prihodkov, obsežnejši proizvodni program, razširitev svojega trga ter povečanje velikosti in vrednosti*

banke. Posebne hipoteze, ki se v zvezi s ciljem maksimiranja vrednosti premoženja delničarjev pojavljajo, so naslednje (Sinkey, 1998, str. 852):

- *hipoteza o informacijah* pravi, da imajo ponudniki zasebne informacije o ciljnih podjetjih, ki jim dovoljujejo prepoznavati podcenjena podjetja;
- *hipoteza o tržni moči* pravi, da lahko prevzemna družba (s pridobitvijo monopolne moči preko horizontalnih združitvev<sup>12</sup>) po prevzemu poveča cene proizvodov in storitev;
- *hipoteza o sinergiji* se osredotoča na zniževanje stroškov<sup>13</sup> ali na sinergije, povezane z ekonomijami obsega in dosega, nižje stroške distribucije ali marketinga, ali prodajo odvečnih sredstev;
- *hipoteza o davkih* pravi, da so razlog za prevzeme lahko tudi nižje davčne obveznosti. Čeprav so davki stroški, ki se pojavljajo zaradi samega poslovanja, se na to hipotezo gleda kot na finančno sinergijo in ne kot na sinergijo znižanja davkov;
- *hipoteza o neučinkovitem managementu* pravi, da so potencialne tarče prevzema tista podjetja, katera vodijo manj sposobni managerji, saj le-ti ne maksimirajo vrednosti podjetja;
- *hipoteza o diferenciaciji dobička* dokazuje, da prevzemno podjetje želi diferencirati dobiček v prizadevanju za povečati denarni tok za enako stopnjo, kot se poveča celotno tveganje. Po tem stališču se zmanjšanje poslovnega tveganja (tveganja nestalnega dobička) nadomesti s povečanjem finančnega tveganja (tveganja zaradi uporabe finančnega vzvoda).

Za primer prevzema HVB s strani UniCredit-a velja, da sta obe skupini vse svoje razloge za povezavo podrobno razčlenili in podrobno utemeljili sinergije, ki naj bi s prevzemom nastale.

Skupini naj bi s povezavo ustanovili prvo resnično evropsko banko in nespornega voditelja v Srednji in Vzhodni Evropi (po bilančni vsoti ter številu poslovalnic in podružnic). Nova skupina naj bi imela bazo 28 milijonov strank, preko 7.000 poslovalnic v 19-ih državah in 733 milijard evrov bilančne vsote. Obe skupini sta pričakovali, da bo po prevzemu prišlo do povečanja in diverzifikacije posla ter do povečanja geografske razpršenosti. Močno pričakovani so bili tudi dolgoročni dobički in vrsta dopolnilnih produktov. Prevzem naj bi prinesel okoli 1 milijardo evrov letnih sinergij pred davki (popolnoma realiziranih do leta 2008), od katerih naj bi bilo 90 % posledica nižjih stroškov, preostalo pa povečanja prihodkov.

V vodstvu obeh skupin so bili mnjenja, da bi se skupini med seboj odlično dopolnjevali. Ker je moč UniCredit-a temeljila na poslovanju s prebivalstvom, na poslovanju s podjetji in na obvladovanju tveganj, naj bi le-ta utrdila položaj HVB na omenjenih področjih,

---

<sup>12</sup> Horizontalni ali vodoravni prevzemi označujejo povezovanje podjetij iz iste ali sorodne panoge na isti proizvodni ravni.

<sup>13</sup> Zniževanje stroškov je bil v devetdesetih letih glavni razlog za prevzeme med bankami.

hkrati pa naj bi podružnica UniCredit-a Pioneer Asset Management, ki je že dosegla viden položaj, dopolnjevala podružnice HVB, kot so Activest, Nordinvest in Capital Invest. Na drugi strani je imela HVB veliko izkušenj na področju strukturiranega financiranja, kar naj bi pozitivno vplivalo na razvoj in inovativnost produktov v UniCredit-u (HVB Group, 2005, str. 39).

### 3.2.2.1 Dodatna pričakovanja in priložnosti za HypoVereinsbank

HVB je od povezave z UniCredit-om pričakovala še dodatne vplive na svoje poslovanje. Povezava naj bi privedla do sinergij predvsem zaradi nižjih administrativnih stroškov (90 %) in uporabe boljših praks (10 %), do visokih vrednosti za delničarje HVB in do vse višjega donosa na kapital pred davki (angl. *Return on Equity – ROE*). Nižal naj bi se delež stroškov v neto prihodkih, višji dobiček od trgovanja in neto prihodki od provizij pa bi pomenili povečanje prihodkov iz poslovanja. Stopnja kapitalske ustreznosti naj bi se v prihodnosti stabilizirala na 7 %.

HVB je kot nove priložnosti, ki naj bi se s povezavo ponudile, navajala predvsem naslednje: krepitev kapitalske osnove in večjo finančno moč; novi, inovativni produkti za vse segmente strank in njim prilagojene rešitve; čezmejni projekti za podporo skupinam strank v SVE; stroškovne in prihodkovne sinergije z optimizacijo proizvodnih zmogljivosti in racionalizacijo prekrivajočih se funkcij; ter optimizacija procesov zalednih služb s procesiranjem posojil, plačil in transakcij z vrednostnimi papirji.

### 3.2.3 Potek prevzema

Konec maja 2005 so člani upravnega odbora HVB obvestili člane nadzornega sveta, da nameravata skupini HVB in UniCredit na podlagi sporazuma o poslovni združitvi (angl. *Business Combination Agreement – BCA*) povezati svoji organizaciji. Na izredni seji nadzornega sveta, sklicani 12. junija, sta upravna odbora obeh skupin predstavila analize transakcije in možne alternative. Po dolgotrajni izmenjavi mnenj se je nadzorni svet HVB s povezavo strinjal in sporazum odobril.

Ponudba za prevzem je bila objavljena 26. avgusta 2005. Na izredni seji štiri dni kasneje je nadzorni svet prvič o ponudbi razpravljal brez upravnega odbora. Za ta namen sta mnenje in analize predstavila tudi finančni ter pravni svetovalec. 31. avgusta je nadzorni svet izrazil svoje stališče in prevzem odobril. Ponudbo je ocenil kot primerno, menjalno razmerje delnic UniCredit-a za delnice HVB pa kot sprejemljivo (UniCredit je namreč za eno delnico HVB ponudila pet lastnih delnic). S tem je 17. novembra 2005 z zamenjavo kapitalskih deležev UniCredit pridobila 93,93 % delež v skupini HVB (HVB Group, 2005, str. 14). Ponudba za zamenjavo deležev delničarjem HVB je spremljala tudi gotovinska ponudba banki Bank Austria Creditanstalt (BA-CA), katera že mnogo let sodi med vodilne ponudnike finančnih storitev v SVE in je v okviru skupine HVB od leta 2000 za

poslovanje na teh trgih tudi odgovorna. Ravno na povezavi HVB z BA-CA temelji moč povezave HVB in UniCredit-a.

UniCredit se je odločila, da izpelje prevzem, čeprav je imela HVB konec leta 2004 2,1 milijardo evrov čiste izgube in več kot 2,5 milijarde evrov težko izterljivih posojil. Slabo stanje HVB opisuje tudi podatek, da je bila prevzemna cena HVB 15,4 milijarde evrov, kar je bilo samo 4 milijarde evrov nad samo tržno vrednostjo BA-CA (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 144). ). Prevzem je bil izveden hitro in učinkovito ter z izrabo organizacijskih zmogljivosti in uporabo profesionalnih spretnosti, katere so se v skupini razvijale preko številnih predhodnih povezav (Piazzola, 2007). Po mnenju analitikov HVB in UniCredit-a naj bi integracijo olajšali tudi družbena odgovornost skupin, katere koncepta se zaradi velike podobnosti idealno dopolnjujeta, ter podobne vrednote, ki jih imata skupini.

Prevzem HVB je veljal za največji čezmejni bančni posel v Evropi doslej. S prevzemom je začela delovati nova skupina UniCredit, katera je z bilančno vsoto v višini 770 milijard evrov, kot je bilo zabeleženo junija 2005, in tržno kapitalizacijo okoli 54 milijard evrov, postala osma največja skupina v Evropi ter četrta največja v EU.

### **3.2.4 Širitev UniCredit v Srednjo in Vzhodno Evropo**

S prevzemom HVB je skupina UniCredit postala nedvomno vodilna skupina v državah SVE. Prevzem je okrepil prisotnost skupine v tistih državah SVE, kamor je predhodno že vlagala, omogočil pa je tudi vstop na povsem nove trge.<sup>14</sup>

#### **3.2.4.1 Skupni trgi HypoVereinsbank in UniCredit**

Trgi SVE, na katerih sta bili pred povezavo prisotni tako HVB kot UniCredit in na katerih se je kot posledica povezave položaj UniCredit-a bistveno okrepil, so: Poljska, Hrvaška, BiH, Češka, Slovaška, Bolgarija, Romunija in Ukrajina.

Poljska je skupni trg, na katerem je bil vpliv povezave HVB in UniCredit največji. Pred povezavo, torej pred novembrom 2005, je imela namreč UniCredit na Poljskem v lasti Bank Pekao, ki je bila še vedno druga največja banka v državi, HVB pa banko BPH, tretjo največjo v državi. Po prevzemu HVB je poljska vlada od UniCredit-a zahtevala, da delež v BPH banki proda, saj se je zavzemala, da po pridobitvi banke Pekao, UniCredit ne bi kupila kapitalski delež v nobeni drugi poljski banki. V vladi so trdili tudi, da je skupina kršila privatizacijski sporazum, sklenjen leta 1999, kar pa so v UniCredit-u jasno zanikali in odgovorili, da je klavzula o prepovedi omejevanja konkurence prenehala veljati 1. maja 2004, ko je Poljska vstopila v EU in prevzela EU zakone. Nenazadnje je leta 2007 poljska komisija za bančni nadzor združitve bank Pekao in BPH le odobrila, a pod pogojem, da

---

<sup>14</sup> Prisotnost skupin UniCredit in HVB v SVE leta 2005 je grafično prikazana v Prilogi 8.

UniCredit del BPH (200 podružnic in blagovno znamko) proda finančni enoti General Electric. S tem je odprla pot k nastanku največje banke na Poljskem, ki je prehitela prej vodilno PKO Bank Polski. Banka je po prevzemu dosegla 18,8 % tržni delež.

Na Hrvaškem je imela UniCredit pred povezavo v lasti Zagrebačko banko, ki je obvladovala 27,5 % trga in tako zasedala prvo mesto v državi, HVB pa Splitsko banko, ki je obvladovala 9,3 % trga in zasedala peto mesto v državi. Podobno kot na Poljskem tudi hrvaški bančni organi prevzema niso odobraval in od UniCredit-a že drugič zahtevali (prvič leta 2002), da Splitsko banko proda. Banko je prodala francoski Société Générale. Zagrebačka banka je z zelo razvejano mrežo podružnic (tudi v Bosni in Hercegovini) po prevzemu zasedla prvo mesto na hrvaškem trgu s 23,5 % deležem.

V Bosni in Hercegovini je bila UniCredit pred povezavo prisotna predvsem preko Zagrebačke banke, HVB pa je imela večinski delež v Central Profit Banki in v Novi Banjalučki banki. Z obema je HVB zasedala četrto mesto v državi. UniCredit je po prevzemu pridobila obe banki, vendar tudi tukaj ni prišlo zlahka do odobritve. Marca 2008 sta se Central Profit Banka in Zagrebačka banka združili, pri čemer je nastala nova UniCredit Bank BiH, istega leta pa se je Nova Banjalučka banka preimenovala v UniCredit Bank Banja Luka. Z obema bankama je UniCredit dosegla 20,8 % tržni delež in zasedla vodilno mesto v državi.

V Bolgariji je imela UniCredit v lasti banko Bulbank, vodilno banko na trgu, HVB pa Bank Biochim, tretjo na trgu. Banki sta se združili aprila 2007 (tudi Hebros Bank), novonastala UniCredit Bulbank pa je s 6,1 % tržnim deležem postala nesporni voditelj v državi.

V Romuniji je imela UniCredit v lasti UniCredit Romania, HVB pa Tiriac Bank. 1. junija 2007 sta se banki združili, novonastala UniCredit Tiriac Bank pa je s 5,5 % tržnim deležem tudi tukaj postala vodilna v državi.

Na Češkem je imela UniCredit v lasti banko Zivnostenská, osmo največjo banko v državi, HVB pa Bank Czech Republic, četrto največjo v državi. Banki sta se združili 5. novembra 2007, nova UniCredit Bank Czech Republic pa se je s 5,0 % deležem uvrstila med štiri največje banke v državi.

Na Slovaškem je imela UniCredit v lasti UniBanka, šesto največjo banko v državi, HVB pa Bank Slovakia, peto največjo v državi. Banki sta se združili 2. aprila 2007, nova UniCredit Bank Slovakia pa je s 7,3 % deležem zasedla četrto mesto na tem trgu.

Za prisotnost UniCredit v Ukrajini je pomemben predvsem prevzem AKB Ukrotsbank leta 2007 s strani BA-CA. Ukrotsbank danes sodi med vodilne banke v državi, prevzem pa je po vrednosti kupnine veljal za drugi največji prevzem v Ukrajini (1,6 milijarde evrov). V Ukrajini je pomembna tudi UniCredit Bank Ukraine, ki je nastala septembra 2007 z

združitvijo UniCredit Bank in HVB Bank Ukraine. Z obema bankama je UniCredit dosegla 5,7 % tržni delež in se uvrstila med štiri največje banke v državi.

Čeprav velja, da je bila UniCredit pred letom 2005 na vseh omenjenih trgih že prisotna, lahko ugotovimo, da je zaradi prevzema skupine HVB svoj položaj na teh trgih pomembno okrepila. Na več kot polovici trgov se je po prevzemu skupina namreč uvrstila kar na prvo mesto med bankami, na ostalih trgih pa, tudi na tistih, kjer prej ni imela opaznega deleža, se je uvrstila vsaj med prve štiri. Položaj UniCredit-a in HVB na skupnih trgih SVE pred prevzemom in položaj UniCredit-a na teh trgih po prevzemu prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Položaj UniCredit-a in HVB na skupnih trgih SVE pred prevzemom ter položaj UniCredit-a po prevzemu

Država	Pred prevzemom				Po prevzemu		
	UniCredit		HVB		UniCredit		
	Banka	M*	Banka	M*	Banka		M*
					Bil. vsota**	Tržni delež**	
Poljska	Bank Pekao	2	BPH	3	Bank Pekao S.A.		1
					33,8 mrd	18,8 %	
Hrvaška	Zagrebačka banka	1	Splitska banka	5	Zagrebačka Banka		1
					11,3 mrd	23,5 %	
BiH	(Zagrebačka Banka)	n.p.	Central Profit Banka	4	UniCredit Bank BiH		1
			Nova Banjalučka banka		1,8 mrd	20,8 %***	
					0,266 mrd	20,8 %***	
Bolgarija	Bulbank	1	Bank Biochim	3	UniCredit Bulbank		1
Romunija	UniCredit Romania	n.p.	Tiriac Bank	9	UniCredit Tiriac Bank		1
					3,6 mrd	5,5 %	
Češka	Zivnostenská	8	Bank Czech Republic	4	UniCredit Bank Czech Republic		4
					11,6 mrd	5,0 %	
Slovaška	UniBanka	6	Bank Slovakia	5	UniCredit Bank Slovakia		4
					4,2 mrd	7,3 %	
Ukrajina	UniCredit Bank	n.p.	Bank Ukraine	n.p.	UniCredit Bank Ukraine		(4)
					0,808 mrd	5,7 %***	
					Ukrotsbank		
					4,16 mrd	5,7 %***	

**Legenda:** M\* Mesto, ki ga banka v določeni državi zaseda.

\*\* Podatki o bilančni vsoti (v EUR) se nanašajo na 31. december 2007, podatki o tržnih deležih pa na november 2007.

\*\*\* Skupni tržni delež obeh bank.

*Vir: UniCredit Group, 2008; letna poročila HVB in UniCredit za leti 2005 in 2007; UniCredit Group, UniCredit: creating the leading European player, 2007.*

### 3.2.4.2 Novi trgi za UniCredit

Ko je UniCredit novembra 2005 prevzela HVB, je vstopila tudi na tiste trge, na katerih sama prej ni bila dejavna. S prevzemom je skupina vstopila v Nemčijo, kjer je postala z nekaj več kot 5 % tržnim deležem druga največja banka v državi, v Avstrijo (preko BA-

CA, danes Bank Austria), kjer je postala daleč največja banka v državi<sup>15</sup>, preko obeh bank pa je UniCredit postala prisotna na trgih Slovenije, Srbije, Madžarske, Rusije in baltskih držav. Na teh trgih se skupina po velikosti uvršča na 6–10 mesto med bankami.

Tabela 4: Položaj UniCredit-a v Avstriji, Nemčiji in na novih trgih SVE konec leta 2007

Država	Banka	Bil. vsota* (mrd EUR)	Tržni delež** (%)	M**
Avstrija	Bank Austria	220,8	20–65	1
Nemčija	HypoVereinsbank	422,1	5	2
Slovenija	UniCredit Bank Slovenia	2,1	5,2	7
Srbija	UniCredit Bank Serbia	0,916	5,7	7
Madžarska	UniCredit Bank Hungary	6,1	3,5	7
Rusija	UniCredit Bank Russia	10,2	6,6	10
Baltske države	UniCredit Bank Estonia UniCredit Bank Latvia UniCredit Bank Lithuania	1	7,9	6–10

**Legenda:** \* Podatki o bilančni vsoti se nanašajo na 31. december 2007, podatki o tržnih deležih pa na november 2007.

M\* Mesto, ki ga banka v določeni državi zaseda.

*Vir: UniCredit Group, 2008; UniCredit Group, UniCredit: creating the leading European player, 2007; Bank Austria, New planning tool for CEE, 2009.*

### 3.2.5 Pomen regije Srednje in Vzhodne Evrope

Gospodarski razvoj držav SVE v zadnjih dvajsetih letih je bil velika zgodba o uspehu. Regija je šla skozi jasen proces preobrazbe, ki je imel za posledico skoraj potrojitev bruto družbenega proizvoda na prebivalca. Ključna gonilna sila takšnega uspeha je bila globoka integracija regije SVE v globalni kontekst. Danes so države regije SVE odprta gospodarstva, katerih trgovina v celoti predstavlja 70 % BDP.

V številnih sektorjih, kot na primer v proizvodnji strojev, električne in optične opreme, avtomobilski industriji ter transportu, tekstilu in proizvodnji gume, so države SVE postale proizvodna roka EU. To zagotavlja dobre obete za prihodnje, saj večina sektorjev, za katere se je regija specializirala, na splošno velja za najbolj uspešne na svetovni ravni. Tuje neposredne naložbe so igrale ključno vlogo pri gradnji novih proizvodnih zmogljivosti v regiji, uspeh tega procesa pa je prispeval tudi k oblikovanju pomembnega domačega trga, ki je danes celo večji kot trg Kitajske ali Nemčije. Po mnenju Debore Revoltella, vodje strateških analiz za območje SVE znotraj skupine UniCredit, sta težko pridobljena konkurenčnost regije in njena sposobnost ohranjati proizvodne zmogljivosti glavna dejavnika, ki bosta SVE regiji omogočila premagovanje globalne krize in okrevanje takoj, ko se bo svetovno povpraševanje na novo okrepilo (UniCredit Group, 2009).

<sup>15</sup> Nemčija in Avstrija po UniCredit-ovi definiciji ne sodita med države SVE in sta opredeljeni kot samostojna ključna trga skupine.



Na bančnem trgu SVE prevladujejo mednarodni igralci, ki še naprej žanjejo koristi svojih naložb v regiji. Veliko število prevzemov v regiji lahko pripišemo predvsem dejstvu, da so se države SVE v prvih letih po vstopu v EU soočale z bančnimi krizami, kar je tujim bankam omogočilo, da so omenjene banke v težavah tudi prevzele (Hernando, Nieto & Wall, 2009, str. 1023). Študija skupine UniCredit kaže, da je na ravni SVE regije tuje lastništvo zelo pomembno, saj predstavlja 75 % bančnih sredstev v srednji Evropi, 83 % v jugovzhodni Evropi in baltskih državah ter 19 % v t.i. regiji širše Evrope<sup>16</sup>. V SVE je nastal v celoti povezan regionalni trg z nekaj podsegmenti in le malo prostora za nadaljnje lokalne prevzeme. Dosedanje aktivnosti na področju prevzemov so bile usmerjene na nove trge ali na specializirane segmente, medtem ko se bodo v trenutnem globalnem kontekstu strategije rasti najverjetneje osredotočale na organsko rast in širitev mreže poslovalnic (UniCredit Group, 2008).

Kljub prevrednotenju tveganj na mednarodni ravni ostaja ekonomska aktivnost v regiji SVE živahna. Ekonomska odvisnost od pritoka kapitala predstavlja ključno tveganje, vendar ekonomisti UniCredit-a ocenjujejo, da bo tudi v primeru zmanjšanega pritoka kapitala rast v regiji v letih 2009 in 2010 verjetno nad 4 %. Inflacija predstavlja poseben pritisk v SVE državah zaradi deleža hrane in goriva v regionalni potrošniški košarici, kar lahko potencialno prizadene tako gospodinjstva kot tudi podjetja. Vendar pa konvergenca realnega dohodka še naprej ostaja gonilna sila nadaljnjega poenotenja življenjskih standardov.

Za vse bančne sisteme v SVE so značilni dinamični igralci kljub okolju, ki ga zaznamujejo izzivi, odvisnost od pritoka kapitala in nespodbudne inflacijske napovedi. Celotni bančni sektor SVE predstavlja 2.609 bank z bilančno vsoto v višini skoraj 2.000 milijard evrov. Na lestvici vodilnih bank v SVE je skupina UniCredit na prvem mestu (več o tem v poglavju 3.4.1 na strani 30).

Vodilne mednarodne bančne skupine skupaj v regiji načrtujejo odprtje približno 4.100 novih poslovalnic, od tega večino na novih trgih, kot sta Rusija in Ukrajina. UniCredit predstavlja kar 1.300 teh novih poslovalnic (hkrati 11.000 novih delovnih mest), ki naj bi jih odprla do leta 2010. To kaže na to, da regija SVE ostaja za skupino ključno interesno področje. Skupina se bo osredotočala na organsko rast in na širitev svoje mreže poslovalnic, še posebej v Turčiji, Rusiji, Romuniji in Ukrajini. Ekonomisti UniCredit-a so mnenja, da bo potencialno povpraševanje po stanovanjih podpiralo nadaljnji razvoj hipotekarnega posla v državah SVE. V letošnjem in naslednjih dveh letih skupina načrtuje, da bo rasla s stopnjo 19,3 % letno (UniCredit Group, 2008).

---

<sup>16</sup> Širša Evropa zajema Rusijo, Kazahstan, Ukrajino in Turčijo.

### 3.2.6 Vpliv prevzema na poslovanje HypoVereinsbank

Pred prevzemom s strani UniCredit-a se je skupina HVB pri svojem poslovanju že nekaj let srečevala s težavami. Negativno poslovanje banke se je pričelo leta 2002, katero je veljalo za najtežje in najslabše leto za banko doslej. Poslovanje banke so močno prizadeli predvsem zniževanje gospodarske rasti in stečaji številnih podjetij,<sup>17</sup> s čimer se je število slabih posojil skoraj podvojilo. Odhodki iz naslova zavarovanj pred tveganji so se tako povečali na rekordno vrednost 3,8 milijarde evrov. Leta 2002 je skupina prvič v svoji zgodovini zabeležila tudi izgubo. Le-ta je znašala 858 milijonov evrov, medtem ko je poslovno leto 2001 skupina zaključila z 967-imi milijoni evrov dobička. Prvič po letu 1945 skupina ni izplačala dividend (Finance.si, 2003).

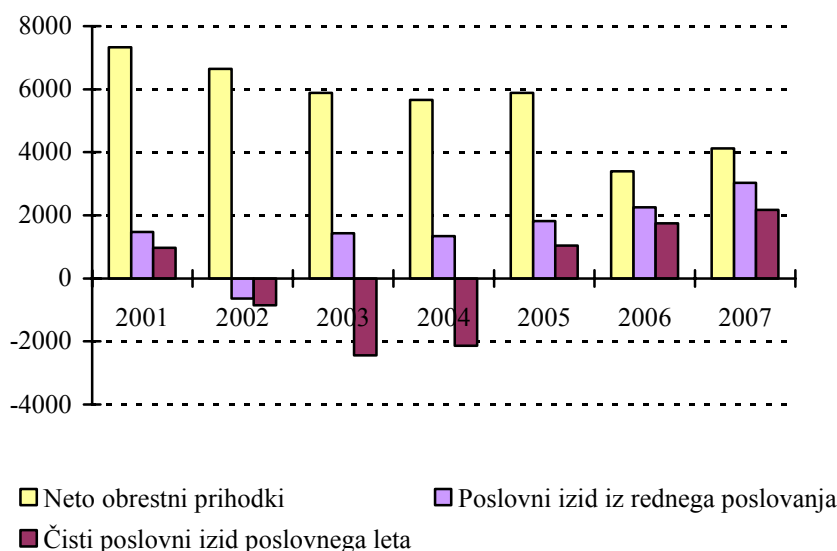
Razmere so se za HVB močno slabšale vse do leta 2005, ko je skupina prišla pod okrilje UniCredit-a. Spremembe je bilo možno opaziti že istega leta. Leta 2005 je skupini po treh letih končno uspelo zabeležiti dobiček.

Tabela 5: Nekateri finančni podatki poslovanja HVB v obdobju 2001–2007

Postavka (mio EUR)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Neto obrestni prihodki	7.331	6.649	5.881	5.662	5.885	3.399	4.129
Poslovni izid iz rednega poslov.	1.476	- 638	1.432	1.345	1.813	2.257	3.035
Čisti poslovni izid poslovnega leta	967	- 858	- 2.442	- 2.137	1.037	1.743	2.168

Vir: Letna poročila HVB za obdobje 2001–2007.

Slika 7: Grafični prikaz gibanja nekaterih finančnih podatkov poslovanja HVB v obdobju 2001–2007 (mio EUR)

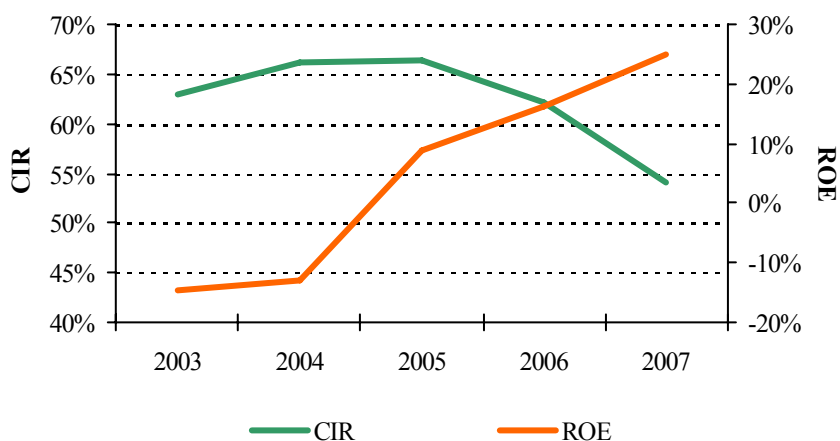


Vir: Letna poročila HVB za obdobje 2001–2007.

<sup>17</sup> Med največjimi stečaji, ki so načeli poslovanje nemških bank, so propad medijske skupine Kirch, propad gradbenega podjetja Phillip Holzman in proizvajalca letal Fairchild Dornier.

Za HVB se je izboljšalo tudi razmerje med stroški in neto prihodki (angl. *Cost Income Ratio – CIR*). Od leta 2004 do leta 2007 je razmerje padlo za 12 odstotnih točk na 54,1 %. V Sliki 8 je poleg gibanja CIR prikazano tudi gibanje ROE (pred davki), kateri zaradi vpliva povezave ni bil več negativen. Vrednost ROE je leta 2004 znašala - 12,8 % in se, kot pričakovano, po povezavi močno povečala. Leta 2007 je vrednost dosegla kar 25 %.

Slika 8: Grafični prikaz gibanja CIR in ROE skupine HVB v obdobju 2003–2007



Vir: Letna poročila HVB za obdobje 2003–2007.

Močne pozitivne finančne pridobitve, predvsem pa povezava z UniCredit-om, so pomembno vplivali tudi na ceno delnice HVB. Že zaradi samih govoric in pričakovanj o povezavi z UniCredit-om je cena delnice začela močno rasti že v začetku leta 2005. Ceni delnice, katera je na začetku prvega četrletja z 16,3 evra dosegla dno, je dala velikanski zagon sama objava o povezavi, s čimer je njena cena konec drugega četrletja znašala kar 21,51 evra. Prihajajoča povezava je močno vplivala na ceno delnice tudi v tretjem četrletju, v katerem je cena narasla za 9 %. Ceni obeh delnic sta se gibali vzporedno vse od objave prevzema do 11. novembra, ko naj bi se obdobje za sprejem ponudbe zaključilo. Konec leta 2005 je znašala njena cena 25,61 evra, kar je za 53,4 % več kot prejšnjega leta. Cena je vztrajno rasla tudi po letu 2005, saj je naslednje leto znašala kar 33,03 evra in se do leta 2007 povečala na 43,45 evra. UniCredit je postala lastnik 100 % delnic HVB 15. septembra 2008, takrat pa je cena delnice znašala 40,44 evrov.

Tabela 6: Cena delnice HVB v obdobju 2004–2008 (EUR)

	2004	2005	2006	2007	2008
Cena delnice	16,7	25,61	33,03	43,45	40,44

Vir: Letna poročila HVB za obdobje 2004–2008.

### 3.3 Prezem skupine Capitalia

UniCredit je leta 2007 prevzela skupino Capitalia, ki je tedaj veljala za tretjo največjo bančno skupino v Italiji. Capitalia je nastala z združitvijo treh uspešnih italijanskih bank:

- Banca di Roma (katera je rezultat združitve treh starih rimskih bank: Banca di Santo Spirito (l.1605), Cassa di Risparmio di Roma (l.1836) in Banco di Roma (l.1880));
- Bipop-Carire (znana predvsem po spletnem trgovanju);
- Banco di Sicilia (ena najstarejših italijanskih bank z močno prisotnostjo v južni Italiji).

Capitalia je imela pod svojim okriljem tudi uspešno specializirano banko MCC (prej MedioCredito Centrale) in Fineco Group, največjo spletno banko v Italiji.

#### 3.3.1 Razlogi za prevzem

Skupina UniCredit je v prevzemu svoje manjše tekmice Capitalie videla **edinstveno priložnost za konsolidacijo bančnega sektorja v Italiji**. Ker je delež UniCredit-a na italijanskem trgu bančnih storitev pred prevzemom znašal 9,3 %, delež skupine Capitalia pa 6,2 %, bi novonastala skupina pridobila 15,5 % tržni delež in zasedla drugo mesto v Italiji (tik za Intesa Sanpaolo). Najpomembnejša pridobitev bi bila za skupino nova vzpostavljena veriga 5.000 poslovalnic (od tega 2.000 poslovalnic Capitalie), ki bi pokrivala praktično celotno Italijo. Komplementarnost prisotnosti UniCredit-a na severu Italije in Capitalie na jugu bi okrepila pokritost italijanskega trga s poslovno mrežo na področjih, kjer sta banki šibko prisotni kot ločeni enoti (Priloga 9) ter omogočila novi banki izkoristiti ekonomije obsega (UniCredit bi prodrla tudi na območja z visokim potencialom rasti) (UniCredit & Capitalia, 2007).

UniCredit bi združevala tri močno prepoznavne blagovne znamke: *UniCredit Banca* – po prevzemu odgovorna za poslovanje s prebivalstvom v severni Italiji; *Banca di Roma* – po prevzemu odgovorna za poslovanje s prebivalstvom v osrednji in južni Italiji; ter *Banco di Sicilia* – po prevzemu odgovorna za poslovanje s prebivalstvom na Siciliji.

Tabela 7: Pričakovan tržni delež in število poslovalnic za UniCredit Banca, Banca di Roma in Banco di Sicilia po prevzemu

	Število poslovalnic	Tržni delež v regiji (%)	Mesto*
UniCredit Banca	2.531	13,6	2
Banca di Roma	1.558	13	2
Banco di Sicilia	509	29,1	1

**Legenda:** \* Mesto, ki ga banka v določeni regiji zaseda.

Prevzem naj bi omogočil novi skupini povečati tudi naravnost na privlačne segmente domačega trga (kot na primer potrošniški krediti, lizing, faktoring in zbiranje sredstev) ter hkrati večanje obsega globalnih dejavnosti (upravljanje premoženja in investicijsko bančništvo).

Tabela 8: Tržni deleži UniCredit in Capitalia po posameznih poslovnih področjih v Italiji pred prevzemom ter pričakovani tržni deleži novonastale skupine v Italiji po prevzemu

Poslovna področja	Pred prevzemom				Po prevzemu	
	UniCredit		Capitalia		UniCredit	
	Tržni delež	M*	Tržni delež	M*	Tržni delež	M*
Tradicionalno bančništvo	10,1 %	2	5,7 %	3	15,8 %	2
Upravljanje premoženja	13,0 %	2	3,6 %	8	16,6 %	2
Bančno zavarovalništvo	11,8 %	3	6,5 %	6	18,3 %	2
Potrošniški krediti	6,4 %	4	1,1 %	21	7,5 %	4
Lizing	13,4 %	2	7,2 %	4	20,6 %	1
Faktoring	6,3 %	4	5,7 %	5	12,0 %	4

**Legenda:** M\* Mesto, ki ga banka po posameznih poslovnih področjih dosega v državi.

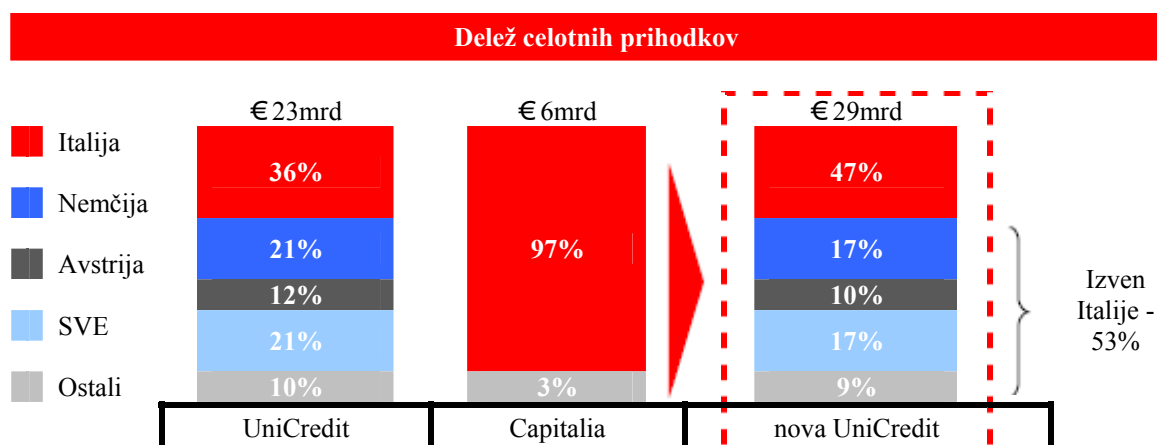
*Vir: UniCredit & Capitalia, Strengthening a Key Market: Merger Between UniCredit and Capitalia, 2007, str. 10.*

Za novo skupino je bilo pomembno tudi **ustvarjanje vrednosti**. Pričakovati je bilo, da bo kombinacija poslovnih dejavnosti do konca leta 2010 ustvarila okoli 1,2 milijarde evrov sinergijskih učinkov pred davki (po odbitju davkov – 800 milijonov evrov). Od tega je bilo 68 % učinkov pričakovanih na stroškovni strani in 32 % na prihodkovni strani zaradi prenosa učinkovitejših metod dela znotraj skupine. Stroški prestrukturiranja so bili ocenjeni na 1,1 milijarde evrov. Neto sedanja vrednost sinergij (odšteti so stroški prestrukturiranja) je bila ocenjena na 7 milijard evrov, kar je predstavljalo 39 % tržne kapitalizacije Capitalie (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 143).

S povezavo naj bi **naraščal tudi čisti dobiček na delnico**. Povečanje naj bi do leta 2009 znašalo 17,3 % (proti 14 % povečanju dobička posamezne skupine pred prevzemom) s potencialom za nadaljnjo rast v letu 2010 (posledično tudi rast višine dividende na delnico).

S prevzemom naj bi nova skupina **ohranila svojo panevropsko identiteto**. Nastala bi okrepljena panevropska banka s štirimi ključnimi trgi (Italija, Nemčija, Avstrija in SVE) in dobro uravnoteženo geografsko porazdelitvijo znotraj Italije. Leta 2006 je UniCredit ustvarila 36 % prihodkov v Italiji, Capitalia pa kar 97 %. Po prevzemu naj bi kljub povečanju deleža prihodkov, realiziranih v Italiji, nova skupina še vedno več kot polovico (53 %) le-teh realizirala izven Italije (Slika 9).

Slika 9: Delež celotnih prihodkov UniCredit-a in Capitalie po državah pred prevzemom ter pričakovani delež celotnih prihodkov novonastale skupine po prevzemu



Vir: UniCredit & Capitalia, *Strengthening a Key Market: Merger Between UniCredit and Capitalia*, 2007, str. 7.

### 3.3.2 Ureditev javnih ponudb za prevzem v Italiji

Avgusta 1998 je v Italiji začela veljati nova ureditev javnih ponudb za prevzem. Ustrezne določbe o prevzemih so vsebovane v členih 102–112 zakonodajne uredbe (ital. *decreto legislativo*) št. 58 iz februarja 1998, znane tudi pod imenom Testo Unico Finanziario (v nadaljevanju TUF), ki je razveljavila zakon št. 149 z dne 18. februarja 1992, ter v uredbi, ki jo je izdala Consob.

TUF vsebuje splošne določbe za posrednike, trg, javno ponudbo, prevzemno ponudbo, pravice manjšinskih delničarjev, nadzorni odbor in zunanje revizorje. Vsebuje pravila za veljavnost posameznih določb o prevzemih: splošne določbe o javnih ponudbah veljajo za prevzeme vseh (javnih in nejavnih) italijanskih družb; določbe o obrambnih mehanizmi veljajo za italijanske javne delniške družbe, z delnicami, uvrščenimi na organizirane trge v Italiji ali drugi državi članici EU; določbe o obveznih ponudbah pa veljajo samo za italijanske javne delniške družbe, z delnicami, uvrščenimi na organizirani trg v Italiji.

Cilj ureditve prevzemov je zagotoviti pošten prevzem družbe vsem delničarjem istega razreda delnic. Dejansko je pri prevzemni ponudbi »premija«, ki jo je kupec pripravljen plačati kot nadomestilo za pridobitev kontrole ciljne družbe, lahko dodeljena vsem delničarjem. Še več, ponudba je za vse delničarje možnost izstopiti iz družbe, če ne želijo novega kontrolnega delničarja. Zato je v nekaterih primerih z zakonom predpisana obveznost dati prevzemno ponudbo, s katero se zagotavlja večja varnost in preglednost.

Po definiciji TUF je javna ponudba za nakup ali menjavo (ital. *offerta pubblica di acquisto o di scambio*) vsaka ponudba, vabilo k ponudbi in/ali reklamno sporočilo v vsakršni obliki, namenjeno nakupu in/ali zamenjavi finančnih produktov javne ali nejavne delniške družbe ob izpolnitvi kvantitativnih pogojev, ki jih določa Consob (če ima ciljna družba najmanj 200 delničarjev in vrednost ponudbe presega približno 43.000 evrov). Ob izpolnitvi

navedenih kvantitativnih pogojev se mora ponudba izvesti v skladu z uredbo in z dovoljenjem Consob.

Uredba TUF razlikuje med: a) javno prevzemno ponudbo vseh delnic (ital. *offerta pubblica di acquisto totalitaria*), b) javno prevzemno ponudbo dela delnic, t.i. preventivno oziroma delno ponudbo (ital. *offerta pubblica di acquisto preventiva*) in c) javno prevzemno ponudbo preostalih delnic, t.i. rezidualno ponudbo (ital. *offerta pubblica di acquisto residuale*) (Ministrstvo za gospodarstvo, 2008).

### 3.3.3 Potek prevzema

Povezava skupin UniCredit in Capitalia je bila uradno objavljena 20. maja 2007 po neuspešnih pogajanjih o združitvi s francosko Société Générale, ki je bila vsaj na videz za UniCredit prva izbira. Prevzem je bil manjše presenečenje za javnost, saj se je za Capitalio govorilo predvsem, da naj bi jo prevzela nizozemska ABN Amro (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 142).

Povezavo so poleg članov upravnih odborov skupin odobrili še Banca d'Italia, Consob, italijanski protimonopolni organ Antitrust in Isvap (Inštitut za nadzor nad zasebnimi in javnimi zavarovalnicami). Povezava je bila deležna tudi ustrezne politične podpore oziroma interesa, da pride z dvema najmočnejšima italijanskima bančnima skupinama (Intesa.Sanpaolo) in UniCredit) do okrepitve italijanskih bančnih skupin tudi širše v evropskem prostoru oziroma v območju evra. Delovanje bančnega sistema, predvsem v smislu zadnjih medbančnih povezav, je ocenila pozitivno tudi Banca d'Italia, saj meni, da prevzemi pripomorejo k ekonomiji obsega, zniževanju stroškov, uvajanju dodatnih bančnih storitev, višji kapitalizaciji in, kot že omenjeno, h krepitvi pozicij italijanskih bank znotraj območja evra (Tomšič, 2007).

Posel, vreden 22 milijard evrov, je temeljil na podlagi zamenjave 1,12 novih navadnih delnic UniCredit-a za vsako navadno delnico skupine Capitalia. Prevzem je bil izveden 1. oktobra 2007, ko so bile delnice Capitalie z milanske borze tudi umaknjene. UniCredit je izdala 2.917.730.188 navadnih delnic (vsaka vredna 50 evrocentov) v zamenjavo za 2.605.116.240 delnic Capitalie. Delniški kapital UniCredit-a se je s tem povečal za 1.458.865.094 evrov. S prevzemom je UniCredit postala po tržni kapitalizaciji druga največja banka v Evropi, takoj za HSBC, ter največja v EU.

Proces integracije skupine Capitalia je bil zaključen v enem letu (BipopCarire v drugem četrletju 2008, Banca di Roma v tretjem četrletju 2008, Banco di Sicilia pa na začetku četrtega četrletja 2008). Integracija podatkovnih sistemov je bila velik izziv po prevzemu, saj je imela vsaka banka svojo informacijsko infrastrukturo. UniCredit se je z implementacijo enotne informacijske tehnologije na ravni skupine izognila podatkovnim nekonsistentnostim, ki jih lahko prinesejo različne bančne skupine s svojimi lastnimi sistemi. Povezani banki sta že po prevzemu začeli tudi s standardizacijo proizvodov in

razširitvijo izbora proizvodov ter storitev. S tem UniCredit pridobiva učinkovitosti, kar prinaša uporabnikom koristi v obliki nižjih cen in višje kakovosti storitev, to pa posledično zopet povečuje konkurenčnost skupine (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 143).

Zaradi podobnosti v korporacijski kulturi je bila povezava s Capitalio enostavnejša kot mednarodne širitve. Integracija je bila olajšana predvsem zaradi podobnosti poslovnih modelov obeh skupin, transakcij, ki ne ovirajo panevropsko gibanje UniCredit-a, osredotočenost novih blagovnih znamk izključno na reorganizacijo poslovanja v Italiji, nespremenjenega bančnega modela, izpopolnjenega v segmentih (maloprodaja, zasebno bančništvo, poslovanje s podjetji) in regionalnih odgovornosti, ki temeljijo na močnih lokalnih koreninah.

### 3.4 Vpliv prevzemov HypoVereinsbank in Capitalie na poslovanje skupine UniCredit

#### 3.4.1 Doseganje zastavljenih ciljev in poslovanje skupine

UniCredit je imela pred prevzemi svoje cilje jasno zastavljene. Kot omenjeno v poglavju 3.2.2 je kot pomemben cilj prevzema HVB poudarjala **nastanek nespornega voditelja v SVE po bilančni vsoti in po številu podružnic**. Iz Tabele 9 je razvidno, da je UniCredit svoj cilj do danes nedvomno dosegla. Skupina se namreč s 118 milijardami evrov bilančne vsote, 3.690 podružnicami, 2,125 milijardami evrov čistega dobička ter prisotnostjo v devetnajstih državah uvršča kar na prvo mesto med bankami v SVE.

Tabela 9: Vodilne bančne skupine v SVE leta 2009

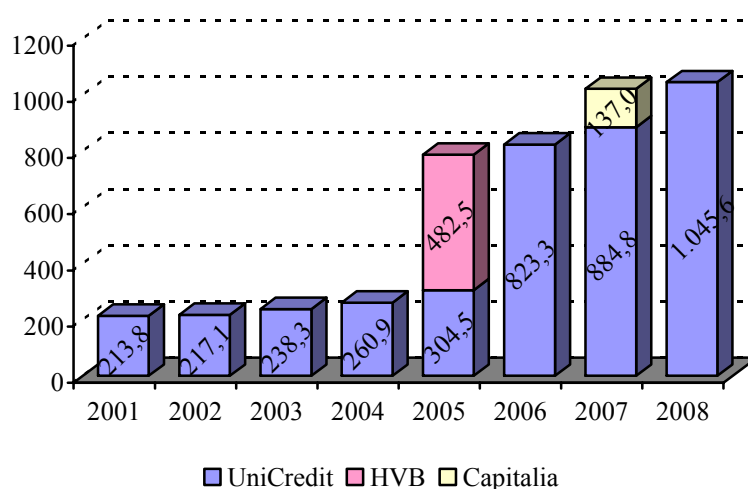
Bančna skupina	Bil. vsota (mrd EUR)	Št. podružnic	Čisti dobiček (mio EUR)	Prisotnost (št. držav)
<b>UniCredit</b>	<b>118,0</b>	<b>3.690</b>	<b>2.125</b>	<b>19</b>
<b>RZB</b>	72,7	3.015	973	16
<b>Erste Bank</b>	72,0	1.915	1.026	7
<b>KBC</b>	62,3	1.406	726	11
<b>SocieteGenerale</b>	59,0	2.340	1.013	15
<b>OTP Bank</b>	39,3	1.472	760	9
<b>Intesa Sanpaolo</b>	36,5	1.599	489	11

Vir: Bank Austria, New planning tool for CEE, 2009.

Bilančna vsota UniCredit-a se je močno povečala po letu 2005. Na Sliki 10 lahko vidimo, da se je bilančna vsota iz 260,9 milijard evrov od leta 2004 povečala na kar 787 milijarde evrov leta 2005. K povečanju za 526,1 milijarde je največ pripomogel prevzem skupine HVB, in sicer kar za 482,5 milijard evrov. Bilančna vsota skupine se je intenzivneje povečala tudi leta 2007, in sicer na 1.021,8 milijard. To pomeni povečanje za 198,5 milijarde v primerjavi s predhodnim letom, pri čemer je prevzem Capitalie pripomogel k povečanju za 137 milijard.



Slika 10: Grafični prikaz gibanja bilančne vsote UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december) (mrd EUR)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

Zaradi prevzema Capitalie se je bilančna vsota podružnic UniCredit-a leta 2007 v primerjavi s predhodnim letom najbolj povečala v Italiji (iz 215,7 na 424,3 milijarde evrov), medtem ko se je zaradi obvladovanja stroškov in prestrukturiranja bilančna vsota podružnic zmanjšala v zahodni Evropi (iz 105,2 na 73 milijard evrov) (Tabela 10).

Tabela 10: Bilančna vsota podružnic UniCredit-a v posameznih državah leta 2006 in 2007 (31. december) (mrd EUR)

	Italija	Nemčija	Avstrija	Zahodna Evropa	SVE	Ostale države	Skupaj
<b>2006</b>	215,7	252,9	125,1	105,2	95,3	29,1	<b>823,3</b>
<b>2007</b>	424,3	254,3	126,5	73,0	111,0	32,6	<b>1.021,8</b>
<b>Δ (%)</b>	+ 96,7	+ 0,5	+ 1,1	- 30,6	+ 16,5	+ 12,0	<b>+ 24,1</b>

Vir: Letna poročila UniCredit-a 2006, 2007.

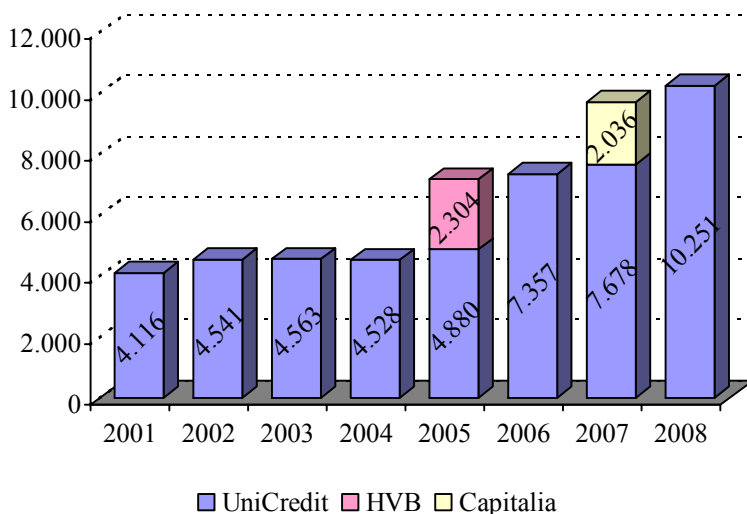
S prevzemi je poleg sredstev močno naraslo tudi število poslovalnic in podružnic skupine. Leta 2005 je njihovo število naraslo na 7.184, kar predstavlja povečanje za 2.656 od leta 2004. Od tega je bilo poslovalnic HVB kar 2.304<sup>18</sup>. S prevzemom HVB je UniCredit pridobila veliko število poslovalnic in podružnic na tistih trgih, kjer je bila pred povezavo že močno prisotna ter tudi na tistih trgih, kjer ni imela (skoraj) nobene poslovalnice.<sup>19</sup> Državi, kjer je bila pridobitev z vidika poslovalnic oziroma podružnic najbolj izrazita, sta Nemčija, kjer je imela UniCredit pred povezavo le dve poslovalnici, po povezavi pa kar 686 poslovalnic in podružnic, ter Avstrija, kjer ni imela skupina pred povezavo nobene

<sup>18</sup> Med katerimi 1.570 poslovalnic BA-CA.

<sup>19</sup> Skupni trgi HVB in UniCredit ter novi trgi za UniCredit po prevzemu so bili predmet poglavja 3.2.4 na strani 19.

poslovalnice, po povezavi pa kar 401 poslovalnic oziroma podružnic (glej Prilogo 10). Leta 2007 je skupina doživela drugo izrazito povečanje števila le-teh, in sicer za 2.357 (na 9.714). Pri tem je bilo 2.036 poslovalnic Capitalie.

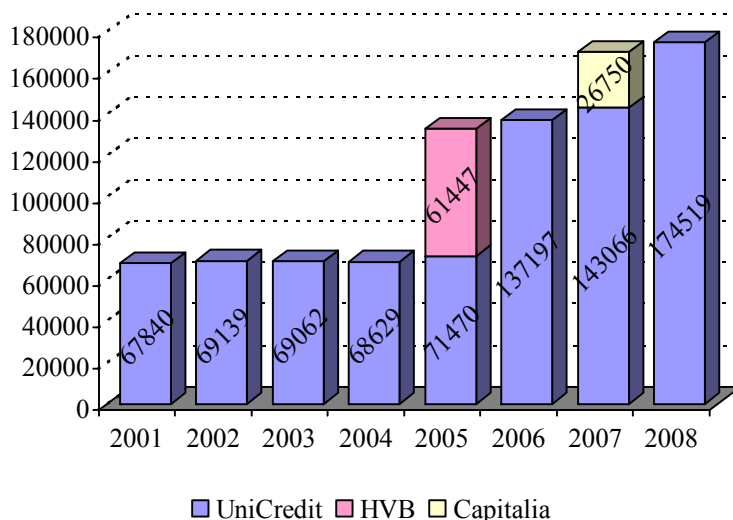
Slika 11: Grafični prikaz gibanja števila poslovalnic in podružnic UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

UniCredit je s prevzemom HVB pridobila tudi 61.447 zaposlenih, s čimer je število zaposlenih v letu 2005 naraslo na 132.917, s prevzemom Capitalie pa 26.750 zaposlenih, s čimer je njihovo število v letu 2007 število naraslo na 169.816.

Slika 12: Grafični prikaz gibanja števila zaposlenih UniCredit-a v obdobju 2001–2008 (31. december)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

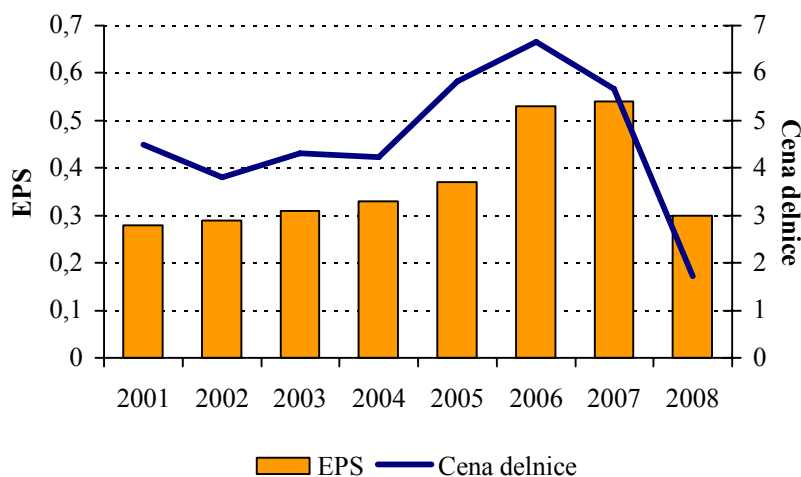
UniCredit pri svojem poslovanju zasleduje tudi cilj **ustvarjanja trajnostne vrednosti za delničarje**. Eno najbolj zanimivih vprašanj v poslovnih financah je ravno to, ali prevzemi ustvarjajo vrednost. V povezavi s tem Sinkey (Sinkey, 1998, str. 839) razlaga, da so za gospodarstvo prevzemi koristni, saj zagotavljajo, da s sredstvi upravljajo tisti managerji, ki z njimi upravljajo na bolj učinkovit način, to je z maksimiranjem njihove vrednosti, pozitivno pa naj bi vplivali tudi na maksimiranje vrednosti za delničarje. V tabeli 11 lahko opazimo, da so se pri UniCredit-u v obdobju 2001–2007 tako cena delnice kot čisti dobiček na delnico (angl. *Earnings Per Share – EPS*) močno povečali. Intenzivno rast obeh je možno opaziti predvsem po letu 2005. Cena delnice je leta 2004 znašala 4,225 evra in se v dveh letih povečala za kar 57,5 % (na 6,654 evra). Že same govorice o prevzemu HVB so leta 2005 povzročile, da se je cena od 30. maja do konca leta povečala za 38,5 %. EPS se je iz 0,33 evra leta 2004, povečal na 0,54 evra leta 2007, kar pomeni porast za 63,4 %.

Tabela 11: Cena delnice in EPS za UniCredit v obdobju 2001–2008 (EUR)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Cena delnice</b>	4,494	3,808	4,303	4,225	5,819	6,654	5,659	1,728
<b>EPS</b>	0,28	0,29	0,31	0,33	0,37	0,53	0,54	0,30

Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

Slika 13: Grafični prikaz gibanja cene delnice in EPS za UniCredit v obdobju 2001–2008 (EUR)



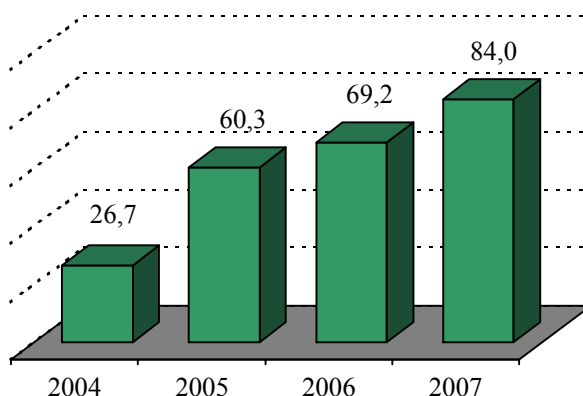
Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

UniCredit je kot ključna področja ustvarjanja vrednosti v letu 2007 navajala tako organsko rast (povečevanje prodaje, krepitev odnosa s strankami in povečevanje učinkovitosti struktur ter procesov) kot prevzeme (prevzem Capitalie v Italiji, ATF Bank v Kazahstanu ter Ukrsotsbank v Ukrajini) (UniCredit Group, Annual Report: Annual Review 2007, str.

36). V letu 2008 sta cena delnice in EPS močno padli, kar pa gre nedvomno pripisati nastopu globalne finančne krize<sup>20</sup>.

Od leta 2004 naprej je tržna kapitalizacija<sup>21</sup> skupine močno naraščala. Iz 26,7 milijarde evrov leta 2004 se je povečala na 60,3 milijarde leta 2005 (torej po prevzemu HVB), po prevzemu Capitalie pa je še dodatno narasla na 84 milijard. Kot že omenjeno, je s tako visoko tržno kapitalizacijo UniCredit postala največja banka v evroobmočju.

Slika 14: Grafični prikaz tržne kapitalizacije UniCredit-a v obdobju 2004–2007 (mrd EUR)



Vir: UniCredit Group, 2008.

UniCredit je kot posledica prevzemov HVB in Capitalie močno pričakovala tudi **dolgoročne dobičke**. V Tabeli 12 lahko opazimo, da sta se tako dobiček iz rednega poslovanja kot čisti dobiček poslovnega leta v obdobju po prevzemih močno povečala. Čisti dobiček skupine se je od leta 2004 do leta 2007 povečal iz 2,07 na kar 6,5 milijarde evrov. Največji porast je skupina zabeležila leta 2006, in sicer kar za 61,3 % od leta 2005, s čimer je preseгла tudi lastna pričakovanja. Kljub težavnim razmeram na trgu je skupina dobiček povečala tudi leta 2007, in sicer za 19,4 %. Dobiček iz rednega poslovanja je iz 4,5 milijarde evrov leta 2004 narasel na 13,4 milijarde leta 2007.

Tabela 12: Dobiček iz rednega poslovanja in čisti dobiček poslovnega leta UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)

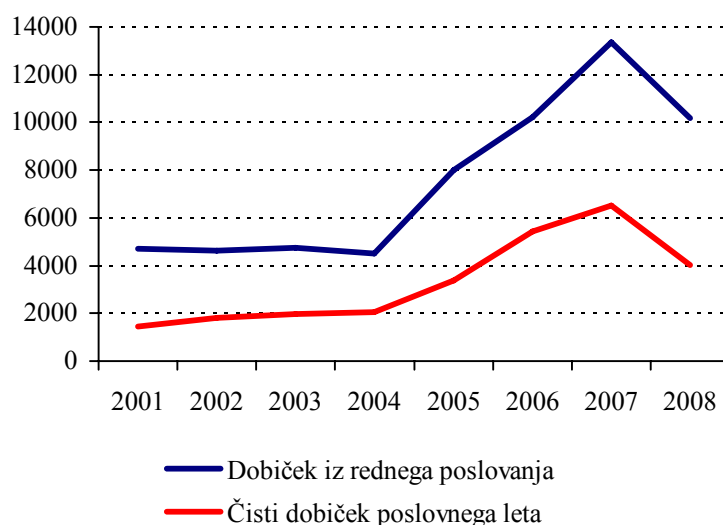
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Dobiček iz rednega poslovanja</b>	4.726	4.616	4.762	4.502	7.988	10.206	13.346	10.174
<b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>	1.454	1.801	1.961	2.069	3.378	5.448	6.506	4.012

Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

<sup>20</sup> Več o vplivih globalne finančne krize na poslovanje UniCredit-a bo govora v četrtem poglavju diplomskega dela na strani 38.

<sup>21</sup> Tržna kapitalizacija je način vrednotenja podjetja, izračunan kot zmnožek števila vseh izdanih delnic podjetja in trenutne tržne cene teh delnic. Glavni razlog za njeno rast je predvsem rast cene delnice.

Slika 15: Grafični prikaz gibanja dobička iz rednega poslovanja in čistega dobička poslovnega leta UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

Dobiček iz rednega poslovanja je leta 2006 narasel predvsem zaradi 12,5 % rasti prihodkov iz poslovanja (predvsem neto obrestnih). K povečanju so prispevale vse divizije, največ pa sama divizija SVE, kjer so se prihodki povečali kar za 20 %. Stroški poslovanja so se v tem letu povečali za 3,1 %, kar je predvsem rezultat prestrukturiranja (največja porast stroškov zaposlenih).

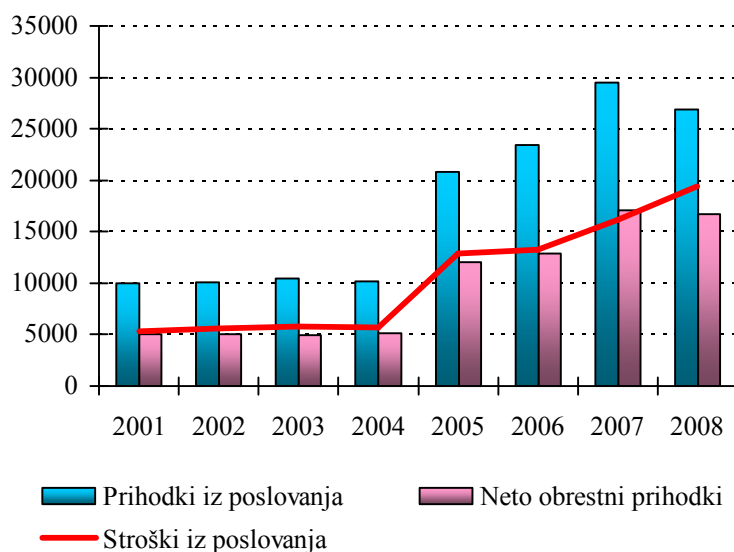
Kljub kompleksnosti delovanja in težavnih tržnih razmer je skupina svoje cilje dosegla tudi leta 2007. Dobiček iz poslovanja je narasel na 11,8 milijarde evrov, kar je bila posledica predvsem povečanja prihodkov iz poslovanja (5,5 %)(predvsem neto obrestnih). K porastu so najbolj prispevale divizija SVE (28 %), divizija Poljski trg (16 %) in divizija Zasebno bančništvo (30 %). Ostale divizije so dosegale odlične rezultate v prvi polovici leta 2007, medtem ko so v drugi polovici leta na njihove prihodke močno vplivali tržni pretresi.

Tabela 13: Prihodki in stroški iz poslovanja UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Prihodki iz poslovanja</b>	9.989	10.099	10.465	10.203	20.850	23.464	29.502	26.866
<b>- neto obrestni prihodki</b>	5.082	5.074	4.985	5.156	12.039	12.860	17.119	19.385
<b>Stroški iz poslovanja</b>	5.353	5.614	5.742	5.701	12.862	13.258	16.156	16.692

Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

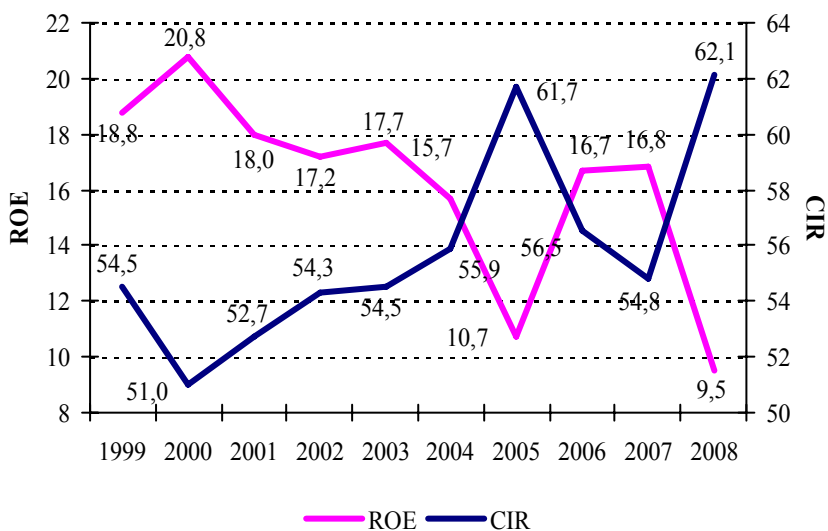
Slika 16: Grafični prikaz gibanja prihodkov in stroškov iz poslovanja UniCredit-a za obdobje 2001–2008 (mio EUR)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 2001–2008.

Za prihodke in stroške iz poslovanja velja, da je k tem največ prispevala divizija Poslovanje s prebivalstvom. Divizija je namreč v obdobju 2005–2007 ustvarila med 7,3 in 8,1 milijarde evrov prihodkov letno in od 5,2 do 5,4 milijarde evrov stroškov letno. Tej sledi divizija Poslovanje s podjetji, medtem ko je najmanj prihodkov ustvarila divizija Zasebno bančništvo, najmanj stroškov pa divizija Upravljanje premoženja. V enakem obdobju gre največji delež dobička iz poslovanja pripisati diviziji Poslovanje s podjetji, letj sledi Poslovanje s prebivalstvom, najmanjši delež pa diviziji Zasebno bančništvo (glej Prilogo 11).

Slika 17: Grafični prikaz gibanja ROE in CIR UniCredit-a za obdobje 1999–2008 (%)



Vir: Letna poročila UniCredit-a za obdobje 1999–2008.

Na Sliki 17 vidimo, da je leta 2005 donos na kapital padel na 10,7 %, kar je za 5,0 odstotnih točk manj kot predhodno leto, CIR pa narasel kar na 61,7 %, kar je 5,8 odstotnih točk več kot predhodno leto. Do leta 2007 sta se vrednosti kazalnikov izboljšali, in sicer na 16,8 % in 54,8 %. CIR je bil v obdobju 2005–2007 najvišji v diviziji Poslovanje s prebivalstvom (med 64 in 74 %), najnižji pa v diviziji Poslovanje s podjetji (med 33 in 36 %).

### **3.4.2 Ključ do uspeha v mednarodni ekspanziji**

Prepreke pri čezmejnih prevzemih omejujejo pozitivne možne učinke iz ekonomij obsega in povezanosti, ki pa jih UniCredit poskuša vseeno preseči. UniCredit ima prednost v dobro upravljenih sistemih nadzora, ki se uporabijo po prevzemih. Pri tem je pomembno omeniti BA-CA, ki je razvijala enoten centralizirani sistem. Le-ta je zmanjšal finančne izdatke, hkrati pa z enotnimi standardi vzpostavil boljši pregled nad vsakim članom skupine, kar je omogočilo boljšo kontrolo nad bankami znotraj skupine.

UniCredit se je tudi zavedala pomembnosti t.i. mehkih elementov in v širšem strateškem pogledu postavljala glavni cilj vzpostavitve močne identitete skupine in njene korporacijske kulture.

Drugi razlog za uspeh skupine bi lahko videli v okoljskih dejavnikih na domačem prizorišču, ki so italijanske banke potisnili v nezadržno konsolidacijo in eksterno rast z združitvami ter prevzemi. Močan položaj na domačem trgu je skupini omogočil hitro širitev na tuje trge. Prevzem Capitalie še dodatno okrepi vidik, da se banka le stežka širi na tuje trge brez močnega domačega položaja. Hkrati je UniCredit relativno zgodaj spoznala prednosti širitve na tuje trge in začela zasledovati vizijo velike evropske banke. Predvidela je glavne silnice prihodnjega razvoja in se je nanje ustrezno pripravila s tem, da je prva reagirala in držala iniciativo. Hiter vstop na nove trge lahko sicer povzroči določene težave, saj je donos na novih trgih manj predvidljiv. In ravno tukaj UniCredit-u pomaga močno zaledje na domačem trgu (Hadži Vasileva-Markovska et al., 2007, str. 146).

Skupina v sklopu svojega poslovanja promovira tudi vrednote, za katere meni, da jih skupaj z učinkovitim pristopom in inovativnostjo ločijo od konkurence. Enakopravnost, svoboda delovanja, preglednost, zaupanje, spoštovanje in vzajemnost so vrednote, ki gradijo ugled celotne skupine UniCredit-a in so hkrati pogoji za dolgoročne poslovne odnose z vsemi njenimi javnostmi. Mednje štejemo sodelavce, stranke dobavitelje, vlagatelje in lokalne skupnosti, v katerih skupina deluje. V skupini so prepričani, da se samo na podlagi dolgoročnih odnosov v poslovnem odnosu ustvarja več kot samo dobiček; gradi se trajna vrednost, zaupnost, kredibilnost in spoštovanje partnerjev.

## 4 UNICREDIT V RAZMERAH AKTUALNE FINANČNE KRIZE

Od septembra 2008 smo priča močnim pretresom na mednarodnih finančnih trgih, ki so posledica poglobitve globalne finančne krize. Kriza, na katero so strokovnjaki opozarjali že leta 2007, izvira iz težav ameriškega trga drugorazrednih nepremičninskih posojil. V letu 2007 se je namreč rekordno povečal delež neplačil na segmentu drugorazrednih nepremičninskih posojil, ki je postavil pod vprašaj dejansko vrednost iz njih izvedenih finančnih instrumentov, nižje bonitetne ocene teh instrumentov pa so pri institucionalnih investitorjih sprožile val prodaj teh instrumentov. Poglobitev krize je povzročilo skokovit porast tveganja nasprotne strani, zaradi česar se je posojanje med bankami za vse vrste ročnosti skoraj ustavilo. Banke so zaradi pomanjkanja kapitala in denarja močno omejile posojilno aktivnost, v nekaterih tržnih segmentih pa so jo začasno ustavile, s čimer je finančna kriza neposredno prehajala v delovanje realnega gospodarstva. Po prelomnem propadu investicijske banke Lehman Brothers (15. 9. 2008) so v enem tednu s finančnega zemljevida izginila ali se preoblikovala tri velika imena investicijskega bančništva,<sup>22</sup> na robu preživetja so se znašle številne banke, hranilnice ter zavarovalnice, države in centralne banke po vsem svetu pa so druga za drugo sprejemale do pred kratkim nepredstavljive ukrepe za stabilizacijo finančnih trgov (Rant, 2008).

Finančna kriza se je zaradi poslovnih vezi in soodvisnosti bančnega sistema preselila v zahodno Evropo. Zaradi slabih kreditov nekatere banke niso bile več zmožne servisirati prezadolženega gospodarstva, ki se je že januarja 2009 znašlo v hudi recesiji. To je pomenilo konec nekajletnega obdobja gospodarske konjunktore in ugodnih priložnosti za naložbe, ko so evropske banke »na veliko« ponujale posojila in pri tem dosegale tudi relativno visoke dobičke. To velja tudi za skupino UniCredit, ki je v obdobju 2004–2007 močno povečala bilančno vsoto in svoj tržni delež v Evropi. To je bilo obdobje visokih rasti BDP-ja (v Sloveniji v letu 2007 kar skoraj 7 %), pri čemer so nekateri ekonomisti že takrat opozarjali na »pregreto« gospodarstvo, ki je že konec leta 2008 doživelo svoj kolaps.

Finančna kriza je vplivala tudi na poslovanje skupine UniCredit. Zadnji podatki, to so podatki za prvo četrtletje 2009, kažejo, da se je čisti dobiček skupine zmanjšal kar za 58 % (na 447 milijone evrov) v primerjavi z enakim obdobjem prejšnjega leta, kar gre pripisati predvsem nižjim prihodkom iz opravnin (provizij). Čiste opravnine so padle za 25 % predvsem zaradi upočasnjene delovanja na področju poslovanja s podjetji. Od oktobra 2008 je, kot že v prejšnjem poglavju prikazano, močno padla tudi cena delnice. To je bila posledica predvsem strahu o možnem propadu banke, zaskrbljenosti glede izpostavljenosti skupine v Nemčiji in Vzhodni Evropi ter tudi govorice o možnem nakupu deleža v ameriški investicijski banki Merrill Lynch. Zaradi svojega geografsko-razpršenega poslovanja se UniCredit srečuje tudi s težavami z devalvacijo tujih valut. Le-ta je prispevala k zmanjšanju deleža temeljnega kapitala na 6,38 % v primerjavi z 6,45 % na koncu leta 2008. Trgi, na katerih je v tem obdobju prišlo do devalvacije, so Madžarska,

---

<sup>22</sup> Merrill Lynch, Goldman Sachs in Morgan Stanley.



Romunija, Turčija, Rusija in Poljska. Nekateri strokovnjaki so mnenja, da ostajajo za UniCredit ključna skrb za prihodnost ravno že slabi kapitalski kazalniki in poslabšanje knjigovodske vrednosti posojil. V skupini poskušajo negativen vpliv krize izravnati z zniževanjem stroškov in okrepitvijo kapitala. Že od konca leta 2008 so zmanjšali število zaposlenih za 2,2 % in tako zabeležili 7,6-odstotno znižanje stroškov iz poslovanja. V skupini trdijo tudi, da je zmanjšanje stroškov tveganja v diviziji investicijskega bančništva izravnalo povečanje le-teh v diviziji SVE, diviziji poslovanja s prebivalstvom ter diviziji poslovanja s podjetji. Skupina za leto 2008 ni izplačala dividend, povečala je kapital zasebnih vlagateljev za 6 milijarde evrov in zaprosila Italijo ter Avstrijo za 4 milijarde evrov državne pomoči. Po tem naj bi se delež temeljnega kapitala povečal na 7,1 % (Migliaccio, 2009).

Kljub slabšemu poslovanju pa UniCredit-a ni zaslediti med večjimi žrtvami finančne krize. Po podatkih Bloomberg, UniCredit Research med največjimi bankami, ki bodo za leto 2008 morale odpisovati svoje (morda tudi slabo zavarovane) terjatve in imajo milijardne izgube sodijo predvsem ameriške: Wachovia, Citigroup, Merrill Lynch, UBS, Washington Mutual, Bank of America, HSB, Lehman Brothers in druge. Nič bolje pa niso zaključile poslovanja niti nemške banke, ki beležijo skupaj več kot 32 milijard dolarjev izgube. Velja ocena, da gre v letu 2009 za najhujšo recesijo oziroma upadanje gospodarske dejavnosti po drugi svetovni vojni. Gospodarske napovedi junija 2009 še niso bile spodbudne. Svetovno gospodarstvo naj bi po napovedih MDS (Mednarodnega denarnega sklada) v letu 2009 zabeležilo negativno rast (- 1,3 %).

Monetarne oblasti so prevzele vodstvo k odzivu na krčenje likvidnosti od druge polovice leta 2007, fiskalne oblasti v EU pa so se odzvale z ustreznimi spremembami regulatornih okvirov, preventivnimi instrumenti za ukrepanje zoper učinke krize ter tržnimi rešitvami v prvi polovici leta 2008. Vendar se je obseg intervencije ekonomskih politik pospešil šele po padcu Lehman Brothers in z začetkom finančnega raztapljanja (zloma). Rezultat je do sedaj največja koordinacija odziva ekonomskih politik vseh večjih centralnih bank kakor tudi vladnih politik v EU, ki so se pri reševanju krize preusmerile v instrumente vladnih intervencij. Trenutno se monetarne oblasti še vedno borijo za ponovno vzpostavitev delovanja denarnega trga, ki z nedelovanjem izpostavlja sicer zdrave finančne institucije tveganju nesolventnosti. Vlade EU so k reševanju finančnih institucij pristopile s sprejemanjem različnih paketov ukrepov, ki zajemajo možnosti, da države: vzpostavijo zaupanje v sistem z dvigom višine zajamčenih depozitov (v nekaterih primerih neomejeno); vzpodbudijo medbančno dejavnost z garancijami za bančno zadolževanje ter dokapitalizirajo/podržavijo banke (Capriolo, 2009, str. 40).

Za UniCredit je bilo še pred letom dni značilno, da je podružnice na vzhodu Evrope »zalagala« z likvidnostjo z zahoda. Sedaj je tudi na zahodu sveži denar težko dobiti. Kljub temu likvidnost sama za skupino ne predstavlja največji problem. Razmere so precej boljše kot pred pol leta, tudi zaradi podpore ECB in drugih centralnih bank, je pa res, da medbančni trg še vedno deluje le na pol. Problem so predvsem stroški zadolževanja.

Federico Ghizzoni, višji izvršilni podpredsednik skupine UniCredit in hkrati predsednik nadzornega sveta UniCredit Banke Slovenija, poudarja, da za Srednjo in Vzhodno Evropo bolj kot kratkoročna likvidnost problem predstavlja srednjeročna likvidnost. Na tem območju je veliko pomanjkanje investicij. Podobno je sicer tudi v Zahodni Evropi, vendar so tam kapitalski trgi precej bolj razviti kot na vzhodu stare celine. Velik izziv predstavlja tako predvsem zagotovitev zadostnih količin svežega kapitala bankam, da bi le-te lahko okrevale po krizi in znova dosegle rast.

Slovenija je glede tega v precejšnji prednosti, saj je tako članica EU kot tudi članica evrskega območja. Rating države je po mnenju Ghizzonija dokaj visok, zato Sloveniji ni težko pridobiti investicij iz tujine. S težavami pa se soočajo predvsem države izven evrskega območja, ki imajo tudi bistveno nižji rating. Pri tem lahko izpostavimo predvsem Ukrajino, ki se sooča s kombinacijo gospodarske krize in politične nestabilnosti. Prav tako so po mnenju strokovnjakov UniCredit-a kritične tudi baltske države, kjer so razmere v zadnjem času kljub vsemu že veliko boljše kot pred pol leta (Predstavniki UniCredita o finančni krizi in ugibanjih o prevzemu Mercatorja, 2009).

V Srednji in Vzhodni Evropi lahko banke razdelimo v tri različne »skupine«, in sicer: lokalne banke, bančne skupine z zgolj nekaj podružnicami v tujini in nazadnje bančne skupine, ki zares delujejo na mednarodni ravni. Med slednje prištevamo tudi UniCredit, ki ima zato popolnoma različen odnos od skupin z zgolj eno ali dvema podružnicama. Le-te se lahko ob težavah umaknejo s tujih trgov in posvetijo pozornost domačemu poslovanju, medtem ko za skupine, kot je UniCredit, to ni smiselno. Za skupino predstavljata namreč Srednja in Vzhodna Evropa, kot že večkrat omenjeno, glavni vir prihodkov.

Eden največjih izzivov za banke je znova pridobiti ugled. V UniCredit-u se zavedajo, da mora skupina sodelovati s svojimi strankami, zbirati depozite, le-te posojati naprej ... Kot drugo, s kratkoročnih se bodo morali preusmeriti na srednjeročne cilje. Banke morajo začeti komunicirati z vsemi zainteresiranimi javnostmi in razviti višjo raven družbene odgovornosti. Ghizzoni meni, da kriza na nek način usmerja banke nazaj, k osredotočenju na tradicionalno bančno dejavnost, kar pomeni več poudarka odnosom s strankami. V skupini bo tako, kot posledica krize, prišlo do združevanja poslovnih funkcij, trajnejša sprememba pa bo, da bodo v komercialnih bankah opustili veliko dejavnosti, ki so bile večinoma špekulativne, kar bo obnovilo razlikovanje med investicijskimi in komercialnimi bankami, kot smo ga poznali pred 10 ali 15 leti (Viršek, 2009, str. 18). Izziv skupine je, da obseg kreditov (in tudi drugih poslov) ne raste prav hitro. Skupina se mora, tako kot ostale banke, zdaj prestrukturirati, da bi zmanjšala stroške. Obseg poslov pa najverjetneje ne bo rasel iz dveh razlogov, in sicer eden je kriza sama, drugi pa je, da so potrebe strank zdaj drugačne. Stranke zdaj pričakujejo zelo preprost produkt, z minimalnim donosom, vendar varnim. Težko je namreč prodati produkte z visoko dodano vrednostjo.

Opaziti je torej, da je finančna kriza vplivala na bančni sistem kot celoto in prizadela tudi poslovanje UniCredit-a. Toda, ali je bila njena strategija prevzemov in širitve poslovne

mreže na nova tržišča kljub temu prava izbira? Ocene poslovanja bank v prvih mesecih leta 2009 niso spodbudne predvsem zato, ker so se v zadnjih mesecih precej zaostriła dolžniško-upniška razmerja in številna podjetja niso zmožna pravočasno vračati najetih posojil. Večina komercialnih bank (tudi UniCredit) ima zavarovane svoje terjatve, težava pa lahko nastane, če pade vrednost zastavljenih vrednostnih papirjev. Tudi hipotekarni krediti so lahko problematični, saj trenutno cene nepremičnin padajo. Primer velja tudi za podružnico UniCredit-a v Sloveniji zaradi danih posojil holdinški družbi Istrabenz. Banka je namreč pravočasno (pred izjavo Istrabenza o plačilni nesposobnosti) »zasegla« zastavljene vrednostne papirje in si tako verjetno edina izmed devetnajstih bank, ki so Istrabenzu posodile 791 milijonov evrov, zagotovila poplačilo svojih terjatev. Ključni dejavniki uspešnosti celotne skupine UniCredit v preteklih letih pa so bili širitev njenega vplivnega območja na finančni trg tudi izven Italije, uspešno je izvedla mnogo prevzemov, povečala je rast bilančne vsote ter se strateško približala komitentom z raznolikimi in ugodnimi posojili, kar ocenjujem kot dobro podlago za delovanje banke kljub kriznim razmeram v Evropi in po svetu. Moje mnenje je, da skupina sama ne bo imela večjih težav zaradi svetovne finančne krize oziroma bo vpliv krize na poslovanje banke, ki gradi na zaupanju, manjši kot pri drugih bankah s precej manjšo bilančno vsoto. Strateško usmeritev prodora UniCredit-a na širši evropski finančni trg s kombinacijo različnih bančnih produktov tako ocenjujem kot pozitivno.

## **SKLEP**

V zadnjih dveh desetletjih so se razmere v evropskem bančnem sektorju močno spremenile. Predvsem vse večja integracija finančnega prostora EU je v državah EU spodbudila bančno konsolidacijo. Korenite spremembe je v tem pogledu doživela tudi struktura italijanskega bančnega sistema, kateri je postal eden bolj konkurenčnih v Evropi. Bančni trg je bil še v osemdesetih letih prejšnjega stoletja močno reguliran, v devetdesetih letih pa so banke preko privatizacije (z zakonom Amato iz leta 1990) in liberalizacije bančnega prostora doživele spremembe, ki se nadaljujejo še danes, najbolj vidne pa so ravno v zadnjih letih.

Italijanska bančna skupina, kateri sta razvijajoč trg in povečana konsolidacija evropskega bančnega prostora omogočili zagotovitev močne strateške pozicije, je nedvomno skupina UniCredit. Skupina, ki je nastala z združitvijo devetih največjih italijanskih bank, je postala največja finančna institucija v evroobmočju ter ena največjih v Evropi.

UniCredit pri rasti svojega poslovanja zasleduje logiko širitve tako z osvajanjem novih trgov kot tudi s povečevanjem prisotnosti na lokalnih trgih. V zadnjih letih je skupina svoje cilje dosegala predvsem z zunanjo rastjo oziroma prevzemi. Svojo mednarodno ekspanzijo je začela že leta 1999 s prevzemom druge največje poljske banke (Bank Pekao), leta 2002 pa je svojo mrežo poslovalnic razširila še v Romunijo, Turčijo, na Češko in Hrvaško. Najpomembnejši letnici v izjemno kratki zgodovini banke sta leti 2005 in 2007. Leta 2005

je skupina prevzela drugo največjo banko v Nemčiji – HypoVereinsbank. Le-ta je preko svojih podružnic in preko BA-CA pokrivala skoraj celotno SVE, enega najhitreje rastočih trgov. Z geografskega vidika je tako predstavljal prevzem za UniCredit dvojno prednost: močno ukoreninjenje v Nemčiji in v Avstriji ter močno prisotnost v SVE. Pri slednjem velja, da je prevzem okrepil prisotnost skupine v tistih državah SVE, kamor je predhodno že vlagala in tudi že dosegla pomemben položaj (t.j. Poljska, Hrvaška, BiH, Češka, Slovaška, Bolgarija, Romunija in Ukrajina), omogočil pa je tudi vstop na povsem nove trge (Slovenija, Srbija, Madžarska, Rusija in baltske države). Prevzem HVB, ki se je že nekaj let srečeval s finančnimi težavami, je glavni dokaz strateške vizije managementa UniCredit-a in njegovih sanacijskih sposobnosti. Skupini je uspelo sanirati nemškega velikana in pridobiti vodilni položaj v SVE.

Drugi najpomembnejši korak je UniCredit naredila leta 2007 s prevzemom takrat tretje največje italijanske skupine Capitalie. Skupina je v prevzemu videla edinstveno priložnost za konsolidacijo bančnega sektorja v Italiji in ustvarjanje dodane vrednosti, pri čemer pa bi še vedno ohranila svojo panevropsko identiteto. Prevzem je za UniCredit prinesel izdatne sinergijske učinke, pri čemer je bila najpomembnejša pridobitev nove vzpostavljene verige poslovalnic, ki je prekrila dejansko celotno Italijo. S prevzemom je UniCredit pomembno okrepila svojo prisotnost v Italiji, ki je poleg Nemčije, Avstrije in SVE eden njenih ključnih trgov.

UniCredit je postala močna v vseh državah, kjer je prisotna zaradi kombiniranja najboljših praks in poznavanja lokalnih značilnosti trgov. Pri uspešni širitvi, kot tudi pri soočanju s trenutno globalno finančno krizo, je skupini pomagala ustrezna divizijska organizacijska struktura, močna organizacijska kultura in seveda management, ki je s svojo učinkovitostjo in pravočasnim ukrepanjem uspel doseči občutno konkurenčno prednost pred tekmeci. Za uspešno širitev na tuje trge pa je bil pomemben tudi položaj na domačem trgu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bank Austria Creditanstalt. (2006, 19. september). UniCredit Group 20. septembra praznuje Dan Listine o vrednotah. *UniCredit Banka Slovenija*. Najdeno 16. decembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.unicreditbank.si/pdf/press/19\\_9\\_2006\\_Dan\\_Listine\\_vrednote.pdf](http://www.unicreditbank.si/pdf/press/19_9_2006_Dan_Listine_vrednote.pdf)
2. Banca d'Italia. (2001, 31. maggio). *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2000*. Roma.
3. Banca d'Italia. (2003, 31. maggio). *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2002*. Roma.
4. Banca d'Italia. (2005, 31 maggio). *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2004*. Roma.
5. Banca d'Italia. (2006, 31 maggio). *Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2005*. Roma.
6. Banca d'Italia. (2007, 31. maggio). *Relazione Annuale 2006*. Roma.
7. Banca d'Italia. (2008, 31. maggio). *Relazione Annuale 2007*. Roma.
8. Bank Austria. (24 March 2009). New planning tool for CEE. Najdeno 25. marca 2009 na spletnem naslovu [http://auditii.ro/share/Oracle/Banking\\_Days/27%20Noiembrie%202008/Franz%20Brauchart.ppt](http://auditii.ro/share/Oracle/Banking_Days/27%20Noiembrie%202008/Franz%20Brauchart.ppt)
9. Banka Slovenije. (2007, februar). Proces ocenjevanja tveganj. *Banka Slovenije*. Najdeno 30. junija 2008 na spletnem naslovu [www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=2437](http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=2437)
10. Bertonce, A. (2005). *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet: vodnik za uspešne prevzeme*. (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
11. Binter, J. (2008, 4. februar). UniCredit Group Spa. *Delo*, str. 19.
12. Capriolo, G. C. (2009). Finančna kriza, gospodarska upočasnitev in dosledni odziv ekonomskih politik (1). *Bančni vestnik*, 58 (3), 39–47.
13. Chionsini, G., Foglia, A. & Marullo Reedtz, P. (2003, 28. marec). Bank Mergers, Diversification and Risk. *Bank for International Settlements*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/bcbs/events/wkshop0303/p12foglreet.pdf>.
14. Evropski parlament. (2006). Resolucija Evropskega parlamenta o nadaljnji konsolidaciji na področju evropske industrije finančnih storitev (2006/2081(INI)). *Uradni list Evropske Unije*. (Št. C 303E, 4. julij 2006).
15. Ferluga, I. (2006, 6. julij). Država se mora umakniti preudarno. *Večer*, str. 9.
16. Finance (redakcija). (2003, 19. februar). HypoVereinsbank lani poslovala z izgubo. *Finance.si*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/41329>
17. Hadži Vasileva-Markovska, V. et al. (2007). UniCredit: resnično evropska banka? V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Prestrukturiranje podjetij v globalizaciji* (str. 139-149). Ljubljana: Časnik Finance.
18. HVB Group. (2005). *Annual Report 2004*.

19. HVB Group. (2006) *Annual Report 2005*.
20. HypoVereinsbank. (2006). *Sustainability Report 2005*.
21. Jermol, M. (2003). Poslovni modeli. *CuBiST*. Najdeno 13. oktobra 2008 na spletnem naslovu [www.cubiststitute.org/publikacije/clanki/Poslovni%20modeli.doc](http://www.cubiststitute.org/publikacije/clanki/Poslovni%20modeli.doc)
22. Lah, E. (2008). Rastoča gospodarstva so motor rasti UniCredit Group. *Bančni vestnik*, 57 (9), 48.
23. Lazarević, Ž. (2005). Italija – tradicionalna prevlada države v bančništvu. *Bančni vestnik*, 54 (6), 46–49 str.
24. Letna poročila skupine HVB za obdobje 2001–2003.
25. Messori, M. (2001, 5. December) The consolidation of the Italian banking system: effects on competitiveness and ownership structures. *Università degli Studi di Roma »Tor Vergata«, Facoltà di Economia*. Najdeno 23. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.economia.uniroma2.it/ceis/conferenze\\_convegni/banking2001/papers/Bank\\_engl2001.PDF](http://www.economia.uniroma2.it/ceis/conferenze_convegni/banking2001/papers/Bank_engl2001.PDF)
26. Migliaccio, A. (2009). UniCredit Profit Falls 58% on Loan-Loss Provisions. *Bloomberg*. Najdeno 3. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601092&sid=a1FEav3C24sE>
27. Ministrstvo za gospodarstvo. (2008. 20. marec). Predlog Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o prevzemih (ZPre-1B) – skrajšani postopek. *Ministrstvo za gospodarstvo*. Najdeno 21. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DNT/pravo\\_dru\\_b/predlogi\\_predpisov/Microsoft\\_Word\\_-\\_ZPre-1B\\_19\\_3\\_08.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DNT/pravo_dru_b/predlogi_predpisov/Microsoft_Word_-_ZPre-1B_19_3_08.pdf)
28. Piazzola S. (2007, 3. december). Learning and leadership. *UniNews*. Najdeno 18. september 2008 na spletnem naslovu <http://uninews.unicredito.it/en/articles/page.php?id=8357>
29. Polster, A. (2004, 25. November). EU Monitor: Italy's savings banks: first reforms create big universal banks with untapped potential. *Deutsche Bank Research*. Najdeno 23. maja 2008 na spletnem naslovu [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000181854.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000181854.pdf)
30. Predstavniki UniCredita o finančni krizi in ugibanjih o prevzemu Mercatorja. *FinD-INFO*. Najdeno 1. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.findinfo.si/DnevneVsebine/Novice.aspx?id=8795>
31. Rant, V. (2008). Anatomija globalne finančne krize. Najdeno 5. junija 2009 na spletnem naslovu [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/196101/055\\_068\\_PKP\\_08\\_Anatomija.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196101/055_068_PKP_08_Anatomija.pdf)
32. Sinkey, J. F., Jr. (1998). *Commercial Bank Financial Management*. (Fifth Edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.
33. Swire, C. (2008, 26. March). Italy Bank Mergers & Acquisitions (UniCredit Page 2). Najdeno 17. marca 2009 na spletnem naslovu <http://ca.blog.360.yahoo.com/blog-5oaq.zllaaeR4CZx16z6spY5yjNVmdHBchR3?tag=unicredit>

34. Tomšič, R. (2007, 12. junij). Proces centralizacije v italijanskem bančništvu. *Izvozno okno*. Najdeno 13. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/ita/aktualno/?id=2007061212442813>
35. Trivieri, F. (2005). *Proprietà e controllo delle banche italiane*. Catanzaro: Rubbettino Editore.
36. *UniCredit Banca*. (2008). Najdeno 13. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.unicreditbanca.it>
37. UniCredit Bank. (2007, 15. november). UniCredit Bank o uspešni graditvi blagovne znamke UniCredit v SVE. *UniCredit Banka Slovenija*. Najdeno 23. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://unicreditbank.si/pdf/press/UniCredit%20Bank%20o%20uspe%C5%A1ni%20graditvi%20blagovne%20znamke%20UniCredi%E2%80%A6.pdf>
38. UniCredit Group. (2006). *Relazione e Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2005*.
39. UniCredit Group. (2007, 15–16. november). UniCredit: creating the leading European player. Najdeno 19. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://beta.finance-on.net/files/2007-11-22/PrezentacijaGhizzoni>
40. *UniCredit Group*. (2008). Najdeno oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.unicreditgroup.eu>
41. UniCredit Group. (2008). *2007 Annual Report: Annual Review*.
42. UniCredit Group. (2008, 14. julij). Bančništvo v SVE – še vedno prava stava. *UniCredit Banka Slovenija*. Najdeno 13. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.unicreditbank.si/pdf/press/2008-7-14%20PR%20Ban%C4%8Dni%C5%A1tvo%20v%20SVE%20%C5%A1e%20vedno%20prava%20stava.pdf>
43. UniCredit Group. (2008, 30. September). *Consolidated Quarterly Report as at September 30, 2008*.
44. UniCredit Group. (2009). *2008 Consolidated Reports and Accounts*.
45. UniCredit Group. (2009, 15. maj). Regija SVE ima orodja za ponoven vzpon. Najdeno 20. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.unicreditbank.si/press.asp?id=420>
46. Hernando, I., Nieto, M. J. & Wall, L. D. (2009). Determinants of domestic and cross-border bank acquisitions in the European Union. *Journal of Banking & Finance*, 33 (6), 1022–1032.
47. UniCredit & Capitalia. (2007, 21 May). Strengthening a Key Market: Merger Between UniCredit and Capitalia. Najdeno 11. avgusta 2008 na spletnem naslovu [http://www.uglcreditolazio.it/public/editor/documenti/documenti%20speciali/analyst\\_def\\_roadshow%20unicredit-capitalia.pdf](http://www.uglcreditolazio.it/public/editor/documenti/documenti%20speciali/analyst_def_roadshow%20unicredit-capitalia.pdf)
48. Viršek, D. (2009, 29. junij). V krizi se banke vračajo k osnovni dejavnosti). *Delo FT*, str. 17, 18.

## **PRILOGE**



**PRILOGA 1:**

**Lastniška struktura in nadzor nad največjimi italijanskimi bančnimi skupinami ob koncu leta 1997**

BANČNA SKUPINA		GLAVNI DELNIČARJI	Odstotni delež lastništva	Stopnja nadzora [Banzhaf]
1	<b>Cariplo</b>	FONDAZIONE CARIPLO	100	1
2	<b>Banco Ambrosiano Veneto</b>	Credit Agricole	31,06	0,5
		ALEANZA ASSICURAZIONI	16,02	0,1667
		FONDAZIONE CARIPLO	16	0,1667
		Banca San Paolo Brescia	5,77	1,667
		MITTEL	0,2	0
		IOR	2,14	0
		Istbank	0,89	0
3	<b>Credito Italiano</b>	Allianz	5	0,173
		Fidelity Inv.	4,1	0,1347
		Frenco Tosi (Gruppo Pesenti)	3,85	0,1255
		IDS International	2,24	0,0694
		Commercial Union	2,02	0,0626
		Mediolanum Gestione Fondi	1,63	0,0503
		COFIMAR (GRUPPO MARAMOTTI)	1,53	0,0473
		MAX MARA (F.GLA MARAMOTTI)	1,39	0,0429
		Fondigest	1,48	0,0455
		Flack	1,33	0,0409
		La Leonardo Finanziaria	1,26	0,0388
		Carimonte Holding	1,15	0,0355
		SAI	1,02	0,0313
		HPI (GRUPPO FIAT)	1	0,0307
		Societa Generale	0,92	0,0284
		TORO ASSICURAZIONI	0,78	0,024
		ASSICURAZIONI GENERALI	0,64	0,0194
4	<b>Istituto Bancario San Paolo di Torino</b>	COMPAGNIA DI SAN PAOLO	20,52	0,6874
		IMI	5	0,0535
		G. ANGELLI & C. (IFI-IFIL)	5	0,0535
		Banco di Santander	6,81	0,0535
		Reale Mutua	3	0,0391
		MOTE PASCHI DI SIENA (MPS)	3	0,0391
		Kredietbank N.V.	2	0,0217
		Ente Banca Naz. delle Comun.	1,22	0,013
		INA	1	0,013
		HDI - Hannover	1	0,013
		Dexia	1	0,013
5	<b>Banca Monte dei Paschi di Siena</b>	MOTE PASCHI DI SIENA (MPS)	100	1
6	<b>Banca di Roma</b>	Ente CdR Roma	31,6	1
		F. AGNELLI (TORO ASSICUR.)	8,6	0
		National Commercial Bank	2,2	0

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

BANČNA SKUPINA		GLAVNI DELNIČARJI	Odstotni delež lastništva	Stopnja nadzora [Banzhaf]
6	Banca di Roma	Lybian Arab Foreign Bank	5	0
		EDS	2	0
		Credit	2	0
		Comit	2	0
7	Banca Nazionale del Lavoro	Ministero del Tesoro	85,52	1
		INPS	11,37	0
		Ostale javne ustanove	3,06	0
8	San Paolo Brescia	Cattolica Assicurazioni	4,96	0,2857
		La Scuola Editrice	4,96	0,2857
		Fondazione Lombardiana	3,34	0,1429
		San Giuseppe SpA	2,52	0,1429
		MITTEL	2,1	0,1429
9	CdR di Firenze	Ente CdR Firenze	74,32	1
		Fondazione CdR Pistoia e Pescia	4,98	0
		COMPAG. DI S. PAOLO (VIA NHS)	4,11	0
		BNP PARIBAS	6,99	0
		Carige	0,82	0
		CdR di Padova	0,82	0
10	Holding Credem	F.GLIA MARAMOTTI	35,3	1
		Ostali delničarji	65,7	0
11	Banca Commerciale Italiana	GENERALI	4,95	0,2538
		Commerzbank	3,06	0,1769
		BNP PARIBAS	3,04	0,1769
		Cartiere Burgo (HPI)	2,03	0,1154
		Kernadec	1,96	0,1154
		Diego della Valle	1,04	0,0538
		HPI (GRUPPO FIAT)	1,02	0,538
		Creditanstalt	1,01	0,538
12	H. Carinord	Fond. CdR Alessandria	27,3	0,1667
		Fond. CdR Carrara	22,6	0,1667
		Fond. CdR La Spezia	19,1	0,1667
		FONDAZIONE CARIPLO	31	0,5
13	H. Banco di Napoli	INA	51	1
		BNL	49	0
14	BP Antoniana Veneta	Družba z omejeno odgovornostjo		

Vir: F. Trivieri, Proprietà e controllo delle banche italiane, 2005, Tabella III.1.

**PRILOGA 2:**

**Lastniška struktura in nadzor nad največjimi italijanskimi bančnimi skupinami na dan 31. 12. 2000**

BANČNA SKUPINA		GLAVNI DELNIČARJI	Odstotni delež lastništva	Stopnja nadzora [Banzhaf]
1	Banca Intesa	Credit Agricole	15,003	0,4231
		FONDAZIONE CARIPLO	9,917	0,1923
		Fondazione Cariparma	4,940	0,1154
		ASSICURAZIONI GENERALI	6,054	0,1923
		BANCA LOMBARDA	2,610	0,0385
		Commerzbank	2,580	0,0385
2	Unicredito italiano	Fondazione CdR Verona	19,257	0,6364
		Fondaz. CdR Torino	14,513	0,0909
		Fondazione Cassamarca	3,806	0,0909
		Allianz	3,067	0,0909
		SPAFID	2,471	0,0909
3	San Paolo - IMI	COMPAGNIA SAN PAOLO	16,155	0,5510
		FONZIONE CARIPLO	2,773	0,0612
		ENTE CARIFIRENZE	2,592	0,0612
		Banco Santander <sup>o</sup>	7,031	0,1020
		MONTE PASCHI SIENA (MPS)	6,170	0,1020
		G. AGNELL & C.	4,909	0,0612
		REALE MUTUA	3,000	0,0612
4	Banca Monte dei Paschi di Siena	MONTE PASCHI SIENA (MPS)	66,034	1,0000
		SAN PAOLO - IMI ASS. MAN.	2,071	0,0000
		MONTEDISON Spa	2,008	0,0000
5	Banca di Roma	Ente CdR Roma	18,000	0,5000
		G. AGNELL & C.	10,053	0,1667
		ABN AMRO	10,209	0,1667
		Lybian Arab Foreign Bank	5,000	0,1667
		MONTEDISON Spa	2,109	0,0000
6	Banca Nazionale del Lavoro	Banco Bilbao	10,111	0,3462
		ASSICURAZIONI GENERALI	7,620	0,2692
		BP Vicenza	7,836	0,2692
		SAN PAOLO - IMI ASS. MAN.	2,032	0,0385
		Schroder Inv.	2,453	0,0385
		Franklin Res Inc.	4,639	0,0385
7	Banca Lombarda e Piemontese	Fondazione CdR Cuneo	4,000	0,2308
		Solofid	3,438	0,1077
		Radici Presenti (FIN)	4,314	0,2308
		Serfis	2,325	0,1077
		Cattolica Assicurazioni	2,247	0,1077
		SPAFID	2,517	0,1077
		Opera per l'ed. Cristiana	2,247	0,1077
8	CdR di Firenze	ENTE CDR FIRENZE	44,970	1,0000
		SAN PAOLO - IMI	19,109	0,0000
		BNP Paribas	6,989	0,0000
		F. CdR Pistoia e Pescia	3,947	0,0000

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

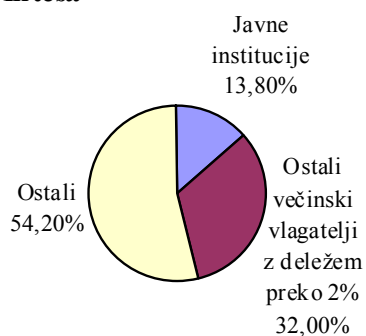
BANČNA SKUPINA		GLAVNI DELNIČARJI	Odstotni delež lastništva	Stopnja nadzora [Banzhaf]
9	Holding Credem	F.glia Maramotti	35,300	1,0000
		SAN PAOLO - IMI ASS. MAN.	2,057	0,0000
		Ostali delničarji	62,640	0,0000
10	Bipop-Carire	Cisalpina Gestioni	2,145	0,0439
		BANCA INTESA	2,024	0,0439
		Bertoli Gianfranco	2,013	0,0439
		Spaggiari Alessandro	2,474	0,0439
		F. CdR Reggio Emilia	12,708	0,3772
		Ardesi Mauro	8,769	0,1842
		Putan Inv.	3,801	0,0956
		REALE MUTUA	6,290	0,1667
11	Banca Cardine	Fond. CdR Padova e Rovigo	40,200	0,4804
		Fond. Carisbo	28,600	0,1471
		S. PAOLO - IMI	10,800	0,1471
		Fond. CdR Udine e PD	5,100	0,1275
		Fond. CdR Gorizia	2,300	0,0294
		Fincardine	0,500	0,0098
		Unipol Ass.	1,800	0,0294
		ASSICURAZIONI GENERALI	1,500	0,0294
12	H. Carinord	Fond. CdR Alessandria	27,300	0,1667
		Fond. CdR Carrara	22,600	0,1667
		Fond. CdR La Spezia	19,100	0,1667
		INTESA	31,000	0,5000
13	BP di Vicenza	Družba z omejeno odgovornostjo		
14	BP Antoniana Veneta	Družba z omejeno odgovornostjo		

Vir: F. Trivieri, Proprietà e controllo delle banche italiane, 2005, Tabella III.4.

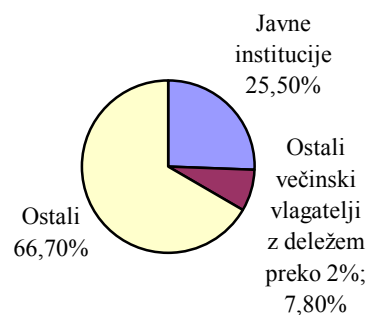
### PRILOGA 3:

#### Lastniška struktura največjih italijanskih bančnih skupin maja 2004

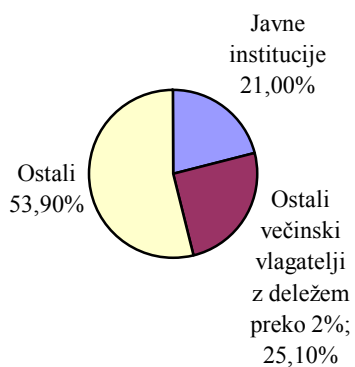
##### Banca Intesa



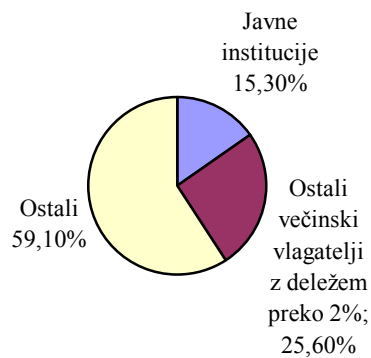
##### UniCredito



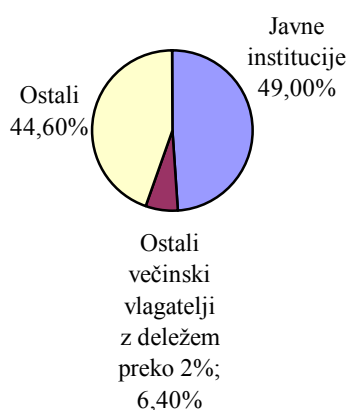
##### San Paolo IMI



##### Capitalia



##### Monte dei Paschi di Siena



Vir: Deutsche Bank Research, EU Monitor: Itali's savings banks: first reforms create big universal banks with untapped potential, 25. november 2004, str. 12.

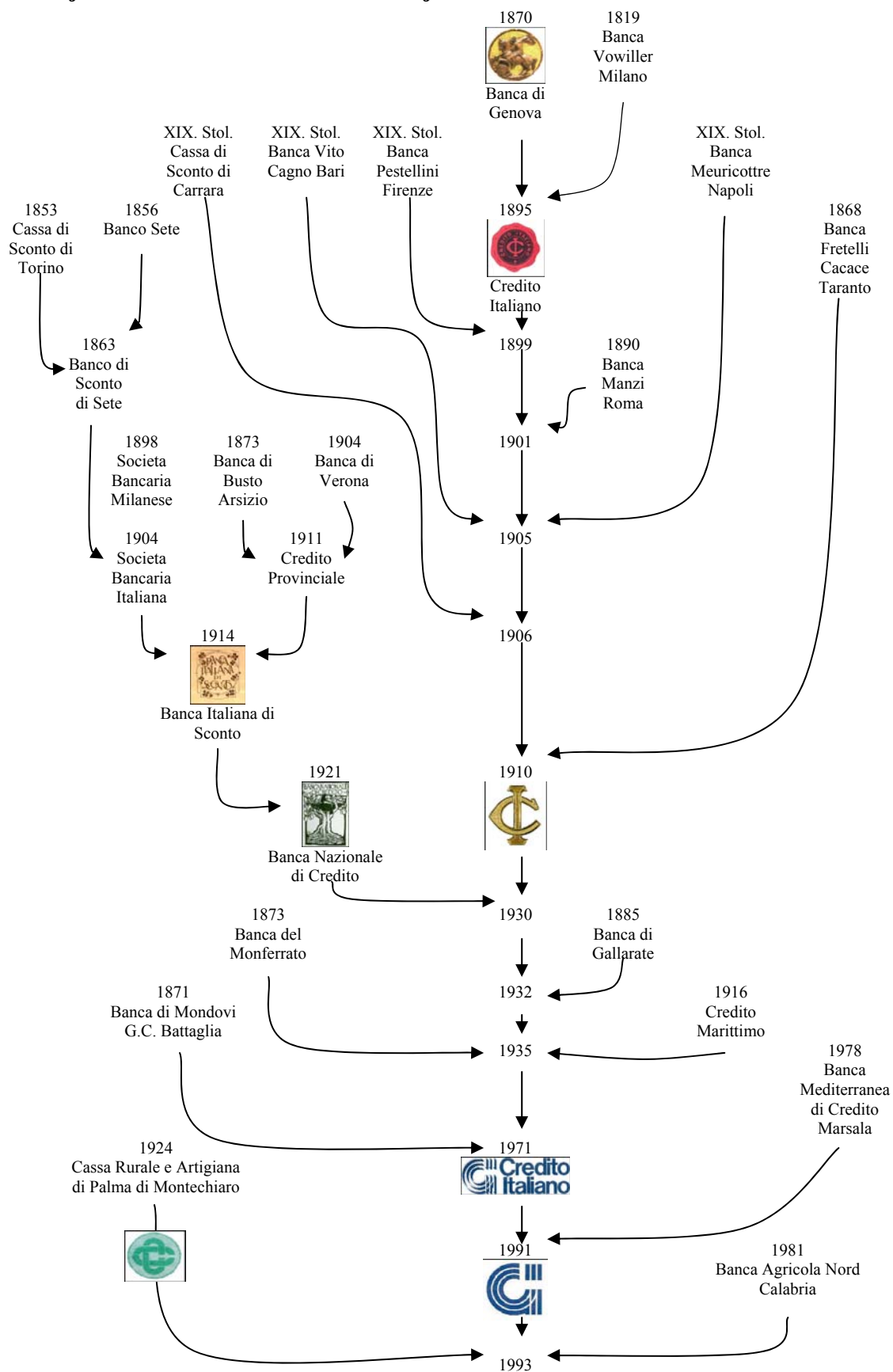
**PRILOGA 4:****Število bank in število bančnih prevzemov v Italiji v obdobju 1990–2007**

Leto	Število bank	Število prevzemov
1990	1.156	22
1991	1.108	35
1992	1.073	24
1993	1.037	44
1994	994	52
1995	970	66
1996	937	56
1997	935	42
1998	921	51
1999	876	64
2000	841	58
2001	830	40
2002	814	30
2003	788	27
2004	778	17
2005	784	11
2006	793	10
2007	806	-

Vir: Banca d'Italia, Relazione Annuale 2006, 2007, Tavola 15.2, str. 202; Banca d'Italia, Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2004, 2005, Tav. E2, str. 362; Banca d'Italia, Assemblea generale ordinaria dei partecipanti 2000, 2001, Tav. E2, str. 302.

## PRILOGA 5:

### Razvoj banke Credito Italiano v obdobju 1870-1993



Vir: [www.unicreditbanca.it](http://www.unicreditbanca.it)

## **PRILOGA 6:**

### **Kratek opis zgodovine bank in hranilnic, ki so z združevanji privedle do nastanka skupine UniCredit (razen Credito Italiano):**

- **Cassamarca** je bila ustanovljena leta 1913, vendar njena zgodovina sega že v leto 1496. Daljši zapis imena, ki se je obdržal do leta 1987, je bil Cassa di Risparmio della Marca Trivigiana. Cassamarca je uspešno pripojila naslednje banke: Banca Popolare di Asolo (leta 1938), Monte di Pietà di Treviso, Monte di Pietà di Asolo in Monte di Pietà di Castelfranco (leta 1941 in 1942) in Monte di Pietà di Vittorio Veneto (leta 1949).
- **CariVerona** je bila ustanovljena leta 1825 (do leta 1995 se je imenovala Cassa di Risparmio di Verona). Banka je uspešno pripojila naslednje banke: Banca del Monte di Pietà di Feltre, Cassa di Risparmio di Cologna Veneta in Cassa di Risparmio di Legnano e del Basso Veronese (leta 1927), Cassa di Risparmio di Ancona (leta 1989) in Banca Lamberti Meinardi (leta 1992). Cassa di Verona in Cassamarca sta leta 1994 ustanovili holding Unicredito. K temu se je naslednjega leta pripojila še Cassa di Risparmio di Torino.
- **Cassa di Risparmio di Torino** je bila ustanovljena leta 1827 predvsem z namenom boja proti revščini. Glavni cilj banke je bil hranjenje in povečanje majhnih prihrankov ljudi iz nižjih slojev. Z leti se je moralna vloga institucije spremenila in začela je vlagati predvsem v tekstilno in avtomobilistično industrijo, pomagala pa je tudi pri izgradnji večine železniške mreže v državi. Banka je uspešno pripojila naslednje banke: Cassa di Risparmio di Casale Monferrato (leta 1928), Cassa di Risparmio di Pinerolo (leta 1930), Cassa di risparmio di Ivrea (1941) in Banca Subalpina (leta 1990).
- **Rolo Banca 1473** je nastala 31. decembra 1995 vendar njena zgodovina sega že v leto 1473, ko je bila ustanovljena Monte di Pietà di Bologna. Tri glavne prelomnice v zgodovini banke so: leto 1966, ko se izvede združitev Banca del Monte di Bologna in Banca del Monte di Ravenna - nastanek Banca del Monte di Bologna e Ravenna; leto 1911, ko se izvede združitev Banca del Monte di Bologna e Ravenna in Cassa di Risparmio di Modena – nastanek Carimonte Banca (združitev predstavlja prvi primer aplikacije zakona Amato iz leta 1990); ter leto 1995, ko se izvede združitev Carimonte Banca in Credito Romagnolo – nastanek Rolo Banca 1473.
- **Cassa di Risparmio di Carpi** je bila ustanovljena leta 1843 z namenom preprečevanja oderuštva, s tem pa zaščite manj premožnega prebivalstva, in z namenom podpore krhkim in razpršenim podjetniškim silam tistega časa. Leta 1929 se k banki pripoji Cassa mutua agraria. Banko leta 2000 prevzame Rolo Banca 1473.
- **Caritro** je bila banka, ki je nudila pomoč predvsem družinam in majhnim podjetjem. Njena zgodovina sega v leto 1841 in je rezultat povezav štirih različnih bank. Cassa di Risparmio di Rovereto (ustanovljena leta 1841) se leta 1934 združi s Cassa di



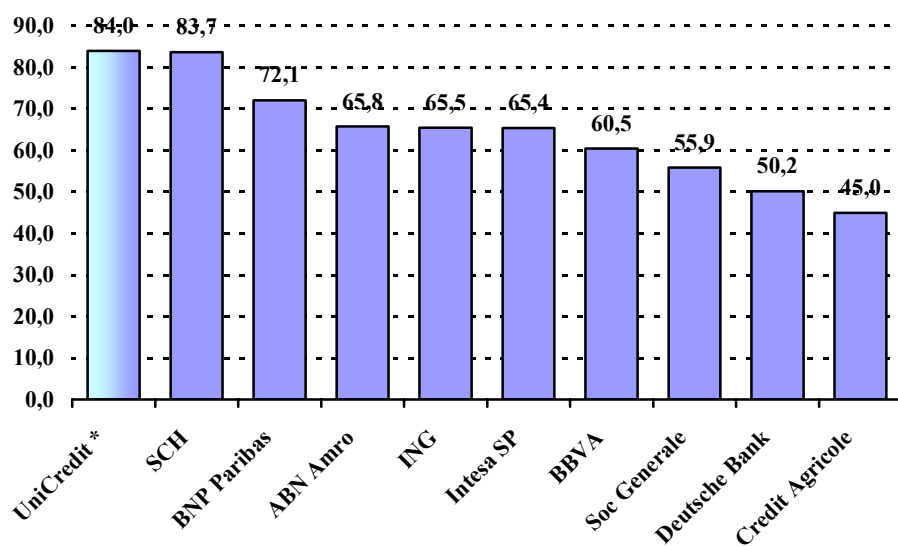
Risparmio di Trento, s čimer nastane Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto. Banka se v Caritro preimenuje leta 1992. Leta 1986 se banki pripoji Monte di Credito su Pegno di Rovereto, leta 1999 pa še Credito Fondario Trento.

- **Banca dell'Umbria** je devetdeset let predstavljala gonilno silo ekonomskega in socialnega razvoja Perugia. Ustanovljena je bila leta 1842 pod imenom Cassa di Risparmio di Perugia. Leta 1889 se je združila z Banca perugina di sconto, s čimer je nastala Banca di Perugia. Banka je uspešno pripojila naslednje banke: Banca agricola di Spello (leta 1921), Cassa di Risparmio di Gualdo Tadino in La Cassa Rurale di Fossato di Vico (leta 1927), Monte di credito su Pegno di Todi (leta 1950) in Monte di credito su pegno di Perugia (leta 1972). V Banca dell'Umbria se je preimenovala leta 1999.
- **Cassa di Risparmio di Trieste** je banka s 160-letno tradicijo na tržaskem območju. Ustanovljena je bila leta 1842 pod imenom Monte Civico Commerciale. Banka združuje izkušnje šestih različnih bank: Monte Civico Commerciale, ki se leta 1877 preimenuje v Cassa di risparmio Triestina; Cassa di Postumia (se k tej pripoji leta 1929); Monte dei Pegni del Comune di Trieste (leta 1930); Banca Popolare di Postumia (leta 1936); Cassa Rurale di Muggia (leta 1939) in Cassa Triestina di Credito e depositi (leta 1941).

Vir: UniCredit Group, 2008.

## PRILOGA 7:

Tržna kapitalizacija v evroobmočju (podatki za konec avgusta 2007) (mrd EUR)

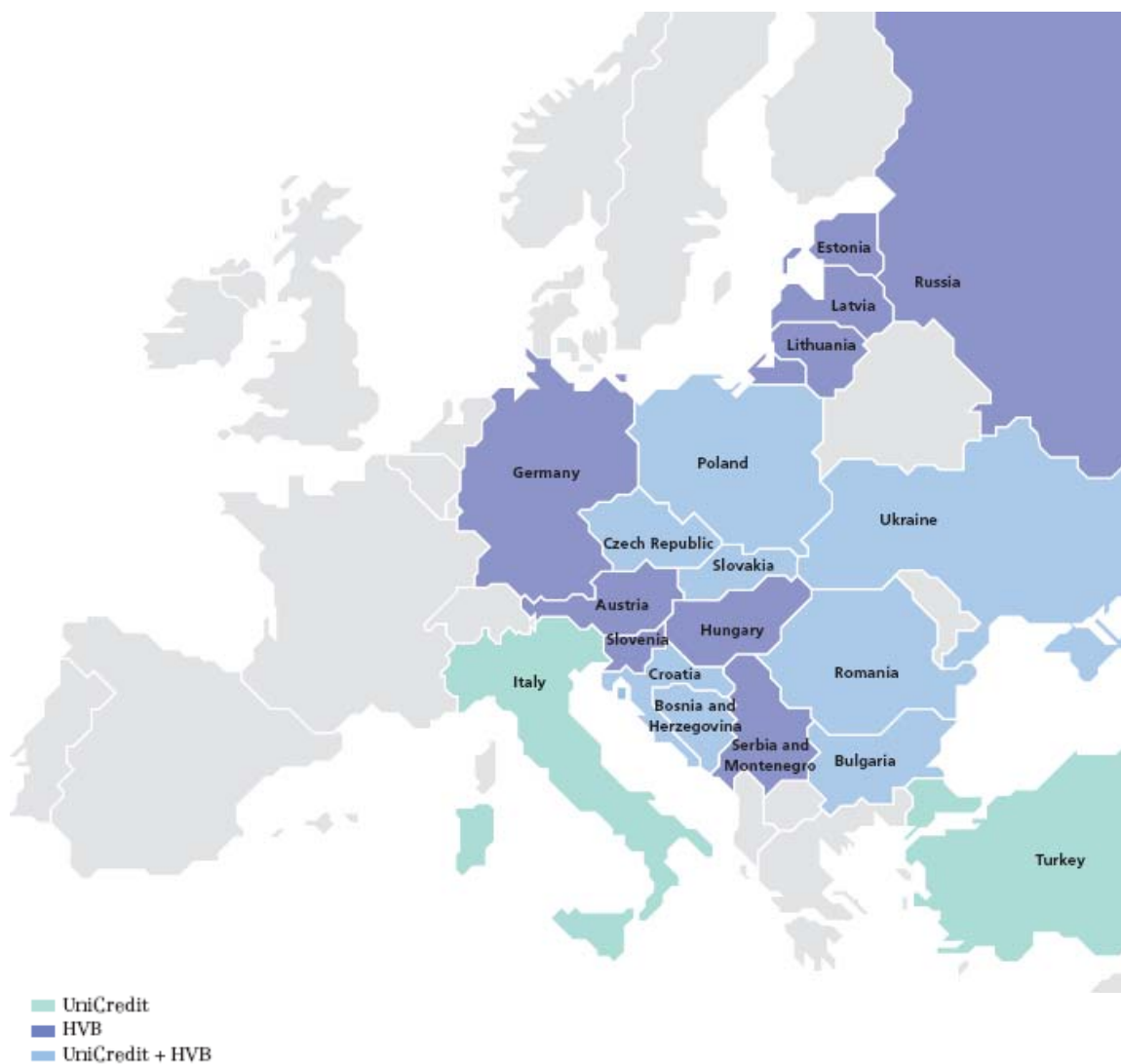


**Legenda:** \* Vključno s skupino Capitalia.

Vir: UniCredit Group, 2008.

## PRILOGA 8:

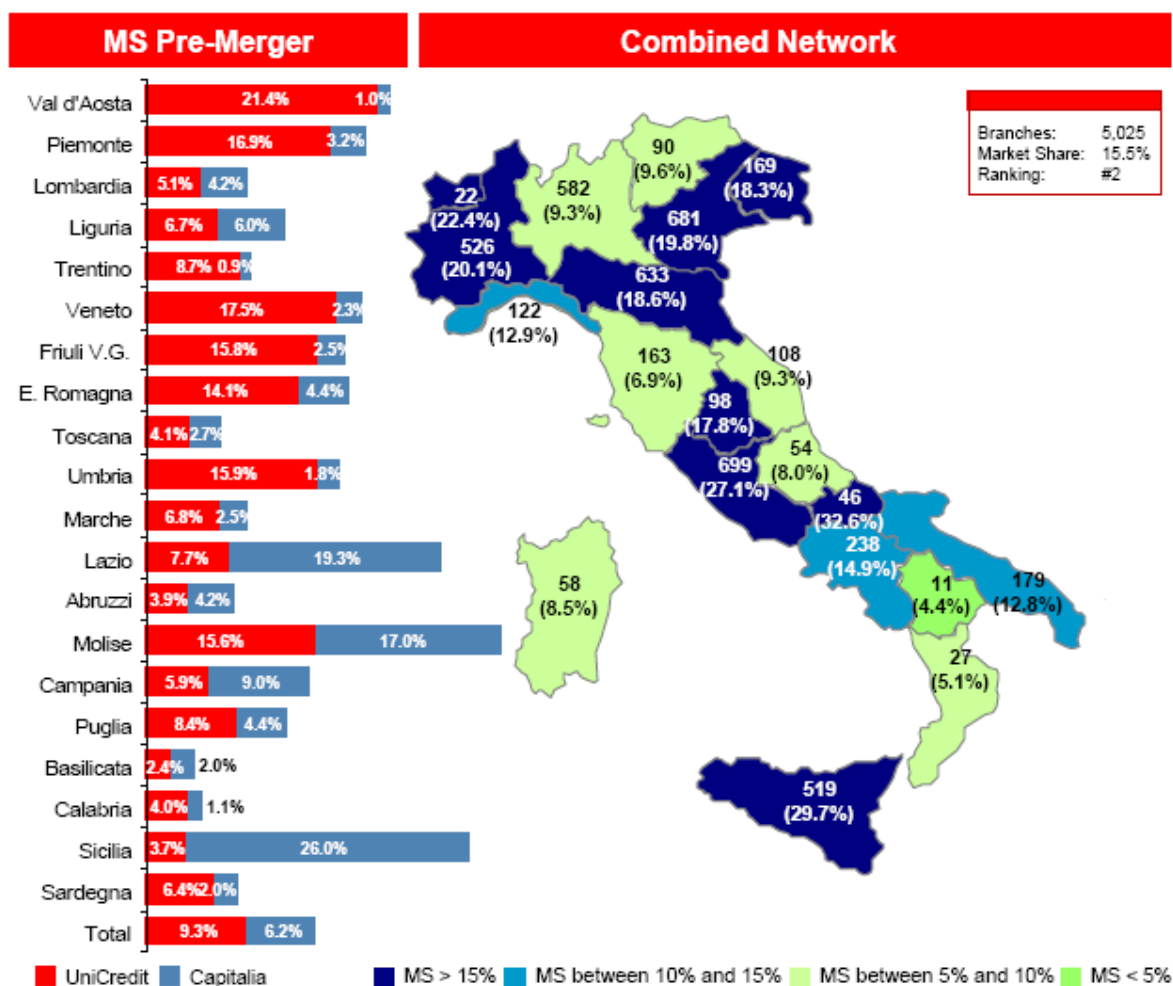
### Prisotnost skupin UniCredit in HVB v SVE leta 2005



Vir: HypoVereinsbank, Sustainability Report 2005, str. 5.

## PRILOGA 9:

Tržni deleži skupin UniCredit in Capitalia v posameznih italijanskih regijah pred prevzemom (levo) ter pričakovani tržni deleži in število poslovalnic novonastale skupine po prevzemu (desno)



Vir: UniCredit & Capitalia, Strengthening a Key Market: Merger Between UniCredit and Capitalia, 2007, str. 11.

**PRILOGA 10:**

**Število poslovalnic in podružnic UniCredit in HVB - samostojno ter UniCredit – konsolidirano po posameznih evropskih državah konec leta 2005**

	31. 12. 2005			
	UNICREDIT: izvzeta HVB	SKUPINA HVB	UNICREDIT - konsolidirano	Delež %
Italija	3026	1	3027	42,1
Poljska	778	503	1281	17,8
Nemčija	2	684	686	9,5
Turčija	590	-	590	8,2
Avstrija	-	401	401	5,6
Bolgarija	105	228	333	4,6
Hrvaška	127	115	242	3,4
Romunija	49	87	136	1,9
Slovaška	66	39	105	1,5
BiH	63	38	101	1,4
Češka	42	50	92	1,3
Madžarska	-	55	55	0,8
Srbija in Črna Gora	-	43	43	0,6
Slovenija	-	15	15	0,2
Ostale države	32	45	77	1,1
Skupno	4.880	2.304	7.184	100,0

Vir: UniCredit Group, Relazione e Bilancio Consolidato al 31 dicembre 2005, str. 36.

**PRILOGA 11:****Prihodki, stroški in dobiček iz poslovanja po divizijah UniCredit-a v obdobju 2005-2007 (mio EUR)**

	Prihodki iz poslovanja			Stroški iz poslovanja			Dobiček iz poslovanja		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Poslovanje s prebivalstvom	7.339	7.729	8.132	-5.455	-5.220	-5.212	1.884	2.509	2.920
Poslovanje s podjetji	4.648	4.889	5.186	-1.694	-1.651	-1.714	2.954	3.238	3.472
Zasebno bančništvo	940	1.067	1.165	-682	-718	-712	258	349	453
Upravljanje premoženja	1.142	1.332	1.395	-590	-616	-607	552	716	788
Trgi in invest. bančništvo	2.903	3.095	2.796	-1.469	-1.543	-1.408	1.434	1.552	1.388
Poljski trg	1.818	2.132	2.386	-973	-1.031	-1.113	845	1.101	1.273
SVE	2.185	2.799	3.367	-1.233	-1.520	-1.729	952	1.279	1.638
Ostale podružnice	-125	421	1.466	766	-959	-1.586	-891	-538	-120
Celotna skupina	20.850	23.464	25.893	-12.862	-13.258	-14.081	7.988	10.206	11.812

Vir: Letna poročila UniCredit za obdobje 2005–2007.