



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVIII, br. 1, 2010., str. 71-90
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

KORPORATIVNO REBRENDIRANJE KAO POSLEDICA SPAJANJA I PRIPAJANJA U BANKARSKOM SEKTORU

Mr Isidora Ljumović*
Dr Srđan Marinković**
Dr Vesna Milanović-Golubović*

Rezime: U radu se analizira trend svetskih i domaćih spajanja i pripajanja banaka, kao i problematika korporativnog rebrandiranja u oblasti bankarstva. U periodu posle 2000. godine bankarski sektor u Republici Srbiji doživeo je mnogobrojne promene, od koji je najznačajnija ulazak multinacionalnih banaka na domaće tržište. Neophodno je bilo utvrditi u kojoj meri vlasničko i poslovno restrukturiranje utiče na reputaciju banke, u smislu ponovnog određivanja korporativnog imidža. U tu svrhu prikazane su četiri osnovne strategije korporativnog rebrandiranja na primeru srpskog bankarstva.

Ključne reči: korporativno rebrandiranje, spajanja i pripajanja, bankarski sektor

1. Uvod

Spajanja i pripajanja banaka su zahvaljujući globalnoj ekonomskoj krizi izgubila na aktuelnosti, jer se skoro sve svetske industrije, a posebno finansijska, fokusiraju na smanjenje nastalih gubitaka. Ni novija dešavanja u svetskoj ekonomiji nisu mogla da prođu bez spajanja i pripajanja, ali su ona u ovom slučaju, rezultat „akcije spašavanja“ posrnutih finansijskih institucija. Spašavane su banke, kao na primer, *Bear Sterns* i *Washington Mutual* od strane *JP Morgana*, *Merill Lynch* od strane *Bank of America* u

* Visoka poslovna škola Megatrend

** Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet; e-mail: srdjan.marinkovic@eknfak.ni.ac.rs
Ovaj rad je rezultat rada na projektu 149052, koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj republike Srbije.

UDK 226.71:334.758; Pregledni rad

Primljeno 28.11.2009.; Prihvaćeno: 15.01.2010.

SAD i preuzimanje *Sachsen LB* banke od strane *Landesbank Baden-Württemberg* u Nemačkoj. Očekuje se nastavak trenda spajanja i pripajanja finansijskih institucija u cilju „spašavanja“ finansijskog sektora. Identičan trend primećen je i u zemljama u razvoju, sa naročitim akcentom na zemlje u tranziciji. U njima je jedan od načina opstanka malih državnih i privatnih banaka spajanje ili prodaja strateškom partneru. Kupovina ili pripajanje već postojećih finansijskih institucija poboljšava njihove i performanse menadžmenta i jača njihovu konkurentnost.

Menja se organizaciona struktura banaka i drugih finansijskih organizacija kao posledica spajanja i pripajanja, a efekti se odražavaju na strateško planiranje i pozicioniranje, rekonfigurisanje terena i na primenu novonastalih poslovnih strategija u finansijskom sektoru. Promena poslovne strategije i poslovnih modela sledi nakon promene vlasničke i upravljačke strukture. Time se povećava stepen adaptibilnosti neprestanim promenama u okruženju i poboljšavaju se poslovne performanse.

Promena imena banke i izgradnja njenog imidža najčešće je posledica promene vlasnika, tj. spajanja, ili pripajanja u slučaju kada postojeće ime nadalje ne odgovara strategiji razvoja. Izbor da se zadrži postojeće ime nakon preuzimanja vlasništva od strane druge banke je rezultat procene da bi rebrandiranje imalo veće negativne efekte na imidž banke nego zadržavanje imena.

Proces promene imena zahteva visok budžet i izradu strategije, određivanje vremena kada će započeti i kada će se završiti rebrandiranje. To aktualizuje pitanje strategija korporativnog rebrandiranja banaka kao posledice spajanja i pripajanja.

Spajanje i pripajanje u bankarskom sektoru **Pojmovno određenje i razvoj spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru**

Pojam spajanje i pripajanje se koristi kao generički pojam za transfer vlasničkih prava, koji opisuje dve različite poslovne transakcije. Spajanja (merdžeri, fuzije) su oblik vlasničkog restrukturiranja u smislu spajanja aktive i poslovnih operacija dve kompanije ili dve banke koje nakon obavljene transakcije postaju jedinstven pravni subjekt. Po pravilu spajanja se vrše između kompanija, ili banaka iste veličine. Pripajanje (akvizicija) je poslovna transakcija u okviru koje jača kompanija ili banka kupuje drugu, obično slabiju, radi zadovoljenja različitih interesa. Akvizitor vrši vlasničko preuzimanje isplatom akcionara slabije kompanije ili banke, koja gubi svoju ekonomsku samostalnost i pravno prestaje da postoji.

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

Spajanja i pripajanja kao način širenja poslovanja van nacionalnih granica, po pravilu, podrazumevaju vlasnično prestrukturiranje, a neretko i upravljačko prestrukturiranje. Često su motivisana boljim korišćenjem resursa i povećanjem profitabilnosti, kako bi se i sama vrednost kompanije povećala.

Smatra se da su spajanja i pripajanja intenzivirana pod uticajem tri faktora [16, str. 36-37]: promena u tehnologiji, promena u regulativi, i rasta finansijskih institucija.

Promene u tehnologiji se pre svega odnose na upotrebu Interneta u svakodnevnom poslovanju. Omasovljavanje primene Interneta i novih informacionih tehnologija u velikoj meri je smanjilo troškove poslovanja. Nove tehnologije zasnovane na Internetu imaju „turbo“ efekat na ceo finansijski sektor, te je intenzivan pritisak na brojne učesnike finansijskih tržišta.

Promene u regulativi se odnose na promene u zakonodavstvu, naročito u SAD i Japanu. One su omogućile procese spajanja i pripajanja u početku unutar sektora (tzv. intersektorska, horizontalna spajanja i pripajanja), a kasnije i van njih. Očekuje se podsticajna uloga nove regulativa u finansijskom sektoru u oblasti spajanja i pripajanja u svim regionima sveta.

Sve zahtevniji bankarski klijenti konstantno traže bolje uslove i bolje usluge. Efikasnost kao princip poslovanja se ostvaruje kroz statičku i dinamičku komponentu. Statička efikasnost se ogleda u pružanju usluga po najpovoljnijim uslovima i ceni, a dinamička podrazumeva uvođenje novih, kvalitetnijih proizvoda i usluga kroz strategiju „skupljanja kajmaka“ sa tržišta. Kao odgovor na stalne pritiske da se postigne dinamička i statička efikasnost, finansijsko tržište se razvilo i konvergiralo a svoj rast finansijske institucije ostvaruju ekspanzijom na nove geografske prostore, uvođenjem novih usluga i pridobijanjem većeg broja različitijih klijenata. Da bi to efikasno ostvarile, banke se spajaju, ili preuzimaju jedna drugu. Promenjeni uslovi poslovanja stimulišu eksterni rast, koji u formi spajanja i pripajanja implicira preispitivanje primenjene strategije pozicioniranja i potrebe za rebrandiranjem.

Komparativni pregled spajanja i pripajanja po regionima

Svaki region ima svoje specifičnosti u pogledu spajanja i pripajanja. One se ogledaju u broju, vrednosti, vrsti i intenzitetu spajanja i pripajanja.

Prema podacima UNCTADA (1996, 1999), krajem devedesetih godina dvadesetog veka u odnosu na njihov početak, vrednost spajanja i pripajanja bila je 2 puta veća. Većina navedenih transformacija obavljena je među kompanijama iz razvijenih zemalja, tako da je njihovo učešće na kupovnoj strani bilo je 97,8%, a na prodajnoj preko 88% u 1998. godini [12, str.92]. U ovom periodu, spajanja i pripajanja su obeležila automobilsku industriju (primer *Daimler i Chrysler, BMW i Rover*, manjinska preuzimanja od *Volkswagen-a* ka *Škodi, Renaulta* ka *Nissan-u, General Motors-a* ka kompanijama *Isuzi, Suzuki, Saab, Fuji Heavi*); farmaceutsku industriju (nacionalno spajanje američkih kompanija *Pfizer-a* i *Warner Lambert-a*; i britanskih kompanija *Glaxo Wellcome PLC* i *Smithkline Beecham Plc*; spajanje nemačke kompanije *Hoechst* i engleske kompanije *Marion Merell Dow*); i sektor telekomunikacija (koncern *AOL-Time Warner* nastao spajanjem *America Online-a* i medijske kompanije *Time Warner*, iskustvo nemačkog *Mannesmann-a* i britansko-američkog koncerna *Vodafone Airtouch-a*) [12, str. 106 i 125]. U oblasti bankarstva akcije spajanja i pripajanja su se odvijale u okviru nacionalnih granica pojedinih država (iskustvo francuske banke-*Banque Nationale de Paris* koja je osvojila deo banke *Paribas*).

Osamdesetih godina dvadesetog veka, bankarskim sektorom dominirala su evropska bankarska spajanja i pripajanja, koja se u velikoj meri pospešena stvaranjem zajedničkog Evrotržišta i uvođenjem evra kao valute. Opravdano, jer su do 1980. godine evropska finansijska tržišta bila stabilna i veoma striktno regulisana, državni ulog u bankama je imao značajnu funkciju, pa je bankarstvo bilo domaća grana, a tržište je imalo nacionalni karakter.

Vrednost početnih spajanja i pripajanja na teritoriji današnje Evropske unije (EU) je bila niska i oni su realizovani unutar nacionalnih granica. Tako se, proces koncentrisanja finansijskih institucija kao posledica navedenih promena dešavao u malim evropskim zemljama, kao što su Holandija i Danska, stvorivši jake nacionalne institucije, koje su bile konkurentne na domaćem tržištu. S druge strane, privatizacijom ostatka državnog vlasništva stvoren je dobar osnov za povećanje broja institucija koje su atraktivne za spajanja i pripajanja [6, str. 13].

Prema istraživanju koje je Evropska centralna banka sprovela u periodu od 1995-2000, 80% evropskih spajanja i pripajanja u oblasti finansija je realizovano u Nemačkoj, Holandiji, Francuskoj i Austriji, te se može zaključiti da su ove zemlje bile predvodnice talasa evropskog vlasničkog restrukturiranja.

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

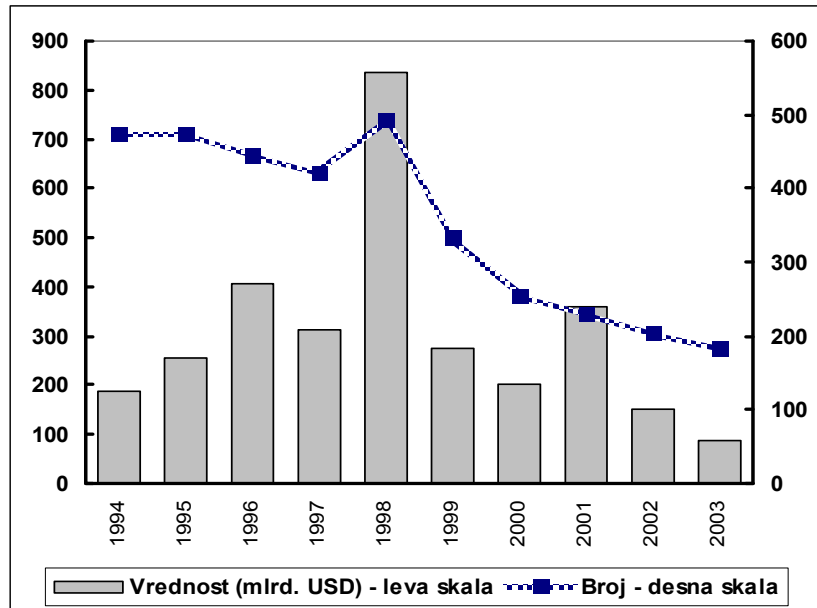
Do 1999. godine rastao je broj i vrednost međunarodnih spajanja i pripajanja unutar EU, i šire. Kao primarni motiv navedenih promena je potreba za povećanjem ulaganja u zemlje u okruženju EU, sa posebnim naglaskom na zemlje u tranziciji. Ekspanzija u zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji je realizovana češće akvizicijom nego spajanjem. Cilj je bio ostvariti dodatni profit, odnosno pokupiti profit iz zemalja koje do tada nisu imale razvijenu savremenu bankarsku praksu.

U periodu 1996-2005, na teritoriji Evrope se desilo 816 aranžmana spajanja i pripajanja, vrednosti 682 milijarde evra [20, str. 3]. Iako su ovi aranžmani u Evropi omogućeni u punom obimu, *de facto* se održao duh nacionalizma i skrivena potrebe za „nacionalnim šampionima“ tj. velikim nacionalnim bankama, što je usporilo dalje aranžmane u finansijskom sektoru, prevashodno u bankarstvu.

Spajanja i pripajanja u SAD su imala drugačiji karakter od evropskih, i posledica su ograničenja, koje je nametala nacionalna legislativa. Zakon o bankarskim holding kompanijama (engl. *Bank Holding Company Act*), izglasan 1956. godine, onemogućavao je horizontalna spajanja banaka i drugih finansijskih organizacija. Drugo nametnuto ograničenje odnosilo se na širenje mreže filijala izvan nacionalnih granica savezne države u kojoj je banka bila registrovana. Donošenjem zakona tzv. *Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act*, ograničenje vezano za poslovanje banaka samo u okviru jedne savezne države biva ukinuto 1994. godine, što je otvorilo mogućnost za spajanja i pripajanja. Nadalje, 1999. godine, novim zakonom (*Gramm-Leach-Bliley Act* - GLBA), koji se naziva i aktom finansijske modernizacije uvedene su dodatne novine u zakonodavstvo SAD. Prestao je da važi zakon (*Glass-Steagall Act*) iz 1933. godine, koji je onemogućavao spajanje investicionih i komercijalnih aktivnosti banaka, time i spajanja i pripajanja banaka iz ove dve oblasti.

Upravo zbog nametnutih ograničenja, finansije institucije u SAD su prošle kroz tri faze aktivnosti spajanja i pripajanja. Prvu fazu je obeležilo udruživanje malih regionalnih banaka, kako bi se povećala njihova efikasnost. Broj banaka sa 15.000 (po nekim podacima 16.000, [15, str. 1]) se smanjio na oko 8.000, ali se broj filijala i drugih organizacionih jedinica povećao. Broj ovakvih spajanja i pripajanja je bio veliki, ali je njihova vrednost bila mala. Drugu fazu je obeležilo ukрупnjavanje institucija u sektoru osiguranja, u početku u nacionalnim okvirima. Međunarodno ukрупnjavanje bilo je motivisano potrebom za disperzijom aktivnosti i rizika, osvajanje novih tržišta i povećanje efikasnosti i profitabilnosti. Tek nakon donošenja savremenih zakona, tržište SAD je ušlo u treću fazu, koju su obeležila spajanja i pripajanja između komercijalnih i investicionih

banaka, između banaka i društava za upravljanje aktivom, između banaka i osiguravajućih kompanija. Konačno, bilo je moguće kreirati strukturnu formu finansijskih institucija na osnovu zakona poslovne logike i tražnje na tržištu, a ne na osnovu zakonskih ograničenja.



Grafik 2: Vrednost i broj spajanja i pripajanja u SAD u periodu 1994-2003
(Izvor: Pilloff, 2004, str. 3)

Liberalizacijom tržišta, zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji omogućavaju ulazak multinacionalnih banaka i stimulišu strane direktne investicije u bankarski sektor, čime otvaraju mogućnost poboljšanja kvaliteta i kvantiteta ponude kreditnih instrumenata. Između ostalog, Savetodavna komisija za internacionalne finansijske institucije, pri kongresu SAD, je u jesen 1999. godine predložila da slobodan ulazak multinacionalnih banaka bude jedan od četiri uslova za kvalifikovanje zemalja za kredite MMF-a.

Dva faktora, koja su bitno uticala na ulazak multinacionalnih banaka na tržišta zemalja u tranziciji su krhkost finansijskog sistema (u smislu nerazvijenosti, nestabilnosti i loše infrastrukture) i privatizacija bankarskog sektora. U toku procesa transformacije bankarskog sektora povećano je prisustvo multinacionalnih banaka, jer ne postoji kapitalna baza za samostalni oporavak samog finansijskog sistema i privrede zemlje. Sledeći doprinos multinacionalnih banaka je i ekspertiza u polju investicionog bankarstva, kako bi se poboljšala privatizacija ostalih sektora, jer banke su te

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

koje bi upravo navedenom ekspertizom trebalo da poboljšaju sam proces privatizacije, a zatim da poboljšaju i kvalitet i likvidnost emitovanih hartija od vrednosti, između ostalog povećanjem broja učesnika na finansijskom tržištu.

U Srbiji proces spajanja i pripajanja banaka počinje 2001. godine. U početku kao potreba za saniranjem postojećih banaka, a kasnije, usled zakonskih ograničenja, i jedino rešenje za ulazak stranih banaka na naše tržište. U periodu 2001-2009 realizovan je 41 aranžman spajanja i pripajanja.

Tabela 1 prikazuje broj domaćih i međunarodnih spajanja i pripajanja po regionima. Uočava se da se najveći broj spajanja i pripajanja do početka 21. veka desio na domaćim tržištima u svim posmatranim regionima.

Tabela 1: Broj spajanja i pripajanja veće vrednosti od 500 miliona USD po regionima sveta i broj ovih aranžmana u Srbiji

Tip spajanja i pripajanja veće vrednosti od 500 miliona USD po regionima	broj
Spajanja i pripajanja koji premašuju iznos od 500 miliona USD unutar tržišta SAD u periodu 1985-2002	362
Internacionalna spajanja i pripajanja u SAD koji premašuju iznos od 500 miliona USD u periodu 1989-2002 ¹	33
Spajanja i pripajanja koja premašuju iznos od 500 miliona USD unutar tržišta Evrope u periodu 1986-2002	302
Internacionalna spajanja i pripajanja Evrope koja premašuju iznos od 500 miliona USD u periodu 1989-2002 ²	89
Spajanja i pripajanja koja premašuju iznos od 500 miliona USD unutar tržišta Latinske Amerike u periodu 1992-2002	16
Spajanja i pripajanja koja premašuju iznos od 500 miliona USD unutar azijskog tržišta u periodu 1985-2002 ³	32
Internacionalna spajanja i pripajanja unutar tržišta Azije koji premašuju iznos od 500 miliona USD u periodu 1989-2002 ⁴	3
Spajanja i pripajanja unutar tržišta Srbije u periodu 2000-2009	17
Internacionalna spajanja i pripajanja na tržištu Srbije u periodu 2000-2009 ⁵	24

¹ Kompanije koje su preuzimale američke finansijske institucije bile su uglavnom iz Velike Britanije i Japana.

² Kompanije koje su preuzimale evropske finansijske institucije bile su uglavnom iz SAD, a mali broj njih iz Australije, Argentine i Brazila.

³ Zemlje zastupljene u spajanjima i pripajanjima bile su uglavnom Brazil, Meksiko, Čile.

⁴ Kompanije koje su preuzimale američke finansijske institucije bile su uglavnom iz Velike Britanije i Japana.

3. Promena imena banke kao posledica spajanja i pripajanja

Prepoznatljiv brend, kao subjektivni osećaj o nekom proizvodu, usluzi, osobi ili kompaniji, i jasna emocija vezana za identitet brenda, omogućavaju maksimizaciju poslovnih rezultata putem rasta tržišnog učešća, baze klijenata i po tom osnovu rasta profitabilnosti.

U korišćenju imidža korporacije za njeno konkurentsko pozicioniranje treba imati u vidu da korporativni identitet obezbeđuje simbolički materijal na osnovu koga se gradi imidž, koji se zatim mora saopštiti komuniciranjem sa okruženjem, i da je samo dinamičkim upravljanjem ovim procesom moguće razvijati konkurentske prednosti. Cilj kreiranja adekvatnog imidža je promovisanje jasne slike kompanije putem budućih komunikacija koje treba da dopru do svakog nivoa zainteresovanih. Da bi se to ostvarilo projektovani imidž mora precizno predstavljati firmu i biti u skladu sa karakterom njene poslovne ponude. Pri tome, na imidž korporacije, pored tzv. opipljivih elemenata, kao što su proizvodi i usluge, kanali distribucije, ime, logo i ostali elementi preko kojih se ostvaruje komunikacija sa okruženjem, jednako važan uticaj imaju i tzv. neopipljivi elementi, kao što su poslovna politika, korporativna kultura, ideali i verovanja zaposlenih, slika organizacije u medijima, ali i kultura zemlje porekla [14, str. 42-44]. Korporativni imidž je u tesnoj vezi sa poslovnim ugledom organizacije. I jedan i drugi element su percepcija korporativnog identiteta smišljeno kreirana komunikacijom korporacije sa okruženjem. Oba elementa zajednički predstavljaju značajan faktor konkurentske prednosti. U sektoru finansijskih usluga potencijal ugleda, imidža i konačno korporativnog brenda dodatno je pojačan. Zbog homogenosti ponude korisnici usluga često nisu u stanju da pouzdano procene prednost ponude različitih konkurenata. Procenjuje se da su kod kompleksnih bankarskih proizvoda i usluga ovi elementi osnovni pokretač lojalnosti klijenata [11, str. 63].

Pravi imidž je onaj koji šalje jasnu poruku o specifičnoj prirodi jedne organizacije i njene poslovne ponude. Ponekad je neophodno raditi na repozicioniranju imidža, odnosno njegovoj transformaciji. Aranžmani spajanja i pripajanja su često pravi povod za ovakve aktivnosti, a veoma često prepoznata vrednost korporativnog brenda može biti i sam motiv za spajanja ili pripajanja, odnosno izvor ekonomske efikasnost ovakvih akcija.

⁵ U internacionalna spajanja i pripajanja spadaju sva pripajanja Delta banci, jer je to kompanija koja nije bila registrovana u Srbiji, tj. bila je registrovana kao strana banka iako su joj vlasnici državaljani Srbije.

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

Značaj brenda, posebno u finansijskom sektoru, raste sa porastom liberalizacije tržišta i nivoa poslovne aktivnosti. Prema podacima Brand Finance⁶ iz 2008. i 2009. godine nosioci razvoja internacionalnih brendova su tzv. zemlje BRICK⁷ bloka, među kojima, u finansijskom sektoru prednjače azijski brendovi kao što su *China Construction Bank* i *Bank of China*. Ove dve eminentne azijske finansijske institucije našle su svoje mesto među prvih 50 svetskih brendova, kao što su *Google*, *Coca-Cola*, *Luis Viton*, *Microsoft*, *Marlboro*, itd. Ne treba zanemariti ni ruske brendove u finansijskom sektoru, koji jačaju na globalnom tržištu. *Moskovska banka*, koja posluje i u Srbiji, za nekoliko poslednjih godina ušla je u „top“ 250 najpoznatijih svetskih brendova, dok u Rusiji zauzima 15. mesto. Samo u 2008. godine vrednost brendova, kao sume generisane zarade samo na osnovu poznatosti imena, u finansijskom sektoru se i pored tekuće finansijske krize, povećala se za 16%.

U srpskom finansijskom sektoru procesu brendiranja treba dati veliki značaj upravo zbog loših iskustava koje su korisnici bankarskih i finansijskih usluga imali devedesetih godina dvadesetog veka, kada je poverenje u banke bilo potpuno izgubljeno. Transformacija bankarskog sektora i vraćanje poverenja klijenata počinje 2000. godine, privatizacijom većine domaćih banaka, otvaranjem finansijskog sektora prema svetskom tržištu i velikim prilivom sredstava u postojeće i nove banke. U početnim godinama transformacije forme stranog kapitala su se javljale i u vidu „de novo“ banaka, koje su sa sobom donele sopstveni korporativni imidž. Nakon kratkog perioda, usled zakonskih ograničenja, pomenuta strategija se menja u strategiju kupovine domaćih banaka, kada proces ponovnog brendiranja, tj. određivanja imidža banaka u Srbiji dobija na značaju.

Cilj ponovnog određivanja korporativnog imidža pri kupovini postojećih banaka bio je raskid sa lošim iskustvima, i identifikacija sa finansijskim potrebama klijenta, kako bi se povećao broj usluga koje klijenti koriste, i ostvarila dugoročna povezanost između banke i klijenta. Da su strane banke adekvatnim brendiranjem to i postigle pokazuju podaci NBS, prema kojima na dan 31. decembra 2008. godine 75,3 % ukupne bilansne sume bankarskog sektora pripada bankama u većinskom vlasništvu stranih lica.

⁶ Brandz Top 100 je globalna studija, koja indentifikuje najjače brendove iz celog sveta. Studiju izvodi Millward Brown, jednom godišnje od 1998. godine. Lista 100 najboljih brendova je prvi put objavljena u *Financial Times-u*, aprila 2006. godine, od kada se redovno objavljuje.

⁷ Brazil, Rusija, Indija, Kina i Koreja

Spajanja i pripajanja banaka, otvaraju potrebu redefinisiranja poslovnog identiteta novostvorenog ili kupljenog subjekta. Iako su procesi spajanja i pripajanja različiti, pri ponovnom određivanju korporativnog identiteta ima malo razlike, te se iste pojave dešavaju kod obe promene. Postoji nekoliko varijeteta, vezanih za promenu imena i imidža.

Prema Lambkin i Muzelec (2008), postoje tri osnovna nivoa promene imidža. Prvi nivo, takozvano korporativno ponovno brendiranje (rebrandiranje) podrazumeva promenu imena i vizuelnog identiteta cele kompanije. Najčešće je to posledica značajnih strateških promena u kompaniji, a u ovom radu je analiziran u kontekstu spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru. Ostala dva nivoa obuhvataju ponovno brendiranje poslovnih jedinica i proizvoda. Ponovno brendiranje poslovnih jedinica podrazumeva promenu imena ili vizuelnog identiteta samo jednog dela kompanije. U bankarstvu se to najčešće dešava kada jedna finansijska institucija kupi drugu, koja je specijalizovana za određeni segment. Na primer, kada neka komercijalna ili univerzalna banka kupi banku koja je specijalizovana za usluge investicionog bankarstva i zadrži postojeće ime nove poslovne jedinice. Ponovno određivanje imena i vizuelnog identiteta pojedinačnih proizvoda i usluga jeste taktički potez podstaknut željom da robna marka bude prepoznatljiva na globalnom nivou, kako bi se postigla ekonomija obima pri marketing komunikaciji i kako bi se iskoristilo prelivanje imidža robne marke u svim oblastima [10, str. 334].

Imajući u vidu da se u ovom radu korporativnom rebrandiranju pristupa kao posledici spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru Srbije, neophodno je objasniti osnovne pravce dešavanja vezane za ime i imidž same institucije nakon procesa spajanja i pripajanja, a to su⁸:

° posle spajanja banaka A i B, nov entitet nasleđuje ime i korporativni imidž preuzimača, dakle $A, B \rightarrow B$;

° posle spajanja banaka A i B, nov entitet koristi oba imena, zajedničko ime AB, $A, B \rightarrow AB$

° posle spajanja banaka A i B, nov entitet nasleđuje ime preuzete banke $A, B \rightarrow A$

⁸ U literaturi (Basu, 2006) su, takođe poznate četiri promene koje mogu nastati nakon spajanja i pripajanja, ali je podela drugačija. Ona podrazumeva 1,2 i 4 promenu iz ovog rada, ali umesto 3 promena koja se navodi je fleksibilni brend, kada se ova imena podjednako koriste. U spskoj bankarskoj paraksi ovakvog tipa promena nije bilo, te će se rad fokusirati na navedenim promenama.

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

° posle spajanja banaka A i B, nov entitet dobija potpuno novo, drugačije ime $A,B \rightarrow C$.

U praksi se dešava i kombinacija navedenih promena. Tako, na primer, novostvoreni entitet može u početku da zadrži ime preuzete banke, $A,B \rightarrow A$, a nakon par meseci ili par godina da počne sa korišćenjem oba imena, $A,B \rightarrow AB$, kako bi na kraju poslovaio pod imenom banke preuzimača, $A, B \rightarrow B$. Takav primer u Srbiji je preuzimanje *Atlas* banke od strane *Piraeus banke* (Grčka). Razlog leži u činjenici da bi poslovanje nastalog entiteta pod imenom strane, na domaćem tržištu nepoznate, koja je preuzela domaću banku uticalo na gubitak identiteta banke koja već ima visok stepen repoznatljivosti, odnosno povoljan imidž.

Prva strategija, poznata u literaturi i kao strategija „favorizovanje jačeg konja“ (engl. „*Backing up the stronger horse*“, [10, str. 334]) je najprisutnija u srpskom bankarstvu, a poznaju je i druga istraživanja (za detalje pogledati u Basu, 2006). Primenom ove strategije pravi se rez, nagli prelaz sa jednog korporativnog imidža na drugi, te postoji realan problem gubitka identiteta, a time i klijenata. Prema analizi kojom smo pokrili period od 2001. do drugog kvartala 2009. godine, 92,6% (tabela 1) konačnog ishoda spajanja i pripajanja u srpskom bankarstvu je imalo upravo ovakav karakter (detalje videti u prilogu 1). U svetskoj praksi pomenuta promena prednjači pri promeni imena i korporativnog imidža banaka i drugih finansijskih institucija. Po pravilu, banke se odlučuju na ovakav način ponovnog određivanja korporativnog imidža usled bolje pozicioniranosti imena (imidža) preuzimača. Imajući u vidu navedeno, u ovakvim slučajevima preuzeta banka najčešće ima malu vrednost aktive, mali broj klijenata i malo tržišno učešće. Tome u prilog ide i činjenica da se u slučaju preuzimanja ili spajanja velikih banaka transformacija imena i imidža ne može obaviti brzo, jer se ne može napraviti plitak rez, ako ni zbog čega drugog onda zbog obima posla.

Vredno je pažnje analizirati promene u toku 2001. godine u bankarskom sektoru Srbije. Tada se desilo 12 spajanja i pripajanja, što domaćih banaka međusobno, što domaćih i stranih banaka⁹. Interesantno je da su se sve banke odlučile za strategiju „favorizovanja jačeg konja“ i da su uglavnom sve bile kupljene, ili su se spojile sa nekom drugom bankom da bi preživele i poboljšale svoj finansijski položaj, tj. radi realizacije finansijskog

⁹ Pod pojmom strana banka, podrazumeva se pravno lice sa sedištem van Republike Srbije koje je, u skladu sa propisima države porekla, osnovano i u registar nadležnog organa te države upisano kao banka, koje poseduje dozvolu za rad regulatornog tela te države i koje obavlja depozitne i kreditne poslove. "Službeni glasnik RS", br. 107/2005, član 2, stav 3.

restrukturiranja. Ova pojava je karakteristična i za spajanja i pripajanja koja su se desila u toku finansijske krize koja je počela decembra 2007. godine u SAD. Sve preuzete banke, preuzete su kako bi izbegle likvidaciju, dok su banke preuzimači zadržale svoje ime (za detalje pogledati uvod). Vredna je pažnje i činjenica da je u srpskom tranzicionom bankarstvu većina banaka, koje su se prvobitno pojavljivale kao preuzimači, kasnije bila preuzeta, najčešće od stranih banaka. Sva spajanja i pripajanja, osim preuzimanja *Depozitno-Kreditne* banke od strane *Hypo-Alpe Adria* banke imala su pomenut karakter.

U svetu poznati slučajevi ponovnog određivanja korporativnog imidža prema strategiji „favorizovanja jačeg konja“ su: [Washington Mutual](#) i [Bank United Corp.](#) (2000), [Bank of America Corp.](#) i [FleetBoston Financial Corp.](#) (2004), [J.P. Morgan Chase & Co.](#) i [Bank One](#) (2004).

Izuzetno jake banke poput *Bank of America* i *HSBC*, koje u svojoj istoriji imaju značajan broj spajanja i pripajanja odlučuju se za gore pomenutu strategiju. Problem ponovnog određivanja korporativnog imidža rešavaju metodom koja bi se mogla poistovetiti sa način na koji je Aleksandar Makedonski razveo „Gordijev čvor“ – jednostavno raskidaju sve veze sa brendom kupljene banke.

Druga strategija, „zadržavanje oba imena“, je u Srbiji, osim u slučaju *Meridian-Credi Agricole* banke, imala prolazni karakter. Po brojnosti, ovakvi slučajevi su na drugom mestu sa ukupnih 4,9% trajnog karaktera¹⁰, odnosno 9,7% privremenog i trajnog karaktera (tabela 1). Ova strategija se realizuje kada i preuzeta banka i banka preuzimač imaju konkurentske prednosti. Na primer, preuzeta banka može imati veliku bazu klijenata, ili poznati brend u matičnoj zemlji, a banka preuzimač dobru reputaciju. Banka preuzimač se najčešće plaši da će izgubiti klijente, te se zadržavaju oba imena. Na taj način zadržava se asocijacija na konkurentske prednosti i jedne i druge banke i postiže se sinergija imidža obe banke. Ova strategija se koristi i kao prelazna strategija u transformaciji A, B → B. U svetu najpoznatiji primer primene ove strategije je [Chase Manhattan Corporation](#) i [J.P. Morgan & Co. Inc.](#), koji su formirali *J.P. Morgan Chase & Co.* 2000. godine. U Evropi veoma poznato spajanje ovog tip je spajanje *Banca Intesa* i *Sanpaolo*, kreirajući brend *Intesa Sanpaolo* 2007. godine.

¹⁰ Od toga jedno spajanje je bilo na globalnom nivou između dve strane banke, pa je promena imena u Srbiji nastala samo kao transfer globalnog imena, a ne kao posledica bilo kakvih organizacionih i finansijskih promena, pa je pitanje u kojoj meri ovu promenu treba uključiti u analizu. U ovom radu nije uključena u analizu.

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

Treći oblik - kada je preuzeta banka zadržala ime u Srbiji se desilo samo jednom, i to u slučaju *Vojvodanske banke* i *National Bank of Greece* (NBG). Ovakvih promena prolaznog karaktera, kada banka preuzimač određeno vreme koristi naziv preuzete banke, a kasnije ga menja u sopstvo, bilo je 3, tj. 7,3% (tabela 1). Menadžment banke preuzimača se opredeljuje za varijantu zadržavanja naziva preuzete banke u slučaju da ta banka ima povoljan imidž i veliku poznatost u matičnoj zemlji. Na taj način, banka preuzimač ne riskira i sa sigurnošću zadržava poziciju i bazu klijenata koja je po pravilu znatna.

U slučaju kada se u početku zadržava postojeće ime ili koriste oba imena, a kasnije menja u ime i korporativni imidž preuzimača, menadžment nove banke je identifikovao bojazan od gubitka određenog broja klijenata, i u tom smislu period transformacije je duži, a prelaz sa jednog na drugo ime blaži.

U svetu poznata spajanja i pripajanja ovog tipa su: [*Firststar Corporation*](#) i [*U.S. Bancorp*](#), kada je zadržano ime [*U.S. Bancorp*](#) i preuzimanje [*Wachovia Corp.*](#) od strane [*First Union Corp.*](#), kada je takođe zadržano ime [*Wachovia Corp*](#) (oba 2001. godine).

Kreiranje potpuno novog imena kao posledica aranžmana spajanja i pripajanja do sada se nije dogodilo u bankarskoj praksi Srbije. Prema Lambkin i Muzell (2008), ova strategija je opravdana u slučajevima kada postoje različite vrste nedovoljno uspešnih proizvoda, pa je lakše stvoriti novo ime i nov imidž [10, str. 335]. U ovoj varijanti postoji više šansi za uspeh. Kreiranju potpuno novog imena - *Tolland Bank* [*NewAlliance Bank*](#) su pristupile nakon akvizicije *New Haven Savings Bank-a* od strane *Savings Bank of Manchester* navedene banke.

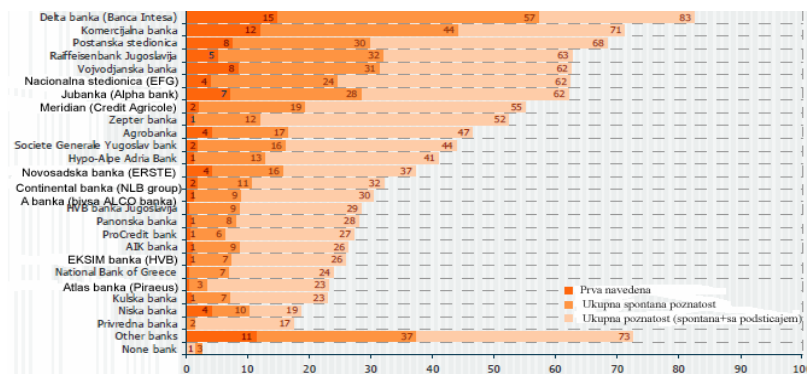
Prema Poul Deals-u, savetniku za brend i imidž u belgijskoj KBC grupi, pre nego što se pristupi korporativnom rebrandiranju, menadžment razmatra četiri kriterijuma: tržišno učešće, jačinu postojećeg imena, potencijal preuzete banke i raspoloživa finansijska sredstva (budžet) [19, str. 76].

U slučaju preuzimanja male banke sa malim tržišnim učešćem, ali jakim imenom- brendom, ne bi joj trebalo menjati ime. Ako banka postoji nedovoljno dugo i nema jak brend, ali ima veliki potencijal da napravi dobar brend, onda se ne mora pristupiti rebrandiranju. Kada su se tri finansijske institucije na belgijskom tržištu ujedinile stvarajući KBC Group, upravni odbor novoosnovane kompanije nije odobrio budžet koji je zahtevao menadžment, i to je imalo posledice **po trajanje rebrandinga. Da bi se dostigao nivo koji je imala svaka pojedinačna banka pre spajanja, bilo**

je potrebno tri godine. U prvoj godini, u *KBC Group*-i su pomagali ljudima da prihvate novi brend. U drugoj godini su započeli veću marketinšku kampanju. Tek u trećoj se počelo sa izgradnjom novog brenda.

Tabela 2 Procentualno učešće pojedinih i privremenih strategija u procesu spajanja i pripajanja

	Ukupno (%)	Privremene (%)
A, B → B	92,7	83,0
A, B → AB	4,9	9,7
A, B → A	2,4	7,3



Grafik 1 Poznatosć banaka u Srbiji (Izvor: GFK, 2006, www.gfk.com)

Interesantno je, da i iako se većina stanovništva opredeljuje za strane banke, tj. banke u većinskom vlasništvu stranih lica, da te banke nisu i najpoznatije u Srbiji. Prema istraživanju koje je sprovedla GFK Group, grafik 1, i dalje su, što se naziva banaka tiče, dominantne domaće banke. Upravo zbog ove činjenice, banke u Srbiji koje su se odlučile da preuzmu ime banke preuzimiča, vidno menjaju izgled korporativnih simbola, ali nezvanično se opredeljuju za korišćenje oba imena pri poslovanju. Kao primer može se navesti preuzimanje Delta banke od strane Banca Intesa, gde je stara adresa www.deltabanka.co.yu i dalje aktivna, ali je sajt identičan onom na adresi www.bancaintesabepgrad.com.

4. Zaključak

Najveći broj spajanja i pripajanja do početka 21. veka desio na domaćim tržištima i u svim regionima sveta. Najnovija spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru su posledica „spašavanja“ posrnutih finansijskih institucija. Kao način širenja poslovanja van nacionalnih granica, spajanja i pripajanja podrazumevaju vlasničko prestrukturiranje, a ne retko i upravljачko prestrukturiranje.

Korporativno rebrendiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

Na spajanja i pripajanja banke su često motivisane boljim korišćenjem resursa i povećanjem profitabilnosti, kao i mogućnošću povećanja vrednosti kompanije. Promenjeni uslovi poslovanja stimulišu eksterni rast, koji u formi spajanja i pripajanja implicira preispitivanje primenjene strategije pozicioniranja i potrebe za rebrendiranjem.

Rebrendiranje banke kao posledica promene vlasnika, tj. spajanja ili pripajanja se najčešće pojavljuje u slučajevima kada postojeće ime nadalje ne odgovara njenoj strategiji razvoja, pri čemu novi entitet nosi ime preuzimača. Banke se odlučuju na rebrendiranje usled bolje pozicioniranosti imena (imidža) preuzimača. Preuzeta banka najčešće ima malu vrednost aktive, mali broj klijenata i malo tržišno učešće. U slučaju preuzimanja ili spajanja velikih banaka, transformacija imena i imidža se ne mogu obaviti brzo.

U razvijenim zemljama, gde su finansijska tržišta prezasićena uslugama, brendiranje je jedan od odlučujućih faktora za ostvarivanje nivoa željenih plasmana i tržišnog učešća. Ipak, tranziciona tržišta su gladna kapitala, a posebno se cene pouzdanost, finansijska snaga, stabilnost i cena, dok sama robna marka nije presudan faktor. Kako se tržište bude razvijalo i zasićivalo kapitalom, tako će i brendiranje finansijskih usluga u Srbiji sve više dobijati na značaju. U prilog tome je i činjenica da u 50 najvećih svetskih finansijskih brendova ima samo četiri banke koje posluju u Srbiji (*Intesa Sanpaolo, Societe Generale, Credi Agricole, Unicredit*).

U zavisnosti od procene menadžmenta i postavljenih ciljeva, finansijska institucija se upušta u proces rebrendiranja. Varijanta rebrendiranja, potpuno novo ime za novi entitet, opravdana je u slučajevima kada banke nude različite vrste usluga koje nisu mnogo uspešne, pa je lakše stvoriti novo ime i novi imidž, za koji se očekuje da ima više šansi za uspeh. Strategija zadržavanja oba imena se realizuje kada i preuzeta banka i banka preuzimač imaju kompetitivne prednosti, i to najčešće u slučaju spajanja (merdžera) dve institucije. Strategija zadržavanja imena banke nakon preuzimanja vlasništva od strane druge banke je rezultat procene da bi rebrendiranje imalo veće negativne efekte na imidž banke nego promena imena. Poslednja pomenuta strategija se samo jednom desila u Srbiji zato što je poverenje u bankarski sektor bilo ozbiljno ugroženo i asocijacija na domaću banku, klijentima nije ulivala bezbednost. Sigurno je da je pri izboru novog imena banke ovaj faktor imao najznačajniji uticaj, te se velika većina stranih banaka u Srbiji odlučila da promeni ime banke u sopstveno i da na taj način otvori novo poglavlje u odnosu sa klijentima, koje bi ih asocijalo na poverenje, sigurnost i dugoročnu povezanost.

Literatura:

1. Altunbas, Y., Marqués Ibanez, D., Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe the Role of Strategic Similarities, *ECB Working paper*, NO. 398 / Oktobar 2004.
2. Basu, K., Merging brands after mergers, *California Management Review*, Vol. 48/4, 2006, pp. 28-40.
3. Berger, A.N., Demsetz, R.S. and Strahan, P.E., The consolidation of the financial services industry: causes, consequences, and implications for the future, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23/2-4, 1999, pp. 135-94.
4. Brand Finance, Brand Finance Banking 500, London, 2008.
5. Brand Finance, Top 500 banking brands - The annual report on the most valuable global banking brands, London, 2009.
6. European Central Bank, *Mergers and Acquisitions Involving the EU Banking Industry. Facts and Implications*, Frankfurt am Main, 2006.
7. European Central Bank, Cross-border Bank Mergers & Acquisitions and Institutional Investors, *ECB Monthly Bulletin*, Oktobar 2008.
8. Focarelli Dario, Pozzolo Alberto, The Patterns of Cross-Border Bank Mergers and Shareholdings in OECD Countries, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 25 (12), , 2001, pp. 2305-2337.
9. GfK, Financial Market Data Service, 2006, www.gfk.com
10. Lambkin, M., Muzellec, L., Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions, *International Journal of Bank Marketing*, 26/5, 2008, pp. 328-352.
11. Krstić, B., Stanković, Lj., Međuzavisnost poslovnog ugleda i konkurentske prednosti banke, *Ekonomске teme* 4-5: 57-64, 2006.
12. Milanović-Golubović, V., "Posledice globalizacije poslovanja leaderske grupe konkurenata", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
13. Milton Brown Optimor, Top 100 Most Powerful Brands 08, New York, 2008.
14. Stanović, Lj., Radenković-Jocić, D., Đukić, S., *Unapređenje poslovne konkurentnosti*, Ekonomski fakultet Niš, 2007.
15. Pilloff, S., 2004, *Bank Merger Activity in the United States, 1994–2003*, Board of Governors of the Federal Reserve System Staff Study 176, Washington, 2004.
16. Walter, I., *Mergers and Acquisitions in Banking and Finance*, What Works, What Fails, and Why, University Press, Oxford, 2004.
17. *World Investment Report*, UNCTAD, 1996.
18. *World Investment Report*, UNCTAD, 1999.
19. www.economist.org.yu
20. PricewaterhouseCoopers, European banking Consolidation, preuzeto dana 02.08.2009, sa sajta: www.pwc.com/en_GX/gx/banking.../banking_consolidation.pdf

Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru

Prilog 1 Promene korporativnog imidža u srpskom bankarskom sektoru

Spajanja i pripajanja u bankarskom sektoru Srbije u periodu 2002- drugi kvartala 2009.											
2002											
DOMAĆA						STRANE					
Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip	Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip	Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip
1	As banka	Raj banka	A, B → B	1	Depozitno-kreditna banka	Hypo-Alpe Adria banka	A, B → B	1	Depozitno-kreditna banka	Hypo-Alpe Adria banka	A, B → B
2	Banatska banka	Univerzal banka	A, B → B	2	Inex banka	Kapital banka	A, B → B	2	Inex banka	Kapital banka	A, B → B
3	DTD banka	Metals banka	A, B → B	3	Somborska banka	Kapital banka	A, B → B	3	Somborska banka	Kapital banka	A, B → B
4	Dunav banka	Komercijalna banka	A, B → B	4	Tk banka	Kapital banka	A, B → B	4	Tk banka	Kapital banka	A, B → B
5	Inoprom banka	Jubanka banka	A, B → B	5	Tigar banka	Delta banka	A, B → B	5	Tigar banka	Delta banka	A, B → B
6	Jugobanka AD Kruševac	Komercijalna banka	A, B → B								
7	Srpska razvojna banka	Vojvođanska banka	A, B → B								
8	Tamiš banka	Centrobanka	A, B → B								
9	BB Trstenička banka	Srpska regionalna banka	A, B → B								
10	BB Užička banka	Vojvođanska banka	A, B → B								
11	BB Vranjska banka	Niška banka	A, B → B								
12	BB Vrškačka banka	Novosadska banka	A, B → B								
2003											
DOMAĆA						STRANE					
Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip	Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip	Preuzeta banka	Preuzimač	Nova banka	Tip
			/				/				/

Isidora Ljumović, Srdan Marinković, Vesna Milanović-Golubović

Prilog 1 Promene korporativnog imiđa u srpskom bankarskom sektoru (NASTAVAK TABELE)

DOMAĆA			STRANE		
Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka	Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka
		Tip			Tip
2004					
			Poljoprivredno-investiciona banka	Delta banka	Delta banka
1		A, B → B			A, B → B
			Post banka	EFG banka	EFG banka
2		A, B → B			A, B → B
			Trust banka	Volksbank	Volksbank
3		A, B → B			A, B → B
			Prva preduzetnička banka	LHB banka	LHB banka
4		A, B → B			A, B → B
2005					
DOMAĆA			STRANE		
Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka	Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka
□	□	□	□	□	□
		/			/
2006					
DOMAĆA			STRANE		
Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka	Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka
1	DDOR banka	Metalis banka	1	Atlas banka	Atlas-Piraetus, Piraetus bank
2	Srpska regionalna banka	Credit banka	2	Continental banka	Continental NLB banka, NLB banka
			3	Delta banka	Banca Intesa
			4	Jubanka	Alphabank
			5	Novosadska banka	Esre bank
			6	Meridian banka	Meridian banka, Meridian-Credi Agricole banka
			7	Nacionalna štedionica banka	Nacionalna štedionica banka, EFG banka
2007					
DOMAĆA			STRANE		
Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka	Preuzeta banka	Preuzimać	Nova banka
1	Centro banka		1	Laiki banka	Laiki banka
2	Export-Import banka		2	HVB banka	HVB banka
3	NLB banka		3	NLB IHB banka	NLB IHB banka
4	Nova banka		4	Findomestic banka	Findomestic banka

**Korporativno rebrandiranje kao posledica spajanja i pripajanja u
bankarskom sektoru**

Prilog 1 Promene korporativnog imidža u srpskom bankarskom sektoru (NASTAVAK TABELE)

2008		STRANE	
DOMAĆA			
1	A banka	KBC banka	KBC banka
2	Niška banka		OTP banka
3	Kulska banka		OTP banka
4	Zepier banka	OTP banka	OTP banka
5	Panonska banka	Banca Intesa	Banca Intesa
6	Vojvodanska banka	NBG	Vojvodanska banka
7	NLB Continental banka	NLB LHB banka	NLB banka
			A, B → B
			A, B → B
			A, B → B
			A, B → B
			A, B → B
			A, B → A
			A, B → B

Isidora Ljumović, Srđan Marinković, Vesna Milanović-Golubović

**CORPORATE REBRANDING AS A CONSEQUENCE OF MERGERS
AND ACQUISITIONS IN BANKING INDUSTRY**

Abstract: This paper analyses interdependence of trend of international and domestic mergers and acquisitions and corporate rebranding in banking industry. After 2000 Serbian banking market has gone through a lot of changes. The most important is entry of multinational banks into domestic market. It is necessary to estimate the influence of ownership and operational restructuring on bank reputation, in a sense of building new corporate image. For that purpose four strategies of corporate rebranding have been defined in the case of Serbian banking industry.

Key words: corporate rebranding, mergers and acquisitions, banking sector