

## 1. Achizitii si fuziuni in sistemul bancar international

La inceputul noului mileniu lumea traverseaza o perioada de refaceri profunde, crize sociale, economice, financiare, schimbari de regimuri politice si modificarea structurii economice globale. Fluxurile financiare internationale au cunoscut o ampla expansiune, atat in interiorul economiilor fiecarei tari, cat si la nivel global integrand in aceasta miscare continente si regiune aflate geografic la mare departare unele de altele.

In ultimii ani integrarea economica globala a fost accelerata pe mai multe niveluri, viteza caracterizand aceste vremuri. Daca liberalizarea comertului inceputa cu mult timp in urma, continua si astazi, in sfera finantelor schimbarile au fost atat de mari, practic nemaintalnite in istoria sistemelor financiare. Aceasta impune ca globalizarea financiara sa fie insotita de o continua si rapida crestere/dezvoltare a schimbului mondial de bunuri si servicii. Fluxul schimburilor comerciale a fost insotit de un flux al capitalurilor.

Fuziunea societatilor bancare s-a impus ca o metoda moderna de gestionare a riscului global de creditare atat in cadrul fiecarei tari cat si la scara internationala. Noua entitate bancara realizata in urma fuziunii dispune de un capital consolidat, care acopera mai bine pierderile determinate de producerea riscului de creditare.

Globalizarea si internationalizarea creditului bancar a dus la:

- diversificarea produselor „credit” atat pentru clientele corporatista cat si pentru gospodarii si stat;
- dezvoltarea tranzactiilor printr-un suport tehnologic conectat la retelele informatice si tehnologiile IT;
- scaderea pretului creditului, proces vizibil in tarile membre Uniunii Europene, influentat atat de ritmul economisirii interne, specific pentru fiecare tara, dar si de inflatie, fiscalitate si politica monetara a tarilor respective;
- dezvoltarea creditului de consum si a creditului ipotecar;
- cresterea elasticitatii cererii pentru produse „credit”.

Activitatea de fuziuni si achizitii in Europa se incadreaza in diferite tipare, functie de:

- sectoarele de piata implicate (banci mutuale, banci proprietate publica, banci de economii);
- marimea pietei respective;

- marimea relativa a institutiilor, raportat la nivelul international cu alte piete si segmente specifice;
- dezvoltarea si integrarea tehnologiilor IT, specifica fiecarei institutii financiare.

Activitatea de fuziuni si achizitii in Europa se incadreaza in diferite tipare, functie de:

- a) sectoarele de piata implicate (banci mutuale , banci proprietate publica, banci de economii);
- b) marimea pietei respective;
- c) marimea relativa a institutiilor, raportat la nivel international cu alte piete si segmente specifice;
- d) dezvoltarea si integrarea tehnologiilor IT, specifica fiecarei institutii financiare.

Tarile Uniunii Europene au o experienta proprie in ceea ce priveste ritmul si istoria restructurarii sistemelor bancare. La sfarsitul anilor '80 si inceputul anilor '90 procesul de restructurare si concentrare bancara a avut loc in tari mici ale Uniunii Europene, cum ar fi: Danemarca si Olanda. Acest proces a condus la crearea unor largi institutii nationale pregatite pentru competitie in cadrul unei pieti unice, sau ca o parte regionala a acesteia. La inceputul anilor '90, in plina criza a sistemului bancar scandinav, fuziunile si achizitiile au creat largi institutii in Suedia si Finlanda. Bancile din Marea Britanie deloc mici, in comparatie cu institutii financiare internationale similare au cunoscut un ciclu de fuziuni si achizitii la sfarsitul anilor '80 si inceputul anilor '90. In Spania un proces similar a avut loc la inceputul anilor '90, implicand in special bancile de economii. In aceeasi perioada mai multe tari au intreprins eforturi pentru privatizarea unora din marile banci proprietate publica, prin atragerea investitorilor privati.

Impreuna eforturile de privatizare si "demutualizarea" au crescut interesul pentru fuziuni si achizitii bancare, crescand numarul institutiilor participante. Un alt model de fuziuni si achizitii bancare este caracterizat de expansiunea geografica a marilor banci europene in cadrul pietelor emergente (in formare) cum ar fi Asia de Sud-Est, Europa Centrala si de Est si America Latina a institutiilor financiare. Bancile din tarile membre Uniunii Europene s-au extins in tarile emergente, indeosebi in acelea in care intre state au existat legaturi istorice (cum ar fi banci din Italia, Spania si Portugalia in America Latina si de asemenea, in Europa Centrala si de Est cu mai multa precautie). Modelul reflecta actiunea convergenta a mai multor factori printre care:

- a) modelul de dezvoltare economica centru - periferie;
- b) istoric: fostele colonii;

- c) psihologic: frica de comunism;
- d) structura de productie.

Bancile care opereaza in pietele caracterizate de o mare concentrare bancara practica de obicei dobanzi mari la imprumuturile pentru micile afaceri si platesc dobanzi reduse la depozitele colectate prin operatiuni de retail (de la gospodarii). Evolutiile recente arata ca:

- noile canale de distributie a produselor si serviciilor bancare fac ca pietele bancare locale sa fie mult mai contestabile;
- dereglementarea a dus la cresterea competitiei pe pietele locale;
- produsele bancare devenite marfuri au facut competitia mult mai perfecta decat in trecut si totodata au modificat structura pietei.

Studiile asupra fuziunilor si achizitiilor bancare au incercat sa identifice scopul economic al acestora. A rezultat ca ineficienta este comuna bancilor, iar fuziunile interne intre parteneri de aceeasi dimensiune semnifica incercarea de imbunatatire a eficientei bancare (ceea ce literatura de specialitate numeste X-eficiency ). X-efficiency nu se realizeaza automat, decat printr-o atenta sincronizare a eforturilor si efectelor, fuziunile si achizitiile reprezentand o excelenta modalitate de reorganizare a activitatilor bancilor in vederea realizarii unei eficiente crescute. In general, examinand scopul economic al proceselor de fuziuni si achizitii bancare acesta este de crestere a profitabilitatii noii entitati formate. Beneficiile rezultate din ajustarea costurilor de exploatare pot fi estimate mai usor in ceea ce priveste fuziunea dintre institutiile financiare interne, in timp ce in cazul grupurilor financiare sunt anticipate veniturile viitoare din desfasurarea intregii game de activitati specifice grupului nou format. O imagine asupra costurilor poate fi impusa de structura acestora (raporta la obiectul de activitate al institutiei respective) combinat cu informatiile cronologice referitoare la costurile anuale nominale, preluate din evidenta contabila.

Masurand valoarea fuziunilor si achizitiilor bancare raportat la activele sistemului bancar intern avem informatii referitoare la impactul fuziunilor si achizitiilor in sistemele bancare din fiecare tara. Valoarea fuziunilor si achizitiilor bancare, poate fi expresia valorii nominale a tranzactiilor. In raportul trimestrial al Bancii Reglementelor Internationale, la nivelul lunii august 1999, valoarea fuziunilor si achizitiilor din industria bancara este exprimata in miliarde USD. Raportul arata o crestere a valorii fuziunilor si achizitiilor la 17,5 miliarde USD in 1991 - 1992, apoi o scadere a acesteia la 14,6 miliarde USD in 1993 - 1994, urmata de o noua crestere de la 19,1 miliarde in 1995 - 1996 la 100,4 miliarde USD in 1997 - 1998, pentru zona euro (exclusiv Austria, Irlanda, Luxembourg si Portugalia). Sistemul

bancar european a traversat o perioada de 10 ani in care nivelul internationalizarii bancare pe calea fuziunilor si achizitiilor a fost foarte inalt, chiar si in comparatie cu cel din S.U.A.

Ratiunile economice cele mai importante in cazul proceselor de achizitii si fuziuni vizeaza:

1. Scaderea costurilor bazata pe economiile la scara in care eficienta costurilor este realizata prin scaderea costului mediu pe unitate.

Variatia marimii optime este influentata de progresul factorilor tehnologici si de dereglementarea bancara care permite noi forme de organizare de o marime considerabila.

2. Dezvoltarea brandului (numelui comercial) pe baza unor economii la scara.

Marimea poate permite recunoasterea mai eficienta a brandului la un cost mai scazut. Aceasta este un tip special de economie la scara in legatura cu costurile de marketing per unitatea de produs, avand in vedere faptul ca brandul reprezinta o potentiala sursa de avantaj competitiv pentru viitor, cand consumatorii de servicii financiare vor putea gasi pe interne o larga oferta, cu ajutorul noilor “integratori”.

3. Venituri bazate pe economii la scara.

Marimea bancii si a capitalurilor proprii vor permite acordarea unor credite mari si subscrierea unor titluri de valoare cu un impact pozitiv asupra cererii pentru astfel de titluri. In contextul Euro si al integrarii pietelor de capital marimea va reprezenta o sursa de competitivitate si avantaj.

4. Siguranta neta bazata pe economii la scara.

Daca o banca devine foarte mare devine ceea ce se cheama “too big too fail” sau “prea mare pentru a fi falimentata” de catre autoritati. Aceasta furnizeaza un avantaj competitiv in conditiile atat a unui cost scazut pentru un anumit nivel al capitalului si riscului, cat si pozitii largi acceptate de parteneri.

5. Costuri bazate pe realizarea de economii.

Eficienta costurilor se realizeaza prin oferirea unei largi game de produse financiare clientilor de baza. Aceasta poate genera costuri fixe mari in oferirea de baze de date sau echipamente care pot fi utilizate pentru o gama larga de servicii.

6. Venituri care au la baza realizarea de economii.

Se spera intr-o vanzare incrucisata a noilor produse catre aceasi baza de clienti. (ex. Produse bancare si de asigurari).

7. X-Efficiency

Aceasta se refera de fapt la un volum dat al iesirilor cand o firma nu opereaza cu un cost maxim al eficientei, de fapt la pragul de rentabilitate sub care exploatarea genereaza

pierderi. (ex. O structura prea mare a costurilor). Aceasta sursa de eficienta este adesea citata ca prima motivatie pentru fuziunile interne, cand doua banci fuzioneaza pentru a-si coordona mai usor reducerea marimii retelei de sucursale formata dupa fuziunea entitatilor.

Puterea pietei. Fuziunile pe orizontala reduce numarul firmelor care opereaza in piata si poate conduce la reducerea competitiei si la cresterea marjelor de profit. Fuziunile intre industrii poate permite un profit mai mare legat de faptul ca firmele pot oferi o gama mai larga de produse. O lunga serie de studii au incercat sa masoare impactul concentrarii asupra marjelor creditului si a depozitelor. Intradevar beneficiile asteptate din eficienta costului pot fi create de concentrare care poate facilita acordul dintre cost si performanta si creea marje mari la credite si depozite. Evaluarea impactului concentrarii asupra pretului trebuie sa tina cont de prezenta bancilor cooperative si de gradul de contestabilitate (exprima lejeritatea cu care noii competitori pot intra in piata. Remarcam ca in Germania, Franta, Spania aceste institutii luptand pentru marime tind sa-si reduca marjele atragand o parte din profitul bancilor comerciale private. Situatiile pot evolua in asa fel incat o parte din aceste institutii isi schimba statutul lor legal (ex. In Marea Britanie marile societati de constructii au devenit plcs). Deasemenea dereglementarea inceputa in 1980 si crearea pietei fondurilor mutuale a redus abilitatea bancilor de a creste marjele la depozite iar accesul marilor companii la piata de capital prin subscrierea de hartii de valoare si obligatiuni a redus potentialul impact asupra marjelor creditului. In Marea Britanie cererea pentru servicii de plati si cash si accesul la credite a intreprinderilor mici si mijlocii este in primul rand satisfacuta de sucursalele locale ale bancilor.

8. Apararea contra preluarilor pe baza economiilor la scara.

Nu poate fi evidentiata o legatura directa intre marimea unei banci si probabilitatea ca aceasta sa participe la un proces de fuziune.

9. Beneficiile fuziunilor si achizitiilor.

Rezultatele studiilor asupra fuziunilor din Europa indica ca fuziunile interne printre parteneri de capital egal semnifica o imbunatatire a performantei bancilor fuzionate pentru realizarea X-Efficiency. Deasemenea castiguri mari sunt obtinute cand ineficienta unora din banci este pronuntata.

O alta parte a literaturii de specialitate analizeaza impactul fuziunilor asupra valorii actiunilor pe piata de capital. Multe studii au incercat sa observe o relatie pozitiva intre fuziune si siguranta stocului de actiuni, mai mult se observa ca siguranta se transfera de la firma achizitoare la firma achizitionata.

## 2. Achizitii si fuziuni in sistemul bancar romanesc

Activitatea bancara in Romania nu se situeaza la exigentele si standardele industriei bancare europene, piata bancara romaneasca inregistrand un numar redus de operatori (39 banci comerciale la sfarsitul anului 2002). In cursul ultimului deceniu, putem spune ca principalele modificari au fost determinate de lichidarea BANCOREX si de inceperea procesului de privatizare la care se adauga falimentul unor banci private cu o cota de piata mai mica.

Procesul de privatizare a bancilor cu capital majoritar de stat a cunoscut un moment important in octombrie 2002, cand a avut loc definitivarea privatizarii Banc Post prin vanzarea pachetului de actiuni detinut de APAPS catre banca elena EFG Eurobank Ergasias (care astfel, impreuna cu Banco Portugues do Investimento Sa, a dobandit majoritatea). Privatizarea Bancii Comerciale Romane, cea mai mare banca cu capital de stat din sistem, a esuat in doua randuri, in principal ca urmare a mediului international nefavorabil unor astfel de tranzactii. Ca urmare, strategia de vanzare a BCR a fost regandita, urmand ca intr-o prima etapa sa se atribui un pachet de 25 la suta plus un vot institutiilor internationale BERD si BIRD, pozitia de actionar a acestora fiind temporara – in viitorii trei ani urmeaza sa fie cautat un investitor strategic, o data cu imbunatatirea conditiilor de piata. Daca la sfarsitul anului 1998, cele 7 banci cu capital integral sau majoritar de stat detineau mai mult de 71,02% din totalul activelor sectorului bancar la data de 31.12.2002, mai existau doar trei banci cu capital majoritar de stat ce controlau doar 40,4% din activele sistemului bancar si 29,9% din capitalul social al sistemului bancar romanesc.

Referitor la activele detinute de capitalul strain, raportat la activele nete bilantiere ale intregului sistem, conform datelor furnizate de Raportul BNR anul 2001 observam ca bancile cu capital majoritar strain, inclusiv sucursalele bancilor straine detin cumulativ 56,4% din activul net bilantier al sistemului bancar, respectiv 264.878,3 miliarde lei. Cresterea cotei de piata (exprimata prin cresterea activelor) in cazul bancilor cu capital strain a fost influentata de finalizarea privatizarii Bancii Agricole – Raiffeisen la 12 aprilie 2001 prin vanzarea pachetului de actiuni detinut de stat catre Raiffeisen Zentralbank Osterreich A.G. si Fondul Romano-American de Investitii. In ceea ce priveste sucursalele bancilor straine, se detaseaza net ING Bank N.V. cu un activ net bilantier de 20.948,1 miliarde lei reprezentand 4,5% din

activul net bilantier agregat. Putem spune ca incepand cu anul 2002, atat cantitativ dar mai ales calitativ, evolutia activelor bancare este determinata de capitalul strain si de B.C.R. Odata cu privatizarea acestuia evolutia sistemului bancar romanesc este determinata de capitalul strain, de interesele acestuia si de modul in care bancile straine isi orienteaza politica de creditare mutand centrul de greutate de la creditarea statului roman (un debitor sigur) catre economia reala. Pe viitor, evolutia marjelor bancare in Romania (in prezent cele mai ridicate - cu exceptia Turciei – din SE Europei) va fi determinata pe termen scurt de politica bancilor straine, de nivelul scontat al profitului, de concurenta care se va accentua intre bancile comerciale cu capital privat majoritar strain.

Internationalizarea bancara s-a suprapus in Romania procesului de restructurare financiara a bancilor si s-a reflectat indeosebi cantitativ prin numarul operatorilor bancari straini si prin volumul activelor acestora, iar in orizontul urmatorilor 5 ani credem ca se va reflecta latura calitativa a fenomenului prin aparitia si dezvoltarea unor noi produse si servicii bancare, atat pentru segmentul retail cat si pentru corporate, dar si prin specializarea anumitor banci sau infiintarea unor noi banci specializate (casele de economii in domeniul locativ). Efectele internationalizarii bancare asupra sistemului bancar romanesc sunt vizibile indeosebi sub forma participatiilor la capitalul social al bancilor comerciale persoane juridice romane sau prin capitalul de dotare, in cazul sucursalelor bancilor straine. In cadrul participatiilor straine de capital, ponderea cea mai ridicata era inregistrata de investitori provenind din Grecia, pe pozitiiile urmatoare situandu-se actionari din Turcia, Franta, SUA, Austria, Olanda etc. In prezent, 24 banci straine opereaza pe piata bancara romaneasca ca urmare a stabilirii unei prezente de afaceri sub forma bancilor persoane juridice romane la care se adauga 8 sucursale ale unor banci straine. Dintre aceste entitati, 17 au societati mama in urmatoarele tari ale Uniunii Europene: Olanda, Austria, Grecia, Franta, Italia, Germania. De asemenea, din afara spatiului european, sunt prezente banci din Turcia, Egipt si SUA.

Desi numarul institutiilor bancare a crescut de sapte ori din 1991 si pana in prezent, sistemul bancar romanesc continua sa se caracterizeze printr-un grad relativ ridicat de concentrare. La nivelul anului 2005, piata bancara era dominata de cinci banci: Banca Comerciala Romana, BRD-Societe Generale, Raiffeisen Bank, C.E.C. , Banca Comerciala „Ion Tiriac”.

Restructurarea bancara a avut si va continua sa aiba un efect pozitiv, de antrenare, asupra intermediarilor bancari.

### 3. Fuziunea HVB - Banca Tiriac - UniCredit

Dupa ce s-au tot inmultit timp de 16 ani, bancile din Romania au inceput sa treaca la faza de consolidare. Inceputul este spectaculos, cu o tripla fuziune de proportii: din trei banci - HVB, Banca Tiriac si UniCredit - va ramane pe piata una singura.

Incepend cu 1 septembrie 2006, HVB Bank Romania si Banca Tiriac au inceput in mod oficial sa lucreze ca o singura institutie, sub numele de HVB-Tiriac. Data in cauza marcheaza doar sfarsitul primei faze a unui experiment in premiera pe piata bancara autohtona, anume o fuziune intre trei institutii - una germano-austriaca, una romaneasca si una italiana. A fost mai intai decizia omului de afaceri Ion Tiriac de a vinde pachetul majoritar al bancii sale catre grupul german HVB sau mai exact catre divizia austriaca a acestuia, proprietara HVB Bank Romania. Intre timp a intervenit preluarea HVB de catre grupul financiar italian UniCredit.

Astfel incat, dintr-o simpla vanzare de participatie, tranzactia a ajuns o fuziune in trei, din care va rezulta o multinationala pozitionata, dupa primele calcule, pe locul al treilea pe piata romaneasca.

HVB Bank, Banca Tiriac si UniCredit, cele trei subsidiare din Romania ale grupului italian UniCredit, au realizat in prima jumatate a lui 2006 un profit cumulat de peste 116 milioane de lei (32,7 milioane de euro). Cele trei banci controlau in iunie active cumulate de 3,3 miliarde de euro, situandu-se astfel pe locul al treilea in topul bancilor din sistem.

Indicator	Active (mld. €)	Profit net (mil. €)	Numar de clienti
HVB Bank Romania	1,65	20,5	62.814
Banca Tiriac	0,95	7,3	521.736
UniCredit Romania	0,7	4,9	79.000

Din 2005 si pana in 2006 a avut loc prima faza a integrarii, cea intre Banca Tiriac si filiala romaneasca a HVB Bank; urmeaza partea a doua, estimata sa dureze ceva mai putin, in care noii banci i se va alatura filiala din Romania a grupului italian UniCredit.



La o scara mai redusa, pe piata bancara de la noi s-au mai intamplat fuziuni: prima a fost cea intre Raiffeisen Romania si Banca Agricola, in 2000, iar mai recent a urmat cea intre sucursala locala a National Bank of Greece si Banca Romaneasca. Nici una din acestea nu pare sa se fi dovedit insa destul de relevanta pentru a adapta legislatia din Romania la necesitatile unei fuziuni bancare de proportii, lasa de inteles conducerea HVB-Tiriac.

Pana in ultima clipa, formalitatile impuse de legislatie i-au tinut ocupati pe cei din departamentul juridic si secretariat. Din cele 12 luni care au trecut de la pornirea integrarii HVB cu Banca Tiriac, mare parte a timpului a fost consumata prin hatisul legislativ. Redactarea proiectului de fuziune s-a confruntat cu diferentele dintre prevederile a trei legi - cea a companiilor, cea a contabilitatii si legea bancara, care au prevederi distincte in privinta modului de raportare a bilantului financiar intr-o asemenea situatie. Astfel de contradictii, nerezolvate la timp, pot duce, la limita, la contestarea in instanta a unei fuziuni de catre actionari, afirma bancherul.

A doua componenta a unui proces de fuziune bancara, integrarea tehnica, a parut cea mai simpla, atat timp cat era vorba practic doar de aplicarea unor pasi procedurali, cu termene prestabilite. Doar a parut insa astfel, pentru ca pana la urma lupta cu termenele n-a fost deloc usoara.

Fuziunea intre HVB si Banca Tiriac a inceput cu stabilirea diferentelor dintre cele doua banci. Dupa inventarierea deosebirilor privind sistemele IT, portofoliile de produse, procedurile de lucru, standardele si filozofia de business, a urmat etapa in care s-au decis pentru fiecare segment partile comune si s-au ales cele mai bune practici dupa care avea sa lucreze noua banca. Iar cand tabloul a fost limpede, oamenii ambelor banci s-au organizat pe grupuri de lucru - IT, resurse umane, business, produse, management.

Cel mai mare avantaj a fost aici complementaritatea de specific al celor doua banci - Banca Tiriac orientata pe „mass market“, iar HVB specializata pe segmentul „top end“. Aceasta a exclus eventualitatea prea multor suprapuneri care ar fi trebuit sa fie rezolvate. La scara intregii piete, de pilda, clientii corporatisti comuni au fost doar in jur de cateva sute, dintr-un total de 70-80.000.

Complementaritatea nu a fost insa valabila si la nivelul filozofiei de business: la Banca Tiriac era important ca activitatea sa fie profitabila per total, nu pe fiecare produs si serviciu. iar la HVB este exact invers, cu implicatiile de rigoare asupra preturilor. In cele din urma, aici a prevalat modelul HVB, validat de experienta grupului european din care face parte. Procesul a presupus insa asumarea riscului legat de perceptia clientelei Bancii Tiriac fata de noua filozofie de business a HVB-Tiriac. Mai exact, Banca Tiriac oferea conturi sau carduri pentru

care nu percepea nici un comision, ceea ce nu era defel cazul la HVB si nu va fi cazul nici la noua banca.

Cea mai vizibila discrepanta aparea in cazul dobanzilor practicate la depozitele la termen: sub media pietei la HVB, cu ceva peste la Banca Tiriatic. Cu alte cuvinte, inca un motiv de temere ca o parte din clientii Bancii Tiriatic si-ar putea muta banii la concurenta mai generoasa. Ce-i drept, dobanzile noii banci la depozite au fost stabilite mai jos decat cele de la Tiriatic, insa sensibil peste cele anterioare de la HVB - si oricum nu atat de jos incat sa determine un exod al clientelei de retail. Tensiunea remarcata initial a disparut, iar dupa un usor declin, depunerile au inceput sa creasca din nou. Pana sa se ajunga insa la calibrarea noilor dobanzi si comisioane, inima HVB-Tiriatic - departamentul de trezorerie - a inceput sa functioneze inca din octombrie-noiembrie 2005, adica la scurt timp de la pornirea fuziunii. Echipa de la Banca Tiriatic a fost mutata la un loc cu cea de la HVB si ambele au inceput sa lucreze ca una singura. A urmat unificarea departamentelor de comunicare, creare de produse, resurse umane. Nu in ultimul rand, si comitetele de directie si consiliile de administratie ale celor doua banci au fost organizate in comun. Numai ca, odata inceputa integrarea la nivelul personalului, a fost nevoie si de o adevarata lupta cu mentalitatea angajatului pus in fata unei perspective nesigure, care ezita intre a-si cauta de lucru in alta parte si a ramane pe baricade pentru a concura cu omologul din cealalta banca. Aici, managementul a mizat pe cartea comunicarii directe, fata in fata, dar si pe forumul organizat pe intranet. Intalnirile, organizate pe zone geografice, adunau angajati din ambele banci, carora li se vorbea despre ceea ce se intampla in cele doua banci si ce avea sa urmeze.

O deosebire care a iesit repede la iveala, de pilda, tinea de retinerile celor de la Banca Tiriatic in a pune intrebari conducerii sau pur si simplu in a-si exprima un punct de vedere legat de fuziune.

N-a durat mult pana a inceput selectia propriu-zisa a personalului noii banci, ocupantii pozitiilor fiind invitati sa concureze pentru pastrarea posturilor detinute. La interviuri au fost prezenti reprezentanti ai ambelor banci, precum si doi evaluatori de la Viena, unul de la resurse umane, celalalt specializat pe domeniile pentru care se depuneau candidaturi. Nu in toate cazurile s-a ajuns la competitie, existand si pozitii pentru care oamenii de la Tiriatic au renuntat din capul locului sa lupte, preferand ofertele unor banci concurente, care au profitat astfel de perceptia initiala de incertitudine a angajatilor HVB si mai ales ai Bancii Tiriatic.

Asa s-a intamplat, de pilda, in cazul posturilor de sef al departamentelor de control, de contabilitate sau de management al riscului. Au fost insa si oameni de la Tiriatic care au reusit

sa ocupe in noua banca posturi importante, de sefi in departamente precum assets & liabilities la trezorerie, market risk, carduri sau vanzari de retail.

Spre deosebire de cartierul general, in retea a fost mai simplu, pentru ca nu s-a pus problema suprapunerilor de personal. Aici au avut loc in principal schimburi de oameni, pentru grabirea integrarii culturale. Au fost identificate foarte putine unitati din reteaua celor doua banci care sa fie prea apropiate ca amplasament si deci sa fie nevoie sa se renunte la una din ele.

Iar la capitolul retea, zestrea Bancii Tiriac s-a dovedit decisiva pentru politica de extindere viitoare a noii banci. In primavara, HVB anuntase un program de extindere in teritoriu cu 30 de unitati, in plus fata de cele 14 existente. Banca Tiriac aduce insa 68 de unitati noi, ceea ce modifica planul: pana la sfarsitul lui 2006, HVB-Tiriac va mai deschi-de doar sase unitati noi, in orase unde nici una din cele doua banci nu fusese pana acum prezenta: Vaslui, Tulcea, Resita, Giurgiu, Zalau si Alexandria.

Acum urmeaza integrarea cu UniCredit Romania, momentul oficial al acestei a doua fuziuni fiind asteptat.