

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Božac

**Motivi za vstop na tuje trge:
študija primera treh avstrijskih bank**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anja Božac

Mentorica: iz. prof. dr. Urša Golob Podnar

**Motivi za vstop na tuje trge:
študija primera treh avstrijskih bank**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a Anja Božac, z vpisno številko 21041093, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom:
Motivi za vstop na tuje trge: študija primera treh avstrijskih bank.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 10. 5. 2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Motivi za vstop na tuje trge: študija primera treh avstrijskih bank

V magistrskem delu raziskujem motive vključevanja bank na tuje trge od samih začetkov do današnjih razsežnosti delovanja mednarodnih bančnih trgov. Na podlagi teoretičnega okvira o internacionalizaciji v storitvenem in posebej v bančnem sektorju bo namen pričujočega magistrskega dela raziskati, (1) kakšni so motivi za internacionalizacijo bank in (2) kakšen je odnos med internacionalizacijo in uspešnostjo poslovanja.

Prisotnost tujih bank v državah srednje in vzhodne Evrope (v nadaljevanju SVE) je močno porasla v 90-ih letih prejšnjega stoletja in v prvem desetletju tega stoletja. Tako se je tržni delež (merjen z velikostjo aktive) v 11-ih državah SVE v povprečju povečal iz 14 % v letu 1995 na 80 % v letu 2006. Od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja je veliko število pomembnih avstrijskih bank poskušalo prodreti na trge držav srednje in vzhodne Evrope. Zato sem v preučevani vzorec vključila tri največje avstrijske banke v regiji: UniCredit Bank Austria, Erste Bank in Raiffeisen Bank.

Ključne besede: avstrijske banke, motivi za internacionalizacijo, srednja in vzhodna Evropa, mednarodni marketing

Motives for entering foreign markets: case study of three Austrian banks

Master thesis is investigating the motives for internationalization of the banks from the beginnings up to modern banking. Theory of internationalization in the service sector and especially in the banking sector will be the basis for analyses of: (1) bank's motives for internationalization and (2) multinationality-performance relationship.

Presence of foreign banks in the Central and Eastern Europe countries has dramatically increased in the 90's of previous century and the beginning of this century. The market share (measure as total assets) has increased from 14 % in the year 1995 to 80 % in the year 2006. Majority of Austrian banks tried to enter the Central and Eastern European markets from the beginning of the 90's. This is the main reason I've chosen the three biggest Austrian banks in the region: UniCredit Bank Austria, Erste Bank and Raiffeisen Bank.

Keywords: Austrian banks, motives for internationalization, Central and Eastern Europe, International marketing

KAZALO

1	UVOD	10
2	MEDNARODNI MARKETING IN INTERNACIONALIZACIJA	13
2.1	Opredelitev mednarodnega marketinga	13
2.2	Teorije internacionalizacije	15
2.3	Globalizacija	18
2.4	Mednarodno okolje	19
2.4.1	Negospodarsko okolje	20
2.4.2	Gospodarsko okolje	24
2.4.3	Tržno okolje	26
2.4.4	Interno okolje	28
3	INTERNACIONALIZACIJA V BANČNEM SEKTORJU	29
3.1	Proces internacionalizacije v bančništvu	29
3.2	Teorije mednarodnega bančništva	33
3.3	Prednosti in slabosti internacionalizacije bank	37
4	MOTIVI VSTOPA NA TUJE TRGE	42
4.1	Motivi vstopa za tuje neposredne investicije	42
4.2	Motivi vstopa na tuji trg v storitvenem sektorju	44
4.3	Motivi vstopa na tuji trg v bančnem sektorju	46
5	OBLIKE IN DEJAVNIKI VSTOPA	53
5.1	Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije	53
5.2	Oblike vstopa	58

5.3	Institucionalne oblike vstopa	59
5.3.1	Nepremoženjske oblike	60
5.3.2	Premoženjske oblike	62
5.4	Prednosti in slabosti posameznih oblik vstopa	63
6	ŠTUDIJA PRIMERA AVSTRIJSKIH BANK V KONTEKSTU ŠIRITVE NA TRGE SREDNJE IN VZHODNE EVROPE	66
6.1	Raziskovalna vprašanja	66
6.2	Metodologija in izbira primerov za analizo	67
6.3	Zgodovina vstopa	70
6.3.1	Erste Bank	70
6.3.2	UniCredit Bank Austria	73
6.3.3	Raiffeisen Banking Group	76
6.4	Motivi za vstop	78
6.5	Analiza odnosa mednarodnost-ekonomska uspešnost	82
6.6	Omejitve raziskovanja in predlog za nadaljnje raziskovanje	86
7	SKLEP	88
8	LITERATURA	92

SEZNAM TABEL

TABELA 2.1: SESTAVINE MEDNARODNEGA OKOLJA IN TVEGANJA	21
TABELA 3.1: PREDNOSTI IN SLABOSTI INTERNACIONALIZACIJE BANK	37
TABELA 4.1: MOTIVI VSTOPA TUJIH NEPOSREDNIH INVESTICIJ NA NOV TRG	43
TABELA 5.1: PRIMERJAVA VSTOPNIH OBLIK V OSNOVNIH LASTNOSTIH	63
TABELA 5.2: PREDNOSTI IN SLABOSTI POSAMEZNIH VSTOPNIH OBLIK	64
TABELA 6.1: PREGLED PODATKOV	68
TABELA 6.2: MOTIVI UNICREDIT BANK AUSTRIA ZA VSTOP NA TRGE SREDNJE IN VZHODNE EVROPE:	78
TABELA 6.3: MOTIVI ERSTE BANK ZA VSTOP NA TRGE SREDNJE IN VZHODNE EVROPE:	80
TABELA 6.4: MOTIVI RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL ZA VSTOP NA TRGE SVE:.....	81
TABELA 6.5: ODNOS MED INTERNACIONALIZACIJO IN DONOSNOSTJO:	82

SEZNAM SLIK

SLIKA 2.1: ELEMENTI IN VPLIVI KULTURE	24
SLIKA 3.1: RAZMERJE MED BANČNO INTERNACIONALIZACIJO IN BDP (V ODSOTKIH).....	31
SLIKA 3.2: RAZMERJE MED MEDNARODNO MENJAVO IN BANČNIMI MEDNARODNIMI TERJATVAMI GLEDE NA BDP (V ODSOTKIH)	32
SLIKA 3.3: MEDNARODNA FINANČNA INTEGRACIJA, 1980-2008.....	33
SLIKA 6.1: DRŽAVE, V KATERIH JE PRISOTNA ERSTE BANK	72
SLIKA 6.2: PRISOTNOST UNICREDIT BANK AUSTRIA.....	75
SLIKA 6.3: PRISOTNOST RAIFFEISEN BANKE	77
SLIKA 6.4: ODNOS MED STOPNJO INTERNACIONALIZACIJE (DOI) IN DONOSNOSTJO NA KAPITAL (ROE):	84
SLIKA 6.5: ODNOS MED STOPNJO INTERNACIONALIZACIJE (DOI) IN DONOSNOSTJO NA SREDSTVA (ROA):.....	84

SEZNAM KRATIC

ANZ Bank – angl. Australia and New Zealand Banking Group

BDP - Bruto domači proizvod

Dol - Stopnja internacionalizacije

ECB - Evropska centralna banka

EMU - Evropska monetarna unija

ES - Evropska komisija

EU - Evropska unija

HSBC - angl. The Hongkong and Shanghai Bank Corporation

JVE - Južna in vzhodna Evropa

M-P - Internacionalizacija - uspešnost

OECD - Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

RBG – angl. Raiffeisen Banking Group

RBI – angl. Raiffeisen Bank International AG

RoA - Donosnost na sredstva

RoE - Donosnost na kapital

RZB – nem. Raiffeisen Zentralbank Osterreich AG

SVE - Srednja in vzhodna Evropa

TNI - Tuje neposredne investicije

ZDA - Združene države Amerike

1 UVOD

Mednarodno bančništvo je prispevalo k razvoju gospodarstva in družbe tako skozi čas kot tudi v geografskem smislu z razvojem posameznih držav. Mednarodne banke so bile ključni akter globalnega povezovanja, ko so sledile svojim strankam v tujino in pomagale pospeševati rast poslovanja na novih trgih držav v razvoju. To je pripomoglo k razmahu mednarodnega bančništva, hkrati pa tudi k hitri gospodarski rasti na posameznih nacionalnih trgih. Poleg širitve nabora finančnih storitev imajo banke tudi ključno vlogo pri spodbujanju čezmejnega prenosa najboljših praks in tehnološkega znanja, kar dodatno prispeva k razvoju posameznih gospodarstev (Kotz 2010, 3).

Poslovne banke niso le ena izmed prvih finančnih institucij v zgodovini finančnih operacij, temveč tudi prve finančne družbe, ki so začele delovati na mednarodnih trgih in ponujati svoje storitve na daljavo. Avtorji (npr. Venzin in drugi 2008) ugotavljajo, da je storitveni sektor čedalje bolj pomemben pri internacionalizaciji in rasti nacionalnih ter globalnih gospodarstev, kljub temu pa je raziskav o internacionalizaciji storitvenih podjetij v literaturi o mednarodnem poslovanju in marketingu precej manj v primerjavi z raziskavami o proizvodnih podjetjih.

Internationalizacija bank v sodobnem poslovnem svetu je relativno nov fenomen, čeprav prvi znani primeri mednarodnega oz. medcivilizacijskega bančništva, akreditivov in menic, ki so bili izdani in uporabljeni preko državnih meja, segajo že 4.000 let v preteklost. Prve zametke mednarodnega bančništva pa najdemo v 15. stoletju. Takrat so veliki beneški bankirji vzpostavili enote ali podružnice v deželah s tujo jurisdikcijo (Walter 1985, 14).

Prvi val modernega mednarodnega bančništva sega v 19. stoletje in je spremljal dobo kolonizacije. Anglija, kolonialna velesila, je vodila prvi val internacionalizacije bančništva. Angleške mednarodne banke so v 30-ih letih 19. stoletja pričele odpirati svoje poslovne enote v Avstraliji, na Karibih in v kolonijah Severne Amerike (Curry 2003, 29). Drugi val modernega bančništva se je začel v 60-ih letih 20. stoletja, ko so ameriške banke začele slediti svojim strankam na tuje trge, kot so to že storile

evropske banke generacijo ali dve pred njimi. Pomembna značilnost tega vala je bila, da so ameriške banke vstopale na trge industrializiranih in razvitih držav. Tako se je pravzaprav začela oblikovati mednarodna mreža bančnih odnosov in konkurenca (Roussakis 1997, 50). Širitve na tuje trge so v 80-ih letih 20. stoletja zaznamovale japonske banke, v 90-ih letih pa vzhodnoazijske in evropske banke.

Prisotnost tujih bank v državah srednje in vzhodne Evrope (v nadaljevanju SVE) je močno porasla v 90-ih letih prejšnjega stoletja in v prvem desetletju tega stoletja. Tako se je tržni delež (merjen z velikostjo aktive) v 11-ih državah SVE v povprečju povečal iz 14 % v letu 1995 na 80 % v letu 2006. Omenjeno dejstvo predstavlja največji porast prisotnosti tujih bank v vseh državah v razvoju (Poghosyan in Poghosyan 2010, 572). Levji delež širitve na trge držav SVE pa so predstavljale avstrijske banke, zato bodo te predmet mojega empiričnega preučevanja.

Bančništvo ima v primerjavi z drugimi ponudniki storitev kar nekaj posebnosti: denimo t. i. »mehke« in na znanju temelječe storitve, kar lahko med drugim vpliva tudi na motive in načine vstopa bank na tuje trge ter na njihovo uspešnost (Venzin in drugi, 2008).

Na podlagi teoretičnega okvira o internacionalizaciji v storitvenem in posebej v bančnem sektorju bo namen pričujočega magistrskega dela raziskati (1) kakšni so motivi za internacionalizacijo bank in (2) kakšen je odnos med internacionalizacijo in uspešnostjo poslovanja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov, in sicer iz teoretskega in empiričnega dela. V prvem delu naloge želim predstaviti teoretske konceptualizacije o izbrani temi, pri čemer dajem prednost kritični teoretski perspektivi tako domačih kot tudi tujih avtorjev. Teoretski del je razdeljen na štiri poglavja. Prvo poglavje predstavlja teoretski uvod v obravnavano tematiko. V njem opisujem značilnosti mednarodnega marketinga in problematiko internacionalizacije v širšem kontekstu. V drugem poglavju nadgrajujem prehodno temo z vidika perspektive bančnega sektorja. V njem predstavljam zgodovino, teorijo, prednosti in slabosti internacionalizacije bank. Tretje poglavje obravnava teoretičen odgovor na prvo raziskovalno vprašanje. V njem zajemam splošne motive vstopanja na tuje trge in raziskujem motive vstopanja,

značilne za storitveni sektor, ter motive vstopanja, značilne za bančni sektor. V četrtem poglavju predstavljam sestavine mednarodnega okolja, njihov vpliv na izbiro vstopne strategije, oblike vstopa, prednosti in slabosti posameznih vstopnih oblik ter tveganja v mednarodnem okolju.

V empiričnem delu obravnavam fenomen širitve avstrijskih bank na trge držav SVE s pomočjo raziskovalnega pristopa študije primera. Od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja je namreč veliko število pomembnih avstrijskih bank poskušalo prodreti na trge držav SVE. V preučevalni vzorec sem vključila tri največje avstrijske banke v regiji: UniCredit Bank Austria, Erste Bank in Raiffeisen Bank. V zaključnem delu magistrskega dela predstavljam ugotovitve naloge.

2 MEDNARODNI MARKETING IN INTERNACIONALIZACIJA

2.1 Opredelitev mednarodnega marketinga

Vežjak (1986) definira mednarodni marketing kot celovit pojem, ki zajema snovanje in izvajanje mednarodne menjave storitev, izdelkov, znanja, idej, tehnologije, kapitala in finančnih sredstev. Onkvisit in Shaw (2004) definirata mednarodni marketing kot multinacionalni proces planiranja in izvedbe koncepta, cene, promocije in distribucije idej, blaga in storitev. Mednarodni marketing obravnavata v kontekstu kreiranja dobička, ki zadovolji posameznika oziroma podjetje. Pojem multinacionalni proces implicirata v razlagi, da se aktivnosti marketinga izvajajo v več državah in da morajo biti tudi aktivnosti koordinirane ter vodene skozi več držav. Cateora in drugi (2011) navajajo, da je edina razlika med domačim in mednarodnim marketingom v tem, da v slednjem primeru potekajo marketinške aktivnosti v več kot eni državi. Prav ta manjša razlika »v več kot eni državi« je kriva za kompleksnost in raznolikost mednarodnega marketinga. Mednarodni marketing mora poznati in zajeti vse specifične drugačnosti okolja, v katerega vstopa. Mednarodni marketing predstavlja torej vse aktivnosti (način priprave in izvajanja poslov), zaradi katerih sploh pride do mednarodne menjave. Z vsebinskega vidika sta mednarodna menjava in mednarodni marketing neločljivo povezana, saj si dandanes ne moremo predstavljati uspešnega poslovanja na tujih trgih brez uporabe marketinških metod, konceptov, tehnik in programov (Dubrovski 2006).

Doole in Lowe (2008) sta šla korak dlje in sta mednarodni marketing razdelila v tri podrazrede glede na stopnjo vključitve podjetja v mednarodno menjava. Zato je mednarodni marketing lahko:

- *Izvojni marketing*: v tem primeru podjetje ponuja oziroma prodaja svoje produkte ali storitve preko nacionalnih meja. Vse marketinške strategije in aktivnosti so vodene iz domače države.
- *Mednarodni marketing*: marketinške aktivnosti in organizacija so prisotne v več državah. Sama marketinška strategija in aktivnosti so dogovorjene in pogojene

glede na trg, v katerem bodo izvajane. V večini primerov so marketinške aktivnosti vodene iz države gostiteljice.

- *Globalni marketing*: V tem primeru se celotna organizacija osredotoča na izbiro in izkoriščanje svetovnih tržnih priložnosti ter izkorišča vire po vsem svetu, s ciljem doseganja globalne konkurenčne prednosti.

Izraz globalni marketing uporabljata tudi Cateora in Ghauri (2011). Globalno orientirano podjetje je usmerjeno na globalni trg in se na splošno označuje kot globalno podjetje. Njegova tržna oziroma marketinška dejavnost je globalna in pokriva ves svetovni trg. Podjetje z globalno marketinško strategijo si prizadeva povečati učinek ekonomije obsega z razvojem izdelkov, ki se prodajajo po razumni ceni na svetovnem trgu. Ključna usmeritev koncepta globalnega trženja je predpostavka, da se svetovni trgi premikajo v smeri zблиževanja oziroma poenotenosti načina zadovoljevanja potreb in želja. V tem konceptu podjetja s podobnimi tržnimi segmenti in zahtevami težijo k istovetnosti delovanja na globalnem svetovnem trgu. V taki usmerjenosti podjetja poskušajo standardizirati svoj način delovanja in proizvodne produkcije do te mere, ki jo dopuščajo globalni trgi.

Čeprav sta mednarodni marketing in mednarodna menjava tesno povezana, pa jih ne smemo enačiti. Mednarodno poslovanje oziroma mednarodna menjava konceptualno in vsebinsko v večjem ali manjšem obsegu zajemata mednarodni marketing. Procesno gledano je mednarodna menjava največkrat posledica dejanskih predhodnih marketinških aktivnosti. Mednarodno poslovanje ali poslovanje s tujino je najširši pojem mednarodnih poslovnih aktivnosti. Mednarodne poslovne aktivnosti zajemajo vse poslovne transakcije v dveh ali več državah. Poslovne aktivnosti lahko potekajo na netrgovski način (kadar je proizvodnja v tujini ali je domače podjetje udeleženo v kapitalnem deležu tujega podjetja) ali na trgovski način (torej pride do premika/izmenjave znanja, kapitala, storitev ali izdelkov) (Dubrovski 2006).

Znotraj trgovskega načina menjave ločimo tri tržna področja poslovanja: mednarodno menjavo, domačo menjavo (ni del mednarodnega poslovanja) in intrakomunitarno menjavo. Mednarodna menjava vključuje uvozne in izvozne posle v najširšem smislu. V primeru intrakomunitarne menjave gre za prestop državne meje, pri čemer pa ne gre za prestop carinske meje. Primer take menjave je menjava blaga ali storitev med

članicami Evropske unije. Ta menjava ima delno značilnosti domače menjave (ne pride do prestopa carinske meje) in delno tudi značilnosti mednarodne menjave (gre za precej drugačno poslovno okolje, kot velja na domačem trgu) (Dubrovski 2006).

Pomemben del mednarodnega marketinga je internacionalizacija oziroma vstop na tuji trg. Način vstopa na tuji trg je institucionalni dogovor oziroma odločitev podjetja, kako in na kakšen način bo tržilo svoje izdelke na tujem trgu v prvih treh do petih letih. Zajema praktično tudi čas, ki je potreben, da podjetje lahko v celoti osvoji vstop na tuji trg. Izbira ustreznega institucionalnega načina vstopa na tuji trg ima lahko pomembne in daljnosežne posledice za uspešnost ter preživetje podjetja na tem trgu (Root 1994). Neprimerna izbira institucionalne oblike vstopa lahko blokira možnosti prodaje in občutno omejuje paleto strateških opcij. Rezultat napačnega načina vstopa lahko podjetju predstavlja tudi veliko finančno izgubo ali celo dejstvo, da se mora umakniti iz trga. To se je zgodilo podjetjem Federal Express, Allianz (največji nemški zavarovalnici) in McKinsey, ko so vstopala na različne evropske trge (Mathe in Perras 1994). V tem pogledu je zanimiv prvi poskus vstopa banke Merrill Lynch na japonski trg v 80-ih letih prejšnjega stoletja, ki je padel v vodo, in to samo zato, ker so izbrali napačen model vstopa na trg. Le-ta je bil v nesoglasju s takratno japonsko regulativo (Hill 2002). Da bi olajšali izbiro pravega modela vstopa, je potrebno imeti konceptualne modele, ki so vgrajeni v tozadevne teorije. V nadaljevanju predstavljam poglobljene teorije mednarodnega marketinga.

2.2 Teorije internacionalizacije

Za razvoj in napredek na področju metodologije mednarodnega marketinga je značilna dolgotrajna in v posameznih fazah tudi mukotrpa pot. Mnogim starejšim študijam in raziskavam je manjkala trdna teoretična podlaga ter dobro definirane sestavine. Raziskovalci so uporabljali samosvoje opredelitve teh sestavin in nemalokrat so si koncepte sposodili iz matičnih disciplin, ki se niti približno niso prilegale pojavom, ki so jih raziskovali (Cavusgil 2003). Pomanjkljivosti v teoretičnih temeljih so se odrazile v merilnih modelih. V 90-ih letih prejšnjega stoletja je to področje sčasoma dozorelo. Raziskovalci so razvili nove koncepte, ki so jih uporabili

v svojih raziskavah. Začeli so zagotavljati psihometrične lastnosti njihovih meritev (Mullen 1995). V nadaljevanju predstavljam dve osnovni teoriji mednarodnega marketinga.

Teorija internalizacije (angl. Internalization theory)

Teorija internalizacije spada med osrednje teorije, ki pojasnjujejo mednarodno poslovanje. Osnovne parametre omenjene teorije sta raziskala avtorja Buckley in Casson (1976). V literaturi za internacionalizacijo velja splošno načelo, ki se nanaša na meje organizacije in se v kombinaciji z drugimi načeli uporablja za pojasnjevanje delovanja organizacij v določenih okoliščinah. Ker je nemogoče internacionalizirati trg surovin in trg končne potrošnje, se slednja praviloma nanaša na trg vmesnih izdelkov. Teorija navaja razloge, zaradi katerih se podjetje odloči, da tržne transakcije med neodvisnimi partnerji (horizontalne transakcije) zamenja s transakcijami, ki potekajo znotraj enega mednarodnega podjetja (z vertikalnimi transakcijami). Tako se podjetje izogne transakcijskim stroškom in okrepi svoj tržni položaj tako na domačem kot na tujem trgu. Sama teorija pravi, da na ta način podjetja zamenjajo nepopolna tržišča z internimi tržišči. To pa omogoča multinacionalnemu podjetju pridobivanje dodatnega znanja, povečanje nadzora med različnimi medfaznimi izdelki (za katere ne obstajajo tržišča ali pa so slednja neučinkovita) in večanje lastniških pravic. Po tej teoriji naj bi se zniževali transakcijski stroški in izboljševali mehanizmi trga (Svetličič 1996).

Teorija internalizacije se močno opira na analizo transakcijskih stroškov. Prav zaradi te komplementarnosti sta teorija internalizacije in teorija transakcijskih stroškov videni v bistvu kot ista teorija. Slednja teorija temelji na povezavi s stroški, ki izhajajo iz pogajanj, opazovanja in uveljavljanja pogodbenih načel. Zanj so značilne tuje neposredne investicije v obliki 100 % lastnine ali soustvarjanje skupnega podjetja. Do tega prihaja predvsem, kadar so transakcijski stroški zelo visoki. Teorija internalizacije pa obravnava predvsem oblike vstopa na tuji trg, ki so povezane z nižjimi vstopnimi stroški. Te oblike so licenciranje, dobavne pogodbe itd. Teorija internalizacije predpostavlja popolno konkurenco, homogeno podjetje in mobilnost

resursov med podjetji (med drugim tudi popoln prenos znanja med matičnim podjetjem in tujo podružnico) (Ekeledo in Sivakumar 2004).

Eklektična teorija (angl. *The eclectic theory*)

Eklektična (OLI) paradigma je rezultat Dunningovega raziskovanja, ki je želel odpraviti nekatere pomanjkljivosti, ki jih ima teorija internalizacije. Aktivnosti mednarodnih podjetij pojasnjuje z lastniškimi (angl. *ownership* - O), lokacijskimi (angl. *location* - L) in internalizacijskimi (angl. *internalisation* - I) značilnostmi oziroma prednostmi. Eklektična paradigma predstavlja pojasnjevalno teorijo, saj veliko število vsebovanih spremenljivk bistveno zmanjšuje njeno sposobnost napovedovanja (Lejko 2015). Jedro teorije je predpostavka, da je mednarodna proizvodnja opredeljena z obsegom lastniških in lokacijskih specifičnih prednosti, ki jih podjetje lahko najbolj učinkovito izkoristi preko internalizacijskih prednosti in ne s poslovanjem preko trga (Svetličič 1996). Ne nazadnje mora biti internalizacija oziroma netržni vstop na trg najboljši način maksimiranja dobička, ki ga želi podjetje doseči z izkoriščanjem svojih prednosti. Prednost lastništva se navezuje na konkurenčne ali monopolistične prednosti, ki pomagajo tujemu podjetju preseči pomanjkljivosti, ki jih ima pri tekmovanju s konkurenčnimi lokalnimi podjetji. Lokacijska prednost se nanaša na tržni potencial in državno tveganje, ki omogočata opravljanje dejavnosti na tujem trgu z dobičkom. Prednost internalizacije se nanaša na pogodbeno tveganja, ki omogočajo kontroliranje tuje povezane izpostave bolj kot pa na primer licenciranje lokalnega podjetja za ponujanje produkta na tujem trgu (Agarwal in Ramaswami 1992).

Kljub delnemu sprejemu, eklektični model ne zagotavlja enotne perspektive za obrazložitev in napovedovanje izbire institucionalnega vstopa na tuji trg. Model ne pojasni, zakaj bi podjetja v isti panogi, s podobnim lastništvom in načelom internalizacije ter z upoštevanjem lokacijskih prednosti, izbrala enak način vstopa na isti tuji trg. Poleg tega razširjeni eklektični model načeloma ne upošteva vplivov lastnosti izdelka (blago v primerjavi s storitvami), dejavnikov v matični državi in mejnih spremenljivk, kar vse lahko odločujoče vpliva na izbor institucionalnega načina vstopa na tuj trg (Ekeledo in Sivakumar 2004). Izraz mejne spremenljivke se

nanaša na razmerje med težo in vrednostjo produkta, logistične ali transportne stroške in valutne menjalne tečaje, ki se odražajo v razliki med domačo valuto in valuto v gostujoči državi.

2.3 Globalizacija

Z globalizacijo opisujemo proces integracije gospodarstev, panog, trgov, kultur in oblikovanja različnih gospodarskih ter negospodarskih politik v svetu. V tem vseobsežnem procesu se nacionalna in regionalna gospodarstva, družbe in kulture vključujejo v svetovno mrežo trgovine, komunikacij, preseljevanja in transporta. V bližnji preteklosti je bila globalizacija bolj osredotočena predvsem na gospodarsko stran, ki je zajemala trgovino, neposredne tuje investicije in mednarodne kapitalske tokove. Pred kratkim pa se je izraz udomačil in postal sinonim za širši spekter področij in dejavnosti, kot so: kultura, mediji, tehnologija, socialno-kulturni dejavniki, politični dejavniki in celo biosferni dejavniki, npr. podnebne spremembe (Financial Times 2016). Tako je globalizacija danes najpogosteje uporabljena beseda v političnem in ekonomskem besednjaku. Razširila se je skoraj v vse države sveta in zajema vse panoge. Čeprav se govori o vseobsežni globalizaciji, pa je le-ta, zaradi velikih razlik v gospodarskem razvoju, še vedno omejena predvsem znotraj posameznih regionalnih skupnosti. Obseg regionalnih skupnosti pa se običajno pokriva s kontinentalno razčlenitvijo sveta. Iz navedenega lahko zaključimo, da se bo regionalizem, ki je pojavna oblika globalizacije, v prihodnosti bolj krepil kot pa globalizacija sama. Iz tega izhaja, da je že danes in bo tudi v bodočnosti perspektiva manjših držav in gospodarstev v usmeritvi vključevanja v regionalne integracije. Po Svetličiču (2002) je ob tem največje vprašanje, ali predstavlja regionalizem oviro za globalizacijo ali samo stopnico na poti k intenzivnejši globalizaciji.

Za razjasnitev kompleksnosti navedene problematike navajam vpogled v Forbes Global 2000 (Forbes 2015), ki zajema obsežen seznam vseh svetovno največjih in najmočnejših podjetij, s čimer nam razkriva presenetljive podatke. Sam seznam je narejen na podlagi skupnega seštevka točk iz kategorij prihodka, dobička, sredstev in

tržnih vrednosti. Največjih 2000 podjetij v letu 2014 je imelo skupaj 39 bilijonov ameriških dolarjev prihodkov, neto dobiček v višini treh bilijonov ameriških dolarjev, premoženje v vrednosti 162 bilijonov ameriških dolarjev in tržno vrednost v višini 48 bilijonov ameriških dolarjev.

Vzpon multinacionalnih korporacij in naraščajoča koncentracija moči v rokah razmeroma majhnega števila velikih podjetij sta v potrošnikih in delavcih vzbudila občutek preobremenjenosti s silami, ki so vsekakor izven njihove domene nadzora. V tem kontekstu Cateora in Ghauri (2011) navajata, da je izpostavljanje podjetij močnejši konkurenci in vzpostavljanje strožje nacionalne protimonopolne zakonodaje v povezavi z mednarodnimi sporazumi o uvedbi strogih kodeksov ravnanja multinacionalk, verjetno najbolj učinkovit način zagotavljanja varstva interesov potrošnikov in delavcev.

Omenjena avtorja (Cateora in Ghauri 2011) tudi napovedujeta razsežnosti in pomen razcveta globalizacije ter internacionalizacije v prihodnosti. V naslednjih nekaj desetletjih naj bi prišlo do ogromnih sprememb v tržnem potencialu v skoraj vseh regijah sveta. Tako si v prihodnosti predstavljata globalno ozaveščenega posameznika, katerega ključna dolžnost oziroma preokupacija bo stalna spremljava svetovnih trgov. Omenjena oseba bo primorana slediti družbenim in gospodarskim trendom po svetu, kajti razmere v neki državi se bodo lahko zelo hitro spremenile glede na socialne in ekonomske dejavnike, kar bo lahko seveda odločujoče vplivalo na njegovo kvaliteto življenja.

2.4 Mednarodno okolje

Če želimo biti uspešni v mednarodnem marketingu, moramo dobro poznati mednarodno okolje. Zato temu segmentu namenjam naslednji del naloge. V njem predstavljam poglobitve sestavine mednarodnega okolja. Te zajemajo vse tiste značilnosti trga, ki posredno ali neposredno vplivajo na delovanje bank in bančnih družb na tujem trgu. Sestavine seveda niso enakovredne in zato nimajo enakovrednega vpliva na poslovanje bank. Vsekakor pa so pomembne in igrajo odločilno vlogo v strateškem odločanju bank o načinu in obliki njihovega vstopa na

tuji trg. Obseg in paleta raznolikosti vplivov, značilnih za mednarodno okolje, povzročata, da je delovanje bank tam dosti bolj zahtevno, kot je na domačem trgu. Dubrovski (2006) deli sestavine mednarodnega okolja v štiri skupine:

- negospodarsko okolje,
- gospodarsko okolje,
- tržno okolje in
- interno okolje.

Družbe, ki se odločajo za širjenje na tuje trge, so običajno seznanjene s splošnimi vplivi trga tako v ciljni državi kot tudi v njeni širši okolici. Običajno banke v državi gostiteljici prioriteto najprej preučijo sestavine negospodarskega okolja, ki same po sebi vsebujejo komponente omejevalnega značaja, in to v taki meri, da tudi posredno onemogočijo vstop na novi trg. Sestavine negospodarskega okolja so običajno pogoj, ki opredeljuje in narekuje možne institucionalne oblike vstopa (Dubrovski 2006).

2.4.1 Negospodarsko okolje

Ko proučujemo negospodarsko okolje novega trga, govorimo predvsem o politični vsebini le-tega, kulturno-socialnih razmerah, značilnih geografskih elementih, tehnološkemu in energetskega potencialu ter o ekološki ozaveščenosti. Vsak element posebej lahko predstavlja pomemben omejitveni faktor pri odločanju banke o samem pristopu ali o njenem načinu vstopa na novi trg.

V okviru proučevanja *političnega okolja* se analizira predvsem politični sistem in s tem povezano »vzdušje« v bodoči državi gostiteljici. Vzročno navajam elemente političnega tveganja, ki so prvi in vsekakor prioriteten korak v vsaki analizi bodoče države gostiteljice. Običajno se nanašajo na:

- politično ideologijo,
- pravna določila za poslovanje s tujino,
- mednarodne organizacije in obveznosti iz posameznih sporazumov,
- moč in članstvo v ekonomskih blokih,

- mednarodne omejitve glede naložb,
- omejitve glede iznosa dobička,
- omejitve glede valutnih razmerij ter
- članstvo in obveznosti v mednarodnih finančnih organizacijah.

Zavedati se moramo, da politično okolje predstavlja trde, uradne in velikokrat formalno objavljene elemente usmerjanja mednarodnega sodelovanja. Nekateri od naštetih elementov lahko že v začetni fazi proučevanja predstavljajo nepremagljivo oviro za vstop na novi trg. Prav zaradi tega se je potrebno s političnim okoljem seznaniti dovolj zgodaj in dovolj temeljito (Dubrovski 2006).

Kulturno-socialno (demografsko) okolje predstavlja mehke, neuradne in manj vidne značilnosti posameznega trga. Le-to je sestavljeno iz verskih sistemov, sistemov družine, vzgojno-izobraževalnih sistemov, socialnih sistemov, jezikov, nacionalizma, temperamenta in načina življenja.

Tabela 2.1: Sestavine mednarodnega okolja in tveganja

<u>Jezik:</u>	<u>Religija:</u>	<u>Vrednote in stališča do:</u>
Govorni jezik	Posvečeni objekti	Časa
Pisni jezik	Filozofski sistemi	Dosežkov
Uradni jezik	Prepričanja in norme	Dela
Jezikoslovje	Molitve	Zdravja
Hierarhija jezikov	Tabuji	Sprememb
Mednarodni jezik	Prazniki	Znanstvenih metod
Množični mediji	Rituali	Prevzemanja tveganja
<u>Pravo:</u>		<u>Izobraževanje:</u>
Obče pravo		Formalna izobrazba
Zakoniki		Poklicno izobraževanje
Tuje pravo		Osnovnošolska izobrazba
Domače pravo		Srednješolska izobrazba
Proti-kartelna politika		Višješolska izobrazba

Mednarodno pravo Predpisi		Stopnja pismenosti Načrtovanje kadrov
<u><i>Politika:</i></u> Nacionalizem Suverenost Imperializem Politična moč Nacionalni interesi Ideologije Politično tveganje	<u><i>Tehnologija:</i></u> Transport Energetski sistemi Naprave in objekti Komunikacije Urbanizacija Znanost Izumi	<u><i>Družbena odgovornost:</i></u> Sorodstvene vezi Družbene inštitucije Strukture avtoritete Interesne skupine Družbena mobilnost Statusni sistem

Vir: Dubrovski (2006).

Dubrovski (2006) navaja, da je potrebno vplive mednarodnega marketinga in kulture preučevati v treh smereh, in sicer kot:

- vpliv kulture na vzorce vedenja strank,
- vpliv kulture na pripravo marketinškega spleta in drugih marketinških postopkov ter
- povratni vpliv marketinga na kulturo.

Dubrovski (2006) povezuje vplive kulturno-socialnega okolja tudi s politiko kadrovanja, kjer opredeljuje tri pristope:

- etnocentrični, kjer menedžerji iz domače države banke ustanoviteljice vodijo posle v državi gostiteljici;
- policentrični, kjer menedžerji iz določenega geografskega področja vodijo posle za enoto iz tega področja;
- geocentrični, kjer so menedžerji izbrani in postavljeni ne glede na nacionalnost.

Preučevanje *geografskega okolja* zajema preučevanje in analiziranje topografije ter klimatskih značilnosti izbrane države. Poseben poudarek je na demografskih

podatkih in na razčlenjevanju ter spoznavanju zakonitosti infrastrukture tujega trga (komunikacijski sistem, razpoložljivost transportnih sredstev itd.) (Dubrovski 2006).

V okviru *tehnološkega okolja* nas zanima, kolikšna in kakšna je dosežena stopnja tehnološkega razvoja na trgu ter kolikšna je njena odvisnost od mednarodnega tehnološkega okolja. Najpomembnejši so podatki o standardih, strategiji tehnološkega razvoja, vrsti intenzivnosti proizvodnje, razpoložljivosti kadrov in o možnosti prenosa tehnologije ter licenčnih sporazumov (Dubrovski 2006).

Energetsko okolje je pomembno predvsem v primeru, ko je izdelek energetsko intenziven in potrebuje specifično energetsko infrastrukturo (Dubrovski 2006, 136).

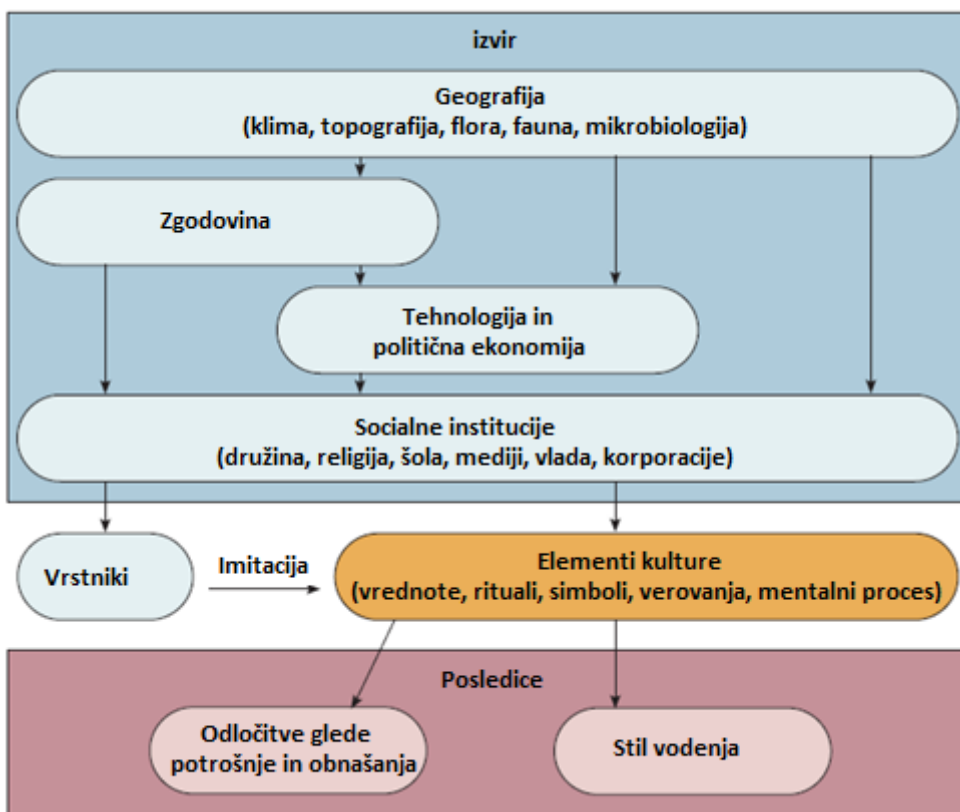
Naslednja vrsta okolja, ki ga je potrebno analizirati, je *naravno okolje*. Skrb za ekologijo se še vedno razlikuje od države do države, zato so v svetu zelo različne zahteve in predpisi o ekoloških standardih (Dubrovski 2006).

V sklop elementov kulture so Cateora in drugi (2011) vključili pet elementov. Prvi in najpomembnejši so *kulturne vrednote*. Slednje zaznamujejo pomembnost stvari in idej. Prav kulturne vrednote so temelj kulturne raznolikosti in ključno zaznamujejo obnašanje klientov. Življenje je polno *ritualov*. To so vedenjski vzorci in medsebojne interakcije, ki so naučene in ponovljene. Glavna značilnost ljudi je komunikacija. Zato so tretji element *simboli*. Sistem simbolov, značilnih za določeno kulturo, sestavljata jezik in estetika. Vsaka družba oziroma kultura ima v določenem času drugačne kanone estetike. Večina našega verovanja prihaja iz religijske vzgoje, vendar sistem *vrednot* v določeni družbi ni vezan samo na religijo. Prav tako se od družbe do družbe razlikuje naš *miselni proces*. Zato je pri mednarodnem marketingu pomembno, da poznamo razlike v neučakanosti oziroma nepotrpežljivosti strank in seveda proces odločanja strank. Vsekakor pa je za uspešen mednarodni marketing ključno poznavanje *kulturne občutljivosti in tolerance*.

Cateora in drugi (2011) so zgornje elemente negospodarskega okolja oziroma elemente kulture povezali v spodnji grafikon. Slednji nazorno predstavlja osnovne elemente negospodarskega oziroma kulturnega okolja, kaj je zaznamovalo oziroma

vplivalo na izoblikovanje specifičnih kulturnih elementov, in kako slednji vplivajo na odločitve ter obnašanje kupcev in na stil vodenja.

Slika 2.1: Elementi in vplivi kulture



Vir: Cateora in drugi (2011).

2.4.2 Gospodarsko okolje

V proučevanju komponent gospodarskega okolja novega trga je pomembno poznavanje in analiziranje možnih gospodarskih integracij države, v katero vstopamo,

upoštevanje usmeritev zunanje političnih značilnosti, izvajanje monetarne politike in same gospodarske ter zunanje trgovinske strukture.

Ključna komponenta v proučevanju je *vklučevanje v gospodarske integracije*. Za družbo, ki deluje v mednarodnem okolju, so zelo pomembne različne vrste ekonomskih, monetarnih in drugih integracij. Slednje olajšujejo in spodbujajo pretok storitev, blaga, ljudi in kapitala med državami članicami integracije. Člani integracije skupaj določajo zunanjo politiko do držav nečlanic. Od oblike in vrste integracije sta odvisni oblika ter vrsta ovir znotraj integracije. Tako je npr. regijska integracija proces, v katerem države v isti geografski regiji sodelujejo med seboj s ciljem zmanjšanja ali celo odprave ovir mednarodnega pretoka storitev, izdelkov, blaga, ljudi in kapitala. Članstvo v integraciji ima svoje prednosti, ki se zaradi hitrejšega in dinamičnega pretoka izdelkov, kapitala ter storitev kažejo predvsem v večji (politični in ekonomski) varnosti, zagotavljanju hitrejšega gospodarske rasti in razvoju ter izkoriščanju posebnih priložnosti. Vendar pa vstop v kakršno koli integracijo zahteva od nove članice določene spremembe njenih notranjih struktur in načinov delovanja. Pri tem so lahko nekatera področja močneje vključena, druga pa manj. Mednarodne integracije imajo zelo pomembno vlogo v svetovnem gospodarstvu. Prav zato je za mednarodne družbe zelo pomembno, da poznajo vrste in načine funkcioniranja mednarodnih ekonomskih organizacij in integracij (Dubrovski 2006).

Zunanja gospodarska politika določa možnost izvoza/uvoza izdelkov, tehnologije, storitev in kapitala. Pri tem so najbolj pomembni bilateralni in multilateralni sporazumi ter pogodbe, ki lahko določene storitve in izdelke postavijo v bolj ugoden položaj ali jih, nasprotno, celo onemogočijo. Prav tako lahko onemogočijo ali olajšajo vstop družbam iz določenih držav (Dubrovski 2006).

Monetarna oziroma denarna politika, ki jo vodi centralna banka, se nanaša na urejanje količine denarja v obtoku z namenom doseganja ekonomskih ciljev. Slednji so nizka brezposelnost, višja gospodarska rast in nizka inflacija. Količina denarja v obtoku mora uravnavati razmerje med gospodarsko rastjo in inflacijo. Monetarna politika ima vpliv na obrestne mere, devizne tečaje, stopnjo inflacije in gospodarske cikle. Z njo centralna banka uravnava vrednost svojega denarja. Centralna banka se lahko odloči za devalvacijo svoje valute (zmanjšanje vrednosti svoje valute v

primerjavi s tujimi valutami) ali za revalvacijo svoje valute (povečanje vrednosti domače valute v primerjavi s tujimi valutami). Ocena monetarne politike vsebuje še druge vidike, kot so stanje devizne in plačilne bilance, stopnja zunanje zadolženosti, stopnja zunanje likvidnosti itd. Analiza monetarnega okolja nam pove, kolikšno je tveganje valutnega nihanja, valutne konvertibilnosti, in kakšno je stanje plačilnega sistema. Države članice EU so v pretežnem delu prevzele evropsko valuto in imajo enotno monetarno politiko, ki jo vodi Evropska centralna banka (v nadaljevanju ECB) (Dubrovski 2006).

Gospodarsko strukturo predstavljajo osnovni ekonomski kazalci, s pomočjo katerih je mogoče oceniti perspektivo trga, na katerega vstopamo. Ekonomski kazalci so bruto domači proizvod (BDP), stopnja inflacije, izobrazbena struktura prebivalstva, proizvodnja energije, obseg naložb in stopnja brezposelnosti (Dubrovski 2006).

Zunanje trgovinska struktura prikazuje stanje zunanje trgovinske bilance (pokritje uvoza z izvozom), regionalne strukture uvoza in izvoza, blagovne strukture uvoza in izvoza, tržni obseg, stopnjo uvoza v odvisnosti države in stopnjo lastnega oskrbovanja trga (Dubrovski 2006, 143).

2.4.3 Tržno okolje

Ko pripravljamo analizo vstopa na tuji trg, je vodilni korak analiza gospodarskega in negospodarskega okolja, temu pa po pomembnosti sledi analiza tržnega okolja. Ta analiza je pogosto ključnega pomena, ker predstavi ovire vstopanja na tuji trg, ali pa obratno, s svojimi kazalci spodbudi vstop na nov trg. Dubrovski (2006) navaja skupine tržnega okolja, kot je razvidno v nadaljevanju.

Prva skupina v analizi tržnega okolja so *pravne razmere*. V svetu obstajata dva osnovna pravna sistema:

- »*Common Law*«, ki je značilen za angloameriško področje in temelji na pravilih sodišča in precedensih (prejšnjih primerih);

- »*Civil Law*«, ki je značilen za druga področja, izhaja iz romanske in germanske prakse ter je rigidno zastavljen v nacionalnih sistemih.

Ker se v mednarodnem poslovanju srečujemo z različnimi družbami, ki so podvržene različnim pravnim sistemom, je poznavanje pravnega okvirja države gostiteljice ključnega pomena. Nepoznavanje pravnih postulatov države gostiteljice lahko privede do neprijetnih posledic (Dubrovski 2006).

Naslednja skupina analize tržnega okolja je *konkurenca*. Ključna vprašanja analitičnega proučevanja konkurence v državi gostiteljici so:

- Kateri konkurenti so prisotni na tujem trgu?
- Kakšni so tržni deleži posameznih konkurentov?
- Od kod izhajajo njihove konkurenčne prednosti?
- Kakšne so posebne povezave države z drugimi deželami?

Temeljni in natančni odgovori na navedena vprašanja nam posredujejo ključne podatke, ki so nam v pomoč pri odločitvi o izbiri pravilne strategije vstopa na tuji trg in so porok kasnejšemu uspešnemu delovanju (strategija vstopa in oblika vstopa na tuji trg) (Dubrovski 2006).

Prav tako je pomembno preučiti *strukturno distribucijo*. V tem kontekstu nas zanima strukturna distribucija kanalov po posameznih značilnostih (Dubrovski 2006).

Analiza *kupne moči* nam omogoča ugotovitev obsega izdatkov, ki jih gospodinjstva ali posamezniki namenijo za tržne izdelke. V primeru bank nam omogoča določiti stopnjo varčevanja in stopnjo kreditiranja gospodinjstev ter gospodarskih družb. Kot merilo razvitosti gospodarstva Svetovna banka uporablja družbeni proizvod na prebivalca, medtem ko Združeni narodi uporabljajo indeks relativne kupne moči, ki omogoča neposredno primerjavo življenjskih standardov v različnih državah (Dubrovski 2006).

Naslednja skupina tržnega okolja je analiza *logističnega okolja*. Logistično okolje zajema geografski položaj, transportno omrežje, sistem komunikacije itd. (Dubrovski 2006).

Pomembno je preučiti tudi *informacijsko okolje*. Glede na stopnjo razvitosti države se razlikuje tudi razvitost informacijskih sistemov. Informacijska in komunikacijska tehnologija je različno razvita ter različno odprta ali zaprta (ponekod celo pod nadzorom države). V zadnjih letih je najpomembnejša elektronska izmenjava podatkov, ki pospešuje transakcijske procese in zmanjšuje stroške poslovanja, kar je za banke ključnega pomena (Dubrovski 2006).

2.4.4 Interno okolje

Interno okolje predstavljajo značilnosti, ki pogojujejo zmožnosti družbe za aktivno sodelovanje v mednarodnem gospodarskem okolju. To je analiza samega sebe in lastnih zmožnosti. Družba se najprej sreča z vprašanjem, ali je dovolj usposobljena za tuji trg in ali je kot taka sposobna povečati svoj obseg. Pri tem pa mora upoštevati dejavnike notranjega poslovnega okolja, v katerem sama deluje. Ti dejavniki so: mednarodna naravnost, kultura družbe, dosežena stopnja internacionalizacije, stališče menedžmenta do mednarodnega poslovanja, razvojne možnosti po posameznih področjih in organizacijska struktura. Družba mora preučiti svoje interno okolje in oceniti svoj potencial za mednarodno delovanje (Dubrovski 2006).

3 INTERNACIONALIZACIJA V BANČNEM SEKTORJU

3.1 Proces internacionalizacije v bančništvu

Odbor za globalni finančni sistem (angl. »*Committee on the Global Financial System*«) Banke za Mednarodno poravnavo (angl. »*Bank for International Settlements*«) definira mednarodno bančništvo že s primerom, kjer banka s sedežem v eni državi odobri kredit rezidentom druge države. Na primer, ko slovenska banka odobri kredit avstrijskemu državljanu. Eric Philip Davis pa vključi v definicijo mednarodnega bančništva tudi domača posojila v tuji valuti. Na primer, ko slovenska banka izda posojilo slovenskemu državljanu v hrvaški kuni. Davis vključuje tudi hranilne vloge domačih državljanov v tujih bankah. Na primer, ko državljan Republike Slovenije hrani denar v švicarski banki v Švici. Prav tako Davis in Lewis (1987) uporabljata izraz mednarodno bančništvo za čezmejno (angl. *cross-border*) in medvalutno (angl. *cross-currency*) poslovanje banke.

Prve zametke mednarodnega bančništva najdemo v 15. stoletju. Takrat so veliki beneški bankirji vzpostavili prve enote ali podružnice v deželah s tujo jurisdikcijo (Walter 1985).

Ekonomski zgodovinarji moderno mednarodno bančništvo danes delijo v tri vsebinske sklope, ki so si kronološko sledili med seboj (Mullineux in Murinde 2003).

Uvodoma sem opisala začetke modernega mednarodnega bančništva in jih datirala po obstoječih zgodovinskih zapiskih v leto 1830, torej v obdobje kolonizacij. Lahko torej sklepamo, da so ravno kolonizacije oziroma potreba po zagotavljanju denarnih sredstev v kolonijah, bile vzvod zagona in razvoja nove oblike mednarodnega bančništva. Zato je logičen zaključek, da je zibelka novodobnega mednarodnega bančništva ravno Anglija, vodilna kolonialna velesila takratnega sveta. Angleške mednarodne banke so v 30-ih letih 19. stoletja pričele odpirati svoje poslovne enote v Avstraliji, na Karibih in v kolonijah Severne Amerike. Nekaj desetletij pozneje so angleške banke odprle svoje podružnice tudi v državah Latinske Amerike, Indije, Afrike in Azije. Tako so prve mednarodne banke financirale razvoj britanskih kolonij.

Svoje sedež so imele v Londonu. V svojih podružnicah so izvajale samo bančne storitve (Curry 2003). Tako je bila Velika Britanija gonilna sila razvoja mednarodnega bančništva, po letu 1870 pa so ji sledile še ostale kolonialne sile (Belgija, Francija in Nemčija). V drugi polovici 19. stoletja so ameriške banke JP Morgan, Lehman Brothers in Goldman Sachs prispevale k financiranju ameriških železnic, različnih družbenih skupnosti in regionalnih držav. S prodajo vrednostnih papirjev, zavarovanih z danimi krediti evropskih vlagateljev na Londonski borzi, pa so povečevale svojo likvidnost («*Bank of International Settlement*» (v nadaljevanju BIS) 2010). Desetletja vojn (med njimi tudi prva svetovna vojna) in gospodarskih kriz predstavljajo konec prvega t. i. kolonialističnega mednarodnega bančnega obdobja (Mullineux in Murinde 2003).

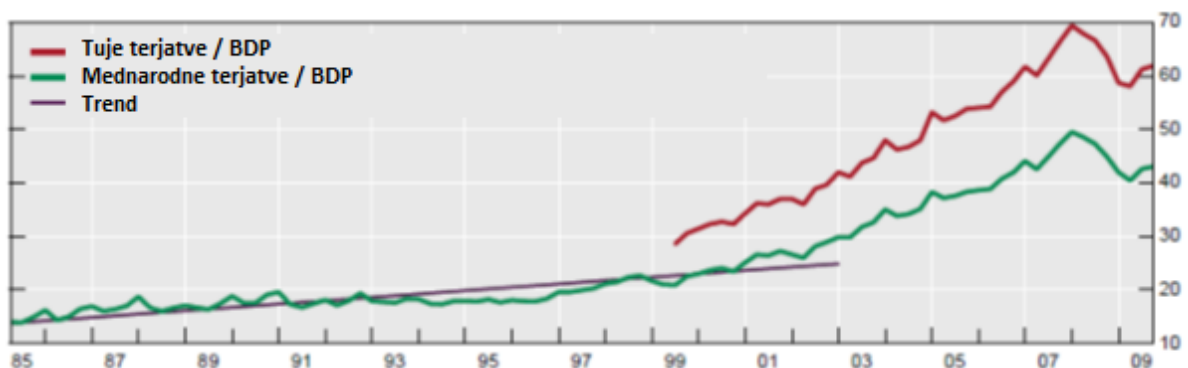
Začetke naslednjega obdobja modernega bančništva umeščamo v 60-ta leta 20. stoletja. Primat so tokrat prevzele ameriške banke, ki so sledile svojim strankam na tuje trge. Sledile so torej zgodovini in izkušnjam evropskih bank, ki so te korake opravile generacijo ali dve pred njimi (Mullineux in Murinde 2003). Pomembna značilnost in prednost tega obdobja je bila, da so ameriške banke vstopale na trge industrializiranih in razvitih držav. Tako se je pravzaprav začela oblikovati mednarodna mreža bančnih odnosov in s tem tudi konkurenca (Roussakis 1997). V nadaljevanju je v 80-ih letih širitev na tuje trge zaznamovala japonska banka, v 90-ih letih pa vzhodnoazijske ter evropske banke.

Kot tretje obdobje modernega bančništva obravnavamo drugo polovico 90-ih let prejšnjega stoletja. Tako, kot v prvem obdobju, so tudi tokrat bile vodilne protagonistke evropske banke. To so bile banke iz zahodnoevropskih držav, ki so pričele intenzivno vstopati na trge srednje in vzhodne Evrope (Poghosyan in Poghosyan 2010). V primerjavi s prejšnjimi obdobji so bile banke tokrat bolj usmerjene na poslovanje z občani. V tem zadnjem obdobju je proces razvoja modernega bančništva sovpadal s procesom globalizacije, kar je v veliki meri olajšalo tudi usklajevanje prepotrebne finančne regulative in nadzora. Prvi tak poskus harmonizacije regulative in nadzora je bil Baselski sporazum iz leta 1988. S sporazumom so želeli izenačiti pogoje mednarodnega bančnega sektorja, ki so se nanašali na izračunavanje kapitalskih zahtev za različne vrste tveganj in uveljavljanje priporočila Baselskega odbora. Ustanovitev enotnega trga v Evropski uniji (v

nadaljevanju EU) je leta 1989 rodila zahtevo po sprejetju druge bančne direktive, ki jo je predlagala Evropska komisija (v nadaljevanju ES). Direktiva je okrepila univerzalni model bančništva v celinski Evropi, ki združuje naložbeno bančništvo in komercialno bančništvo, ter dovoljuje razvoj bančništva iz oblike zavarovalnih poslov. Zanimivo je, da sta Japonska in ZDA v 90-ih letih prejšnjega stoletja ohranili ločene bančne zakone za investicijsko in komercialno bančništvo ter za bančništvo iz zavarovalnih poslov. Leta 1998 je Japonska uvedla zakonodajo, ki je skozi postopne faze sproščala omejitve in uvajala liberalizem. Leta 1999 je bil tudi v ZDA sprejet ustrezen liberalizacijski zakon za področje bančništva. Neizpodbitno je, da je obe gospodarski velesili k temu vodila želja po doseganju večje mednarodne konkurenčnosti, še posebej v smislu večjega obsega bančne dejavnosti in želja po preseganju konkurenčne prednosti, ki jo je ustvaril enoten evropski bančni režim. Splošen rezultat liberalizacije pa je vsekakor povečan obseg in intenzivnost konkurence med vedno bolj globaliziranimi velikimi bankami (Mullineux in Murinde 2003).

Porast mednarodnega bančništva med letoma 1985 in 2009 prikazuje spodnji graf 3. Razvoj je merjen z višino meddržavnih posojil in višino domačih depozitov v tujih bankah. Prikazuje posojila v mednarodnem bančništvu kot delež bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) – približek indeksa o globalizaciji bančništva. Iz grafa je razvidna postopna rast od sredine 80-ih let prejšnjega stoletja do začetka tega stoletja (4 % letno), potem pa se rast močno povečuje vse do krize leta 2008 (BIS 2010).

Slika 3.1: Razmerje med bančno internacionalizacijo in BDP (v odstotkih)

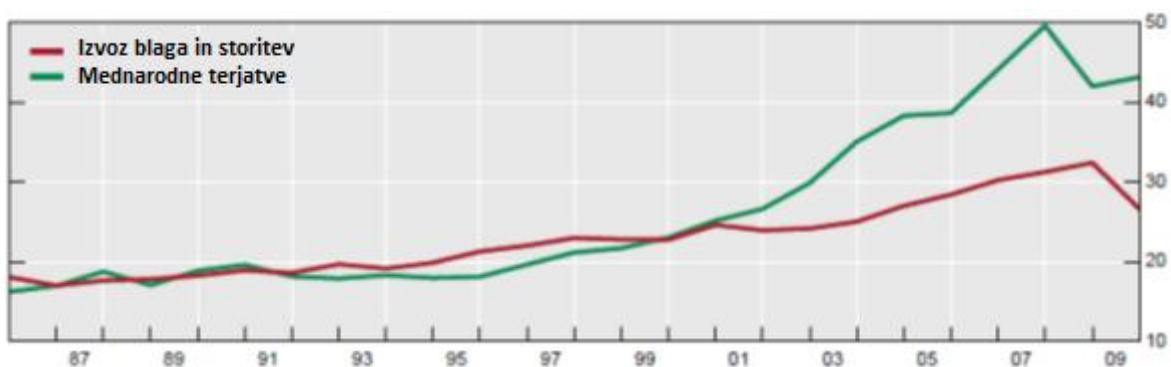


Vir: BIS (2010, 14).

V prvih dveh obdobjih internacionalizacije bančništva so banke spremljale mednarodno trgovino, medtem ko tretje obdobje, kot sem predhodno navedla, zaznamuje povsem drugačen trend, predvsem na področju usmerjenosti.

Ne moremo mimo razlik oziroma pomembnega razkoraka, ki je v tem obdobju nastal med mednarodnim bančništvom in mednarodno trgovino. Vzrok navedenega je, da se je v začetku tega stoletja mednarodno bančništvo hitreje razvijalo kot mednarodna trgovina. Ena izmed razlag je vsekakor ta, da mednarodna trgovina ne predstavlja v celoti ekonomske integracije, ki poteka znotraj procesa globalizacije. V potrditev sta spodnja grafa. Graf 4 prikazuje izvoz blaga in storitev ter mednarodne finančne obveznosti (BIS 2010). V grafu 5 pa je razvidna divergenca med realno/trgovsko in finančno integracijo.

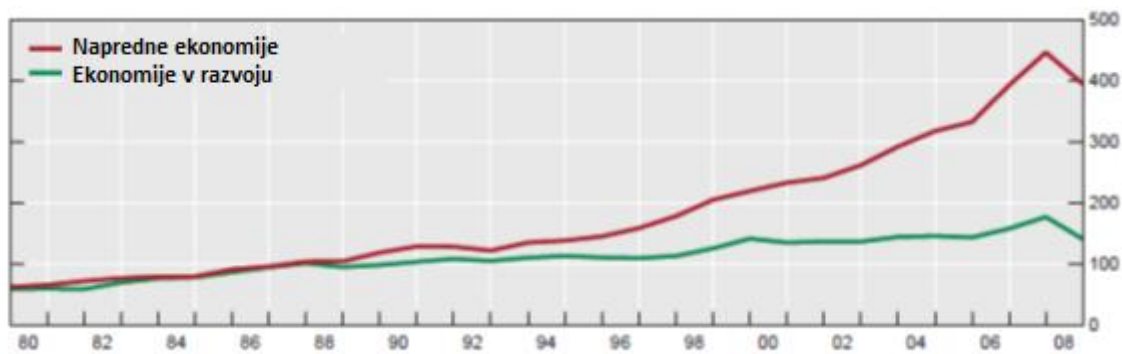
Slika 3.2: Razmerje med mednarodno menjavo in bančnimi mednarodnimi terjatvami glede na BDP (v odstotkih)



Vir: BIS (2010, 16).

Z gotovostjo lahko trdimo, da je mednarodna bančna dejavnost pomemben del širšega procesa finančne globalizacije in integracije. Obenem ugotavljamo velik porast oziroma pospeševanje finančne globalizacije in integracije, ki jo prikazuje graf 3. Le-ta je narejen na podlagi modela, ki sta ga razvila Lane in Milesi-Ferretti (2007). Koeficient je zasnovan kot vsota državnih zalog tujih sredstev in obveznosti, vezanih na BDP. V tem kontekstu so tudi ugotovitve, da se je mednarodna finančna integracija v industrializiranih državah pospešeno povečevala od sredine 90-ih let 20. stoletja naprej, medtem ko je v državah v razvoju v istem obdobju naraščala počasneje (BIS 2010).

Slika 3.3: Mednarodna finančna integracija, 1980-2008



Vir: BIS (2010, 16).

Iz Forbesa (Forbes 2015) povzemam podatke, da petino največjih podjetij na svetu predstavljajo banke in druge finančne institucije, kar je največji delež v obsegu vseh gospodarskih dejavnosti v svetu. Na tokratnem seznamu se je prvič zgodilo, da so izmed petih največjih bank štiri banke iz Kitajske. Med 100 največjimi bankami je 13 bank iz Kitajske, 11 iz Združenih držav Amerike in šest iz Kanade. Sledijo jim Velika Britanija, Japonska, Španija in Francija. Na seznamu izstopa *The Industrial and Commercial Bank of China*, saj je bila najvišje rangirana v vseh štirih kategorijah (prihodki v višini 166 milijard ameriških dolarjev, dobiček v višini 44 milijard ameriških dolarjev, sredstva v višini 3,32 bilijona ameriških dolarjev in tržna vrednost v višini 278 milijard ameriških dolarjev). Sledijo ji še tri kitajske banke: *China Construction Bank Corp*, *Agriculture Bank of China* in *Bank of China*. *The Hongkong and Shanghai Bank Corporation* (v nadaljevanju HSBC) ostaja največja britanska banka in je zasedla četrto mesto. Sledijo ji JP Morgan Chase & Co iz Združenih držav Amerike in BNP Paribas iz Francije.

3.2 Teorije mednarodnega bančništva

Buckly in Casson (1991) definirata multinacionalno podjetje (angl. *multinational enterprise*) kot podjetje, ki ima v lasti in nadzira dejavnosti v različnih državah. Če apliciramo to definicijo v bančni prostor, potem je multinacionalna banka (angl. *multinational bank*) tista banka, ki ima enote in jih tudi nadzira v več kot eni državi. Značilnost multinacionalnega bančništva je, da vključuje element neposrednih tujih

investicij in s tega vidika so multinacionalne banke vrsta multinacionalnega podjetja. Mednarodno bančništvo in tuje bančništvo ne zahtevata fizične prisotnosti banke na tujem trgu in se zaradi tega razlikujeta od multinacionalnega bančništva. Multinacionalne banke se osredotočijo na multinacionalno bančništvo v svoji osnovni definiciji. Le-ta zagotavlja bančne storitve pravnim in fizičnim osebam v tujini ter bazira na trgovanju na mednarodnem medbančnem trgu (Mullineux in Murinde 2003). Pravzaprav so mednarodne aktivnosti multinacionalne banke samo razširitev bančnih dejavnosti, ki jih banka že izvaja na nacionalni ravni (Cho 2985).

Obstaja več faktorjev, zaradi katerih se banke odločajo za vstop v mednarodni prostor. Za vstop pa morajo obstajati utemeljeni vzroki, ki opravičujejo ali pogojno celo zahtevajo angažiranje banke na tujem trgu. Ti vzroki so razumljivo spremenljivi glede na prostor in čas ter so podvrženi odvisnosti, ki se odraža v razmerah na trgu, na katerega se banke podajajo. V tem kontekstu posebej izstopajo notranje in zunanje okoliščine, ki opredeljujejo in limitirajo obseg angažiranja banke na novem tržišču.

Zato bi težko govorili o eni enotni in vseobsegajoči teoriji multinacionalizacije bank. Toliko, kolikor je teorij, je tudi zagovornikov le-teh in temu primerno je veliko tudi izhodišč preučevanja internacionalizacije bank.

V nadaljevanju sem zaradi lažje predstavitve različnih teorij le-te razvrstila v posamične skupine. Prva skupina zajema splošne teorije, ki se nanašajo na možnosti rasti in povečanje dobička. Druga skupina vsebuje teorije, vezane na prednosti vzvodov mednarodnih organizacij. Tretja skupina vključuje teorije, ki se nanašajo na dejavnosti bančnih strank. Zadnja kategorija združuje teorije, vezane na upravljanje s tveganji. Zanj je značilno, da združuje preostale teorije mednarodnega bančništva, ki niso zajete v predhodnih skupinah.

Teorije, povezane z rastjo in priložnostjo za povečanje dobička: Če izhajamo iz domneve, da si banke prizadevajo za čim večjo gospodarsko rast, dobiček in prihodek ter pri tem želijo zmanjšati nasprotno postavke (stroške in odhodke), potem

bi lahko trdili, da do neke mere skoraj vsaka teorija mednarodnega bančništva zadeva rast in povečanje dobička.

Domače banke običajno raziščejo inozemske (angl. *offshore*) tržne možnosti s splošnim namenom povečevanja rasti, dobičkov ali obojega. Do tovrstnih idej banka največkrat pride, kadar je na domačem trgu soočena z zrelim domačim trgom ali intenzivno konkurenco v domačem bančnem in finančnem sektorju. Veliki tuji trgi in trgi z razmeroma visokimi stopnjami rasti so najbolj privlačni za banke, ki iščejo nove rasti ali profitne priložnosti v tujini (Park in Zwick 1984). Ta teorija je še posebej primerna za banke, ki želijo pritegniti lokalno poslovanje v inozemskih (angl. *offshore*) trgih ali želijo ustvariti večji delež v rasti svetovne trgovine. Te možnosti so bile vsekakor ključni faktor pri odločitvi *Australia and New Zealand Banking Group* (ANZ Bank), da se je leta 1980 začela širiti na azijsko regijo (Bailey 1991).

Kadar pa na tujem bančnem trgu ni velike konkurence in so vstopne ovire nizke, je posledično lahko potencial rasti in dobička ustrezno večji, ne glede na velikost trga ter relativno rast trga. Mednarodne banke so bolj naklonjene širitvi na trge z manjšo bančno konkurenco kot pa na preostale trge zaključujeta Mullineux in Murinde (2003).

Teorije, povezane s komparativnimi prednostmi: Banka, ki se želi širiti na tuji trg, mora posedovati znanja, ki ji zagotavljajo komparativne prednosti pred bankami na trgu, na katerega vstopa (Mullineux in Murinde 2003). V skladu s tem argumentom je predvidljivo, da se banke ne bi širile v tujino v odsotnosti komparativnih prednosti ali v pomanjkanju elementov le-teh. To teorijo lahko razširimo tako, da zajamemo scenarij, v katerem se banka želi širiti na tuji trg v primeru, ko tam prevzema vlogo tujega igralca s posebno tehnologijo, z namenom, da uporabi to tehnologijo za izboljšanje lastne dejavnosti (Mullineux in Murinde 2003).

Banke v posameznih vidikih svojega poslovanja lahko izhajajo iz komparativnih prednosti, ki bazirajo na številnih virih. Te prednosti se manifestirajo v boljši sposobnosti upravljanja banke, znanju, izkušnjah ali pa v lastnem razvoju najsodobnejših procesov poslovanja, pa tudi v razvoju dobre prakse in informacijske

tehnologije. Mullineux in Murinde (2003) navajata, da taka banka lahko izkoristi svoja znanja in zmogljivosti pri ustanovitvi podružnic v tujini. Naštete prednosti so bile običajno pridobljene z leti tekmovanj na sofisticiranem domačem finančnem trgu, s predhodnimi izkušnjami mednarodnega bančništva ali celo skozi operacije na podobnem tujem trgu. V tem kontekstu je cilj banke, da postane mednarodna banka in tako izkoristi svoje komparativne prednosti. Torej, bolj kot je sofisticiran trg, na katerem že deluje, v primerjavi s tistim, na katerega vstopa, večja je spodbuda za vstop (Mullineux in Murinde 2003).

Teorije, povezane z aktivnostmi, vezanimi na klienta: Sama teorija bazira na pomembnosti komitentov doma, ki s svojim širjenjem na tuje trge motivirajo svoje banke, da jim sledijo in s tem omogočijo varno poslovanje. Odločitev, da se banka širi na tuji trg, je v teh okoliščinah pravzaprav obrambna strategija same banke in odraža bojazen izgube svojih multinacionalnih domačih strank. Samo po sebi se razume, da ne gre le za izgubo stranke na tujem trgu, temveč za izgubo stranke tudi doma. Kajti taka stranka se lahko odloči, da namesto, da bi v tujini poslovala s tujo banko, izbere tam poslovanje s predstavništvom druge, v tem primeru konkurenčne domače banke. Hilmar Kopper (1991, 9), takratni tiskovni predstavnik Deutsche Bank, je dejal, da so banke, zato da bi ohranile svoj tržni delež doma, bile prisiljene v širitev svojega poslovanja v tujino. To sovпада s teorijo o obrambni širitvi bank (Mullineux in Murinde 2003).

Sorodna teorija je teorija o financiranju trgovine. Slednja predpostavlja, da se domače banke razširijo v tujino zato, da nudijo svoje bančne storitve domačim trgovcem. Na primer: v začetku 20. stoletja sta US Steel in DuPont spodbudila Citibank, da je razširila svoje poslovanje v Južno Ameriko. Širitev v takih okoliščinah ni nujno zgolj obrambna strategija. Dejansko je v tem primeru imela Citibank dodatno motivacijo, ki bi jo lahko označili kot oportunistično širitev. Takratni predsednik Citibank je pričakoval, da bo odprtje njenih južnoameriških podružnic prineslo zelo velik donos s ponudbo bančnih storitev, ki jih preostale banke v Južni Ameriki ne ponujajo. S tem bi Citibank pridobila nove stranke (Cleveland in Huertas 1985).

Teorije, povezane z upravljanjem s tveganji: Širitev banke v tujino lahko prinese višje stopnje rasti in višji dobiček, pa naj bo to z vstopom na velik in hitro rastoči trg ali z izkoriščanjem komparativnih prednosti ali pa s sledenjem stranki v tujino. Seveda pa tveganja prav tako vplivajo na odločitev o transformaciji v mednarodno banko. Premislek o tveganjih vstopa na tuji trg gre tukaj v dve nasprotujoči si smeri: širjenje banke v tuje jurisdikcije je očitno tvegano in ni brez negotovosti ter širitev v tujino je zagotavljanje možnosti razpršitve tveganja in s tem zmanjšanje slednjega (Mullineux in Murinde 2003).

Banke po teoriji upravljanja s tveganji običajno opredelimo na več načinov. To so lahko prvenstveno banke, ki niso nagnjene k večjim tveganjem. Te bodo izbirale tuje trge, ki so kulturno, jezikovno in institucionalno sorodni. Na tak način zmanjšujejo negotovost tveganja. Prav tako banke, ki prevzamejo banke na tujem trgu, zmanjšajo svoja tveganja v primerjavi z bankami, ki se odločijo za investicijo na novo (angl. *greenfield*). Podobno banke zmanjšajo svoja tveganja s tem, da se izognejo vstopu na trge politično nestabilnih regij in držav. Banke iz politično nestabilnih držav iščejo načine za zmanjšanje tveganj s tem, da vstopajo na bolj stabilne trge. Velike banke iz stabilnih okolij pa vstopajo na manj stabilne trge in se tem nudijo lokalnemu prebivalstvu in gospodarstvu višjo stopnjo varnosti v bančnem poslovanju (Mullineux in Murinde 2003).

3.3 Prednosti in slabosti internacionalizacije bank

Internationalizacija bančnega sektorja ima tako pozitivne kot tudi negativne posledice za trg, na katerega banke vstopajo. V Tabeli 6 na podlagi analize literature povzemam glavne prednosti in slabosti internacionalizacije bank, ki jih v nadaljevanju tudi bolj obširno opišem.

Tabela 3.1: Prednosti in slabosti internacionalizacije bank

Prednosti internacionalizacije bank	Slabosti internacionalizacije bank
Večja konkurenčnosti in učinkovitost	Povečanje tveganosti naložb domačih bank

Razvoj finančnega trga	Nadzor nad poslovanjem
Prenos znanja	Nastanek nekonkurenčne trže strukture
Koristi ekonomije obsega	Lojalnost trgu države gostiteljice
Stabilnejši viri posojil in večja razpršenost sredstev ter obveznosti bank	Izpostavljenost finančnega sistema ekonomskim in finančnim šokom iz tujine

Med glavne prednosti internacionalizacije bank za državo gostiteljico spada *večja konkurenčnost in učinkovitost*. Za razvijajoče se trge in trge držav v tranziciji sta še posebej značilni nizka učinkovitost in pomanjkanje konkurence. Tuje lastništvo v tem primeru spodbudi konkurenčnost. Slednja pa je zelo zaželena, saj povečuje učinkovitost finančnih storitev, stimulira inovacije in nove bančne poti ter storitve. Prav tako prispeva k stabilnosti bančnega sistema v državi. Prednost internacionalizacije banke za državo gostiteljico je tudi *razvoj njenega finančnega trga*. Tuje banke prinašajo inovativne finančne produkte, uvajajo nove bančne tehnologije in izboljšujejo infrastrukturo finančnega sistema. V lokalnem okolju tako stimulirajo razvoj podpornih finančnih funkcij in agentov, kot so na primer revizijske hiše, svetovalne družbe, kreditni biroji, mednarodne bonitetne agencije in računalniška podjetja. S tem se povečuje kakovost informacij, hitrost storitev in se znižujejo stroški finančnega posredništva (Hvala 2004). Država gostiteljica pridobi tudi s *prenosom znanja*. V primeru prevzema lokalne banke postane le-ta del multinacionalne finančne institucije. Integracija omogoča nadgradnjo obstoječih in uvajanje novih storitev. Izboljšajo se postopki vodenja in internih kontrol. Zelo pomemben je tudi vpliv na spremembe procesa upravljanja s tveganji, odnosa do strank, strateškega planiranja in trženja. Vpliv tuje banke pa ni viden samo v njeni hčerinski družbi. Prenos znanja se preko delovnega okolja te družbe širi z menjavo kadrov in s spodbudo domačim bankam k bolj učinkovitemu poslovanju (Hvala 2004). Ključna prednost za multinacionalno banko kot tudi za gospodarstvo države gostiteljice pa je v *koristi ekonomije obsega*. O ekonomiji obsega govorimo, ko lahko fiksne stroške razpršimo na večjo količino proizvodnje ali storitev, s čimer povprečne fiksne stroške zmanjšamo. Tuja banka s tem pridobiva na dobičkonosnosti. Prihod tujih bank poveča pritisk na domače banke. Zato prihaja do združevanja domačih

bank, da lahko konkurirajo tujim bankam in tudi same izkoriščajo ekonomijo obsega (znižanje stroškov zalednih služb). V primeru združitve avstrijske Bank Austria Creditanstalt in nemške HypoVereinsbank leta 2001 je prišlo do združenja njunih podružnic v državah, kjer so delovale (Hvala 2004). Naslednja prednost, ki jo navajam, so *stabilnejši viri posojil in večja razpršenost sredstev ter obveznosti bank*. Zelo pomemben faktor vstopa tujih bank na domači trg je diverzifikacija likvidnostnega tveganja, kar je tudi eden izmed motivov za vstop na nov trg. Domači likvidnostni šoki imajo manjši vpliv v primeru prisotnosti tujih bank, saj se slednje lažje financirajo pri svoji matični banki ali na mednarodnih finančnih trgih. Diverzifikacija likvidnostnega tveganja se lahko doseže s financiranjem iz tujine ali z neposrednimi tujimi investicijami. Buch in drugi (2003) navajajo, da je za države srednje in vzhodne Evrope finančna integracija zelo koristna. Zagotavlja jim večjo likvidnost v primeru likvidnostnih šokov na domačem trgu.

Med glavne slabosti internacionalizacije bank za državo gostiteljico spada *povečanje tveganosti naložb domačih bank*, do česar lahko pride zaradi zaostrene konkurence ob prihodu tujih bank. To se zgodi v primeru, ko so domače banke kapitalsko šibke in neučinkovite. Takrat se banke odzovejo na povečano konkurenco tako, da poskušajo doseči ustrezno donosnost s povečanjem bolj tveganih naložb. Seveda s tem domače banke povečajo svojo izpostavljenost. V hlepenju po višjih donosih se spuščajo v kreditiranje strank s slabšimi bonitetnimi ratingi in v rizične naložbe, s tem pa dolgoročno izpostavljajo svojo kredibilnost. Opisana tveganja se običajno v večini primerov izjalovijo in navedene naložbe se na dolgi rok izkažejo za manj donosne, kot so bile na začetku ocenjene (Hvala 2004). Slabost za državo gostiteljico je tudi omejen *nadzor nad poslovanjem*. Banke spadajo med najbolj nadzorovane družbe. Problem pa se pojavi, ko taka družba deluje v več državah. Tukaj se upošteva načelo, da nadzor družbe v neki državi opravlja domači regulator. Tako bo na primer podružnica ali hčerinska družba mednarodne banke nadzirana s strani domačega regulatorja in ne s strani regulatorja matične banke. To predstavlja slabost, saj je pri nadziranju bank zelo pomembno poznavanje posebnosti lokalnega okolja (Hvala 2004). Dodatna slabost je tudi *nastanek nekonkurenčne tržne strukture*. V prejšnjem poglavju so bili opisani pozitivni vplivi konsolidacije bančnega sektorja, v nadaljevanju pa bodo opisani negativni. S konsolidacijo lahko namreč pride do nastanka nekonkurenčne tržne strukture, ko ima ena banka zaradi združitvev in

prevzemov večinski tržni delež. To pa seveda vodi v poslabšanje pogojev ponudbe bančnih storitev komitentom. Tak primer se je zgodil leta 2001, ko sta se združila avstrijska Bank Austria Creditanstalt in nemški HypoVereinsbank. Bank Austria Creditanstalt je bila lastnica Splitske banke, HypoVereinsbank pa Zagrebačke banke. Z združitvijo obeh hčerinskih bank bi na Hrvaškem prišlo do monopola ene banke. Prav zato je Bank Austria Creditanstalt prodala svojo hčerinsko banko (Splitsko banko) francoski Societe General (Hvala 2004). Omejitev prav tako predstavlja *lojalnost banke trgu države gostiteljice*. Tuje banke niso tako lojalne trgu države gostiteljice, kot so domače banke. Matične banke namreč ne določajo svoje strategije na podlagi makroekonomskih razmer v državi gostiteljici ali na podlagi uspešnosti poslovanja tujih podružnic. Prav zaradi tega se lahko matične družbe odločijo za nenadne in mogoče tudi neupravičene umike iz trga države gostiteljice (Hvala 2004).

V zadnjem času pa je kot ključna slabost internacionalizacije bank izpostavljena *izpostavljenost finančnega sistema ekonomskim in finančnim šokom iz tujine*. Posledično te primere povezujemo s pojmom bančne krize. Nekoč je bila bančna kriza definirana kot naval na banke in obsežen dvig vlog. V današnjem času so denarne vloge fizičnih oseb vsaj do določene meje zavarovane s strani države, zato ta kriterij za definicijo bančne krize ne ustreza več. Sodobnih bančnih kriz namreč ne spremlja več zmanjšanje bančnih vlog. Danes poznamo več definicij, ki opredeljujejo pojem bančne krize. V svoji nalogi opis definicij omejujem na pet pristopov, ki jih opisujeta Arteta in Eichengreen (2000).

- Bančna kriza v kontekstu solventnosti banke: v tem primeru govorimo o bančni krizi, ker gre za večje ali popolno izčrpanje bančnega kapitala. Ta definicija vključuje tako likvidacijo pomembnih bank v bančnem sistemu kot tudi likvidacijo skupine bank.
- Bančna kriza je tudi obdobje, v katerem pomemben segment bančnega sistema postane nelikviden ali nesolventen. V opisu tega kriznega dogajanja gre za likvidacijo večjega števila bank, kar je posledica nujnih ukrepov vlade (kot so nacionalizacija bank, zamrznitev depozitov, bančne dokapitalizacije, garancije za depozite, višine slabih posojil itd.). V tem primeru govorimo o sistemski krizi.

- Bančno krizo lahko opredeljujemo tudi kot sistemsko in nesistemsko bančno krizo. Nesistemska bančna kriza se običajno pojavi kot predhodnica sistemske bančne krize. V tem obdobju se banke znajdejo v težavah in jih skušajo rešiti same. Sistemske finančne krize zaznamujejo navali na banke, velike spremembe v bančnem portfelju, obsežna državna intervencija ali kolaps finančnih podjetij.
- Poseg države v bančni sektor kot vzrok bančne krize: začetek bančne krize običajno zaznamuje pojav enega od dveh ključnih dogodkov. Prvi zajema naval na banke, kar vodi v likvidacijo. Lahko pa gre tudi za združevanja ali prevzemanja bank s strani države ali drugih finančnih institucij. V drugem primeru gre za obsežno državno pomoč eni ali več bankam oziroma pomembnim finančnim institucijam.
- Pri petem pristopu pa govorimo o bančni krizi, kadar je izpolnjen vsaj eden od spodnjih pogojev:
 - a. delež slabih posojil v celotnih sredstvih bančnega sistema presega 10 %,
 - b. stroški reševanja banke ali bank predstavljajo vsaj 2 % BDP-ja,
 - c. velik obseg nacionalizacije bank in
 - d. obsežen naval na banke ali uporabe nujnih ukrepov za preprečitev le-tega.

4 MOTIVI VSTOPA NA TUJE TRGE

4.1 Motivi vstopa za tuje neposredne investicije

Ko se podjetje odloča za vstop na tuji trg, sledi različnim ciljem in prav zaradi tega motivi za vstop na tuji trg niso unikatni in konstantni. Ti se tudi spreminjajo skozi čas in so odvisni od strukture podjetja, karakteristike trga v državi gostiteljici itd. Dunningova (1993) sistematizacija motivov za vstop na tuji trg je najbolj razširjena. Slednji je motive za vstop na tuji trg razdelil v štiri skupine:

- Iskalci virov (angl. *Resource seeking*): v tej kategoriji je glavni cilj multinacionalk pridobivanje posameznih vrst sredstev, ki niso na voljo na domačem trgu (kot npr. naravni viri ali surovine), ali pa so na voljo na tujem trgu z nižjimi stroški (kot npr. nekvalificirana delovna sila, ki je na voljo po nižji ceni kot v matični državi).
- Iskalci trgov (angl. *Market seeking*): v tem primeru multinacionalka vlaga v tujo državo zato, da bi izkoristila možnosti, ki jih ponuja večji trg. Do tega jo pripeljejo različni vzroki (poleg iskanja in izkoriščanja novih trgov): sledenje dobaviteljem ali strankam, ki so zgradili proizvodne zmogljivosti na tujem trgu, prilagoditev blaga lokalnim potrebam in okusu ter zmanjšanje stroškov s tem, ko servisirajo stranke iz lokalnega trga. V zadnjem času postaja pomembno tudi dejstvo, da je podjetje fizično prisotno na trgu, s čimer odvrča potencialne konkurente, da bi zasedli trg.
- Iskalci učinkovitosti (angl. *Efficiency seeking*): pojavijo se v dveh primerih. V prvem primeru se pojavijo pri podjetjih, ki izkoristijo razliko v razpoložljivosti in stroških tradicionalnih faktorjev danosti v različnih državah, medtem ko v drugem primeru podjetje izkoristi ekonomijo od obsega in razliko v okusu potrošnikov ter zmogljivosti oskrbe.
- Iskalci strateških sredstev (angl. *Strategic asset seeking*): zadnjo kategorijo, ki ja navaja Dunning (1993), lahko obravnavamo ločeno. V tem primeru je namen investicije pridobivanje in dopolnjevanje novih tehnoloških temeljev, namesto izkoriščanja že obstoječih virov.

Franco in drugi (2010) so med iskalce virov navedli naslednje motive, ki podjetje siliijo k internacionalizaciji: specifičnost vira ali surovine, spremenljivost, neopredmetenost sredstev, komplementarnost sredstev, absolutno redkost virov ali surovin in relativno produktivnost sredstev. Kot motive, ki zavirajo internacionalizacijo podjetja, pa navajajo: resnične stroške virov ali surovin. Znotraj skupine iskalci trgov so navajali sledeče motive: strateške ovire, stroške transporta in/ali komunikacije, stopnjo patentiranja, stopnjo kopiranja, velikost tujega trga, stopnjo rasti tujega trga, absolutne prednosti tujega trga, komparativne prednosti podjetja na tujem trgu, razlike v normah in regulativi med domačim in tujim trgom ter razlike v ceni delovne sile. Franco in drugi (2010) so v svoji raziskavi oblikovali še tretjo skupino motivov, ki so jo poimenovali iskalci netržnih sredstev (angl. *Non-Marketable Asset Seeking*). Znotraj te skupine pa so navedli sledeče motive za širitev na tuji trg: stopnjo konkurence za vstop na trg, stopnjo prenosa znanja, organizacijske zmožnosti, stopnjo infrastrukture in tehnološke ovire med domačim ter tujim trgom.

V spodnji tabeli so prikazani motivi tujih neposrednih investicij za vstop na nov trg. Razdeljeni so v tri osnovne skupine in opremljeni z znakom »+« v primeru pozitivnega vpliva na vstop na tuji trg in z znakom »-« v primeru negativnega vpliva.

Tabela 4.1: Motivi vstopa tujih neposrednih investicij na nov trg

		Iskalci virov	Iskalci trgov	Iskalci netržnih sredstev
Devizni menjalni tečaj	Volatilnost	(+)	(+)	(-)
	Menjalni tečaj	(=) / (+)	(+)	(+)
	Pričakovan menjalni tečaj	(-) / (=)	(-)	(-)
Efekt menjave		(+)	(-)	(=)
Institucije	Infrastruktura	(=) / (+)	(+)	(+)
	Uveljavitev zakona	(+)	(+)	(+)
	Stopnja patentiranja	(-)	(+)	(-)
Protekcija menjave		(+)	(+)	(=)

Lokaliziran prenos znanja	(=)	(+)	(+)
---------------------------	-----	-----	-----

Vir: Franco in drugi (2010).

4.2 Motivi vstopa na tuji trg v storitvenem sektorju

Različni avtorji (Kacker 1985, Tatoglu in drugi 2003) navajajo t. i. faktorje privlačnosti (angl. *pull factors*) in faktorje potiska (angl. *push factors*) kot glavne motive internacionalizacije storitvenega sektorja. Faktorji potiska so opredeljeni in obenem opisani kot tisti, ki so povezani z vzroki, ki delajo domači trg nezanimiv. Ti so: intenzivna konkurenca na domačem trgu, razvit domači trg, restriktivna politika trgovanja, nizka gospodarska rast itd. Med faktorje potiska zgoraj navedeni avtorji vključujejo tudi podjetju specifične motive, kot so povečanje prodaje, ekonomija obsega itd. V nasprotju s temi faktorji pa so faktorji privlačnosti, ki so vezani na državo gostiteljico. Ti faktorji delajo državo gostiteljico privlačno, mednje pa prištevamo: fragmentacijo ali nerazvitost trga države gostiteljice, možnost razvoja, visoko gospodarsko rast itd. (Tatoglu in drugi 2003).

Tatoglu in drugi (2003) so v svoji raziskavi motivov za vstop na tuji trg intervjuvali višja vodstva 11-ih družb, ki so v 80-ih letih prejšnjega stoletja vstopale na trge SVE. V tem primeru so motive za vstop na tuji trg avtorji razdelili na motive, izhajajoče iz domačega trga (tako imenovane faktorje potiska), in na motive, izhajajoče iz države gostiteljice (tako imenovane faktorje privlačnosti).

Rezultati intervjujev so pokazali, da je višje vodstvo faktorje privlačnosti za vstop na tuji trge razvrščalo kot sledi (navedeni so od najpomembnejšega do manj pomembnih; v oklepaju je navedena povprečna vrednost):

- možna širitev EU na države gostiteljice (3,85),
- prihodnost možnosti države gostiteljice (3,67),
- velikost trga (3,52),
- višina gospodarske rasti (3,26),
- razvitost prodajnega okolja (3,11),

- strateški pomen (3,04),
- stopnja razvoja distribucijskih kanalov (2,67),
- stopnja infrastrukture (2,63),
- izkazane priložnosti v tržnih nišah (2,48),
- geografska bližina (2,44),
- enostaven dostop do sosednjih držav (2,33),
- regulatorna ureditev države gostiteljice (2,30),
- razpoložljivost usposobljene delovne sile (2,26),
- visoka rast prebivalstva (2,07),
- stopnja lokalnih dobaviteljev (2,00),
- ugodni menjalni tečaji (1,52),
- vladne spodbude v državi gostiteljici (1,26).

Podobno kot v predhodnih navedbah razvrščajo tudi faktorje potiska (makroekonomske razloge na domačem trgu in individualne razloge) kot sledi (navedeni so od najpomembnejšega do manj pomembnih; v oklepaju je navedena povprečna vrednost):

- povečanje prodaje (4,11),
- postati mednarodna družba (3,52),
- izkoristiti edinstvenost izdelka/storitve (3,15),
- zrel domači trg (2,74),
- etos podjetja (2,50),
- izkoristiti posebno znanje o tujem trgu (2,44),
- ekonomija obsega (2,19),
- majhen domači trg (2,19),
- nasičenost domačega trga (2,13),
- visoki stroški delovanja na domačem trgu (2,11),
- prevladujoče sovražno konkurenčno okolje na domačem trgu (2,04),
- nizka rast prebivalstva v domicilni državi (1,78),
- nizka gospodarska rast domicilne države (1,59),
- domače restriktivno regulativno okolje (1,59),

- izkoristek svojih presežnih zmogljivosti (1,41),
- povabilo tretje osebe (1,33).

Če povzamemo zgornje rezultate, vidimo, da so ključni motivi za širitev storitvene dejavnosti na nove trge: povečanje prodaje, možna širitev EU na države gostiteljice, prihodnostne možnosti države gostiteljice, velikost trga države gostiteljice in možnost postati mednarodna družba. Tako ne moremo nikakor zaključiti, da so faktorji potiska bolj pomembni od faktorjev privlačnosti ali obratno. Gre za kombinacijo makroekonomskih razmer na domačem in tujem trgu ter individualnih razlogov podjetja samega.

4.3 Motivi vstopa na tuji trg v bančnem sektorju

Ko proučujemo bančne razloge vstopanja na tuje trge, so po navedbah Hvale (2004) pomembni sledeči makroekonomski elementi:

- Širitvene strategije banke.
- Svetovni trendi privatizacije, liberalizacije (deregulacije), konsolidacije in globalizacije finančnih trgov: povečanje mednarodne trgovine, konkurenca med finančnimi posredniki, napredek v informacijski tehnologiji in usklajenost regulatornih okvirov ter nadzornih aktivnosti.
- Krizne razmere: velika prisotnost zahodnoevropskih bank v evropskih tranzicijskih državah je v veliki meri posledica kriznih razmer, v katerih so se znašle te države na začetku izvajanja strukturnih reform. Ob koncu 80-ih let prejšnjega stoletja je bil v večini tranzicijskih držav odpravljen enobančni sistem¹. Države so pričele z uvajanjem nove bančne regulative, odpisovanjem slabih terjatev in sanacijo bank (podržavljanje). V naslednjem koraku pa so države začele prodajati domače banke tujim investitorjem ali tujim bankam in s

¹ V enobančnem sistemu obstaja samo ena banka (v Jugoslaviji je od leta 1952 bila to Narodna banka), ki vodi monetarno politiko in tekoče poslovanje. Banka ima značaj univerzalne banke, saj združuje dejavnosti emisije denarja, zbiranja depozitov in kreditiranja gospodarstva. Ponekod pa je imela taka banka tudi funkcijo vodenja državne evidence (zbiranje podatkov o narodnem dohodku, gibanju plačnih skladov, razdelitvi dohodka itd.). V takem sistemu tudi ni nikakršne konkurence.

tem spodbudile konkurenco. To je pomenilo začetek bančnega poslovanja v skladu s standardi razvitih kapitalističnih trgov.

- Odprava vstopnih omejitev za tuje banke: odprava raznih licenc, odprava omejitev pri tujem lastništvu, odprava omejitev števila izpostav itd.
- Večja odprtost tujim investicijam in trgovini ter potreba po zagotovitvi bolj učinkovitega in stabilnega finančnega sistema.
- Za banke iz zahodne Evrope je bil pomemben razlog za vstop na trge tranzicijskih držav dober geografski položaj (neposredna bližina tujega trga) in razmeroma majhne kulturne razlike.

Kot zelo pomemben individualni dejavnik širitve zahodnoevropskih bank na trge držav v tranziciji navaja Hvala (2004) zasičenost obstoječega domačega trga in s tem omejene možnosti za nadaljnjo rast. Banke iz manjših evropskih držav kot npr. Avstrije, Irske, Nizozemske, Portugalske in Belgije so bile zelo motivirane za prodor na velike trge vzhodne Evrope. Za večino teh bank predstavlja prisotnost na enem ali več trgih tranzicijskih držav večji dolgoročni potencial za širitev, kot bi bila podvojitev dejavnosti na svojem domačem trgu. Tak primer je belgijska KBC banka, ki je z nakupom banke na Češkem in Poljskem ter manjšinskega deleža Nove Ljubljanske banke pridobila šest milijonov novih komitentov, kar je trikrat več, kot predstavlja bazni bančni trg v Belgiji.

Gonilo internacionalizacije bank je vsekakor tudi iskanje novih poslovnih priložnosti na tujih trgih. Enoten evropski trg ponuja velik potencial. Razvitost finančnih trgov v evropskih tranzicijskih državah zaostaja za zahodnoevropskim povprečjem. Tak trg predstavlja in ponuja tujim vlagateljem poslovno priložnost za doseganje višje rasti donosov v prihodnosti. Pri tem ne gre za zanemarjanje motiva stopnje ekonomske integracije med državami. Pri tem gre predvsem za upoštevanje prisotnosti nefinančnih podjetij iz držav izvoznic bančnega kapitala v države uvoznice in obseg trgovinske menjave med omenjenimi državami. V teh primerih banke z vstopom na tuji trg sledijo svojim komitentom. Poleg omenjenega tuje banke pogosto na novih trgih privabijo tudi davčne in druge olajšave, ki so jih deležne v gostujoči državi (Hvala 2004).

Focarelli in Pozzolo (2003) sta naredila obsežno ekonometrično raziskavo, ki je zajela 260 velikih bank iz držav, ki so vključene v Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), in vse njihove podružnice ter hčerinske družbe v vseh OECD državah. V svoji raziskavi sta upoštevala vlogo institucionalnih in regulatornih karakteristik države. Prav tako sta znotraj enotnega okvirja upoštevala večji nabor spremenljivk, ki naj bi vplivale na vzorec internacionalizacije bank. V svoji raziskavi sta se osredotočila na dve strategiji internacionalizacije, ki zahtevata fizično prisotnost na tujem trgu: na podružnico in hčerinsko družbo.

Razvoj tujih predstavništev in hčerinskih družb je bil zelo neenakomerno razporejen v zadnjih 50-ih letih. Število tujih predstavništev je zelo intenzivno naraščalo od leta 1960 do sredine 80-ih let prejšnjega stoletja, po letu 1985 pa se je obseg občutno zmanjšal. V nasprotju s tem je v 90-ih letih prejšnjega stoletja zelo poraslo število združitvev in prevzemov. Kljub temu pa so prevzemi in združitve v bančnem sektorju veliko bolj redki kot pa v ostalih gospodarskih panogah (Focarelli in Pozzolo 2003).

Vzorec bančne internacionalizacije razložijo trije faktorji: ekonomska integracija, institucionalne karakteristike in možnosti dobička. Bančna internacionalizacija je zelo korelirana s stopnjo integracije med državo matične banke in državo, kjer se nahaja podružnica ali hčerinska družba. Integracija med državami zajema tako ekonomske dejavnike (kot sta na primer višina mednarodne menjave in tuje neposredne investicije) kot tudi neekonomske dejavnike (kot sta jezik in kulturne podobnosti) (Focarelli in Pozzolo 2003).

Focarelli in Pozzolo (2003) sta izmerila stopnjo integracije med dvema državama z geografsko razdaljo in stopnjo medsebojne menjave. Slednjo sta izračunala kot razmerje med vsoto uvoza in izvoza države gostiteljice ter celotne vsote uvoza in izvoza matične države. Predpostavila sta, da so stroški informacije nižji med državami, ki uporabljajo isti jezik. Preverila sta, ali so znotraj EU čezmejne širitve bolj intenzivne.

Institucionalne karakteristike sta Focarelli in Pozzolo (2003) opredelila z regulatorjem restrikcij, kjer sta z indeksom izmerila omejitvev aktivnosti domačega bančništva. Kot približek impliciranih omejitev pa sta uporabila stopnjo koncentracije bank (izmerjen

kot tržni delež petih največjih bank). Preverila sta tudi tradicijo zakona in reda. Kot zadnjo spremenljivko sta upoštevala, ali je v državi gostiteljici prisoten mednarodni finančni center.

Možnosti dobička so v literaturi o internacionalizaciji bančništva navedene v kategorijah skupen BDP in BDP na osebo ter kot približek v stopnji možnosti dobička na tujem trgu, s čimer se Focarelli in Pozzolo (2003) ne strinjata. Zagovarjata namreč domnevo, da bo dobiček bank nižji v razvitih državah zaradi večje konkurence in da bo v državah z višjo pričakovano stopnjo ekonomskega razvoja možnost dobička višja. Zato sta predpostavila, da se banke raje širijo na trge, kjer je višja pričakovana ekonomska rast in je bančni sistem manj učinkovit. Tako sta predpostavila, da imajo države z nižjo stopnjo osnovnega inputa nižjo inflacijo, višjo stopnjo izobrazbe in, v primerjavi z bolj razvitimi finančnimi trgi, višjo stopnjo ekonomskega razvoja v prihajajočih letih.

Spremenljivke, ki sta jih Focarelli in Pozzolo (2003) vključila v svojo analizo, so sledeče:

- velikost države (tako gostiteljice kot tudi domače države),
- neobrestni prihodki,
- donosnost sredstev (angl. *Return on Assets*),
- menjava med državama,
- jezik,
- evro države,
- geografska razdalja,
- restrikcije,
- finančni center,
- pravo in red,
- bruto domači proizvod,
- inflacija,
- izobraženost,
- velikost kreditnega trga,
- denarni tok in

- razmerje med stroški in prihodki.

Ekonomska integracija, institucionalne karakteristike in možnosti dobička so torej glavni postulati ter hkrati tudi gonilna sila bančne internacionalizacije. Njihov efekt oziroma stopnja njihovega vpliva pa je lahko različna, odvisno od strategije internacionalizacije, ki ji sledi banka. Prav zato sta Focarelli in Pozzolo (2003) v svoji empirični analizi razlikovala med predstavništvom in hčerinsko družbo. Prišla sta do spodnjih ugotovitev:

1) *Integracija med državama*

- Koeficient korelacije menjave blaga in storitev med državama je pozitiven in signifikanten, kar nam pove, da je večja verjetnost, da bo banka odprla podružnico ali hčerinsko družbo v državi, s katero je že uveljavljena blagovna menjava.
- V državah, kjer govorijo isti jezik, je koeficient negativen, vendar ne signifikanten v primeru podružnice in pozitiven, vendar ne signifikanten v primeru hčerinskih družb. Najverjetneje banke smatrajo, da bodo lažje nadzorovale hčerinske družbe v državah, kjer govorijo isti jezik. Možnost, da bo imela banka hčerinsko družbo v državi, kjer govorijo isti jezik, je za 1,6 % višja od povprečja.
- Koeficient geografske oddaljenosti je negativen in signifikanten tako za podružnice kot za hčerinske družbe. To kaže, da se interes banke za vstop na tuji trg manjša z geografsko oddaljenostjo le-tega.
- Pozitiven in signifikanten je tudi korelacijski koeficient za spremenljivko pridružitve Evropski Monetarni Uniji (v nadaljevanju EMU). To nam potrdi, da je ideja o skupnem denarnem trgu in odsotnosti tveganja spremembe valutnega tečaja rezultirala v povečanju tujih podružnic in hčerinskih družb. Verjetnost, da bo mednarodna banka odprla podružnico v državi, ki bo sčasoma vstopila v EMU, je za 2,5 % višja od povprečja. V primeru odprtja hčerinske družbe pa za 4,9 % višja od povprečja.

2) *Institucionalne karakteristike države gostiteljice*

- Korelacijski koeficient za spremenljivko omejitev bančnih aktivnosti je ne signifikantno različen od nič v primeru podružnic, ampak je

negativen in signifikanten v primeru hčerinskih družb. Razlika med njima je zelo signifikantna. Pri tem je potrebno upoštevati, da je regulativa manj zavezujoča za podružnice kot pa za hčerinske družbe. Slednja ugotovitev nam pove, da tudi v primeru, ko ni prisotnih pravnih omejitev, je zelo reguliran bančni sistem manj dostopen za tuje banke.

- Koncentracija bančnega sektorja v državi gostiteljici je indirektna mera dostopnosti trga, kar vpliva na verjetnost vstopa tujih bank. V obeh primerih je korelacijski koeficient signifikantno različen od nič.
- Prisotnost močnejše zakonodajne in pravne tradicije v državi poveča verjetnost prisotnosti tujih bank.
- Prisotnost finančnega centra je prav tako močnejši motivator za vstop tujih bank, vendar samo v obliki podružnice. Verjetnost, da bo mednarodna banka odprla podružnico v državi, kjer je finančni center (kot na primer London, New York ali Tokio), je 15,6 %.

3) *Možnosti povečanja dobička*

- Spremenljivke sta razvrstila v dve skupini. Prva skupina vsebuje spremenljivke, ki so povezane z možnostjo gospodarske rasti v gostujoči državi. Te so BDP na prebivalca, stopnja inflacije, stopnja izobrazbe in velikost bančnega sektorja (slednja nadomešča spremenljivko finančne razvitosti države). Korelacijski koeficient spremenljivk BDP na prebivalca in stopnja izobrazbe sta se pokazala kot najbolj signifikantna, predvsem pri hčerinskih družbah, saj so slednje bolj vključene v lokalno okolje. V kolikor se predvidevanja gospodarske rasti države gostiteljice spremenijo med 25. in 75. percentilom, se spremeni mejni učinek za 3,4 % pri podružnicah in za 2,2 % pri hčerinskih družbah.
- Druga skupina spremenljivk so tiste, ki karakterizirajo bančni sektor države gostiteljice. Analiza je pokazala, da bodo tuje banke verjetneje odprle svojo podružnico ali hčerinsko družbo v državah, kjer imajo banke večji denarni tok, višje stroške in višjo dobičkonosnost. V številnih primerih je to pokazatelj neučinkovitega bančništva. Zato imajo tuje banke z boljšo kapitalno strukturo in bolj učinkovitim upravljanjem

prednost pred domačimi bankami. Tudi tukaj se je višja dobičkonosnost pokazala kot eden glavnih motivov za vstop na tuji trg.

5 OBLIKE IN DEJAVNIKI VSTOPA

Banke vstopajo na tuje trge zaradi priložnosti povečanja dobička, možnosti dodatne rasti, izkoriščanja svojih konkurenčnih prednosti in sledenja ali vodenja svojih strank. Ko banka sprejme odločitev o vstopu na tuji trg, se mora odločiti o načinu in strategiji vstopa ter o institucionalni obliki vstopa. V skladu z omenjenim je to poglavje razdeljeno na več delov. V prvem delu obravnavam dejavnike, ki vplivajo na odločitev o institucionalni obliki vstopa na tuji trg. V drugem delu so predstavljene strategije vstopa, v tretjem delu pa glavne institucionalne oblike. Temu sledi še primerjava institucionalnih oblik vstopa in analiza tveganj, s katerimi se srečuje banka ob vstopu na tuji trg.

5.1 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vstopne strategije

Fiechter in drugi (2011) navajajo pet glavnih dejavnikov, ki vplivajo na izbiro pravne oblike vstopa na tuji trg. Z izbiro najugodnejše pravne oblike želi bančna skupina optimizirati naslednje dejavnike:

- (i) razlike v zakonskih ureditvah;
- (ii) davčna pravila, ki so sprejeta v domači in gostujoči jurisdikciji;
- (iii) tveganja v državi gostiteljici (makroekonomska in politična);
- (iv) poslovni model skupine in strokovno znanje skupine ter narava poslovanja, predvidena na trgu, na katerega skušajo prodreti;
- (v) razvitost finančnega trga v državi gostiteljici.

Pri izbiri strategije vstopa na tuji trg je cilj banke maksimirati stopnjo tveganja prilagojene donosnosti. V tem pogledu se vključuje stopnja nadzora nad transakcijami kot najpomembnejši dejavnik v kontroli tveganj kot tudi v spremljanju

donosov. Stroški, povezani z vstopom, so le eden od številnih elementov, ki določajo najučinkovitejšo raven naložbe (Hurduc in drugi 2011).

Razlike v zakonskih ureditvah

Predpisi doma in v državah gostiteljic vplivajo na izbiro pravne oblike poslovnega modela vstopa, kot je razvidno iz naslednjih primerov (Fiechter in drugi 2011):

a) italijanske in kanadske banke so morale zaprositi za predhodno odobritev domačega regulatorja za odprtje čezmorskih podružnic;

b) španska centralna banka ima širši sklop meril, na podlagi katerih lahko zavrne prošnjo banke za odprtje podružnice, kar pa ne velja v primeru odprtja hčerinske družbe (za banke iz območja EU-ja ti kriteriji ne veljajo);

c) v Novi Zelandiji se zahteva, da tuje banke odprejo hčerinsko družbo in s tem zagotavljajo ločevanje med hčerinsko in matično družbo. To omogoča učinkovitejše reševanje v primeru težav hčerinske ali matične družbe in v okviru drugih posebnih vidikov (npr. regulator v državi matične družbe in ureditev glede razkritij ter tržne discipline in obstoja preferenc ob likvidaciji banke).

Zdi se, da v čezmorskih operacijah banke raje odpirajo hčerinske družbe, posebno v tistih državah, kjer so dodatne zahteve glede podružnic najobsežnejše. Te zahteve so lahko omejevanje poslovanja (npr. omejitve za podružnice tujih bank glede sprejemanja vlog kot na Hrvaškem in v Mehiki), zagotavljanje enakega obravnavanja vlagateljev države gostiteljice v primeru insolventnosti matične družbe (npr. na Hrvaškem in na Poljskem) ali pa bolj obremenjujoč postopek odobritve za odprtje podružnice (Fiechter in drugi 2011).

Davčne in stroškovne spodbude

Ko govorimo o davčnih in stroškovnih spodbudah, je neskladje med davčnimi izdatki in davčnimi ter stroškovnimi spodbudami lahko precejšnje. Cerutti in drugi (2007) so našli pozitivno in statistično pomembno povezavo med najvišjo stopnjo korporativnega davka v državi gostiteljici in odločitvijo banke, da vstopa na trg kot podružnica, saj to olajša izogibanje višji davčni obremenitvi preko selitve dobička čez mejo.

V državi matične družbe je lahko davčna obravnava dobička iz čezmorskih podružnic v primerjavi s hčerinskimi družbami različna. Razlika v davčni obravnavi (ta obstaja npr. v Veliki Britaniji) lahko ustvari dovolj velike razlike, da se banka na podlagi tega odloči za vstop na tuji trg v obliki podružnice ali hčerinske družbe.

Nekatere banke se zaradi optimiziranja svoje organizacijske strukture odločijo za bolj kompleksne ureditve. Dovolj velik maloprodajni trg v državi gostiteljici in možnost vstopa na trg skozi prevzeme ali združitve (kot je to bilo v vzhodni Aziji po krizi v 90-ih letih prejšnjega stoletja) lahko privede do pristranskosti v korist hčerinske družbe. Banka se lahko pozneje razširila po celotni regiji preko podružnic iz svoje nove hčerinske družbe. HSBC ima hčerinske družbe na Kitajskem, v Hong Kongu in Maleziji, medtem ko svoje posle v preostalih azijskih državah vodi iz svoje podružnice v Hong Kongu (HSBC Banking Corporation in Hang Seng Bank). Iz svoje mehiške hčerinske družbe pa Grupo Financiero HSBC nadzira in vodi posle v Latinski Ameriki (Fiechter in drugi 2011).

Makroekonomska in ostala tveganja v državi gostiteljici

Tveganje v mednarodnem okolju lahko opredelimo kot možnost popolnega ali delnega nedoseganja ciljev ter izgubo lastnine ali vloženega kapitala. Nevarnost internacionalizacije izhaja iz slabega poznavanja mednarodnega okolja, podcenjevanja ali zanemarjenja različnih sestavin okolja in neprilagojenih lastnih pristopov v mednarodnem okolju. Tako Dubrovski (2006) navaja sedem pasti:

- razvrstitev tujih trgov glede na obseg in rast povpraševanja,
- podcenjevanje tujih konkurentov,
- različne motivacije strank na tujem trgu,
- napačna izbira cene,
- nefleksibilno prilagajanje značilnostim distribucijskih kanalov,
- izbira neustreznega partnerja in
- zaščita položaja blagovne znamke.

Hollensen (1998) našteva tri skupine tveganj:

- splošna tržna tveganja: jezik in kulturne razlike, tržna razdalja, konkurenca drugih podjetij na tujem trgu in razlike v značilnosti storitev;
- komercialna tveganja: valutno tveganje, težave v zagotavljanju financiranja in težave izterjave dolga;
- politična tveganja: omejitve tuje vlade, naravne katastrofe, revolucije in vojne na tujih trgih.

Večje, kot je idiosinkrazijsko makroekonomsko tveganje v državi gostiteljici, bolj privlačen je vstopni model v obliki hčerinske družbe. Pri podružnici je matična banka običajno popolnoma odgovorna za vse obveznosti in tudi za vso nastalo škodo, medtem ko je pri hčerinski družbi obveznost omejena na vrednost vloženega kapitala. V tem primeru ima matična družba pravno možnost, da v primeru likvidacije vodenje postopka prepusti hčerinski družbi, sama pa ob tem ne utrpi direktnih finančnih posledic. V preteklih finančnih krizah so banke že izkoristile te pravne možnosti v državah gostiteljicah, kjer so imele svoje čezmorske hčerinske družbe. Cerutti in drugi (2007) so ugotovili statistično značilno negativno povezavo med indikatorjem makroekonomskega tveganja države gostiteljice in izbiro podružnice namesto hčerinske družbe.

V primeru, ko banke zaznajo politično tveganje v državi gostiteljici, se raje odločajo za vstop v obliki podružnic. Pravni okvir v številnih domačih državah matičnih bank (npr. Kanada in Združene države Amerike) vsebuje posebne določbe, ki ščitijo interese svojih pravnih oseb pred nevarnostjo kršitev pogodbenih pravic ali zaradi dogodkov, kot so vojne ali civilni nemiri. Tako pogojena omejena odgovornost je

razširjena tudi na podružnice. Cerutti in drugi (2007) so ugotovili pomembno pozitivno korelacijo med političnim tveganjem države gostiteljice in preferenco za vstop v obliki podružnice.

V praksi obstajajo še številni drugi dejavniki, ki so pogosto ključnega pomena pri odločanju, kakšno obliko vstopa bo izbrala matična banka. Če je izpostavljenost matične banke v podružnici ali hčerinski družbi v državi gostiteljici systemskega pomena za normalno delovanje matične banke, potem nudi slednja dodatne kapitalske injekcije in dodatno likvidnost, saj bi v nasprotnem primeru ogrozila delovanje skupine. V času svetovne finančne krize so švedske banke takšno podporo nudile njihovim baltskim podružnicam in tamkajšnjim hčerinskim družbam. Tudi avstrijske in italijanske banke so enako postopale v podobnem primeru svojih hčerinskih družb v srednje- in vzhodnoevropskih državah. Podobno podporo nudijo tudi matične banke svojim hčerinskim družbam v primerih, ko je v igri precejšnje tveganje ugleda skupine. Primer le-tega je kapitalska injekcija s strani portugalske banke Banco Espiritu Santo v svojo brazilsko hčerinsko družbo Banco Boavista Interatlantico po devalvaciji brazilskega reala leta 1999 (Fiechter in drugi 2011).

Tržni model, primeren za izbrano tržno strategijo vstopa

Vsekakor banke prilagajajo strategijo vključevanja na tuje trge predvsem svojim ciljem. Banke se lahko širijo na tuje trge preko prevzema že obstoječe domače banke. To omogoča izkoriščanje osnovnih primerjalnih prednosti, ki jih ima domača banka (ocena lokalnega kreditnega tveganja in uveljavljena baza strank). V teh primerih se matične banke lahko zanesejo na lokalno financiranje, ki izhaja predvsem iz depozitov v prevzetih domačih bankah. V tej obliki prevzema se običajno pogosteje odločijo za obliko hčerinskega podjetja kot pa za podružnico (Fiechter in drugi 2011).

Druga pomembna oblika in način vstopanja bank na tuje trge je v obliki podružnice. Le-ta je pogosta in zaželena predvsem v primerih, kjer je cilj širitve v širjenju posojilne dejavnosti in v opravljanju finančnih storitev za pravne osebe. Oblika podružnice je pomembna v primeru, ko zahteve po kapitalski ustreznosti podružnice ne zadostujejo za kritje kreditnega tveganja iz naslova kreditov do večjih pravnih

oseb. V tem primeru je eleganten izhod v knjiženju te izpostavljenosti v matični banki ali v dovolj veliki regionalni hčerinski družbi. To je stroškovno učinkovitejše v primerjavi z ureditvijo, kjer, da bi zagotovili skladnost z limiti velike izpostavljenosti, knjižijo transakcijo v več podružnicah. Sklepanje izvedenih finančnih instrumentov za varovanje kreditnega, obrestnega in preostalih tveganj je prav tako optimizirano na nivoju skupine, kjer se izkoristi znanje o obvladovanju tveganj (Fiechter in drugi 2011).

Razvitost finančnega trga v državi gostiteljici

Razvitost samega finančnega trga v državi gostiteljici vsekakor pogojuje izbor oblikovanja ustreznega modela vstopa. Temu se prilagaja tudi stil vodenja, ki je lahko v primerjavi z domačo banko povsem enak. Švedske banke, ki so dejavne v baltskih državah, in avstrijske banke, ki so dejavne na Balkanu, večinoma sledijo hčerinskemu modelu vstopa, ki je optimalen gleda na obstoječa finančna trga. V obeh primerih so maloprodajne stranke upoštevane kot zelo pomembne tako na strani naložb kot tudi na strani financiranja. Financiranje hčerinske družbe preko matične družbe, zakladništvo hčerinske družbe in obvladovanje tveganj v hčerinski družbi je inkorporirano v odločanje na ravni oblikovane skupine. To je v nasprotju z decentraliziranim modelom upravljanje kapitala in likvidnosti, ki je tipičen za španske banke in njihove hčerinske družbe. Poglavitni razlog za te razlike je torej ravno v stopnji razvitosti lokalnih kapitalskih trgov. V primerjavi s švedsko hčerinsko družbo v baltskih državah je bilo za španske hčerinske družbe v Braziliji in Mehiki lažje pridobiti financiranje na lokalnem trgu v cilju dopolnitve vlog prebivalstva (Fiechter in drugi 2011).

5.2 Oblike vstopa

Konopielko (1999) navaja, da je potrebno razlikovati med naslednjima načinoma vstopa na tuji trg: nova (angl. *greenfield*) investicija in prevzem ali združitve že obstoječe družbe.

Prezemi in združitve bank (angl. *Mergers and acquisitions*)

Kadar tuje banke ne poznajo razmer na trgu, v katerega vstopajo, se največkrat odločijo za vstop v obliki prevzema ali združitve. V primeru prevzema matična družba kupi določeno količino delnic ali delež banke, ki jo želi prevzeti. Višina nakupa ni omejena in je lahko v razponu od 100 % kapitala prevzete družbe do zelo majhnega deleža (Konopielko 1999). Tak način vstopa zahteva nizko stopnjo vpletenosti pri upravljanju prevzete družbe. V številnih primerih držav, ki so bile ali so še vedno v finančni krizi, se pojavi potreba in nuja po prestrukturiranju domačih bank, ki je največkrat rešljiv s privatizacijo bank. To omogoča zainteresiranim bankam vstop na ciljni trg preko nakupa deleža v že obstoječi banki. To je seveda ceneje kot nov (angl. *greenfield*) vstop (International Monetary Fund 2000). Prevzem je vsekakor najhitrejša oblika vstopa na tuji trg, saj v državi gostiteljici ne oblikuje novih delovnih mest ali dodatno širi bančni sektor. Kar je še posebej pomembno v primeru trgov, ki se otepajo že presežnih zmogljivosti.

Novo investicije (angl. *Greenfield investment* oziroma *De novo operation*)

Nova (angl. *greenfield*) investicija je oblika tuje neposredne investicije, kjer matična banka ustanovi novo družbo oziroma pomeni vzpostavitev institucije iz nič. Takšna investicija zahteva kapitalski vložek, ki je odvisen od institucionalne oblike vstopa in je v primeru tujega predstavništva minimalen. Pri tej obliki vstopa družba odpira nova dolgoročna delovna mesta. Banke se običajno odločijo za tako obliko v primeru vstopa na razvite trge. Clarke in drugi (2003) navajajo, da konsolidacija bančnega sektorja v razvitih državah rezultira v novih (angl. *greenfield*) vstopih tujih bank. Tuje banke vstopajo na razvite trge zaradi zasledovanja višjih donosov.

5.3 Institucionalne oblike vstopa

Obstaja več pravnih oblik, ki lahko zagotavljajo vstop mednarodne banke na trg države gostiteljice. Slednje ni le formalnost, temveč del strategije vstopa in kot taka je pogojena s ciljnimi obsegom dejavnosti. V določenih okoliščinah ima lahko oblika vstopa tudi vpliv na stabilnost tako domačega kot tudi gostujočega bančnega sektorja. Bančni sektor domače države je lahko prizadet zaradi velikih izgub hčerinske banke v državi gostiteljici. Z vidika države gostiteljice lahko predpisi, ki promovirajo posamezen način vstopa, preprečijo finančno krizo ali pa jo vsaj omilijo (Hryckiewicz 2008). Oblike vstopanja tujih bank v ciljno državo so pogojene in se običajno razlikujejo glede na vrsto bančnih poslov, ki jih želijo opravljati in pa tudi glede na stopnjo obvez do trga države gostiteljice, ki jih le-ta uveljavlja. Nepremoženjske oblike so korespondenčno bančništvo in predstavništvo tuje banke, med premoženjske oblike pa spadajo podružnica tuje banke, hčerinska banka in različne oblike skupnih vlaganj.

Specializirane banke, kot so investicijske banke, običajno delujejo skozi številna predstavništva ali morda celo vzpostavijo nebančna podjetja. Razlog za to je, da slednja običajno ne opravljajo tipične bančne dejavnosti (vsaj v državi gostiteljici), ki zahteva bančno licenco. Regulatorji v teh primerih obravnavajo banke kot posebne subjekte, ki opravljajo tipične bančne dejavnosti (zbiranje depozitov, menjalniški posli itd.), pri katerih je tveganje neplačila, povezanega s temi dejavnostmi, visoko. V tem primeru so neizogibni posebni postopki za potencialne ponudnike storitev. V primeru, da so operacije omejene le na nekatere svetovalne in reprezentativne storitve, pa je tveganje manjše in s tem uredba postane manj pomembna (Konopielko 1999).

5.3.1 Nepremoženjske oblike

Korespondenčno bančništvo (angl. *Correspondent banking*)

Pri korespondenčnem bančništvu gre za dogovor, kjer ena banka (poravnalna banka ali banka ponudnica storitev) izvršuje ali prejema plačila v imenu druge banke (banke stranke). V nekaterih primerih so tovrstni plačilni tokovi koncentrirani pri le nekaj bankah, kar vpliva na obstoj določenih finančnih in operativnih tveganj. Plačilni tokovi

v okviru korespondenčnega bančništva se lahko izvajajo tako neposredno med bankami kot tudi posredno med bankami in plačilnimi sistemi. Glede na obseg plačilnih transakcij preko tovrstnih dogovorov, ki je primerljiv z manjšimi plačilnimi sistemi za plačila velikih vrednosti, predstavljajo pomemben člen v plačilni verigi (Banka Slovenije 2016).

Tipične korespondenčne banke so velike mednarodne banke, ki opravljajo storitve za banke po vsem svetu. Majhne banke lahko s korespondenčnim razmerjem povečajo svoj spekter storitev za komitente in s tem povečajo obseg poslovanja in dobiček. Storitve, ki se opravljajo preko korespondenčnega bančništva, so relativno standardizirane. V večini primerov gre za storitve zbiranja ali plačila tujih sredstev znotraj dogovorjene finančne menjave. Iz tega vidika korespondenčno bančništvo ni toliko prava oblika vstopa na tuji trg, kot je alternativna konkurenca na tujem trgu, kar pa še posebej velja na trgih, ki ne omogočajo drugačne oblike vstopa (Hurduc in Nitu 2011). Prav tako Mullineux in Murinde (2003) navajata, da korespondenčno bančništvo ni prava oblika mednarodnega bančništva, ker ne vsebuje nikakršne tuje neposredne investicije ali kakršnekoli fizične prisotnosti na tujem trgu. Medtem ko Khoury (1998) navaja, da je razmerje, ki je zgrajeno s korespondenčnim bančništvom, le prvi korak k internacionalizaciji banke.

Predstavništvo tuje banke (angl. *Representative office*)

Predstavništvo tuje banke je najbolj omejena institucionalna oblika mednarodnega bančništva in prav zaradi tega se uvršča med najcenejše oblike vstopa na tuji trg. Matična banka mora v tuji državi odpreti lastne poslovne prostore. Predstavništvo opravlja storitve, ki pomagajo in podpirajo delovanje mednarodne banke, vendar je njihova dejavnost omejena. Predstavništva niso pooblaščenca za izvajanje splošnih bančnih funkcij kot npr. sprejemanje depozitov in dajanje posojil. Njihova funkcija je omejena na zbiranje in posredovanje plačil na tujem trgu kot npr. terjatve za izvoznike in podobno. Med najpomembnejšimi funkcijami predstavništva je zbiranje podatkov in informacij o tujem tržišču. Le-te pa matična banka uporabi za nadaljnjo strategijo vstopa na trg in odkrivanje poslovnih priložnosti (Mullineux in Murinde 2003).

Predstavništva torej ne opravljajo neodvisne samostojne dejavnosti. Namenjena so temu, da pritegnejo stranke in jim ponudijo svoje storitve v tujini. Pogosto se predstavništva tujih bank pogajajo za korespondenčne odnose z domačimi bankami. Matični banki omogočajo nizke stroške vstopa in vzpostavitev svoje blagovne znamke brez kakršnih koli stroškov kapitala, povezanih z ustanovitvijo podružnice ali hčerinske družbe. To je še dodatna prednost v primeru, da ima regulatorni okvir še določeno stopnjo negotovosti, ali ko je potrebno še oceniti potencialno donosnost lokalnega trga. Odprtje predstavništva je definitivno strategija vstopa v primeru, ko so visoko donosni posli dosegljivi samo tistim bankam, ki so prisotne na trgu (Hurduc in Nitu 2011).

5.3.2 Premoženijske oblike

Najvišjo obliko vstopa na tuji trg predstavljajo podružnice in hčerinske družbe. V obeh primerih je za delovanje potrebno pridobiti dovoljenje lokalne centralne banke, ki praviloma omogoča opravljanje celotnega spektra bančnih storitev.

Podružnica tuje banke (angl. *Foreign branch*)

Podružnica ni samostojna pravna oseba, ampak je sestavni del matične družbe. Matična banka ji nameni višino kapitala, s katerim bo razpolagala. V postopku odpiranja v državi gostiteljici mora za svoje delovanje pridobiti dovoljenje lokalne centralne banke. Značilno za podružnice je, da lahko v obsegu svojega poslovanja nudijo celoten spekter bančnih storitev. Ker pa je sestavni del matične družbe, prevzame avtomatično kreditno bonitetno oceno svoje matične družbe, kar seveda lahko predstavlja veliko prednost na bančnem trgu države gostiteljice. Matična družba praviloma postopek odločanja ne prenese na podružnico v celoti. Podružnica je lahko insolventna v primeru, da je matična družba v bankrotu in obratno. Prav zato zahteva ta oblika vstopa skrben nadzor regulatorja, tako na strani države gostiteljice kot v državi matične družbe (Hryckiewicz in Kowalewski 2008).

Glavna dejavnost tuje podružnice je dajanje posojil, tako v državi gostiteljici kot tudi prek njenih meja. Podružnice sodelujejo tudi pri kratkoročnih posojilih podjetij in

financiranju mednarodne trgovine. Kljub temu, da imajo tuje podružnice dovoljenje za prejemanje vlog prebivalstva, pa se financirajo iz medbančnih virov. Glavni dejavnik je višina investicije, ki jo zahteva zbiranje vlog prebivalstva. Zbiranje depozitov namreč zahteva neposredno bližino potencialnih vlagateljev/depozitarjev, to pa zahteva večjo naložbo v širitev mreže poslovalnic. Tuje podružnice tudi aktivno sodelujejo na kapitalskih, denarnih in deviznih trgih ter tako igrajo pomembno vlogo pri upravljanju premoženja iz matične družbe na tujih trgih (Mullineux in Murinde 2003).

Hčerinska banka (angl. *Subsidiaries*)

Hčerinska družba je samostojna pravna oseba. Ustanovni kapital je dan s strani matične banke in s tem slednja tudi omeji svojo finančno odgovornost. Tako se v primeru nelikvidnosti hčerinske družbe matična družba sreča s tveganjem ugleda, pravno pa ni odgovorna reševati likvidnostnih težav hčerinske družbe. Prav tako lahko pride do tega, da je matična družba insolventna in hčerinska družba živi dalje.

Ustanovitev hčerinske družbe (tuje odvisne družbe) je običajno način vstopa na tuji trg, kadar ima matična družba strategijo neposredno tekmovati z domačimi bankami ali z drugimi hčerinskimi družbami tujih bank na trgu države gostiteljice. Prav iz tega razloga imajo hčerinske družbe običajno širšo mrežo podružnic, kar jim omogoča, da aktivno dajejo posojila tako gospodinjsvom kot tudi nefinančnim družbam in aktivno sprejemajo depozite. Zato hčerinska družba deluje bolj kot domača banka na trgu države gostiteljice, v nasprotju s tujimi podružnicami, ki opravljajo več specializiranih funkcij tesneje povezanih z dejavnostmi matične družbe (Heinkel in Levi 1992).

5.4 Prednosti in slabosti posameznih oblik vstopa

Seveda ima vsaka pravna oblika vstopa svoje prednosti in slabosti. Na podlagi analize literature povzemam značilnosti vstopnih oblik v tabeli.

Tabela 5.1: Primerjava vstopnih oblik v osnovnih lastnostih

	Korespondenčno bančništvo	Predstavništvo tuje banke	Podružnica tuje banke	Hčerinska banka
Pravni status	odvisna	odvisna	odvisna	neodvisna
Stroški ustanovitve	niso nujni	nujni in nizki	nujni	nujni
Možnost kontrole s strani matične banke	direktna	direktna	direktna	direktna in v veliki meri
Omejenost opravljanja poslov	omejeno	omejeno	vsi posli	vsi posli
Fleksibilnost	nizka	nizka	visoka	visoka

Prav tako v tabeli 5.2 na podlagi analize literature povzemam prednosti in slabosti štirih pravnih vstopnih oblik.

Tabela 5.2: Prednosti in slabosti posameznih vstopnih oblik

Vstopna oblika	Prednosti	Slabosti
Korespondenčno bančništvo	Ni vstopnih stroškov Ni stroškov z zaposlenimi	Omejene storitve Ni možnosti širitve poslov
Predstavništvo tuje banke	Minimalni vstopni stroški Niso potrebne investicije v zaposlene Možnost koriščenja priložnosti v tujini	Možni problemi pri zagotavljanju kreditov v večjem obsegu Nižja prioriteta poslov
Podružnica tuje banke	Popolna kontrola nad poslovanjem podružnice Večja verjetnost izvajanja	Visoki stroški ustanovitve

	<p>politike</p> <p>Boljše vodenje odnosa s strankami</p>	
Hčerinska družba	<p>Zanesljivejše nudenje storitev</p> <p>Zagotavljanje dodatnih poslov in zaščita sedanjih</p> <p>Integriranost v lokalnem okolju</p> <p>Prenos znanja</p>	<p>Visoki stroški ustanovitve</p> <p>Težje in dražje zagotavljanje kadra</p>

Glede na analizirane prednosti in slabosti v tabeli 5.2 je za banko, ki se odloči za širitev svojega poslovanja na tuji trg in želi na le-tem igrati pomembno vlogo, najprimernejša vstopna oblika hčerinska družba. Takšne oblike vstopa so se tudi preučevane banke največkrat poslužile.

6 ŠTUDIJA PRIMERA AVSTRIJSKIH BANK V KONTEKSTU ŠIRITVE NA TRGE SREDNJE IN VZHODNE EVROPE

6.1 Raziskovalna vprašanja

Na podlagi pregleda literature v prvem delu magistrskega dela povzemam ključne ugotovitve in navajam izhodišča ključnih avtorjev kot podlago za utemeljitev raziskovalnih vprašanj.

Berger in drugi (2001) ugotavljajo, da spremenljivke, kot so geografska razdalja, jezikovna in kulturna podobnost z domačo državo ter regulatorne in nadzorne strukture v državi vstopa, odločilno vplivajo na odločitev o vstopu tuje banke v državo. Po drugi strani sta Voinea in Mihaescu (2008) v svoji raziskavi, kjer sta raziskovala motive vstopa bank iz 12 držav (od tega deset držav članic EU) na trge jugovzhodne Evrope (v nadaljevanju JVE) in SVE, ugotovila, da geografska oddaljenost ni ključna spremenljivka pri odločanju za vstop na tuje trge. Tudi sama ugotavljata, da je k temu najverjetneje pripomoglo dejstvo, da večina držav gostiteljic v njunem vzorcu meji na EU. Banke, ki se nahajajo v državah s stabilnim makro okoljem, so namreč bolj zanimiva tarča tujih investitorjev, kot tiste v državah z nestabilnim makro okoljem. Hanneke in drugi (2002) ugotavljajo, da so ekonomske reforme tiste, ki vplivajo na intenzivnost vstopa tujih bank v države v tranziciji. Različne raziskave (Buch in DeLong, 2004; Focarelli in Pozzolo, 2001) pa kažejo, da raven razvoja države gostiteljice igra odločilno vlogo pri čezmejnih prevzemih. Do podobnih ugotovitev prihajata tudi Voinea in Mihaescu (2008). V raziskavi navajata naslednje glavne motive bank za vstop na tuje trge: meddržavna trgovinska menjava, tuje neposredne investicije (TNI), razlike v obrestnih merah in reforme v bančnem sektorju v državi gostiteljici.

Moje prvo raziskovalno vprašanje je zato:

R1: Kateri so glavni motivi internacionalizacije avstrijskih bank?

Odnos med stopnjo mednarodne širitve in uspešnostjo podjetja je ključno vprašanje tako v literaturi o internacionalizaciji kot v praksi za mednarodne stratege (Glaum in Oesterle 2007). Več kot štiri desetletja raziskav na tem področju so privedla do različnih rezultatov in raziskovalci so se šele pred kratkim začeli ukvarjati s problematiko teh različnih, pogosto nasprotujočih si ugotovitev (Gomes in Ramaswamy 1999, Contractor in drugi 2003, Li in drugi 2005, Venzin in drugi 2008). Večina raziskav se sicer ukvarja s proizvodno panogo in se osredotoča na podjetja, ki imajo sedež v ZDA ali v Veliki Britaniji. Ena izmed redkih raziskav, ki se osredotoča na storitveni, znotraj njega pa na bančni sektor, je raziskava Venzina in drugih (2008), kjer avtorja raziskujeta odnos med internacionalizacijo in uspešnostjo bank, ki imajo sedež v EU.

Moje drugo raziskovalno vprašanje se glasi:

R2: Ali se nakazuje povezava med načinom internacionalizacije banke in njeno ekonomsko uspešnostjo?

6.2 Metodologija in izbira primerov za analizo

Odgovore na moji raziskovalni vprašanji iščem s pomočjo metodologije študije primera. Ta omogoča, da praktično skozi analizo problemov, ki jih nakazuje primer (objekt študije), dosežemo želeni cilj, ki bi ga vsekakor težje dosegli samo s teoretičnimi analizami. To obliko preučevanja izbiramo običajno v dveh primerih:

- a) v primeru, ko raziskujemo deskriptivno vprašanje (zakaj se je nekaj zgodilo) ali
- b) v primeru, ko raziskujemo pojasnjevalno vprašanje (zakaj ali kako se je nekaj zgodilo).

Tudi Yin (2004) zaključuje, da v primeru, ko želimo osvetliti določeno situacijo, dobiti poglobljeno sliko o nekem dogodku (objektu) in ga bolje razumeti, je študija primera tista, ki pomaga pri neposrednem opazovanju in dosegu želenega cilja.

V moji nalogi je študija primera usmerjena v fenomen širitve avstrijskih bank na trge držav srednje in vzhodne Evrope. V preučevalni vzorec (objekt) sem vključila tri avstrijske banke: Bank Austria, Erste Bank in Raiffeisen Bank, ki so v 90-ih letih prejšnjega stoletja začele vstopati na trge SVE. S preučevanjem izbranih bank sem poiskala skupne in individualno specifične motivatorje za internacionalizacijo. Vse tri banke v vzorcu so prisotne v vseh državah SVE in so vstopale na omenjene trge v istem obdobju. Način vstopa pa je bil od banke do banke in od trga do trga drugačen. Ta značilnost mi je omogočila poiskati odgovor na drugo raziskovalno vprašanje.

Pri svojem delu uporabljam tako kvalitativno kot kvantitativno metodologijo. V okviru raziskave kombiniram analizo statističnih podatkov iz letnih poročil izbranega vzorca bank, kjer ugotavljam, ali način internacionalizacije določa ekonomsko uspešnost, in analizo javno dostopnih virov izbranega vzorca bank (letna poročila, arhiv sporočil za javnost in medijskih objav), kjer analiziram vzroke, motive in načine vstopa na tuje trge.

Tabela 6.1: Pregled podatkov

	Vir podatkov	Tip podatkov
Erste Bank	Spletna stran Erste Group in letna poročila Erste Group	Podatki o zgodovini Erste banke in skupine; podatki o podružnicah in hčerinskih bankah; motive za vstop na tuje trge
	Venzin in drugi (2008)	finančni podatki za Dol analizo
	Beermann (2007)	motive za vstop na tuje

		trge
	Naaborg (2007)	motivi za vstop na tuje trge
	Mero in Valentinyi (2003).	motivi za vstop na tuje trge
Raiffeisen International	Spletna stran Raiffeisen Internationala in letna poročila Spletna stran Raiffeisen Group in letna poročila	Podatki o zgodovini Raiffeisen Bank in skupine; podatki o podružnicah in hčerinskih bankah; podatki; motivi za vstop na tuje trge; finančni podatki za Dol analizo
	Beermann (2007)	motivi za vstop na tuje trge
	Naaborg (2007)	motivi za vstop na tuje trge
	Mero in Valentinyi (2003).	motivi za vstop na tuje trge
UniCredit Bank	Spletna stran UniCredit Bank	Podatki o zgodovini

Austria	Austria in letna poročila	UniCredit Bank Austria in skupine; podatki o podružnicah in hčerinskih bankah; motivi za vstop na tuje trge
	Venzin in drugi (2008)	finančni podatki za Dol analizo
	Beermann (2007)	motivi za vstop na tuje trge
	Naaborg (2007)	motivi za vstop na tuje trge
	Mero in Valentinyi (2003).	motivi za vstop na tuje trge

6.3 Zgodovina vstopa

V nadaljevanju sem s pomočjo spletnih strani omenjenih bank in njihovih letnih poročil sestavila proces poteka internacionalizacije vsake posamezne bančne skupine.

6.3.1 Erste Bank

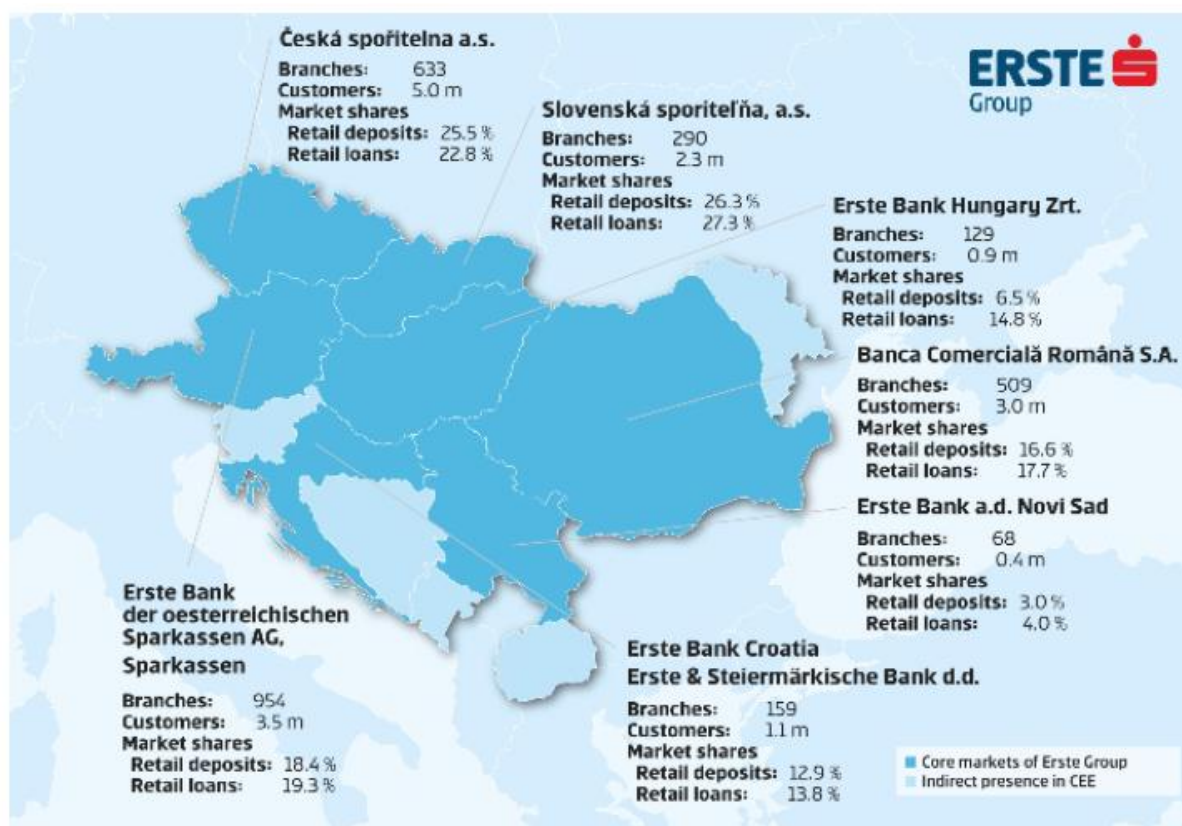
Erste Bank je bila ustanovljena leta 1819 kot prva avstrijska varčevalna banka. Junija meseca leta 1997 so podpisali sporazum o združitvi z GiroCredit in se preimenovali v »*Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG*«. Septembra meseca leta 1997 so podpisali prevzem madžarske Mezobank, kar jim je zagotovilo dobro startno pozicijo za širitev v srednjo in vzhodno Evropo. Decembra meseca leta 1997 je Erste Bank začela kotirati na borzi (angl. *Initial Public Offering* ali IPO). Oktobra 1998 se je Mezobank preimenovala v Erste Bank Hungary Rt. V razvoju skupine Erste je bilo zelo pomembno leto 2000. Februarja meseca tega leta so kupili 52,1 % delež Česka sporitelna a.s. banke. Septembra meseca istega leta so izvedli združitev treh hrvaških bank: Bjelovarska banka d.d., Čakovačka banka d.d. in Trgovačka banka d.d. ter jih poimenovali Erste & Steiermarkische Bank d.d. Oktobra meseca istega leta so povečali kapital za šest milijonov delnic in si s tem zagotovili zadosten kapital za nadaljnjo širitev v srednji in vzhodni Evropi ter za razvoj elektronskega poslovanja. Novembra istega leta je Erste Bank povečala svoj delež v Salzburg Sparkasse Bank AG na 95,7 %. Tudi leto 2001 je bilo zelo dinamično in zaznamovano z nadaljnjimi prevzemi in širitvami. S prevzemom večinskega deleža v Slovenska sporitelna a.s. banka na Slovaškem v januarju 2001 je Erste Bank postala vodilni finančni ponudnik v srednji Evropi. Oktobra mesca je povečala svoj delež na Češkem v Česka sporitelna a.s. banka na 70,5 %. Decembra istega leta je postala večinski lastnik Tiroler Sparkasse Bank AG. Aprila 2002 so kupili 85 % delež v hrvaški Riječki banki d.d. V juliju 2002 so izvedli ponovno povečanje kapitala v višini 642 milijonov evrov, kar jim je omogočilo nadaljevanje s strategijo širitve. Tako so takoj zatem v avgustu povečali svoje lastništvo v Česka sporitelna a.s. na 94,8 %. Leta 2005 pa so kupili 62 % delež v romunski Bankca Comerciala Romana in vstopili na zanje novi srbski trg. Leta 2006 so nato vstopili še na ukrajinski trg. Ta zadnji vstop zaznamuje tudi konec širitve skupine Erste (Erste Group 2016).

Od leta 1998 pa do danes je skupina Erste zrasla tako s pomočjo prevzemov kot tudi generično v enega največjih finančnih ponudnikov v vzhodnem delu EU. Ključna aktivnost je servisiranje strank, ki zajema kreditno dejavnost, investicijsko dejavnost, svetovanje strankam, ponujanje strankam dostopa do kapitalskega trga in financiranje javnega sektorja.

Erste skupina ima svoje podružnice v naslednjih državah srednje in vzhodne Evrope (Erste Group 2016):

- Češka: Česká spořitelna Group
- Slovaška: Slovenská sporiteľňa Group
- Romunija: Banca Comercială Română Group
- Madžarska: Erste Bank Hungary Group
- Hrvaška: Erste Bank Croatia Group
- Srbija: Erste Bank Serbia Group

Slika 6.1: Države, v katerih je prisotna Erste Bank



Vir: Erste Group (2016).

6.3.2 UniCredit Bank Austria

Leta 1855 je družina Rothschild skupaj z nekaterimi drugimi plemiškimi družinami v času habsburške monarhije ustanovila družbo »K.K. privilegierte Österreichische Credit-Anstalt für Handel und Gewerbe«. Nova institucija je postala avstrijska vodilna banka za industrijsko financiranje in poslovanje z vrednostnimi papirji. Predhodno je bila leta 1880 ustanovljena »K.K. privilegirte Oesterreichische Laenderbank« in zatem leta 1905 banka »Zentral-Sparkasse der Gemeinde Wien«. Bank Austria je nastala z združitvijo zgoraj naštetih vodilnih avstrijskih tradicionalnih bank (UniCredit Bank Austria 2016).

Podrobnejši zgodovinski pregled nam pove, da je leta 1880 banka s sedežem v Parizu ustanovila »Österreichische Länderbank AG«. Dve leti kasneje je »Österreichische Länderbank AG« postala neodvisna od svoje nekdanje matične banke (Bank Austria 2016). Za drugo banko »Zentralsparkasse und Commerzialbank AG« vemo, da je bila ustanovljena kot hranilnica na podlagi sklepa občinskega sveta mesta Dunaj. Hranilnica je začela s poslovanjem leta 1907. Postopoma je »Zentralsparkasse und Kommerzialbank AG« zrasla v največjo avstrijsko hranilnico. Leta 1991 sta se »Zentralsparkasse und Kommerzialbank AG« in »Oesterreichische Laenderbank AG« združili v Bank Austria AG. V letu 1997 pa je Bank Austria prevzela Creditanstalt, ki je bila takrat druga največja banka v Avstriji. S tem korakom je celotna bančna skupina zaokrožila svoje produkte in združila individualne prednosti predhodnih bank. V tem pogledu vsekakor izstopa znanje o poslovanju s prebivalstvom, ki ga je s seboj prinesla Zentralsparkasse, in znanje o poslovanju s podjetji, ki sta ga v svoji bogati doti prispevali Laenderbank in Creditanstalt (UniCredit Bank Austria 2016).

Z vidika internacionalizacije bančništva je o novi bančni družbi pomembno vedeti, da segajo zametki mednarodnega bančništva pri Creditanstalt že v leto 1975, ko je takrat kot prva zahodnoevropska banka odprla svoje predstavništvo v srednji oziroma vzhodni Evropi. Odprli so svoje predstavništvo v Budimpešti. Po dekadi zatišja so

pričeli z odpiranjem hčerinskih bank v Bolgariji, Rusiji in na Češkem (UniCredit Bank Austria 2016).

Leta 1991 se je v mednarodne bančne vode podala tudi avstrijska Laenderbank, ki je s slovenskim podjetjem Slovenijales d.d. ustanovila mešano družbo Länder Bank d.d. Ljubljana. Le-ta se je leta 1992 preimenovala v Bank Austria d.d. Ljubljana. Sledil je nakup poljske Bank BPH. Leta 1999 so prevzeli poljsko banko Pekao in obe banki združili v banko New Pekao leta 2007. Leta 1993 je sledil vstop na Slovaško. Temu sta sledila dva vstopna vala v štiri države. Prvi val je bil leta 1997, ko so vstopili na trge Hrvaške (z nakupom Splitske banke), Latvije, Romunije in Ukrajine, drugi val pa je bil leta 2001 z vstopom v Bosno in Hercegovino, Estonijo, Litvo in Srbijo. Z združitvijo z UniCredit Grup so leta 2005 prodali hrvaško Splitsko banko. Tako so na hrvaškem trgu sedaj prisotni z Zagrebačko banko (UniCredit Bank Austria 2016).

Leta 2000 se je Bank Austria združila z nemško »Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG«. Leta 2002 so banke v bančni skupini ponovno združevali. Bank Austria in Creditanstalt sta postali ena banka z imenom Bank Austria Creditanstalt (UniCredit Bank Austria 2016).

Leta 2005 pa je prišlo do največje meddržavne bančne združitve v Evropi med italijansko UniCredit Banko in nemško Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG banko. Bank Austria je novembra 2005 postala članica skupine UniCredit Group in se preimenovala v UniCredit Bank Austria. Ta pripojitev je ustvarila novo, resnično evropsko banko Bank Austria, ki igra ključno vlogo na rastočih trgih srednje in vzhodne Evrope (UniCredit Bank Austria 2016).

UniCredit Bank Austria ima svoje podružnice in hčerinske banke v naslednjih državah srednje in vzhodne Evrope (UniCredit Bank Austria 2016):

- Azerbajdžan: YapiKredi Azerbaijan
- Bosna in Hercegovina: UniCredit Banka Banja Luka
- Bolgarija: UniCredit Bulbank
- Hrvaška: Zagrebačka Banka
- Češka: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s.

- Mađarska: UniCredit Bank Hungary
- Makedonija: UniCredit Bank Austria (predstavništvo UniCredit Bank Austria, angl. *representative office*)
- Črna Gora: UniCredit Bank Austria (predstavništvo UniCredit Bank Austria, angl. *representative office*)
- Poljska: Bank Pekao
- Romunija: UniCredit Bank Romania
- Rusija: UniCredit Bank Russia
- Srbija: UniCredit Bank Serbia
- Slovaška: UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia a.s. (podružnica tuje banke, angl. *foreign branch*)
- Slovenija: UniCredit Banka Slovenija d.d.
- Turčija: YapıKredi
- Ukrajina: UniCredit Bank Ukrainsbank

Slika 6.2: Prisotnost UniCredit Bank Austria



Vir: UniCredit Bank Austria (2016).

6.3.3 Raiffeisen Banking Group

Raiffeisen banka je bila ustanovljena leta 1927. Od leta 1989 pa nosi ime »Raiffeisen Zentralbank Osterreich AG« (poznana tudi pod kratico RZB) in je centralna institucija znotraj Raiffeisen skupine (»Raiffeisen Banking Group Austria«, poznana pod kratico RBG). Svojo širitev v srednjo in vzhodno Evropo je začela z ustanovitvijo Raiffeisen Bank v Budimpešti leta 1986. Strateška odločitev o širitvi v države srednje in vzhodne Evrope v času relativne negotovosti se je izkazala kot najpomembnejša in najboljša odločitev. Z razpadom komunizma je Raiffeisen banka začela intenzivno odpirati nove (angl. *green field*) hčerinske družbe v teh državah. Tako so v letu 1991 odprli hčerinsko družbo na Poljskem in Slovaškem. Leta 1993 je sledilo odprtje hčerinske družbe na Češkem, leta 1994 v Bolgariji in na Hrvaškem, v letu 1996 v Rusiji, v letu 1998 v Ukrajini in v Romuniji ter leta 2001 v Srbiji. Po letu 2000 pa so pričeli z akvizicijami in združitvami. Leta 2000 in 2001 so kupili banki Market banka in Hrvatska Poštanska Banka ter ju združili skupaj z Raiffeisen Bank d.d. Bosna i Hercegovina. Leta 2001 so kupili tudi Banca Agricola v Romuniji in Krekovo banko v Sloveniji. Leto 2002 je zaznamovala širitev na Kosovo z nakupom American Bank of Kosovo. Sledil je nakup Priorbank JSC v Belorusiji leta 2003 in še nakup Banka e Kursimeve s Shqiperise v Albaniji leta 2004. Najpomembnejšo akvizicijo še vedno predstavlja nakup ukrajinske banke Aval leta 2005. Sledila sta nakupa Impexbank v Rusiji in Ebanka na Češkem v letu 2006. Zadnjo akvizicijo pa predstavlja nakup poljske Polbank EFG leta 2011 (Raiffeisen Bank International 2016).

11. oktobra leta 2010 je začela obratovati novoustanovljena Raiffeisen Bank International AG (poznana pod kratico RBI). Nastala je z združitvijo Raiffeisen International Bank-Holding AG in Raiffeisen Zentralbank Österreich AG. Slednja je največja družba v Raiffeisen skupini in zajema poslovanje s podjetji ter investicijsko bančništvo v Avstriji in vse hčerinske družbe ter podružnice kot tudi hčerinske družbe izven Avstrije. Raiffeisen International Bank-Holding AG je že od leta 2005 kotiral na borzi (Raiffeisen Bank International 2016).

RBI svoje hčerinske družbe deli v štiri sklope glede na geografsko lego (Raiffeisen Bank International 2016):

- Države srednje Evrope: Češka, Madžarska, Slovaška, Slovenija (v letu 2015 je iz hčerinske družbe postala podružnica) in Poljska,
- Države južne in vzhodne Evrope: Albanija, Bolgarija, Bosna in Hercegovina, Kosovo, Srbija in Romunija,
- Rusija,
- Preostale države srednje in vzhodne Evrope: Belorusija in Ukrajina.

RBI je prisotna v bančnih centrih, kot so London, Frankfurt, New York, Singapur, Peking in Hong Kong. V zahodni Evropi ima predstavništvo v Parizu in Stockholmu. Azijski trg pa servisira iz predstavništev v Indiji, Koreji in Vietnamu (Raiffeisen Bank International 2016).

Za lažjo predstavo je v spodnjem grafikonu predstavljeno, v katerih delih sveta je prisotna Raiffeisen skupina.

Slika 6.3: Prisotnost Raiffeisen banke



Vir: Raiffeisen Bank International (2016).

6.4 Motivi za vstop

V tem delu naloge se poslužujem dostopnih podatkov iz spletnih strani in letnih poročil Erste Bank, Raiffeisen Bank International in UniCredit Bank Austria. Poleg tega si pri svojem delu pomagam z predhodnimi raziskavami avtorjev Beermann (2007), Naaborg (2007) ter Mero in Valentinyi (2003).

Prednostno raziskujem motive vstopa UniCredit Bank Austria, ker je bila to prva zahodnoevropska banka, ki je vstopila na takrat še socialistične trge srednje in vzhodne Evrope. Ker je UniCredit Bank Austrian nastala z združevanjem različnih bank, se bom osredotočila na vstopne njenih predhodnic, ki so sedaj združene v eno banko. Za lažji prikaz sem podatke zbrala v spodnji tabeli.

Tabela 6.2: Motivi UniCredit Bank Austria za vstop na trge srednje in vzhodne Evrope:

Banka	Leto vstopa	Država	Oblika prvega vstopa	Motivi za vstop
Creditanstalt	1975	Madžarska	Predstavništvo	Sledenje strankam; Možnost povečanja dobička; Informacije
Bank Austria	1991	Madžarska	Skupno lastništvo s European Creditbank	Sledenje strankam; Možnost povečanja dobička; Informacije
Bank Austria	1991	Češka	Hčerinska banka	Možnost povečanja dobička
Creditanstalt	1991	Češka	Hčerinska banka	Možnost povečanja dobička
Creditanstalt	1992	Poljska	Hčerinska banka	Sledenje strankam; Možnost povečanja dobička
Bayerische Vereinsbank	1992	Madžarska	Hčerinska banka	Sledenje strankam
HVB	1992	Češka	Hčerinska banka	Sledenje strankam
Vereinsbank	1996	Poljska	Hčerinska banka	Sledenje strankam

Vir: spletna stran in letna poročja UniCredit Bank Austria (2016), Beermann (2007), Naaborg (2007) ter Mero in Valentinyi (2003).

Vpogled v motive nemške HVB razkriva, da je vstopala na trge srednje in vzhodne Evrope z željo in potrebo po sledenju svojim strankam. Nudila je finančni servis nemškim strankam na trgih evropskih tranzicijskih držav. Nasprotno je Creditanstalt kot glavni motiv za prvi vstop na madžarski in češki trg navedla geografsko bližino trga in skupno zgodovino. Sama pa dodajam, da za tem stoji dobra tržna analiza oziroma »bančna intuicija« po obetajočem zaslužku. Splošna percepcija je, da imajo avstrijske banke komparativno prednost pri navezovanju stikov z lokalnim prebivalstvom v srednji Evropi. Češka HVB se ponaša s tem, da bolje razume mentaliteto lokalnega prebivalstva kot druge tuje banke (Naaborg 2007). Beermann (2007) ugotavlja, da so pri Creditanstalt in Bank Austria bili prisotni trije glavni motivi. V prvi vrsti gre za prenasičenost avstrijskega trga in posledično za minimalne možnosti domače rasti. Gre pa tudi za analizo političnega preoblikovanja držav vzhodne Evrope. Sočasno pa je politični razkroj in ponovni razvoj na novih temeljih v državah Balkana, srednje in vzhodne Evrope odprl možnost za vstop na nove trge.

Bank Austria je bila bolj usmerjena na poslovanje s podjetji kot pa na poslovanje s prebivalstvom. In ravno velika podjetja so v tistem času začela vstopati na trge srednje in vzhodne Evrope. Prav zato Beermann (2007) navaja, da je banka tako zgodaj vstopila na te trge prav zaradi strank. V nasprotnem primeru bi do vstopa na nove trge prišlo kasneje. Že od samega začetka je Bank Austria služila kot domača banka, ne samo avstrijskim strankam, ampak tudi drugim multinacionalkam, ki so vstopale na omenjene trge. Kot tretji motiv pa Beermann (2007) navaja makroekonomske kazalnike držav srednje in vzhodne Evrope, ki so napovedovale velik potencial za rast in dobiček.

Tabela 6.3: Motivi Erste Bank za vstop na trge Srednje in Vzhodne Evrope:

Banka	Leto vstopa	Država	Oblika prvega vstopa	Motivi za vstop
Erste Bank	1993	Češka	Hčerinska banka	Dobiček iz rasti; Povečanje tržnega deleža; Omejitve rasti na domačem trgu; Pristop v EU

Vir: Naaborg (2007).

Po navedbah Naaborga (2007) je bil glavni motiv Erste Bank privlačnost trgov srednje in vzhodne Evrope. Večina držav je bila pristopna članica EU in prav to je v primeru Erste Bank igralo ključno vlogo pri odločitvi za vstop na trge vzhodne regije. Prav tako je na odločitve vplivala pozitivna izkušnja, ki so jo na teh trgih imele ostale avstrijske banke, kot sta Raiffeisen in Bank Austria (Naaborg 2007). Tako kot UniCredit Bank Austria tudi Erste Bank navaja podobne glavne motive vstopa: razmere na domačem trgu, makroekonomski indikatorji na trgih SVE in pridruženo članstvo EU (Erste Bank 2016).

Tabela 6.4: Motivi Raiffeisen Bank International za vstop na trge SVE:

Banka	Leto vstopa	Država	Oblika prvega vstopa	Motivi za vstop
Raiffeisen	1986	Madžarska	Skupno lastništvo z UciBank	Institucionalni kontekst Madžarske; poskus vstopa v SVE

Vir: Naaborg (2007).

Motivi širitve Raiffeisen International so bili v tem, da je v zgodnjih 80-ih letih prejšnjega stoletja bila politična situacija na Madžarskem bolj stabilna kot v njenih sosednjih državah in prav to jo je naredilo bolj privlačno za prvi vstop v regijo. Da bi minimizirali tveganja, so se odločili za skupno lastništvo z Unicbank. Zaradi pozitivne izkušnje se je Raiffeisen kasneje odločil za odkup preostalega deleža v skupni družbi (Naaborg 2007). Tako kot UniCredit Bank Austria in Erste Bank tudi Raiffeisen International Bank navaja kot glavne naslednje motive vstopa: razmere na domačem trgu, makroekonomske indikatorje na trgih SVE in pridruženo članstvo EU (Raiffeisen International Bank 2016). Nowotny (2009) je kot glavni motiv avstrijskih bank za vstop na trge srednje in vzhodne Evrope navedel geografsko bližino, kulturno podobnost in skupno zgodovino. Prav slednje tri komparativne prednosti so bankam po letu 1989 pomagale izoblikovati jasno strategijo: širitev na vzhod.

Glede na zgornje navedbe bi lahko glavne motive za vstop v regijo strnili v:

- sledenje strankam,
- pričakovano dobičkonosnost,
- institucionalni kontekst in informiranost,
- razmere na domačem trgu in
- slednje svojim tekmecem na domačem trgu.

6.5 Analiza odnosa mednarodnost-ekonomska uspešnost

V tem poglavju iščem odgovor na drugo raziskovalno vprašanje: »Ali se nakazuje povezava med načinom internacionalizacije banke in njeno ekonomsko uspešnostjo?« Del odgovora mi je ponudila raziskava avtorjev Venzin, Kumar in Kleine (2008). V njej so avtorji raziskali odnos med stopnjo internacionalizacije bank in uspešnostjo bank. V svoj vzorec so vključili Erste Bank, UniCredit Bank Austria, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited (ali s kratico HSBC), BBVA in Banca Intesa. Iz njihove raziskave povzemam podatke za Erste Bank in UniCredit Bank Austria ter jih dopolnujem s podatki za Raiffeisen Bank. Podatki za Raiffeisen Bank so mi bili dosegljivi na spletni strani banke (Raiffeisen International Bank 2016). S pomočjo celotnega sklopa teh podatkov poskušam razjasniti odnos med internacionalizacijo in uspešnostjo bank. Za doseg svojega cilja sem uporabila izračun tako imenovane krivulje odnosa med internacionalizacijo in uspešnostjo (angl. *multinationality-performance relationship*, ali v nadaljevanju M-P odnos). Slednja je izračunana kot odnos med stopnjo internacionalizacije (angl. *degree of internationalizacion* ali v nadaljevanju Dol) in donosnostjo na kapital (angl. *Return on Equity* ali v nadaljevanju RoE) ali donosnostjo na sredstva (angl. *Return on Asset* ali v nadaljevanju RoA) (Venzin in drugi 2008).

Tabela 6.5: Odnos med internacionalizacijo in donosnostjo:

Banka	Leto	Dol	RoE	RoA
UniCredit Bank Austria	1997	30,56%	10,77%	0,37%
UniCredit Bank Austria	1998	29,15%	6,67%	0,24%
UniCredit Bank Austria	1999	32,25%	11,90%	0,39%
UniCredit Bank Austria	2000	24,86%	13,10%	0,39%
UniCredit Bank Austria	2001	41,88%	10,20%	0,30%

UniCredit Bank Austria	2002	40,10%	6,52%	0,20%
UniCredit Bank Austria	2003	46,87%	8,48%	0,31%
UniCredit Bank Austria	2004	48,86%	9,92%	0,43%
Erste	1997	17,46%	8,95%	0,24%
Erste	1998	24,61%	11,57%	0,32%
Erste	1999	23,34%	11,37%	0,32%
Erste	2000	51,46%	11,65%	0,31%
Erste	2001	58,91%	11,88%	0,28%
Erste	2002	60,54%	11,64%	0,25%
Erste	2003	63,22%	13,40%	0,28%
Erste	2004	57,94%	21,91%	0,51%
Reiffeisen	2001	55,26%	13,30%	0,52%
Reiffeisen	2002	59,40%	12,50%	0,53%
Reiffeisen	2003	66,80%	15,50%	0,76%
Reiffeisen	2004	69,64%	27,40%	1,13%

Vir: Venzin in drugi (2008), Raiffeisen International Bank (2016) in Raiffeisen Bank (2016).

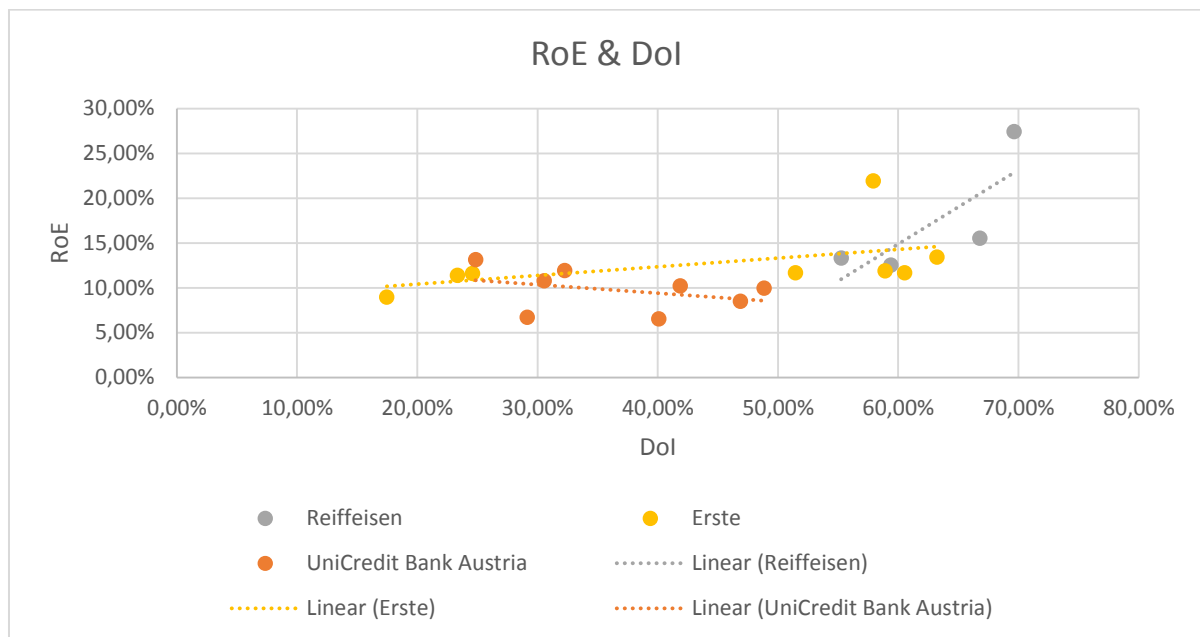
Za primerjavo s proizvodnim sektorjem navajam, da se v storitvenem sektorju ločujejo elementi na podlagi značilnosti, kot so neločljivost, heterogenost in nedotakljivost. Storitveni sektor je tudi veliko bolj nadzorovan s strani regulatorjev kot proizvodni sektor. Te značilnosti občutno povečajo stroške mednarodne širitve, zlasti v začetni fazi. Kot posledica tega je M-P krivulja v obliki črke U, medtem ko je v predelovalni industriji v obliki obrnjene črke U. Ukrivljenost M-P krivulje se spreminja odvisno od stopnje internacionalizacije, dosežene z različnimi podsektorji v vzorcu, in konteksta matične države podjetij (Venzin in drugi 2008).

Spodnja grafa prikazujeta krivuljo M-P za izbrane banke v obdobju od 1997 do 2004. Vir podatkov je raziskava Venzini in drugi (2008), dopolnjena z izračuni za Raiffeisen Banko, za katere sem podatke pridobila v letnih poročili Raiffeisen banke.

Stroški in koristi internacionalizacije se s stopnjo internacionalizacije razlikujejo. To nam ponazarja točka preloma M-P krivulje. Ker je bančniško znanje intenzivna panoga, je M-P krivulja bolj položna kot pri kapitalno intenzivnih panogah. Razlika v M-P krivulji lahko nastane zaradi različne strategije internacionalizacije (usmerjenost v izkoriščanje notranjih virov in zmogljivosti ali v raziskovanje novih trgov za prodajno rast). Prav tako sta pomembna konteksta domače države (velika nasproti majhni; razvita nasproti nerazviti) in države, v katero banka vstopa. V primeru bančništva, ki

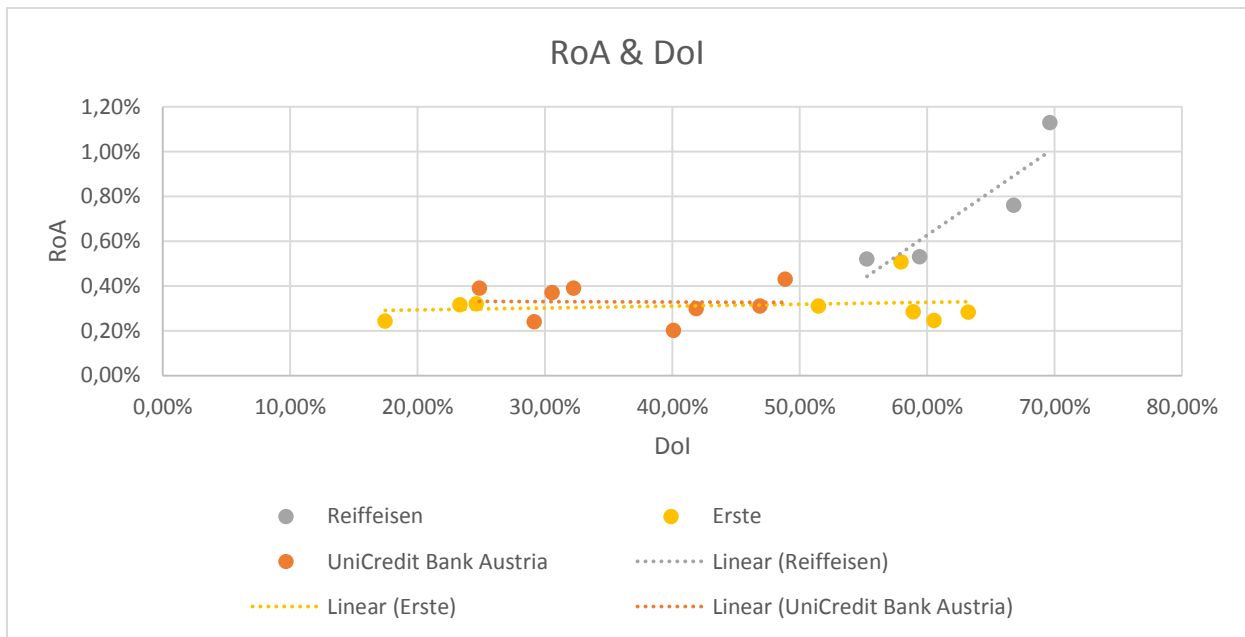
je zelo regulirano, je zelo pomemben tudi odnos med matično državo in državo gostiteljico ter seveda odločitve glede strategije internacionalizacije. Banka lahko zelo močno vpliva na naklon M-P krivulje preko svojih strateških odločitev glede konfiguracije mreže poslovalnic, produktnega portfelja, strategije blagovne znamke in organizacijske arhitekture (odnosa med matično banko in ostalimi) ter seveda z aktivno gradnjo socialne mreže v državi gostiteljici (Venzin in drugi 2008).

Slika 6.4: Odnos med stopnjo internacionalizacije (DoI) in donosnostjo na kapital (RoE):



Vir: Letna poročila Raiffeisen internacionalin Raiffeisen Group, Venzin in drugi (2008).

Slika 6.5: Odnos med stopnjo internacionalizacije (DoI) in donosnostjo na sredstva (RoA):



Vir: Letna poročila Raiffeisen internacionalin Raiffeisen Group, Venzin in drugi (2008).

Tako vidimo, da je strategija Erste Bank bila bolj uspešna od vstopne strategije UniCredit Bank Austria. Erste Bank je skozi opazovano obdobje z večanjem internacionalizacije tudi povečevala svojo donosnost na kapital in donosnost na sredstva. UniCredit Bank Austria je pri tem zaostajala. V opazovanem obdobju je z večanjem internacionalizacije donosnost na sredstva ostala nespremenjena, medtem ko je donosnost na kapital padala. Pri tem je pomembno upoštevati tudi kvalitativne faktorje iz poglavja 6.2.2. V letu 1997 je Bank Austria prevzela Creditanstalt. To je posledično povzročilo združevanje bank v državah srednje in vzhodne Evrope. Aktiva in kapital sta se v tem obdobju večala, nasprotno pa se donosnost zaradi notranjih konsolidacij ni povečala sorazmerno. Leta 2000 je HVB prevzel Bank Austria Creditanstalt in sledil je ponoven val konsolidacije znotraj banke v državah srednje in vzhodne Evrope, kjer so bile prisotne hčerinske banke obeh matičnih bank. Tako kot v primeru Erste Bank tudi v primeru Raiffeisen banke vidimo, da je v opazovanem obdobju z večanjem internacionalizacije povečala svojo donosnost na kapital in donosnost na sredstva.

Iz zgornje analize ugotavljam, da se nakazuje povezava med načinom internacionalizacije banke in njeno ekonomsko uspešnostjo. Podatki kažejo, da je

bila od treh izbranih bank v vzorcu najuspešnejša Raiffeisen banka. Glavne karakteristike njenega vstopa na nove trge so bile naslednje:

- 1) V času vstopanja na nove trge ni prišlo do prevzema ali združevanja matične banke;
- 2) Na nove trge je praviloma vstopala v prvi fazi z ustanovitvijo novih hčerinskih bank (torej t. i. »greenfield« investicijo);
- 3) V drugi fazi pa se je spustila v akvizicijo že obstoječe in uveljavljene domače banke ter s pridružitvijo le-te.

UniCredit Bank Austria je med izbranim vzorcem bank prikazala najnižjo ekonomsko uspešnost, kljub temu, da je bila pionirka vstopanja na trge srednje in vzhodne Evrope. Slabše ekonomske uspešnosti ne moremo pripisati načinu vstopa na tuje trge, ker se le-ta ni bistveno razlikoval od načina vstopa Raiffeisen banke in Erste Bank. Glavna razlika med tremi opazovanimi bančnimi skupinami pa je bila v tem, da je v času vstopanja na trge srednje in vzhodne Evrope UniCredit Bank Austria doživela kar nekaj prevzemov in združitvev. Zaradi tega se je bolj ukvarjala s seboj in ne z osvajanjem novega trga.

6.6 Omejitve raziskovanja in predlog za nadaljnje raziskovanje

Ugotavljam, da je največja omejitev v raziskovanju bila dostopnost in dosegljivost podatkov. Predvsem iskanje odgovora na raziskovalno vprašanje »Kateri so glavni motivi internacionalizacije avstrijskih bank?« je predstavljalo svojevrsten izziv. Banke, ki so v 80-ih in 90-ih letih prejšnjega stoletja vstopale na trge srednje in vzhodne Evrope, so se do danes že večkrat združile ali bile prevzete s strani drugih bank. Tako da je težko najti jasne zapise motivov za vstop. Le-te sem v večini našla v raziskovalnih delih avtorjev kot so Beermann (2007), Naaborg (2007) ter Mero in Valentinyi (2003). Večji izziv pa je predstavljalo brskanje po spletnih straneh in letnih poročil bank samih.

Tudi pri iskanju odgovora na drugo raziskovalno vprašanje sem naletela na enak problem, povezan z omejeno dostopnostjo in dosegljivostjo podatkov. Pri tem

vprašanju mi je bila v veliko pomoč že zaključena raziskava Venzin in drugi (2008), ki sem jo nadgradila s podatki o Raiffeisen banki.

M-P analiza, ki sem jo izdelala, je narejena na mikro ravni, torej na nivoju študije treh bank. Zanimivo bi bilo raziskavo razširiti na makro raven, kjer bi primerjali avstrijske banke s preostalimi bankami zahodne Evrope. Po obdobju globalne finančne krize so se nekatere banke odločile umakniti iz trgov srednje in vzhodne Evrope. Zato bi bilo nadvse zanimivo razširiti opazovano obdobje na leta po letu 2008. Kako bi se v tem primeru obnaša M-P krivulja? Stopnja internacionalizacije se zmanjšuje. Kako pa je v tem primeru z donosnostjo na kapital in donosnostjo na sredstva?

7 SKLEP

Banke in procesi mednarodnega bančništva so danes integrirani ter sestavni del gospodarstva posameznih držav in sveta v celoti. Tudi globalizacija, o kateri danes govorimo, temelji na razvojnih oblikah bančništva od njenih začetkov do današnjih dni. Ti procesi niso zaključeni, zato je proučevanje, analiziranje in s tem poznavanje bančnih zakonitosti ter njihovega vpliva na razvoj mednarodnih trgov, ključnega pomena pri predvidevanju možnih nadaljnjih poti, in s tem v vključevanje in načrtovanje lastnih zmogljivosti v mednarodnem procesu širitve in povezovanja domačih in tujih bank.

Mednarodno bančništvo je prispevalo k razvoju gospodarstev in družb tako skozi čas kot v geografskem smislu ter z vplivom na razvoj posameznih držav. Zato banke lahko obravnavamo kot začetnice globalnega povezovanja. Sledile so svojim strankam v tujino in pomagale pospeševati rast poslovanja na novih trgih tako razvitih kot nerazvitih držav. Hkrati je to bil prispevek k razmahu mednarodnega bančništva in tudi k hitri gospodarski rasti na posameznih nacionalnih trgih. S pojmom globalizacija prikazujem proces integracije gospodarstev, panog, trgov, kultur in oblikovanja različnih gospodarskih ter negospodarskih politik v svetu. V tem procesu se nacionalna in regionalna gospodarstva, družbe ter kulture vključujejo v svetovno mrežo trgovine, komunikacij, preseljevanja in transporta.

Naloga je vpogled v internacionalizacijo bank v domeni ključnih akterjev globalnega povezovanja. V njej raziskujem motive vključevanja bank na tuje trge od samih začetkov do današnjih razsežnosti delovanja mednarodnih bančnih trgov. Obseg proučevanja je vsekakor preobsežen, zato s pomočjo avtorjev, ki so to tematiko obdelali v strokovni literaturi, v nalogi teoretično analiziram le motive. Na primeru treh avstrijskih bank, ki so bile v zadnjih 25-ih letih ključni igravec pri osvajanju bančnih trgov držav srednje in vzhodne Evrope, pa skušam ovrednotiti te motive z izplenom vloženega oziroma pridobljenega bančnega kapitala. Faze internacionalizacije v bančništvu ekonomisti zajemajo v tri vsebinska obdobja. Posebno pozornost namenjam tretjemu obdobju, to je času, ko lahko govorimo o modernem bančništvu (čas od druge polovice 90-ih let prejšnjega stoletja do danes). V tem času je tudi na

vrhuncu ekspanzija širitve treh obravnavanih avstrijskih bank na nove trge. Za to obdobje tudi upravičeno trdimo, da se je proces razvoja modernega bančništva pokrival s procesom globalizacije. To je obdobje, ko primat v procesu internacionalizacije bank prevzemajo evropske banke, podprte z napredno enotno bančno politiko Evropske unije, kar jim olajšuje usklajevanje prepotrebne finančne regulative in nadzora.

V okviru teorij multinacionalizacije bank težko govorimo o eni enotni in vseobsegajoči teoriji. Toliko, kolikor je teorij, je tudi zagovornikov le-teh in temu primerno imamo tudi veliko izhodišč preučevanja internacionalizacije bank. Posledično obravnavam tudi prednosti in slabosti internacionalizacije bank za države gostiteljice. Dejstvo je, da vstop tujih bank na domači trg v bančnem sektorju prinaša večjo konkurenčnost in učinkovitost, s čimer vpliva tudi na razvoj finančnega trga. Tuje banke prinašajo inovativne finančne produkte, uvajajo nove bančne tehnologije in izboljšujejo infrastrukturo finančnega sistema. S tem se povečuje kakovost informacij in hitrost storitev, znižujejo pa se stroški finančnega posredništva. Morebitne likvidnostne težave domačih bank ne povzročajo več večjih šokov, ker govorimo o diverzifikaciji likvidnostnega tveganja, ki se doseže s financiranjem iz tujine ali z neposrednimi tujimi investicijami. Obenem kot ključno slabost internacionalizacije bank nakazujem izpostavljenost finančnega sistema države gostiteljice ekonomskim in finančnim šokom iz tujine, ki se lahko sprevržejo v bančne krize.

Ob že naštetih dejstvih, ki spremljajo internacionalizacijo bančnega sektorja, ugotavljam, da so motivi vstopanja na tuje trge precej sorodni tistim v gospodarskem sektorju, kjer se širjenje investicij vrti okoli pridobivanja novih trgov surovin, nižjih stroškov proizvodnje ali pridobivanja večjega trga prodaje. V bančni internacionalizaciji je skozi zgodovino prisotno sledenje domačim klientom v korakih osvajanja novih trgov, potem pa v razsežnostih svetovne globalizacije finančnih virov. V primeru treh avstrijskih bank je poleg navedenega pomemben motivacijski faktor tudi zasičenost obstoječega domačega trga in s tem omejene možnosti za nadaljnjo rast. Ti motivi avstrijskih bank so poleg navedenega povsem sovpadali s takratnimi političnimi rešitvami državnih kriz v državah srednje- in vzhodnoevropske regije. Na roko sta jim šli tudi odprava enobančnega sistema in odprtost poslovanja v skladu s standardi razvitih kapitalističnih trgov. Vse to je bilo podprto s sanacijo domačih bank,

ki so bile potem ponujene v prodajo tujim investitorjem. Sorazmerno majhne kulturne razlike in bližina domačemu trgu sta bila nadaljnja ključna motivacijska faktorja, ki sta zaokrožila pričakovane ugodnosti in željo po povečanju dobička. Dobiček je vsekakor eden ključnih motivacijskih momentov. Analiza je nedvomno pokazala, da bodo tuje banke stopile na nove trge v državah, kjer imajo domače banke večji denarni tok, višje stroške in višjo dobičkonosnost. V številnih primerih je to pokazatelj neučinkovitega bančništva. Zato imajo tuje banke z boljšo kapitalno strukturo in bolj učinkovitim upravljanjem prednost pred domačimi bankami. Glavne motive, ki so ob vstopu na tuje trge v regiji prevladovali pri navedenih bankah, bi strnila v naslednje: sledenje strankam, pričakovana dobičkonosnost, institucionalni kontekst in informiranost. V odločanju so bile pomembne tudi takratne razmere na zasičenem domačem trgu in tekmovalni motiv doseganja ter preseganja svojih tekmic. Poudarjam pa tudi dobro strateško analizo novih trgov s strani vseh treh bank, ki so proučile makroekonomske kazalnike držav srednje in vzhodne Evrope, ki so takrat napovedovale velik potencial za rast in dobiček. Za lažje odločanje pa so imele avstrijske banke tudi komparativno prednost pri navezovanju stikov z lokalnim prebivalstvom v srednji Evropi in novih državah na Balkanu.

V tem kontekstu sem opredelila tudi tveganja, ki se običajno izkazujejo kot možnost popolnega ali delnega nedoseganja ciljev in kot izgubo lastnine ali vloženega kapitala. Poznavanje tveganj nas usmerja v pravilno odločanje glede na način in obliko vstopa banke na tuji trg. Vsekakor pa banka običajno prilagaja strategijo vključevanja na tuje trge predvsem svojim ciljem. Ena najenostavnejših oblik širitve, ki so jo demonstrirale avstrijske banke, je vodila preko prevzema že obstoječih domačih bank. To je omogočilo izkoristek osnovnih primerjalnih prednosti, ki jih je imela prevzeta domača banka. V tem primeru gre za ocene lokalnega kreditnega tveganja in prevzemanje baze strank.

Za zaključek naj omenim še ekonomsko upravičenost internacionalizacije, merjeno z uspešnostjo. Seveda niso bile vse tri banke enako uspešne, kar tudi ni bilo za pričakovati. V procesu internacionalizacije je bila v opazovanem obdobju najuspešnejša Raiffeisen banka, sledila ji je Erste Bank. Obe banki sta skozi opazovano obdobje z večanjem internacionalizacije tudi povečevali svojo donosnost na kapital in donosnost na sredstva. UniCredit Bank Austria je pri tem zaostajala.

Sicer je donosnost na sredstva ostala nespremenjena, donosnost na kapital pa je padla, kar je bila posledica notranje konsolidacije. V raziskanem primeru treh bank ugotavljam, da ekonomska uspešnost vsekakor ni bila pogojena z načinom vstopa na tuje trge, ker so si bili ti v bistvu podobni, ampak so pokazatelji uspešnosti v tem primeru bolj vezani na notranjo problematiko samih bank.

Proces internacionalizacije bank kljub evidentni makroekonomski krizi ni zastal. Globalizacija, tekmovalnost in s tem želja po dobičku so motor, ki poganja banke v raziskavo trgov in iskanje možnosti širitve. To so tudi dosedanji in bodoči glavni motivi, ki spremljajo internacionalizacijo bank.

8 LITERATURA

Altunbas, Yener, Lynne Evans in Philip Molyneux. 2001. Bank Ownership and Efficiency. *Journal Of Money, Credit, And Banking* 33 (4): 926–954.

Agarwal, Sanjeev in Sridhar N. Ramaswami. 1992. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International Business Studies* 23 (1): 1–27.

Andries, Alin Marius in Bogdan Capraru. 2014. Convergence of Bank Efficiency in Emerging Markets: The Experience of Central and Eastern European Countries. *Emerging Markets Finance And Trade* 50: 9–30.

Andries, Alin Marius in Vasile Cocris. 2010. A Comparative Analysis of the Efficiency of Romanian Banks. *Romanian Journal Of Economic Forecasting* 13 (4): 54–75.

Arteta, Carlos in Barry Eichengreen. 2000. Banking Crises in Emerging Markets: Presumptions and Evidence. *CIDER Working Paper COO-115*.

Bailey, Will J. 1991. Global banking from an Australian perspective. *The world of banking* (September – October): 10–13.

Bank for International Settlement. 2010. *Long-term issues in international banking*. CGFS Paper No. 41.

Banka Slovenije. 2016. Plačilni sistemi. Dostopno prek: <https://www.bsi.si/placilni-sistemi.asp?Mapald=1463> (12. januarja 2016).

Beermann, Peter. 2007. Topics in Multinational Banking and International Industrial Organization. Doktorska dizertacija. Dostopno prek: https://edoc.ub.uni-muenchen.de/8521/1/Beermann_Peter.pdf (12. januarja 2016).

Berger, Allen N., Robert DeYoung in Gregory F. Udell. 2001. Efficiency barriers to the consolidation of the European financial services industry. *European Financial Management* 7: 117–130.

Berger, Allen N. in Robert DeYoung. 2001. The Effects of Geographic Expansion on Bank Efficiency. *Journal Of Financial Services Research* 19 (2-3): 163–184.

Bol, Hanneke, Robert Lensink in Jakob De Haan. 2002. Do reforms in transition economies affect foreign bank entry? *International Review of Finance* 3: 213–232.

Buch, Claudia M. in Gayle L. DeLong. 2004. Cross-border bank mergers: What lures the rare animal? *Journal of Banking and Finance* 28: 2077–2102.

Buch, Claudia M., Jörn Kleinert in Peter Zajc. 2003. Foreign Bank Ownership: A bonus or Threat for Financial Stability? *The European Money and Finance Forum; Study* 2003/4: 45–83.

Buckley, Peter J. in Mark C. Casson. 1976. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.

Cateora, Philip in Pervez Ghauri. 2011. *International Marketing*. Edinburg: Edinburg Business School.

Cateora, Philip R., Mary C. Gilly in John L. Graham. 2011. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Cavusgil, Tamer S. 2003. Knowledge Development in International Marketing. *Leadership in International Business Education Research*: 143–162.

Cerutti, Eugenio, Giovanni Dell’Ariccia in Maria Soledad Martínez Pería. 2007. How banks go abroad: Branches or subsidiaries? *Journal Of Banking and Finance* 31 (2007): 1669–1692.

Cho, Kang Rae. 1985. *Multinational Banks: Their Identities and Determinants*. Michigan: UMI Research Press.

Claessens, Stijn in Neeltje Van Horen. 2014. Location Decisions of Foreign Banks and Competitor Remoteness. *Journal Of Money, Credit, And Banking* 46 (1): 145–170.

Claessens, Stijn in Neeltje Van Horen. 2014. Foreign Banks: Trends and Impact. *Journal Of Money, Credit, And Banking* 46: 295–326.

Clarke, George, Robert Cull, Maria Soledad Martinez Peria in Susana M. Sánchez. 2003. Foreign Bank Entry: Experience, Implications for Developing Economies, and Agenda for Further Research. *The World Bank Research Observer* 18 (1): 25–60.

Cleveland, Harold van B. in Thomas F. Huertas. 1985. *Citibank, 1812 – 1970*. Cambridge: Harvard University Press.

Contractor, Farok J., Sumit K. Kundu in Chin-Chun Hsu. 2003. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector. *Journal Of International Business Studies* 34 (1): 5–18.

Curi, Claudia, Paolo Guarda, Ana Lozano-Vivas in Valentin Zelenyuk. 2013. Is Foreign-Bank Efficiency in Financial Centers Driven by Home or Host Country Characteristics?. *Journal Of Productivity Analysis* 40 (3): 367–385.

Curry, Elisa A., Justin G. Fung in Ian R. Harper ur. 2003. Multinational Banking: Historical, Empirical and Case perspectives. V *Handbook of International Banking* ur. Andrew W. Mullineux in Victor Murinde, Glos: Edward Elgar Publishing Limited, 27–59.

Davis, Kevin T. in Mervyn Lewis. 1987. *Domestic and International Banking*. Cambridge: The MIT Press.

Doole, Isobel in Robin Lowe. 2008. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. London: Cengage Learning EMEA.

Dow, Sheila C., Dipak Ghosh in Kobil Ruziev. 2008. A Stages Approach to Banking Development in Transition Economies. *Journal Of Post Keynesian Economics* 31 (1): 3–33.

Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

Dumicic, Mirna in Tomislav Ridzak. 2013. Determinants of Banks' Net Interest Margins in Central and Eastern Europe. *Financial Theory And Practice* 37 (1): 1–30.

Dunning, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Harlow: Addison-Wesley.

Ekeledo, Ikechi in K. Sivakumar. 2004. International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. *International Marketing Review* 21 (1): 68–101.

Erste Group. 2016. Dostopno prek: <https://www.erstegroup.com/en/home> (29. januarja 2016).

Fang, Yiwei, Iftekhar Hasan in Katherin Marton. 2011. Bank Efficiency in South-Eastern Europe: The Role of Ownership, Market Power and Institutional Development. *Economics Of Transition* 19 (3): 495–520.

Fiechter, Jonthan, İnci Ötker-Robe, Anna Ilyina, Michael Hsu, André Santos in Jay Surti. 2011. Subsidiaries or Branches: Does One Size Fit All? *International Monetary Fund SDN/11/04*.

Financial Times. 2016. Definition of Globalization. Dostopno prek: <http://lexicon.ft.com/Term?term=globalisation> (30. januarja 2016).

Focarelli, Dario in Alberto F. Pozzolo. 2001. The patterns of cross-border bank mergers and shareholdings in OECD Countries. *Journal of Banking and Finance* 25: 2305–2337.

Focarelli, Dario in Alberto Franco Pozzolo. 2003. Where do banks expand abroad? An Empirical Analysis. *Universita degli Studi del molise: Economics & Statistics Discussion Paper no. 9/03*.

Forbs. 2015. 2015 Global 2000: The World's Largest Banks. Dostopno prek: <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/2015-global-2000-the-worlds-largest-banks/#4ea7681124f1> (30. januarja 2016).

Franco, Chiara, Francesco Rentocchini in Giuseppe Vittucci Marzetti. 2010. Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investments. *ICFAI Journal of International Business Law* 9 (1-2): 42–65.

Fries, Steven, Damien Neven, Paul Seabright in Anita Taci. 2006. Market Entry, Privatization and Bank Performance in Transition. *Economics Of Transition* 14 (4): 579–610.

Glaum, Martin in Michael_Jörg Oesterle. 2007. 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? *Management International Review* 47 (3): 307–317.

Gomes, Lenn in Kannan Ramaswamy. 1999. An Empirical Examination of the Form of the Relationship between Multinationality and Performance. *Journal Of International Business Studies* 30 (1): 173–187.

Green, Christopher J., Victor Murinde in Ivaylo Nikolov. 2003. Are Foreign Banks in Central and Eastern Europe More Efficient than Domestic Banks? *Economics Research Paper 03-05*.

Havrylchyk, Olena in Emilia Jurzyk. 2011. Profitability of Foreign Banks in Central and Eastern Europe: Does the Entry Mode Matter?. *Economics Of Transition* 19 (3): 443–472.

Heinkel, Robert L. in Maurice D. Levi. 1992. The structure of international Banking. *Journal of International Money and Finance* 11: 251–72.

Hill, Charles W. L. 2002. *International Business*. New York: McGraw-Hill Irwin.

Hollensen, Svend. 1998. *Global marketing: a market-responsive approach*. London: Prentice-Hall.

Hryckiewicz, Aneta in Oskar Kowalewski. 2008. Economic determinants and entry modes of foreign banks into Central Europe. *Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 08-08*.

Hurdac, Nicoleta in Alin Nitu. 2011. Forms and Strategies of the Banks to Enter on a Foreign Market. *Theoretical and Applied Economics XVIII (7)*: 43–52.

Hvala, Kristijan. 2004b. Tuje banke in prihodnja lastniška struktura slovenskega bančnega sektorja (2). *Bančni vestnik* 53 (6): 2–10.

International Monetary Fund. 2000. The Role of Foreign Banks in Emerging Markets. *International Capital Markets: Developments, Prospects, and Key Policy Issues 2000*: 152–182.

Kacker, Madhav P. 1985. *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and flows of know-how*. Westport: Quorum Books.

Karas, Alexei, Koen Schoors in Laurent Weill. 2010. Are Private Banks More Efficient Than Public Banks? Evidence from Russia. *Economics Of Transition* 18 (1): 209–244.

Kasman, Adnan. 2005. Efficiency and Scale Economies in Transition Economies: Evidence from Poland and the Czech Republic. *Emerging Markets Finance And Trade* 41 (2): 60–81.

Khoury, Sarkis Joseph. 1998. Foreign Banks in the United States: Entry Strategies and Operations. *Advances in International Banking and Finance* 3: 152–175.

Konopielko, Lukasz. 1999. Foreign Banks' Entry into Central and East European Markets: Motives and Activities. *Post-Communist Economies* 11 (4): 463–485.

Kopper, Hilmar. 1991. A European view of global banking. *The World of Banking* September-October: 8–9.

Kotz, Hans-Helmut. 2010. Long-term issues in international banking. Poročilo CGFS št. 41. *Bank of International Settlement*.

Kraft, Evan, Richard Hofler in James Payne. 2006. Privatization, Foreign Bank Entry and Bank Efficiency in Croatia: A Fourier-Flexible Function Stochastic Cost Frontier Analysis. *Applied Economics* 38 (17): 2075–2088.

Lejko, Ina. 2015. Dinamični model internacionalizacije slovenskih globalno rojenih malih in srednje velikih podjetij. Doktorska dizertacija. Dostopno prek: <https://dk.um.si/Dokument.php?id=70909> (20. februarja 2016).

Lozano-Vivas, Ana, Jesus T. Pastor in Iftekhar Hasan. 2001. European Bank Performance beyond Country Borders: What Really Matters? *European Finance Review* 5 (1-2): 141–165.

Mathe, Herve in Cynthia Perras. 1994. Successful global strategies for service companies. *Long Range Planning* 27.1: 36–49.

Mérő, Katalin in Marianna Endrész Valentinyi. 2003. The Role of Foreign Banks in Five Central in Eastern European Countries. Dostopno prek: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/en/supervision_financial_market/aggregate_information_financial_sector/archive/banks/download/foreign_bank_mk_vem.pdf (20. februarja 2016).

Mullen, Michael R. 1995. Diagnosing Measurement Equivalence in Cross National Research. *Journal of International Business Studies* 26 (3): 573–596.

Mullineux, Andrew W. in Victor Murinde. 2003. Handbook of International Banking. Cheltenham: Edward Elgar.

Naaborg, Ilko. 2007. *Foreign Bank Entry And Performance: With A Focus On Central And Eastern Europe*. Groningen: Eburon.

Nowotny, Ewald. 2009. Austria's role in the international financial system. Govor. Dostopen prek: www.bis.org/review/r090626b.pdf (12. februarja 2016).

Onkvisit, Sak in John J. Shaw. 2004. *International Marketing: Analysis and Strategy*. New York: Routledge.

Park, Yoon S. in Jack Zwick. 1984. *International Banking in Theory and Practice*. Reading: Addison-Wesley.

Poghosyan, Tigran in Arsen Poghosyan. 2010. Foreign Bank Entry, Bank Efficiency and Market Power in Central and Eastern European Countries. *Economics Of Transition* 18 (3): 571–598.

Raiffeisen Bank International. 2016. Dostopno prek: http://www.rbinternational.com/eBusiness/01_template1/829189266947841370-NA-NA-NA-2-EN.html (29. januarja 2016)

Raiffeisen Bank. 2016. Dostopno prek: http://www.rzb.at/eBusiness/01_template1/831197035645054749-NA-NA-NA-1-NA.html (29. januarja 2016).

Repkova, Iveta. 2013. Estimation of Banking Efficiency in the Czech Republic: Dynamic Data Envelopment Analysis. *Danube: Law And Economics Review* 4: 261–275.

Root, Franklyn R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: D. C. Heath.

Roussakis, Emmanuel N. 1997. Global Banking: Origins and Evolution. *Revista de Administracao de Empresas* 4: 45–53.

Spulbăr, Cristi in M. Nițoi. 2014. Determinants of Bank Cost Efficiency in Transition Economies: Evidence for Latin America, Central and Eastern Europe and South-East Asia. *Applied Economics* 46 (16-18): 1940–1952.

Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Svetličič, Marjan. 2002. Nacionalni interesi: Ovira ali spodbuda razvoju. *Teorija in Praksa* 4: 523–546.

Tatoglu, Ekrem, Mehmet Demirbag in Gokhan Kaplan. 2003. Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe. *Emerging Markets Finance and Trade* 39 (4): 40–57.

UniCredit Bank Austria. 2016. Dostopno prek: <http://www.bankaustria.at/en/index.jsp> (1. februarja 2016).

Venzin, Markus, Vikas Kumar in Jens Kleine. 2008. Internationalization of Retail Banks: A Micro-Level Study of the Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review* 48 (4): 463–485.

Vežjak, Danilo. 1986. Mednarodno trženje: analiza. Maribor: Založba Obzorja.

Voinea, Liviu in Flaviu Mihaescu. 2008. What Drives Foreign Banks to South East Europe? *Transformations In Business And Economics* 7 (3): 107–122.

Walter, Ingo. 1985. Barriers to Trade in Banking and Financial Services. *Thames Essay No.41*. London: Trade Policy Research Centre.

Weill, Laurent. 2003. Banking Efficiency in Transition Economies: The Role of Foreign Ownership. *Economics Of Transition* 11 (3): 569–592.

Yin, Robert K. 2004. Case study methods. Dostopno prek: www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf (30. januarja 2016).