

Ст. ас. Виржиния Иванова-Табакова

ТЕХНОЛОГИЯ НА ПРОЦЕСА ЗА БАНКОВО СЛИВАНЕ ИЛИ ПОГЛЪЩАНЕ

Изведени и анализирани са историческите “вълни” на концентрация и централизация на банковия капитал в отделни по-големи държави, вкл. и в България. Представена е технологията на извършване на банково сливане или поглъщане, като са разгледани етапите по хода на изпълнение на сделката. Обоснована е необходимостта от прилагането на всеки етап и резултатите от това. На тази основа са изведени мотивите и причините за банковите сливания и поглъщания.

JEL: G34

Сливанията и поглъщанията са един от най-дискутираните пазарни феномени в практиката на международния бизнес. В условията на интернационализация и глобализация на световната икономика те се превръщат в ускорител и определящ механизъм за стратегическия растеж на много големи банки и корпорации. Характерното за тях е, че имат ясна браншова насоченост, вълнообразен характер на възникването и развитието им в отделните страни и региони, ясна технологична схема на изпълнение на сделката и т.н. Сливанията и поглъщанията се използват все повече като стратегия за разширяване на бизнеса, подобряване на бизнес-действията, повишаване на конкурентните предимства на организацията, нарастване на пазарната мощ, увеличаване на клиентската база, диверсификация на предлаганите продукти и услуги, съкращаване на разходите за сметка на икономии от мащаба и много други.

Процесът на сливания и поглъщания е особено актуален днес в сферата на банковия бизнес. Силен фактор за неговото бурно развитие са интернационализацията и глобализацията на браншовете и икономиките, както и реструктурирането и приватизацията на държавните дружества в отделните страни. Може дори да се твърди, че сливанията и поглъщанията са следствие от процесите на консолидация, концентрация и уедряване на банковия капитал.

Технологията на процеса за осъществяването на банково сливане или поглъщане се характеризира със сложност, етапност и последователност от действия и мероприятия. Етапите, през които преминава той, са взаимосвързани и могат да бъдат представени като: вземане на решение за сливане или поглъщане; избор на обект за сливане или поглъщане; оценка на обекта на сливане или поглъщане; преговорен процес между партньорите по сделката; проверка на обекта за сливане или поглъщане – процедура Due diligence; завършване на сделката за сливане или поглъщане; интеграция на бизнеса след сливане или поглъщане. Спазването на последователността на

етапите при осъществяването на банково сливане или поглъщане, сформиранието на подходящ екип от мениджъри, консултанти, одитори и други специалисти са важна предпоставка за постигането на високи резултати от предприеманата сделка.

Първи етап - вземане на решение за сливане или поглъщане. Стратегически аспекти

Стратегическите аспекти са основополагащ фактор при вземането на решения за извършване на банково сливане или поглъщане. Умението да се приспособяваш към макроикономическите условия и постоянно променящите се потребности на клиентите са важно условие за съществуването и развитието на банковия бизнес. Очевидно е, че ако банката не разшири мащаба на своята дейност и/или не се приспособи към изменящите се външни условия, то тя поставя своето бъдеще под въпрос. Стремехът към мащабност, увеличаване на акционерната печалба, подобряване качеството на услугите и други подобни фактори са водеща част при формирането на банковите стратегии. Често използвани стратегически решения в тази насока са извършването на сливания и поглъщания.

За да бъде правилно и целесъобразно вземането на решение за банково сливане или поглъщане се разработват и прилагат:

- стратегически подходи, базирани на ясно стратегическо мислене;
- избор и анализ на целите при осъществяването на сливане или поглъщане;
- финансово и организационно структуриране на сделката;
- прилагане на процедури и тактики след завършване на сделката, както и слединтеграционни дейности, помагачи за адаптирането на обединяващите се банки.

Основни стратегически подходи при сливанията и поглъщанията, прилагани и от банките, са *интеграцията* и *диверсификацията*. В резултат от сливане или поглъщане кредитната организация може да започне нов вид дейност (*подход на диверсификация*) или да засили своите позиции в традиционния за нея бизнес (*подход на интеграция*). На практика при осъществяването на сливане или поглъщане се включват елементи както на интеграцията, така и на диверсификацията.

Стратегиите на диверсификация имат свои предимства, особено при решаването на проблеми, свързани с управлението на кредитната организация. Например може да се окаже разумно и перспективно съчетанието на "зрял" бизнес, който генерира стабилни и съществени парични потоци, с такъв, който на определен етап се нуждае от допълнителни капиталовложения, но в перспектива ще достигне потенциален растеж. Не бива обаче да се пропуска, че успешният бизнес се формира при наличието на устойчив и силен мениджмънт, т.е. успехът

на банковото сливане или поглъщане с цел диверсификация в значителна степен зависи от нивото на знанията и квалификацията на всички сътрудници, работещи по сделката.

Стратегията за сливания или поглъщания се изработва на основа на общата стратегия за развитие на банката. Етапът на вземане на решение за това може да се разглежда като част от стандартните раздели на стратегическия план на банката (вж. таблицата).

Таблица

Стандартно съдържание на стратегическия план	Вземането на решение за сливане или поглъщане
Мисия (главната цел за съществуването на банката)	Доколко предполагаемото сливане или поглъщане отговаря на мисията на банката?
Цели (финансови, размер на бизнеса, ефективност на операциите, качество на предоставяните продукти и услуги)	Какъв вариант на предлаганото сливане или поглъщане ще помогне за осъществяване целите на банката?
Макроикономически тенденции и предпоставки за развитието на пазара	Доколко макроикономическите тенденции (вкл. държавното регулиране) и възможностите на пазара ще бъдат адекватни за провеждането на банковото сливане или поглъщане?
Оценка на конкурентоспособността на банката	Доколко сливането или поглъщането ще повлияе върху конкурентоспособността на банката?
Оценка на възможностите за развитие на банката	Какъв вариант на сливане или поглъщане ще допринесе за оптималното използване на възможностите за развитие на банката?
Стратегии по основни сегменти на пазара	Как ще въздейства сливането или поглъщането на позициите на банката по определените пазарни сегменти?
Стратегически задачи по основни видове дейности	Ще бъдат ли постигнати необходимите резултати по основните видове дейности на банката след сливане или поглъщане?
План на мероприятията по основните видове дейности	Доколко сливането или поглъщането ще допринесе за реализацията на планираните мероприятия?
Очаквани финансови резултати	Доколко сливането или поглъщането ще помогне за постигането на планираните показатели?

Източник: Bekier, M. www.vestnikmckinsey.ru

На базата на резултатите, получени от общите банкови стратегии, се формират целите на сливането или поглъщането. Ако то предполага навлизане на нов пазар, е необходимо да се обърне внимание и на следните моменти:

- съотношението риск – доходност;
- целите за развитие на бизнеса, основните области, в които ще се води, специализация и имидж на кредитната организация;
- необходимостта от увеличаване на собствения капитал и показателя капиталова адекватност (при излизане на международния пазар трябва да се отчита и дейността на регулиращите органи на страната, в която се предполага, че ще се развива банковият бизнес);
- законодателната и нормативната база;
- конкуренцията на националния и международния пазар;
- макроикономическите параметри и условия;
- маркетинговите изследвания, най-вече в областта на клиентските групи и др.

Решението за банково сливане или поглъщане освен стратегическо включва тактическо и операционно ниво на своето развитие.

На стратегическото ниво се определя *изборът на обект* на сделката, включващ дейности като :

- обмисляне на стратегия за увеличаване на банковия бизнес чрез осъществяването на сливане или поглъщане;
- търсене и оценка на подходящ обект за сливане или поглъщане;
- структуриране на сделката и др.

На тактическото ниво се извършва самото *сливане или поглъщане и последващата стабилизация на бизнеса*. Тук е необходимо подготвянето на:

- детайлизиран план относно банковото сливане или поглъщане;
- концептуален план;
- план на мероприятията по реализация на сделката.

На операционното ниво се осъществява *интеграция на различните видове бизнес* след сливането или поглъщането, като се извършва:

- първоначална оценка на реализацията на сделката за сливане или поглъщане;
- оценка на резултатите след интеграцията на обединяващите се банки.

Както вече беше споменато, на стратегическото ниво се осъществява избор на обекта на сливане или поглъщане, който предварително е детайлно проучен и анализиран, и то в качеството си на вариант за реализация на банковата стратегия. Банката-купувач прави оценка на своите стратегически намерения и определя оптималните връзки с бизнеса на придобиваната кредитна организация, след което се избира стратегията за придобиване.

Стратегическите намерения на банката могат да бъдат разделени на:

- симбиоза;
- абсорбция;
- съхраняване.

Под *симбиоза* се разбира взаимно проникване на две структури - това може да бъде обмен на големи пакети акции на финансовия пазар, взаимно допълване на продукти и услуги между банките и т.н.

Абсорбцията е пълно сливане или поглъщане - това означава, че от две стъпващи в сделка структури (в случая банки) накрая остава само една. Като пример за абсорбция може да се посочи неотдавна извършената сделка между Bank of America¹ и Nations Bank.

При извършването на поглъщане е възможно да се *съхрани* формалния статус на организацията. Например една от стратегиите за развитие на National Australia Bank² е поглъщането на регионални банки в различни региони по света при съхраняване на техния формален статус – във Великобритания собственост на National Australia Bank са Yorkshire Bank, Clydesdale Bank и Northern Bank.

На основата на представените характеристики на банката - обект на сливане или поглъщане, може да се извърши съпоставянето със стратегическите цели на банката-купувач и да се види съответства ли тя на тези цели. Съпоставянето се прави както на равнище мисия и цели на банката, така и на равнище план на мероприятията по реализация на стратегиите.

Резултатите от извършената работа са на практика планът на мероприятията за реализиране на стратегиите по сливането или поглъщането на банката. Този план е съставна част от плана на мероприятията по реализиране на общобанковите стратегии. Посредством тези документи се определя списъкът от необходими операции, графикът на тяхното изпълняване, нужните за целта ресурси (финансови, информационни, кадрови и др.), за да бъде сделката правилно, законово и навременно извършена.

Втори етап - избор на обект за сливане или поглъщане

Известно е, че изборът на обект за банково сливане или поглъщане представлява сложна задача, включваща събиране и обработка на информация, както и последващ анализ на информацията по критерии, определящи стратегията за развитие на банката.

На този етап често банката-купувач поканва специализирани за целта външни консултантски компании, мениджъри и сътрудници, които да допринесат за успешното извършване на сделката. Те най-често изготвят

¹ www.bankofamerica.com

² www.nab.com.au

първоначалния списък на потенциалните обекти за банковото сливане или поглъщане - т.нар. *дълъг списък (Long List)*, в т.ч. съставят техния профил, оценяват финансовата им възможност за инвестиране на капитали, стратегическите сходства с банката-купувач и др. В практиката изготвянето на подобни списъци изисква ползването на различни бази данни, вкл. и от Интернет. Възможно е за целта да бъдат обработени голям обем статистически данни и аналитична информация. Тогава ползването на опитни външни консултанти, които работят с големи бази данни, позволява икономисване на парични средства и време за банката-купувач. Когато списъкът на потенциалните обекти на сливане или поглъщане се съкрати до 4-6, специалистите заедно с банката-купувач избират най-подходящите за сделката и оформят т.нар. *кратък списък (Short List)*. При него е важно да се обърне внимание на възможността за реализиране на синергия от продажбата на дадена банка. Това от своя страна би помогнало за искането на по-висока цена от банката-продавач на *етапа преговори*.

В международната практика за правилното протичане на сделката по сливане или поглъщане се използват данни за финансови показатели на банките, публикувани от "Moody's",³ "Standard & Poors"⁴ и други водещи рейтингови агенции и информационни компании.

"Moody's" и "Standard & Poors" публикуват кратки обзори от финансовите резултати на банки и компании, които в САЩ се обновяват на всяко тримесечие. Тази информация е с изключителна ценност както за първоначалния избор на целите на сливането или поглъщането, така и за формирането на списъка от потенциални обекти на сделката.

Списъкът на източниците на информация, използван при детайлния анализ на потенциалния обект на сделката, може да включва:

1. *Публикувани годишни отчети на банките*. Един от важните аспекти е навременно изготвяне на годишния отчет за приключилата финансова година. Ако той се публикува на по-късен етап, това би могло да означава наличие на ниско ниво и ефективност на вътрешната работа, недостатъчно високо ниво на счетоводното отчитане или нестабилен вътрешен контрол и некомпетентност на банковите служители и т.н. Не се изключва и възможността за прикриване на банкова информация. Като правило годишните отчети се публикуват в Интернет-сайтовете на банките. Важно условие при изготвянето на отчетите на банките е спазването на международни стандарти и съпоставянето им с националните.

2. *Информация за предоставените от банката услуги*. На основата на рекламните материали и информацията за клиентите се формира списък от услуги, предлагани от банката, както и списък на действащите тарифи и процентни ставки. Оценката на качеството и пълнотата на рекламните и

³ www.moody.com

⁴ www.standardandpoors.com

информационните материали дава възможност да се определи нивото и качеството на работа на маркетинговите банкови подразделения. Общата информация за предлаганите продукти и услуги от българските банки например регулярно се публикува в техните Интернет-сайтове, но тя носи ориентируващ характер, тъй като рекламно-информационните материали за клиентите остават важен източник на информация и за конкурентите.

3. *Печатни издания на банката.* Те (а също и публикациите в Интернет-сайтовете на банките) могат да бъдат полезни за възприемането на новите банкови продукти и услуги, за нивото и качеството на подготовка на персонала, както и за неговото назначаване и освобождаване. Като правило вътрешнобанковите публикации достатъчно оперативно отразяват измененията в стратегиите, мисиите и целите на организацията, така че те могат да бъдат полезен източник на информация.

4. *История на банката.* Познаването на историческото развитие на банката се оказва твърде полезно за разбиране на корпоративната ѝ култура, развитието на организационната структура, характера на управление, вътрешнобанковите процедури и системата на контрол. Историята може да бъде полезна и за анализирането на взаимоотношенията между акционерите и висшето ръководство, както и за прогнози относно приемствеността на висшето ръководство.

5. *Реклама.* Развитието на рекламната кампания се обосновава от различните балансово-структурни политики, даващи възможност за по-лесно придвижване на новите банкови продукти и услуги на пазара. Тук е необходимо правилно и адекватно да се изберат средствата за масова информация (специализирани вестници, списания, Интернет и др.), за да бъде постигнат максималният ефект от рекламната кампания.

6. *Привличане на вътрешнобанкови специалисти.* Дейността и работата на привлечените в банката финансови специалисти са добър източник за представяне на нейната организационна структура, както и приоритетите ѝ по отделни пазарни сегменти и продукти. Например наличието на голям брой специалисти, занимаващи се с определени банкови операции по направления, свидетелства за специализация на банката, а оттам води и до съкращаване на операционните разходи.

7. *Средства на масовата комуникация.* Информацията за банката, получавана от списания и вестници (както с общ характер, така и специализирани), е най-достъпната, но за разлика от това не толкова обективна (сега се наблюдава твърде често "поръчването" на определени статии, чиито възложители могат да са както самите банки, така и техни конкуренти). Активното използване на Интернет-сайтовете съществено опростява събирането и обработването на информацията за упоменатите източници и облекчава необходимата аналитична работа. Към източниците на информация могат да се отнесат анализите и отчетите на брокерските фирми и рейтинговите агенции.

8. *Интернет сайтовете.* Само по себе си наличието на сайт на банка в Интернет-пространството говори за нейния стремеж към развитие на информационните технологии, към определена откритост на действията. Полезна за целта се оказва оценката за качеството на сайта (дизайн, информация за тези, които го разработват, и т.н.), която трябва да гарантира удобство и лесна достъпност за потребителя, своевременност и точност на предоставяната информация, възможност за получаване на нова информация за банката и нейната дейност. Важно е също да се знае дали банката предоставя услуги чрез Интернет и ако е така, то какво е тяхното качество, характерът на системата за защита на информацията и т.н. Може да се каже дори, че в период на финансово затруднение на банката отслабва и контролът върху точността и своевременността на информацията в Интернет, което доказва, че използването на различните източници на информация трябва да бъде комплексно.

9. *Отчети на регионалните мениджъри за дейността на банката.* Ръководителите на филиали и поделения, работещи в различни географски региони, са длъжни периодично да информират организацията-майка за дейността на банката (продукти, услуги, тарифна политика, клиентска база, слухове и събития на регионалния пазар). Възможно е обаче подобна информация да има (особено слухове на пазара) субективен характер.

10. *Информация получена от клиентите на банката.* Възможно е получаването на информация за вътрешните процедури на банката (кредитни и други банкови операции). Необходими са обаче, големи усилия за набавянето на пълен списък на банковите клиенти, преди всичко на корпоративните (това дава възможност за водене на борба за клиенти и опознаване на клиентския поток на банката).

11. *Консултантите на банката.* Много банки, особено големите, привличат външни консултанти за решаването на маркетингови проблеми в процеса на стратегическото планиране, при разработването на системата на управленска информация, при формирането на кадровата политика, вкл. и при подбора на персонал.

12. *Анализ на качеството на банковите услуги.* Такъв анализ може да се провежда както самостоятелно, така и чрез привличането на специализирани фирми. Много важно е извеждането на негативните и позитивните аспекти на анализа, за да се види доколко предлаганите услуги на банката са конкурентни и ще носят ли те изгоди за банката-купувач след сливане или поглъщане.

13. *Сведения от бивши ръководни сътрудници на банката.* Те могат да се окажат полезни за получаване на информация, ако банката ги привлече на работа в качеството на консултанти. При това е нужно предварително да се разбере с какви споразумения за конфиденциалност тези сътрудници са свързани с бившите си работодатели. Подобни консултанти могат да бъдат полезен източник на информация, свързана с

корпоративната култура на банката, вътрешния контрол и регулиране, системата за информация, стратегиите и т.н.

След избора на обект на сделката за сливане или поглъщане се изготвя и неговото *dossier*, което най-общо включва следните параметри:

- наименование на банката - обект на сливане или поглъщане;
- сведения за собствениците и основните акционери;
- количество и местонахождение на централата на банката, на нейните филиали, подразделения и други структури;
- количество и длъжностна структура на персонала (по структурни подразделения, по направление на извършваната дейност, по териториално разположение);
- организационна структура (желателно е тя да се представи максимално детайлизирано);
- информация за финансовите резултати на банката и отделно на нейните филиали, подразделения, клонове и т.н.;
- информация за предлаганите банкови услуги (разнообразие, качество и стойност);
- информация за пазарния дял на банката (сегментация по видови клиенти, по продукти, по региони);
- информация за рекламната политика (оценка на разходите, качеството, целевото направление на рекламата, рекламни услуги, използвани начини за реклама, използване на средствата за масова информация);
- Интернет сайт на банката (адрес, структура, съдържателна част, качество, периодично обновление);
- информация по основни клиенти и сегменти на пазара;
- информация за специфични продукти, услуги, пазарни сегменти (ако има такива);
- информация за използваните операционни системи и банкови технологии;
- информация за основните доставчици (наименование, вид на доставените продукти и услуги, стойност на продуктите и услугите, информация за сключените договори);
- информация за качеството на персонала, технологиите за работа с него, системата за повишаване на квалификацията;
- сведения за ключовите фигури на банката (лични данни, професионален опит, заемана длъжност, ниво на заплащане);
- сведения за системата на контрол, планирането, управленска информация и др.

При този етап на подготовка на сделката (работата по изготвяне на "краткия списък" на обектите на сливане или поглъщане) действията на външните консултанти трябва да бъдат насочени към пълно опознаване

на обекта на сливане или поглъщане, точно представяне на факторите, оказващи позитивно или негативно влияние върху обекта на сделката, както и на целия пазар. Необходимата информация за пазара, на който оперира банката - обект на сливане или поглъщане, може да се получи от отчетите и информационните бюлетини, публикувани от консултантски и одиторски фирми, отраслови асоциации, изследователските отдели на банките и др. Това е информация, свързана с размера на пазара, перспективите за нарастване на бизнеса, чувствителност на отрасъла към макроикономическите промени, сведения за основните участници на пазара, чуждестранните конкуренти и инвеститори, а също и проблемите на държавното регулиране, законодателство, съдебна система и др. Може да се каже, че специалистите получават голяма част от полезната информация за сливанията и поглъщанията по хода на неформалните контакти с отрасловите специалисти и ръководители на компании и банки, от провежданите семинари на специалистите в дадената област, конференции и частни срещи.

Трети етап - оценка на обекта на сливане или поглъщане

Теорията и практиката на финансовия бизнес разграничава редица подходи и методи, използвани за оценка на кредитните организации - обект на сливане или поглъщане (*те ще бъдат накратко представени, без да се задълбочава техният анализ*).

На първо място, това е *доходният подход* за оценка на пазарната стойност на банката. Основна предпоставка за неговото използване е найпълното му съответствие с целите и принципите при оценка на бизнеса като действащ. Най-често използваният метод от групата на този подход е *методът на дисконтиране на паричните потоци*. Той позволява да се изчисли неравномерното изменение на дохода на банката в изминал и прогнозиран период. Нарича се още *метод на дисконтиране на бъдещата печалба* и позволява да се оцени чистата текуща стойност на бъдещите парични потоци на банката.

Процедурата за определяне на дисконтираните парични потоци (discounted cash flow – DCF) се смята за базата, върху която се определя нетната настояща стойност на придобиваната организация-банка (net present value – NPV).

Може да се каже, че данните в счетоводните отчети, засягащи печалбата от минала година, служат като основа на преговорите за цената на обекта на сделката. За целите на метода е необходимо показателите да се конвертират в бъдеща стойност. Ако не се вземе под внимание предложението на този, който е готов да заплати два пъти повече от реалната стойност на кредитната организация, то окончателната цена ще зависи от очакваните бъдещи парични потоци на банката-купувач.

Банката-продавач има възможност да повиши цената, ако представи план за развитие на организацията с обосновани прогнози за бъдещите парични потоци и обяснение за тези от минали години. Подобни планове често са конфиденциални и дори не се разкриват пред акционерите. В резултат от това NPV може силно да се различава от стойността на организацията, представена на фондовата борса. В тези случаи е много трудно да бъде завършена сделката за сливане или поглъщане.⁵

При прогнозирането на паричните потоци трябва да се даде отговор на редица въпроси:

- Какво представлява планът на организацията?
- Доколко той е обоснован?
- Бил ли е осъществяван този план преди това?
- Доколко силна е конкурентната позиция на организацията?
- Характеризира ли се бизнесът с цикличност?
- Отчита ли се това в плана?
- Какъв е планът на организацията в областта на увеличаването и разширяването на бизнеса?
- Какви събития (колебания на валутния курс, появата на чуждестранни конкуренти, загуба на доставчици и т.н.) могат да повлияят на планираните резултати?
- Притежава ли организацията излишни активи или подразделения, които могат или трябва да бъдат продадени?
- Колко време е необходимо за тяхната продажба и какви средства тя може да получи?
- Съществуват ли други потенциални източници за привличане на капитали?
- Притежава ли организацията план, който да използва като алтернативен вариант за действие при доказана необходимост?⁶

Отговорът на тези въпроси изисква време (от няколко часа до месеци), както и изготвянето на пълна процедура "Due Diligence". Така потенциалният купувач получава възможност да обоснове извършването на сливането или поглъщането, и то за 5-10-годишна перспектива.

Не толкова разпространен за анализ на пазарна оценка на банката е *разходният подход*. Същността му се свежда до елементна оценка на активите и задълженията на банката. Започва се с определяне на пазарната стойност на всеки банков актив. Повторното оценяване на банковите активи се поражда от това, че пазарната им стойност може да се отличава от балансовата по причини като инфлация, изменения на

⁵ Reed, St., A. L. Lajoux. The art of mergers and acquisitions. A merger/acquisition/ buyout guide. McGraw-Hill, 2004, p. 99-104.

⁶ Пак там, с.108.

пазарната конюнктура, ликвидността на финансовите инструменти и др.. Затова е необходимо определянето и на пазарна стойност на банковите задължения (пасиви). Тогава пазарната стойност на собствения капитал на банката ще бъде разликата между повторно оценените активи и задължения.

В рамките на разходния подход се разграничават *методът на ликвидационната стойност* и *методът на чистите активи*. Първият се използва при вземането на решение за ликвидация или при покупка на финансово учреждение с цел продажба на активите му и извличане на печалба. При оценка на банката като действащ бизнес в рамките на разходния подход се използва вторият метод, който се свежда до определяне стойността на всеки актив или група активи.

Третият подход, прилаган за оценка на стойността на банката, е *сравнителният*. Същността му се изразява в това, че курсът на акциите на банката отразява пазарната ѝ привлекателност като обект на придобиване и инвестиране. Показателят за пазарната привлекателност обикновено се установява от котираните акционерни дружества и акциите им на фондовата борса. За определянето на привлекателността на банката е необходимо да се раздели печалбата след данъци за изтеклата година на броя на акциите, намиращи се в обръщение в края на текущата година. Полученият показател е доходът от една акция. След това пазарната продажна цена на акция за всяка произволно избрана дата се съотнася към получения резултат от дохода на една акция, в резултат от което се определя показателят пазарна привлекателност.

Наред с активите и задълженията, подлежащи на количествена оценка, съществуват и такива активи и задължения, чиято оценка изхожда от счетоводната документация и управленската информация на банката. При *дружествените сливания*⁷ повече допълнителна информация може да се получи по време на събеседването със старшите мениджъри и ключовите специалисти по едно или друго направление на бизнеса, като по този начин възможността за недружествени (враждебни)⁸ опити за сливане или поглъщане се ограничава.

Накрая може да се обобщи, че всеки обект на банково сливане или поглъщане се оценява, използвайки разходния, сравнителния и доходния подход. Първият предполага, че стойността на обекта се определя на

⁷ Дружествените сливания или поглъщания (*friendly mergers and acquisition*) са задължително съгласувани и одобрени съвместно от акционерите и мениджърите на банката или фирмата.

⁸ При *враждебното поглъщане (hostile acquisition)* предложението за изкупуване на пакета от акции се извършва непосредствено от държателя на акции в организацията, подлежаща на придобиване, без да са проведени предварителни консултации с управленското ръководство (мениджмънта). Всеки собственик-акционер решава сам дали да продаде своя дял акции, или не.

базата на разходите, направени за неговото създаване. Същността на втория подход се свежда до това, че оценяващите правят изводи за стойността на обекта на база данни за продажбите на аналогични обекти. Доходният подход се базира на това, че стойността на обекта определя бъдещите печалби на собствениците от притежаването му.

Съществуват и проблеми, свързани с оценяването на обекта на банково сливане или поглъщане, които могат да бъдат от следното естество:

- Практиката не потвърждава, че изчисленията чрез разходния подход отразяват пазарната стойност на обекта на сливане или поглъщане.
- Получаването на данни за продажбата на аналогични обекти в практиката е твърде сложно.
- Труден е изборът на ставки за капитализация и дисконтиране, както и определянето на продължителността на прогнозирания период.
- Няма единен подход при определянето на окончателния резултат от провежданата оценка по трите посочени подхода и т.н.

Четвърти етап - преговори между партньорите по сделката

Както в теорията, така и в практиката на финансовия бизнес е добре известно, че преговорният процес играе принципно важна роля за постигане на успех при приключване на сделката за банково сливане или поглъщане. Колкото по-сложна е дадена финансова операция, толкова по-голямо значение има преговорният процес за успешното ѝ осъществяване.

Може да се твърди също, че сливанията и поглъщанията се отнасят към сложните и трудоемки банкови операции. Преговорният процес започва с т.нар. *писмо за намеренията*. То представлява документ, в който се излагат договореностите на двете страни относно преговорите по сделката. Тези писма се различават по структура и обхват, като това зависи от вида на сливането или поглъщането.

Имайки предвид сложната практика на водене на банков бизнес, първото предложение за сливане или поглъщане се прави на равнище управленско ръководство на организацията. То се отправя от ръководителя на поглъщаната банка, като тук са много важни компетенциите и личните качества на ръководителя, както и познаването на ръководството на поглъщаната банка. Висшият ръководител внася предложението за цената и структурата на предложението за поглъщане и предлага схема за взаимодействие с висшия мениджмънт на банката.

Като правило ръководителят на поглъщаната организация бързо реагира на предложената цена и ако оценката за реалната стойност на банката е близка до предлаганата цена, той предлага "своята цена". Не е изключено получаването на отрицателен отговор. В подобни случаи експертите предлагат да се направи "пауза" и след известно време да се

възобновят дискусиите по сделката. При опити за "враждебни похвати" на сливане или поглъщане може да се стигне до увеличаване цената и усложняване на самия процес на придобиване. Тогава е целесъобразно да се проведе заседание на висшето ръководство на банката, като се информира и надзорният съвет за възможните враждебни опити за поглъщане. Повечето банки разполагат с планове за действие и процедури по вземането на решение за сливане или поглъщане, което улеснява и намалява времетраенето на предприетата сделка.

Ако се приеме решението за продължаване на преговорния процес, то към работа пристъпва предварително сформиранията от банката преговорна група, чийто ръководител най-често е един от главните мениджъри на банката. За положителния резултат от сделката е необходимо ръководителят на преговорната група да притежава следните качества:

- добра и практикувана комуникативност;
- да е специалист в областта на банковия бизнес и мениджмънт;
- да е специалист в банковите технологии;
- да има опит, т.е. да е работил и по други сделки по банкови сливания и поглъщания;
- да има опит при воденето на такива преговори или поне при воденето на други финансови преговори;
- да умее да различава кога се правят опити за враждебно поглъщане на банката и т.н.

В допълнение може да се отбележи, че друга важна фигура в преговорния процес се отрежда на ръководителя на т.нар. проверяваща група. Ръководителите на посочените групи работят в тясна връзка, като преди всеки тур на преговори те съгласуват позициите и тактиките си на действие.

Провеждането на открити и честни преговори е едно от главните условия, гарантиращи, че проверката на извършваната сделка и бизнес (или т.нар. процедура Due Diligence) ще бъде интензивна, ефективна, а резултатът от нея – обективен и показателен. Нещо повече, практиката показва, че по хода на проверка на сделката възникват редица казуси, изискващи допълнително разсъждаване. Високата степен на яснота и правилност при формулировката и документацията са доказателство, че преговорите ще преминат с минимални пречки и негативни емоции от страна на двамата контрагенти по сделката.

Върху резултата от преговорите по сливането или поглъщането влияние оказват редица фактори като неочаквана поява на друго, много по-изгодно предложение с по-високо качество на активите, по-ниска степен на риск и т.н. При всички случаи позитивен резултат от сделката за сливане или поглъщане ще е налице, ако е проведена щателна подготовка

телна работа по всички условия и аспекти на сделката, вкл. организиране и професионална подготовка на преговорния процес.

Пети етап - проверка на обекта на сливане или поглъщане – процедура Due Diligence⁹

Процесът на проверка на обекта на сливане или поглъщане или т. нар. процедура *Due Diligence* е ключовата дейност, определяща крайния резултат от сделката. Преди започването на тази процедура банката-купувач трябва да притежава в обобщен вариант резултата от:

- проверката на финансовото състояние на придобиваната банка;
- оценките на рисковете (финансов, пазарен, кредитен).

Проверката на потенциалния обект на сливане или поглъщане е основно средство за намаляване на рисковете по сделката, което изисква детайлизирана подготовка и организация на действията. За целта се използват подготвени и квалифицирани кадри, както и информация за банката - обект на сливане или поглъщане.

Самият процес на проверката задължително се обезпечава методологически, технологично и юридически. Проверката трябва да бъде извършена професионално, ползвайки вече утвърдени във финансовия и банковия бизнес добри практики. Технологичното обезпечение се свежда до организация на процедурите и предварително използваната спомагателна информация (график на работата, анкети, отчети, запитвания и др.). Юридическото обезпечаване включва договорености, които да гарантират на проверяващите достъп до необходимата информация, а оттам и създаване на благоприятен климат за тяхната работа.

Като правило (невинаги така използвано) проверката *Due Diligence* се осъществява в следната последователност:

- проверка на финансовата отчетност с цел потвърждаване на наличните активи, задължения, капитал и адекватното им представяне в баланса на банката, както и показателите за доход и разход;
- проверка на качеството на управление и извършваните операции;
- проверка на съблюдаването от банката действащо законодателство;

⁹ Основното направление на процедурата *Due Diligence*, или т.нар. задължителна проверка, в контекста на сливанията и поглъщанията е оценка на приходите и разходите от предполагаемото обединение, както и всички отнасящи се минали, настоящи и бъдещи аспекти на придобивания бизнес. Отсъствието на задължителната проверка е водещата причина за получаването на ниски финансови резултати в периода след сливане или поглъщане. Ежегодните обзори на застрахователната чикагска компания "Watson Wyatt Worldwide" например показват, че организации, участващи в сливания и поглъщания, са подложени на съдебни процедури, като основна причина за това се смята лошото изпълнение на процедурата *Due Diligence*. Вж. по-подробно *Reed, A. J. The art of merger and acquisition integration: A guide to merging resources, processes and responsibilities*. New York: McGraw-Hill, 1998, p. 8, 289.

- проверка на документацията по сделката, която да докаже, че тя е подготвена и оформена правилно и че е подходящо структурирана.

Голямо значение за извършваната проверка Due Diligence придобива оценката от *системата на вътрешния контрол*, съставни части на която са:

- общият подход на системата за контрол в организацията, включващ стил и методи на управление, извършван мениджмънт, съответствие на действията на мениджърите с препоръките на съвета на директорите;

- оценка на рисковете, в т. ч. идентификация, анализ и мониторинг на основните видове рискове, с които ще се сблъска организацията;

- организация и действия на вътрешния контрол, вкл. политиката и процедурите, които обезпечават напълно указанията на мениджмънта в частта му за вътрешния контрол;

- информация и комуникация, включващи отчетност за акционерите и друга отчетност в частта на вътрешния контрол;

- мониторинг – текуща оценка на посочените в предходните пунктове система и мероприятия, а също и оценка на самия мониторинг.

Основните цели на проверката Due Diligence могат да бъдат сведени до определяне на:

- ефективността и качеството на извършвания бизнес (доколко се изпълняват основните бизнес-цели);

- достоверност на финансовите отчети;

- съблюдаване на действащото законодателство, вкл. предоставяните отчети на надзорните органи и т.н.

В най-общ вид на базата на провеждания анализ и проверка на обекта на сделката е необходимо да се получи следната информация:

- задължения, нужди, събития и/или елементи на неопределеност, които биха могли да влошат ликвидността на банката;

- тенденции при формирането на източниците на средства (собствени, чужди, извънбалансово финансиране) както благоприятни, така и неблагоприятни;

- съществени изменения в икономиката, които могат да окажат въздействие върху финансовия резултат на банката;

- пазарни тенденции и случайни фактори, които влияят или могат да повлияят върху показателите на доход;

- източници за повишаване на дохода (ако има такива) – увеличаване обема на операциите, предлагане на нови продукти и услуги и др.;

- влияние на инфлацията;

- други съществени фактори, влияещи върху банковия бизнес.

Важен аспект при оценката и проверката на обекта на сливане или поглъщане е анализът на *корпоративната култура*. Тя е колкото важна, толкова и сложна за анализиране. Специалисти в областта отбелязват няколко основни момента при оценка на възможността за интегриране на корпоративни култури:

- интеграция на фактора корпоративна култура още в началния стадий на обсъждане на банковото сливане или поглъщане;
- формиране и подготовка на действията по проверката с отчитане на фактора корпоративна култура;
- събиране на информация с отчитане на културния аспект;
- използване на формални инструменти (методики) за оценка на възможностите за интеграция на корпоративните култури.

Един от най-трудоемките процеси при процедурата Due Diligence е определянето на юридическите рискове. За целта е нужна висока квалификация и "твърди" подходи към проверяваната банка - обект на сливане или поглъщане. Основната цел на твърдия подход е обезпечаване с нужната информация по разглеждания проблем, вкл. и възможните рискове по всички видове действащи законодателства.

Процедурата Due Diligence включва и проверка на документацията по сделката за сливане или поглъщане, разглеждана както от организационна, така и от юридическа страна. Главната цел на тази проверка се свежда до минимизиране на юридическите рискове, свързани с документацията и със самата сделка, а също и достигане до убеждението, че проведените операции са съгласувани с всички заинтересувани страни (собственици, акционери, мениджъри) и могат да бъдат постижими.

Необходимостта от проверката Due Diligence е безспорна и полезна за успешното приключване на дадено банково сливане или поглъщане. Продължителността на тази процедура трае от няколко дни до година и повече, което зависи от всички посочени аспекти. Отсъствието на тази проверка е една от водещите причини за получаването на ниски финансови резултати в периода след сливане или поглъщане и основна причина за извършването на съдебни процедури срещу длъжностни лица и собственици на банката. Изследвания на "Mercer Management Consulting"¹⁰ показват, че при голяма част от сливанията се намалява богатството на акционерите и като водеща причина за това се посочва липсата на адекватна процедура Due Diligence. Следователно проверката на потенциалния обект на банково сливане или поглъщане играе решаваща роля за бъдещето на обединената или погълнатата банка, както и за нейните собственици, персонал и клиенти.

¹⁰ www.mercermc.com

Шести етап - завършване на сделката за сливане или поглъщане

Завършването на сделката представлява процес по подписване и предаване на документи и плащане от страна на купувача. Обикновено, ако сделката не се финансира от купувача чрез вътрешни банкови източници, тогава процесът по завършване включва два основни елемента - корпоративна част, когато продавачът и купувачът осъществяват сливане или размяна на акции или активи в съответствие със споразумението за поглъщане, и финансова част, когато един или няколко кредитори или други финансиращи страни предоставят на купувача като заем финансови средства за сливане или поглъщане в съответствие с направено кредитно споразумение или други финансови инструменти. Част от тези средства се превеждат на купувача за покриване стойността на покупката.

Процесът по приключване на сделката може да трае от няколко часа до дни, а дори и седмици в зависимост от това какъв обем от преговорите са оставени за финала и доколко добре и бързо страните могат да изпълнят условията по завършването на сделката.

Възможно е тя да бъде завършена дори и при неизпълнение на някои от условията. Това става при взаимно договаряне между контрагентите, като отказващата се от неизпълнение на някои условия страна може да получи допълнителни отстъпки като увеличаване на покупната цена или задължение другата страна да изпълни даденото условие след завършването на сделката.

Процедурата по приключването трябва да се проведе на удобно за всеки участник място. В случаите, когато сделката е свързана с привличането на финансиране, то нейното завършване се извършва в града, в който се намира основният кредитор. Доста често в практиката мястото на финализирането е офисът на юридическия консултант на една от страните. А в случаите на външно финансиране на сделката това е офисът на юридическия съветник на кредитора.

Сделката приключва с подписване на договора за сливане или поглъщане и изготвянето на меморандум за завършването (в него се увековечават всички аспекти, които съставляват сделката). След това се прави последващо плащане на договорената цена от купувача на продавача, ползвайки механизмите на предварително избрана търговска банка, корпоративно и държавно одобрение на сделката, последващо реструктуриране и интеграция.

Седми етап - интеграция на бизнеса след сливане или поглъщане

Етапът на интеграция на обединяващите се банки е изключително важен за постигането на положителни резултати след сливането или

поглъщането. При планирането на процеса на интеграция и неговата реализация би трябвало да се вземе предвид, че:

- процесът на сливане или поглъщане е сложна, “нестандартна операция”, изискваща решаване на проблеми, свързани с интеграцията на бизнес-процеса, кадрови, организационни и политико-правни аспекти.

- сливането е само малка част от това, което предстои да се направи. По хода на завършване на сделката вниманието трябва да се концентрира и върху решаването на проблема с интеграцията и начина на бъдещото развитие на обединения бизнес.

Практиката показва, че няма точно определен начин за интегриране на сливащите се банки. Съществуват обаче общи правила, които се прилагат във финансовата практиката:

- Банката-купувач трябва да е наясно с това, което ще извършва, т.е. да има ясно и точно организиран мениджмънт на сливане или поглъщане.

- Добре да се познава мениджмънтът на банката, която ще се придобива.

- Системата от взаимоотношения и връзки между обединяващите се банки трябва да бъде създадена толкова бързо, колкото това е възможно.

Процесът на интеграция започва с извеждане на мисията и целите на обединяващите се банки и завършва с организация на процеса на стратегическото планиране в новообособената структура. Важно е мисията и целите на слятата банка (или на погълнатата) да бъдат оптимално бързо подготвени от мениджърите, утвърдени от акционерите и доведени до знанието на всеки служител. Един от сложните етапи при стратегическото интегриране на дейността е подготовката на плана от мероприятия по реализиране на стратегиите в новообособената структура. Това е така, защото процесът на всяко поглъщане или сливане е твърде сложена дейност, изискваща прогнозиране и анализ на различни аспекти при подготовка на сделката, при изработване на плана на стратегическите мероприятия, при осигуряване на информационните, кадровите и финансови ресурси. Стратегическият успех в много случаи се определя от съгласуваните и дружествените действия както на висшия мениджмънт, така и на мениджърите от по-ниските йерархични нива. Ето защо е необходимо всеки ключов мениджър да изгради свои лични перспективи, отговарящи на целите и мисията на консолидираната банка, в максимално кратък срок.

Добре е бързо да се извърши и *интеграцията по управлението на рисковете* (кредитен, ликвиден, пазарен, операционен, бизнес-рискове и рискове, свързани с концентрацията). Практиката показва, че в частта на интеграцията, свързана с риск-мениджмънта, е необходимо да се действа бързо и решително. Ето защо в повечето случаи на ключови позиции в организацията се назначават доверени мениджъри най-вече от поглъщащата банка с цел по-добра координация на слединтеграционните действия.

Интеграцията на риск-мениджмънта включва и такъв аспект като интеграция на управленските процедури в частта им по вземане на рискови решения. Положителният резултат от подобна интеграция в значителна степен зависи от резултатите на проведената проверка и анализ на структурното управление, вкл. и на вземаните управленски решения.

Що се отнася до риска от загуба на делова репутация, то е необходимо процесът на сливане или поглъщане да бъде съпроводен, от една страна с обмислени и правилни решения по всички стадии на сделката, а от друга, да бъде обезпечен с постоянно и качествено обслужване на клиентите, което е едно от основните условия за минимизирането на този вид риск.

Интеграцията на продуктовите редове и системата от доставки на банкови продукти е проблем на много банки след успешното реализиране на процеса по сливане или поглъщане. Интеграцията на продуктовите редове се осъществява по пътя на неговата оптимизация, която се достига чрез анализ на продуктовата матрица на сливащите се банкови структури. След проведеното съпоставяне на продуктовите редове се формулира списък от продуктите и услугите, които ще се предлагат в бъдеще. Възможен е и отказ от предлагането на някои продукти и услуги, както и видоизменяването на други. Тук може да се подчертае, че за процеса на видоизменение на продуктов ред е необходимо време както за опознаването и рекламирането на променения продукт, така и за обучението на персонала по правилното му предлагане.

Системата за доставки на банкови продукти (филиалната мрежа, банкоматната мрежа, електронните начини за доставка и др.) също трябва да бъде оптимизирана достатъчно успешно след сливане и поглъщане. Що се отнася до филиалната мрежа се прави първичен анализ, обхващащ географското разположение на банковите филиали, а след това последващ анализ и на клиентската база. Основната задача е минимизиране на възможната загуба на клиенти. На следващ етап може да се вземе решение за съкращение на количеството филиали и подразделения в дадени региони, при които се наблюдава дублиране на бизнес-функции.

Може да се твърди също, че успешната интеграция на системата от доставки на банкови продукти зависи в значителна степен и от *интеграцията на информационната система*. Тя е друг важен проблем, който подлежи на решаване след обединяването на банковите организации. Специалисти на консултантската компания "Accenture"¹¹ разграничават няколко стъпки, които определят успеха или неуспеха при интегрирането на информационната система вследствие на сливане или поглъщане:

¹¹ <http://www.accenture.com>

- Трябва е да се определи технологичната среда на поглъщаната организация. Това е една от важните стъпки при интеграционния процес. Ръководителят на отдела за информационни технологии има възможност на няколко варианта за действие: да преобразува информационната система на поглъщаната организация като тази на поглъщащата или да разработи нова платформа, подходяща за новообразуваната организация. Както предходните решения, така и тези трябва да бъдат вземани бързо и навреме. Основният въпрос тук е "Каква технологична инфраструктура съответства най-добре на целите на сделката?". При търсенето на този отговор се преминава през много аспекти, като се започне с компютърното оборудване и програмното обезпечение и се завърши с протоколите и документацията по сделката.

- Необходимо е обезпечаване с непрекъснато обслужване на клиентите, тъй като получаването на нова клиентска база е една от основните цели на банковото сливане или поглъщане. Следователно ръководителят на службата за информационни технологии трябва да определя опита, навиците и компетенциите на сътрудниците, които оптимално да се използват при новопридобитата банка.

- Нужно е да се постигне оптимално съотношение между скоростта на интегрирането на информационната система и получения позитивен резултат от сливането или поглъщането. Скоростта на интеграцията е твърде важна за успеха на бизнеса. При това може да се отбележи, че колкото по-сложна е информационната структура на поглъщаната банка, толкова повече време е необходимо, за да се видят позитивните резултати.

В процеса на интеграция след банковото сливане или поглъщане трябва да се обърне внимание и на *преодоляване на съпротивленията и адаптация от страна на персонала*.¹² Във връзка с това могат да се посочат редица негативни въздействия върху трудовия колектив като:

- понижаване на лоялността на персонала към банката;
- напрегната психологическа атмосфера;
- намаляване на иновационната активност на сътрудниците и нежелание от поемане на рискови действия;
- изменения на трудовите възнаграждения;
- нарастване на конфликтите между персонал и ръководители;
- понижаване на производителността на труда;
- загуба на водещи специалисти и консултанти и др.

Всичко това е продиктувано от различните корпоративни ценности и култури на обединяващите се банки. Ето и някои принципи, които могат да

¹² За повече информация вж.: Hayes, R. The human side of acquisitions. - Management Review, November 1979, p. 41ff; Bilmes, L., K. Wetzker, and P. Xhonneux. Value in human resources. - Financial Times, February 10, 1997, p. 10; Friedman, B., J. Hatch, and D. Walker. Delivering on the promise: How to attract, manage and retain human capital. New York: Simon & Schuster, 1998, p. 13ff;

бъдат използвани при преодоляване на организационните изменения от страна на персонала:

- привличане на сътрудници в процеса на вземане на решение за сливане или поглъщане;
- максимална откритост, честно и професионално общуване между ръководството и подчинените на всяко йерархично ниво;
- предоставяне на точна и навременна информация за целите и действията на банката;
- допълнително обучение, квалификация и преквалификация на персонала, което да го прави по-адаптивен към промените и др.

Щателната информационна подготовка е другата съставна част от етапа на интеграцията след сливане или поглъщане. Правилно формулираните цели и задачи на банката, разумната откритост на процеса по реорганизация допринасят за създаването на обстановка на стабилност и спомагат за намаляване нивото на психологическо напрежение между трудовия колектив, мотивират сътрудниците към творческо участие в реорганизацията на бизнеса. В процеса на информиране на колектива трябва да се използват всякакви възможности и начини: провеждане на периодични срещи и събрания, срещи с представители на различни групи от персонала, изпращането на писма, заповеди, сведения, електронни съобщения и т.н.

Изводът е, че ръководството на кредитната организация избира принципи за формиране на интеграционни команди и действия в зависимост от различни фактори, като впоследствие довежда тези принципи до знанието на сътрудниците и персонала.

От изключителна важност за постигането на високи резултати след извършеното сливане или поглъщане е правилното *интегриране на корпоративните култури*¹³ на обединяващите се банки. Международната практиката показва, че реалната корпоративна култура е съчетание от различни типове корпоративни култури като:

- *Строга и твърдо прилагана корпоративна култура*. При нея се взимат бързи и рискови решения. Присъща е за отрасли в сферата на развлекателния бизнес, полицията, армията, управленския консултинг, рекламата и др. Подобна корпоративна култура може да се прилага (и то за кратко) в банковия бизнес - например, когато съществува възможност за бързо получаване на печалба от валутни операции и операции с ценни книжа. Международната практика показва, че този тип култура все още се използва от някои малки и средни банки, особено там където ръководителят на банката е едновременно и неин собственик.

- Култура, основана на принципа *"открий потребността и я удовлетвори"*. Решенията се вземат бързо с невисок риск. Резултатите се

¹³ Вж. по-подробно Кондратьев, А. Корпоративная культура финансовых организаций: особенности слияний и поглощений. - Инвестиции, 2000, N 1, с. 5-8.

появяват след кратко време. Този тип корпоративна култура е присъща за търговските организации, магазинната мрежа, компютърните компании, застрахователните компании. Тя намира приложение и при работата с клиентските подразделения на банките. Грешки възникват, когато бързото разработване и внедряване на новите банкови продукти не е съчетано със стратегическия анализ и оценка на рисковете. Функцията "риск-мениджмънт" е възможно да не е позната за ръководителя на клиентското подразделение, ако в кредитната организация не са установени твърди и съгласувани с всички ръководители правила за водене на бизнес, включващи разработката и внедряването на нови продукти.

- Култура, основана на принципа *"постепенността и последователността водят до победа"*. Високорисковите решения се вземат бавно, точно и обмислено, следователно и резултатите от тях идват бавно и на по-късен етап. Този тип корпоративна култура е характерна за авиостроителните компании, нефтените компании и др. При банките тя се използва в процеса на стратегическо планиране, при вземането на такива решения като дългосрочно кредитиране (особено при проектно финансиране), развитие на информационните технологии и др. Дългосрочността на вземаните решения при тази корпоративна култура води и до бавно и тромаво развитие на бизнеса.

- Корпоративна култура, почиваща на принципа *"не е важно какво правиш, а как го правиш"*. Приеманите решения тук са с невисока степен на риск, като основно внимание се отделя на въпросите, свързани с техническото съвършенство, разпределението на рисковете, детайлизиране на операциите и процедурите. Резултатите настъпват след по-продължително време. Този тип е подходящ за застрахователни и финансови компании, банки и правителствени учреждения.

Анализът на корпоративната култура на банката има и своите проблемни признаци, като най-често срещаните в международната практика са:

- липса на ясни перспективи за развитие на бизнеса;
- липса на по-детайлно разделение на корпоративните ценности;
- наличие на различия в разбираемостта и прилагането на корпоративните ценности в отделните части на кредитната организация, което често води до възникването на враждебни и конфликтни ситуации;
- лидерите в организацията работят на принципа "разделяй и владей" чрез създаване на обстановка на несъгласие между структурните подразделения;
- всеки решава собствените си проблеми, т.е. липсва общ, движещ принцип за развитието на бизнеса;
- краткосрочните задачи са перспективни, а за дългосрочно развитие на бизнеса не става и дума;
- голямо текучество на кадри;

- наличие на значителни различия в дисциплината и стила на работа, което предизвиква неразбирателство между отделните групи персонал;
- емоционални недостатъци при дисциплината на работните кадри, както и страх от бъдещи промени в развитието на кредитната организация и др.

Своевременната поява на проблемните аспекти при интегрирането на корпоративните култури позволява, на първо място, вземането на оптимално решение за сделката и на второ, формирането на политика и план на действие по отношение на персонала в придобиваната кредитна организация.

Внедряването на подобни и нови технологии позволява да се стабилизира възникналата ситуация след сливане или поглъщане и да се продължи успешното развитие на интегрирания банков бизнес. В процеса на интеграция след приключване на сделката е целесъобразно да се използват всички видове съвременни банкови и управленски технологии, както и гъвкави подходи за решаване на проблемите, възникнали след обединяването, щателна и прецизна подготовка на всяко предприемано действие. Най-общо казано, правилната интеграция на обединяващите се банки и детайлизираното отчитане на всички аспекти при сливане или поглъщане ще доведе до получаването на планираните и желани резултати.

Защо в крайна сметка се сливат или поглъщат търговските банки?

Мотивите за това могат да бъдат обособени в няколко групи – *икономически, финансови, стратегически и управленски.*

Водещият *икономически мотив* за реализирането на едно банково сливане или поглъщане е постигането на *синергия*. Синергичен ефект се получава от взаимодопълващите се действия и активи на две или няколко обединяващи се банки, съвкупният резултат на които превишава този на банките, действащи поотделно. С други думи, ако вследствие на сливане стойността на новообособената банка надвишава стойностите на двете банки, взети поотделно, тогава се говори, че съществува синергия.¹⁴ Най-разпространената формула, характеризираща синергичния ефект, е $2+2=5$ или $1+1>2$, която визуализира посочените определения.

Възникването на синергичния ефект се обуславя от постигането на: икономии от мащаба; комбиниране на взаимодопълващи се ресурси на обединяващите се банки; финансова икономия за сметка на понижаване на транзакционните разходи; укрепване на пазарните позиции; разлика в ефективността на управление; увеличаващата се конкуренция между банките на пазара и др.

¹⁴ Синергия е налице, когато стойността на цялото е повече, отколкото стойността на неговите съвкупни части. Синергичният ефект се заключава в това, че сумата на величините "2" + "2" = 5 е по-голяма, отколкото е трябвало да се получи.

Например изследване, проведено от компанията "McKinsey",¹⁵ показва, че голяма част от стратегическите инвеститори одобряват експанзията, т.е. онези сделки, чиято цел е насочена към увеличаване на пазарния дял за сметка на консолидация, разширяване на географската дейност, на дистрибуционните канали за реализация на продуктите и т.н. При повечето от тях това се обяснява с факта, че обединяването на активи в един и същ или при свързани отрасли позволява създаването на синергичен ефект.

В същото време трябва да се отчете и възможността от възникване на *отрицателен синергичен ефект*, когато постигнатият допълнителен доход не покрива направените разходи по процеса на банковото сливане или поглъщане. Тук се включват както преки разходи, свързани с придобиването на акции, изкупуването на задължения и освобождаването на персонал, така и косвени, предизвикани от първоначално понижаване на качеството на управление и дейността във връзка с неизбежното морално напрежение, възникващо при редуцирането на персонала. Ето защо сливанията и поглъщанията, вкл. и тези в банковата сфера, се смятат за една от най-сложните управленски задачи. Често в международната практика се случва някои банки да не успеят да укрепят своето положение след сливане, а дори и да загубят завоювани пазарни позиции. Това показва, че обединяванията и техните различни варианти създават ситуация на неопределеност, която може да доведе до загуба на ключови клиенти и сътрудници, неконтролируеми разходи и в резултат - до намаляване на пазарната стойност на кредитната организация.

Освен постигането на синергия други икономически мотиви са:

- възможността за използване на изобилието от ресурси на банката - обект на сливане или поглъщане. Например регионалните банки, разположени в район със значителни финансови ресурси, но с ограничени възможности за тяхното "пласиране", могат да станат притегателен обект за поглъщане от голяма банка, оперираща само в националните граници;
- икономии от мащаба (*economies of scale*), водещи до по-добро разпределение на постоянните разходи, подобряване на пазарните позиции и конкурентоспособността на банката, предприемаща сливане или поглъщане;
- подобряване на операционната ефективност на банката и др.

Към *стратегическите мотиви* за сливания и поглъщания могат да бъдат отнесени:

- подобряване на слаби пазарни позиции, ниско търсене на предлаганите продукти и услуги, недостатъчна конкурентоспособност на банката;¹⁶

¹⁵ Вж. *Beishaar, H., J. Knight, A. Wassenaer*. Deals that create value. - The McKinsey Quarterly, 2001, N 1.

¹⁶ *Harrigan, K. R.* Joint ventures and competitive strategies, - Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9, N 2, p. 141-158; *Shan, W.* An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial hightechnology firms. - Strategic Management Journal, 1990, Vol. 11, N 2, p. 129-139;

- склонността на кредитната организацията да се обединява с други организации в стратегически алианси, концерни, консорциуми, смесени дружества и др.;¹⁷

- наличието на стратегическо поведение, което означава, че банките се сливат от стратегическа гледна точка, т.е. с цел да бъдат по-силни конкуренти на пазара (вътрешния и международния). Смята се, че силата на пазарния участник е в способността му да влияе върху цената, количеството и вида на продукта на дадения пазар.¹⁸ Хоризонталното поглъщане например може да доведе до нарастване на пазарната власт, вследствие на което да се появи монополистичен елемент в цените и доходите на банката. Така се обособява и теорията за пазарната власт (market power theory), при която изгодите и ефектите от сливането или поглъщането са в резултат от увеличеното концентриране на дейности и капитали с монополистичен характер;¹⁹

- диверсификацията на бизнеса от гледна точка на стабилизация на потока от парични средства и понижаване на рисковете. В контекста на банковия бизнес процентът на дохода е подложен на определена цикличност, поради което придобиването на специализирано финансово учреждение може да се превърне в основен източник на доход;

- стратегически мотив за поглъщане може да се окаже покупката на кредитна организация и последващата я продажба на части с цел извличане на печалба (*asset-stripping*).

Не най-важни, но имащи отношение към сливанията и поглъщанията на банките са *управленските/поведенчески мотиви*. Към тях спадат:

- необходимостта от знания, умение и опит, настъпваща, когато един или всички партньори желаят да придобият специфични знания и опит от членовете на други кредитни организации (особено при високотехнологичните);²⁰

- личностното желание на мениджърите да разширят банката, в която работят. Естествено е, че големите банки се управляват с много повече усилия, знания и опит, отколкото малките и средните, но тогава възниква въпросът за компенсации при положените усилия на управление;

- стремежът към повишаване качеството и ефективността на управление и др. По правило се поглъщат по-ефективни и добре управлявани търговски банки.

Burgers, W. P. C., W. C. Hill. A theory of global strategic alliances: The case of the global auto industry. - Strategic Management Journal, 1993, Vol. 14, N 6, p. 419-432; Eisenhardt, K., C. V. Schoonhoven. Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. - Organizational Science, 1996, Vol. 7, N 2, p. 136-150.

¹⁷ Вж.: *Shan, W.* Цит. съч, с. 129- 139; *Burgers, W.P.C., W.C. Hill.* Цит. съч., с. 419-432.

¹⁸ *Shephard, W. G.* Market power and economic welfare. New York: Random House, 1970.

¹⁹ Вж. *Weston, J. F., J. A. Sui, B. A. Jonson.* Takeovers, restructuring & corporate governance. 3th ed. Los-Angeles: Prentice-Hall, 2001 p. 676.

²⁰ *Gulati, R.* Alliances and network. - Strategic Management Journal, 1998, Vol. 19, p. 293-317.

Като основен *финансов мотив* може да се посочи повишаването на стойността на банката дотолкова, че то да съответства на мащаба на бизнеса, клиентската база и поеманите рискове. Увеличаването на стойността на банката позволява засилване на финансовите позиции, подобряване на инвестиционната ѝ привлекателност, опростяване на достъпа до капитала и навлизането на чужди пазари. Нещо повече, стратегията за банкова дейност задължително трябва да бъде адекватна по обхват и риск на размера на собствения капитал на банката. Един от начините за увеличаване на капиталовата база (собствения капитал на банката) е сливането (консолидирането) на банките.²¹ Освен това вариантите на сливания и поглъщания могат да служат и като средство за подобряване на банката, когато се намира в тежко финансово положение, както и възможност за избягване на банкрут.

От изложеното дотук може да се обобщи, че мотивите за банкови сливания и поглъщания са многообразни и с различна степен на проявление. Те са вътрешнообвързани, при което даден мотив може да предизвика появата на друг - например увеличаването на пазарното покритие на банката може да доведе до нарастване на акционерната и мениджърската печалба.²²

С разширяването на процеса на глобализация в световния бизнес ще продължава и развитието и прилагането на сливанията и поглъщанията като печеливша стратегия в практиката на търговските банки. Високата стойност и мащабност на сделките, отчитани през последните години у нас, в Европа, както и в целия свят, са силен аргумент за успешното използване на бизнес-комбинациите като средство за увеличаване на пазарната мощ на банката, нейната конкурентоспособност и качеството на предлаганите продукти и услуги. Този процес ще следва развитието на пазарните икономики и ще е неразделна част от реструктурирането на различните сфери на бизнес-дейността. Той ще продължава да бъде силен мотив и възможност за интернационализация на бизнеса и подобряване на външноикономическите връзки и дейности на отделните държави.

15.V. 2007 г.

²¹ Савинская, Н. А., Д. А. Мизгулин, В. И. Питернов. Сливание банков. Москва: Издательский дом "Руда и металлы", 2001, с. 31.