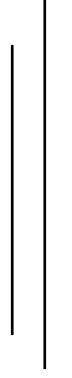


मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता



अध्ययन प्रतिवेदन



नेपाल राष्ट्र बैंक

अनुसन्धान विभाग

बालुवाटार, काठमाडौं

२०७२ असोज

प्राक्कथन

१. समग्र आर्थिक गतिविधिमा वित्तीय क्षेत्रको योगदान बढाउन, यस क्षेत्रको कार्यकुशलता अभिवृद्धि गर्न एवं वित्तीय प्रणालीमा देखिएका चुनौतीहरूलाई सामना गर्न मर्जर नीतिलाई एक प्रभावकारी औजारको रूपमा लिने गरिन्छ। नेपालमा वित्तीय क्षेत्रको उदारीकरणपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या त बढ्यो तर स्वस्थ प्रतिस्पर्धाको वातावरण एवं वित्तीय मध्यस्थता सेवा लागत घट्न सकेन। बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्यात्मक वृद्धिबाट मात्र अपेक्षित उपलब्धि हासिल हुन नसकेको र वित्तीय संस्थाहरूका बीचमा स्वस्थ प्रतिस्पर्धाको अभाव, कतिपय संस्थाहरूमा पूँजीको न्यूनता, तरलता व्यवस्थापनमा समस्या, कर्जाको गुणस्तरमा ह्रास, सञ्चालन खर्चमा वृद्धि, नोक्सानमा जाने अवस्था, वित्तीय अनुशासनमा ह्रास, संस्थागत सुशासनको कमी, सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनको बीचमा विवाद जस्ता समस्याहरू देखापर्दै गएको अवस्था नेपाल राष्ट्र बैंकले निरन्तर रूपमा अनुगमन गरिरहेको थियो। यसैगरी कतिपय बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू स्वयं नै संस्थागत स्थायित्वको खोजी गरिरहेका र कतिपय वित्तीय संस्थाले वित्तीय प्रणालीबाट सुरक्षित र सहज बहिर्गमन पनि चाहिरहेको परिस्थिति समेत अनुभव गरिए पश्चात राष्ट्र बैंकले वित्तीय क्षेत्रको उदारीकरणको दोस्रो चरण अन्तर्गत वित्तीय सबलीकरण (Financial Consolidation) नीतिलाई कार्यान्वयन गर्ने क्रममा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू एक आपसमा गाभ्ने नीतिको कार्यान्वयनका लागि मर्जर सम्बन्धी नियमावली, २०६८ तर्जुमा गरी लागू गर्‍यो।
२. तत्पश्चातको विगत तीन वर्षको अवधिमा कुल ६८ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभिएर २५ वटा संस्था बनेका छन्। उल्लेख्य संख्यामा बैंक वित्तीय संस्थाहरू एक अर्कामा गाभिनु मर्जर नीतिको सफल कार्यान्वयनको एउटा आधार भएतापनि पर्याप्त आधार भने होइन्। तसर्थ, बैंकले मर्जर पश्चात बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारीताको विषयमा अध्ययनका लागि मर्जरपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय परिसूचकमा भएको परिवर्तनको अवस्था र सेवाग्राहीको सन्तुष्टि एवम् कर्मचारी उत्प्रेरणाको अवस्थाका बारेमा अध्ययन गर्नुका साथै मर्जर सम्बन्धी समस्या पहिचान गरी आवश्यक सुझावहरू पेश गर्ने उद्देश्यका साथ यो अध्ययन सम्पन्न गरेकोछ।
३. मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर अघि र पछिको वित्तीय परिसूचकहरूको तथ्याङ्कको अध्ययनले मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा क्रमिक सुधार देखाएको छ। साथै कर्मचारीका सम्बन्ध र उत्प्रेरणामा समेत सकारात्मक प्रभाव देखिनुले वित्तीय प्रणालीमा मर्जर नीतिको सकारात्मक प्रभाव देखिन्छ। तर मर्जरका कारण एकल संस्थाको पूँजीगत आधार वृद्धि भएतापनि आर्थिक गतिविधिको तुलनामा समग्र वित्तीय क्षेत्रको पूँजीको आधार अपेक्षित रूपमा बढ्न सकेको पाइदैन। चुक्ता पूँजी/निक्षेप अनुपात तथा चुक्ता पूँजी/कर्जा अनुपात जस्ता पूँजी पर्याप्तता अनुपातहरू (CARs) समेत घट्टदै गएका छन्। परिणामस्वरूप

मुलुकको उच्च आर्थिक वृद्धिका लागि आवश्यक पर्ने ठूलो स्तरको वित्तीय साधन/स्रोतको आपूर्ति गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरु सक्षम देखिएका छैनन् । विप्रेषण आप्रवाहका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुसंग सर्वसाधारणको निक्षेप निरन्तर बढ्दै जाने तर बैंकहरुको पूँजीकोषको अनुपात सो अनुसार बढ्न नसक्दा बढ्दो निक्षेप कर्जा लगानीमा बैंकहरुले रुपान्तरण गर्न नसकी अधिक तरलताको स्थिति दीर्घकालीन समस्याको रुपमा बरकरार रहिरहने विडम्बनापूर्ण स्थिति चिर्न नीतिगत पहल गर्नुपर्ने अध्ययनले देखाएको छ ।

४. तसर्थ, यस अध्ययनले कार्यान्वयनमा रहेको मर्जर नीतिको निरन्तरताका साथै मुलुकको वित्तीय क्षेत्रमा हाल देखिएको समस्या र आर्थिक गतिविधिलाई टेवा दिन पूँजीगत आधारको वृद्धितर्फ अग्रसर हुन संकेत गरेको छ । यद्यपि मर्जर नीति लागु भए पश्चातको छोटो समयमा गरिएको यस अध्ययनलाई प्रारम्भिक नतिजाको रुपमा लिनु उपयुक्त हुने देखिन्छ ।
५. अन्त्यमा, यस अध्ययन सम्पन्न गरी अध्ययन प्रतिवेदनलाई सार्वजनिक गर्ने अवस्थामा आइपुग्दासम्म आफ्नो महत्वपूर्ण सुझाव प्रदान गर्नुहुने श्रीमान् गभर्नरज्यू, श्रीमान् डेपुटी गभर्नरज्यूहरु, कार्यकारी निर्देशक डा. मीन बहादुर श्रेष्ठज्यूमा हार्दिक आभार प्रकट गर्न चाहन्छु । यसैगरी यस अध्ययनलाई पूर्णता दिने क्रममा प्रारम्भदेखि नै योगदान पुर्याउनु हुने निर्देशक डा. गोपालप्रसाद भट्ट, निर्देशक श्री निलम तिमिल्सिना, उप निर्देशकहरु श्री गोविन्द नागिला, श्री विज्ञानराज सुवेदी, श्री इन्द्रा चम्लागाई, श्री सुमन न्यौपाने, सहायक निर्देशकहरु श्री मिना कुंवर, श्री मनोज पोखरेल, डा. महेश चौलागाई, श्री संजय मिश्र र डा. टापप्रसाद कोइरालालाई हृदयदेखि धन्यवाद दिन चाहन्छु । साथै यस अध्ययनलाई पूर्णता दिनका लागि गरिएको स्थलगत सर्वेक्षणमा सहयोग पुऱ्याउनु हुने अनुसन्धान विभाग एवं उपत्यका बाहिरका कार्यालयहरुका सम्पूर्ण साथीहरुलाई विशेष धन्यवाद दिन चाहन्छु ।

नरबहादुर थापा

(कार्यकारी निर्देशक)

अनुसन्धान विभाग

कार्यकारी सारांश

पृष्ठभूमि

- नेपालमा चालिसको दशकमा शुरु गरिएको वित्तीय उदारीकरण नीतिको कार्यान्वयनबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्यात्मक वृद्धिसंगै अर्थतन्त्रमा मौद्रिकीकरण बढेको, निजी क्षेत्रको लगानी विस्तार भएको तथा वित्तीय पहुँच अभिवृद्धि भएको अवस्था छ। प्रतिस्पर्धात्मक वित्तीय प्रणाली, उपभोक्ता केन्द्रित सेवा प्रवाह, नवीनतम प्रविधिको प्रयोग, रोजगारी अभिवृद्धि एवम् देशका विभिन्न भूभागसम्म वित्तीय सेवा विस्तार भएका छन्। यद्यपि, वित्तीय प्रणालीमा पूँजीको न्यून आधार, कमजोर संस्थागत सुशासन तथा फराकिलो वित्तीय समावेशिताको अभाव जस्ता चुनौतीहरू समेत थपिएका छन्। यसै सन्दर्भमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको कार्यकुशलता अभिवृद्धि गरी वित्तीय प्रणालीमा देखिएका चुनौतीहरूलाई सामना गर्दै समग्र आर्थिक गतिविधिमा यस क्षेत्रको योगदान बढाउन मर्जर नीतिलाई एक प्रभावकारी औजारको रूपमा लिने गरिन्छ। उक्त नीतिको प्रभावकारी कार्यान्वयनबाट संस्थाको आकार तथा समष्टिकृत (Synergy) प्रभाव स्वरूप सञ्चालन लागत कम हुने, बजारमा अन्य संस्थाहरूसँग प्रतिस्पर्धी क्षमता अभिवृद्धि हुने र बजार हिस्सा एवम् नाफा समेत बढ्न जाने देखिन्छ। तसर्थ, वित्तीय क्षेत्रको दक्षता अभिवृद्धि गरी समग्र अर्थतन्त्रको संरचनात्मक परिवर्तन एवम् वित्तीय स्थायित्व कायम गर्न मर्जर नीति उपयोगी हुने देखिन्छ।
- विविध अध्ययनहरूले मर्जरप्रति पछिल्लो समयमा आकर्षण बढ्नुमा मर्जर नीतिले अर्थतन्त्रमा पार्ने एजेन्सी प्रभाव, समष्टिकृत प्रभाव (Synergy Effect) र साधन स्रोत परनिर्भरता प्रभावहरू प्रमुख रहेको देखाएका छन्। एजेन्सी प्रभाव अन्तर्गत मर्ज हुने संस्थाका व्यवस्थापकहरूले लगानीकर्ताहरूको लागतमा बढी जोखिम लिई आफ्नो स्वार्थको संरक्षण गर्न सक्ने हुँदा मर्जरलाई स्वीकार गर्ने गरेको पाइन्छ। यसले Moral Hazard को समेत समस्या ल्याउन सक्ने देखिन्छ। समष्टिकृत प्रभावले संस्था गाभिएर काम गर्दा बढी आर्थिक लाभ प्राप्त हुने तर्क राखेको पाइन्छ। साधन स्रोत परनिर्भरता प्रभाव सिद्धान्त अनुसार कमजोर वित्तीय अवस्था भएका संस्थाहरूले आफ्नो बजार तथा अस्तित्व जोगाउन मर्जर नीति अवलम्बन गर्ने प्रवृत्तिलाई औल्याएको छ।
- उपरोक्त पृष्ठभूमिमा नेपाल राष्ट्र बैंकले वित्तीय सवलीकरण (Financial Consolidation) नीतिलाई तार्किक निष्कर्षमा पुऱ्याउने लक्ष्यका साथ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू एक आपसमा गाभ्ने नीतिको कार्यान्वयनका लागि मर्जर सम्बन्धी विनियमावली, २०६८ तर्जुमा गरी लागू गरेको छ। नेपालमा मर्जर नीति कार्यान्वयनको विगत तीन वर्षको अवधिमा कुल ६८ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभिएर २५ वटा संस्था बनेका छन्। मर्जरका कारण वित्तीय परिसूचकहरूमा सुधार आएको छ। यद्यपि, मर्जरका कारण एकल संस्थाको पूँजीगत आधार वृद्धि भएतापनि आर्थिक गतिविधिको तुलनामा समग्र वित्तीय क्षेत्रको पूँजीको आधार अपेक्षित रूपमा बढ्न सकेको पाइदैन। परिणामस्वरूप मुलुकको उच्च आर्थिक वृद्धिका लागि आवश्यक पर्ने ठूलो स्तरको वित्तीय साधन/स्रोतको आपूर्ति गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू सक्षम देखिएका छैनन्। यसै पृष्ठभूमिमा यस बैंकबाट मर्जर पश्चात बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारीताको विषयमा अध्ययनका लागि मर्जरपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय परिसूचकमा भएको परिवर्तनको अवस्था र सेवाग्राहीको सन्तुष्टि एवम् कर्मचारी उत्प्रेरणाको अवस्थाका बारेमा अध्ययन गर्नुका साथै मर्जर सम्बन्धी समस्या पहिचान गरी आवश्यक सुझावहरू पेश गर्ने उद्देश्यका साथ यो अध्ययन सम्पन्न गरिएको छ। यद्यपि मर्जर नीति लागू भए पश्चातको छोटो समयमा गरिएको यस अध्ययनलाई प्रारम्भिक नतिजाको रूपमा लिनु उपयुक्त हुने देखिन्छ।

विधि

- मर्जरमा गएका कुल २५ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको प्राथमिक र द्वितीय स्रोतबाट सूचना तथा जानकारी संकलन गरी विश्लेषण गरिएको छ। प्राथमिक स्रोततर्फ मर्ज भएका प्रत्येक बैंक/वित्तीय संस्थाका संस्थापक (२ जना), संचालक (३ जना), उच्च व्यवस्थापन (२ जना), कर्मचारी (५ जना), वचतकर्ता (५ जना) र ऋणी

(५ जना) गरी जम्मा २२ जनाका दरले कुल ५५० जना उत्तरदाताहरूसंग सूचना एवं अन्तरवार्तामार्फत जानकारी संकलन गरिएको छ । द्वितीय स्रोततर्फ वि.सं. २०६८ पछि मर्ज भएका संस्थाहरूको मर्ज हुनु अघि र पछिका वित्तीय परिसूचकको विश्लेषण गरिएको छ । राय सुझावका लागि सरोकारवाला संस्थाका प्रतिनिधिहरू बीच अन्तरक्रिया कार्यक्रम समेत सम्पन्न गरिएको छ ।

नतिजा

५. अध्ययनबाट प्राप्त नतिजालाई (क) वित्तीय परिसूचकहरूको तथ्यांकीय विश्लेषण र (ख) उत्तरदाताको जवाफमा आधारित रही देहायवमोजिम प्रस्तुत गरिएको छ ।

(क) वित्तीय परिसूचकमा आधारित

६. मर्जर नीतिको कार्यान्वयनपश्चात् कुल ६८ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू एक आपसमा गाभिएर २५ वटा संस्था बनेका छन् । मर्जरमा गएका कुल संस्थाहरूमध्ये विकास बैंक २८, वित्त कम्पनी २६, वाणिज्य बैंक ९ र लघुवित्त विकास बैंक ५ रहेका छन् ।

७. मर्जरका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजी क्रमिक रूपमा बढ्दै गईरहेको भएतापनि समग्र अर्थतन्त्रको आर्थिक गतिविधिमा भएको विस्तारको तुलनामा वित्तीय क्षेत्रको चुक्ता पूँजी बढ्न नसकेको कारण चुक्ता पूँजी/कुल गार्हस्थ उत्पादन अनुपात घट्दै गएको पाईन्छ । मर्जर नीति कार्यान्वयनमा आएको वर्ष २०६८ मा चुक्ता पूँजी/कुल गार्हस्थ उत्पादन अनुपात ७.२ प्रतिशत रहेकोमा सो घटेर वि.सं. २०७२ वैशाखमा ६.७ प्रतिशतमा सीमित भएको छ ।

८. मर्जर नीतिको कार्यान्वयन पश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको विविध पूँजी अनुपातहरू (Capital Ratios-CRs) मा समेत कमी आएको छ । २०६८ मा चुक्ता पूँजी/कुल कर्जा अनुपात ११.६ प्रतिशत रहेकोमा सो घटेर २०७२ मा ९.२ प्रतिशत कायम भएको छ ।

९. त्यसै गरी २०६८ मा चुक्ता पूँजी/कुल निक्षेप अनुपात १२ प्रतिशत रहेकोमा सो अनुपात २०७२ मा ८.४ प्रतिशत मा झरेको छ ।

१०. समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाको सम्पत्तिको गुणस्तरको तुलनामा मर्ज भएका संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तर राम्रो भएको पाइएको छ । समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको निष्कृत्य कर्जा अनुपात र कर्जा नोक्सानी व्यवस्था क्रमशः ३.८ प्रतिशत र ४.३ प्रतिशत रहेकोमा मर्ज भएका संस्थाहरूमात्रको यस्तो अनुपात क्रमशः ३.३ प्रतिशत र ३.७ प्रतिशत रहेको पाईन्छ ।

११. मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात, कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपात र कुल निक्षेपमा कुल कर्जाको अनुपातमा क्रमिक सुधार हुँदै गएको छ ।

(ख) उत्तरदाताको जवाफमा आधारित

१२. अध्ययनको क्रममा बैंकका संस्थापक/संचालक लगायत कार्यकारी निर्देशक एवं कर्मचारी समेतसंग प्रश्नावलीमार्फत प्राप्त भएका उत्तरको आधारमा विश्लेषण गर्दा संस्था मर्जरमा लैजानुको प्रमुख कारणहरूमा पूँजी वृद्धि गर्नुपर्ने (२९ प्रतिशत), कारोवारको क्षेत्र बढाउने उद्देश्य (२६ प्रतिशत) र प्रतिस्पर्धी क्षमता वृद्धि गर्ने (२४ प्रतिशत) रहेको पाइयो ।

१३. मर्जर पश्चात ५१.४ प्रतिशत संस्थापक तथा संचालकले जोखिम व्यवस्थापनको अबस्थामा सुधार आएको, ४१.१ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ७.५ प्रतिशतले अझ कमजोर भएको बताए भने सोही प्रश्नको जवाफमा कर्मचारी तथा व्यवस्थापकहरू मध्ये ४१.१ प्रतिशतले सुधार भएको, ४७.१ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ११ प्रतिशतले कमजोर रहेको बताए ।

१४. संस्थागत सुशासनको प्रश्नमा ६४.४ प्रतिशत संस्थापक तथा संचालकले सुधार भएको २९.७ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ५.९ प्रतिशतले अझ कमजोर भएको बताए भने सोही प्रश्नको जवाफमा कर्मचारी तथा व्यवस्थापकहरू मध्ये ५६.९ प्रतिशतले सुधार भएको, ३६.४ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ७.५ प्रतिशतले कमजोर रहेको बताए ।
१५. अध्ययनमा समेटिएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका प्रतिनिधिहरू सहितको अन्तरक्रियाको क्रममा मर्जर पश्चात योग्य संचालकको छनौट गरी संस्था सञ्चालन गर्नुपर्नेमा मर्ज भएका प्रत्येक संस्थालाई समेटने गरी संचालक छनौट गर्दा एकातर्फ संचालक समितिको आकार ठूलो हुने र अर्कोतर्फ कुशल संचालक छनौटको उद्देश्य पूरा हुन नसकी संचालन कार्यकुशलतामा समेत समस्या आउने गरेको पाइयो ।
१६. मर्जरमा जाने संस्थाहरूको कारोबारका साथै सम्पत्ति एवम् दायित्वको अवस्था देखाउने Due Diligence Audit (DDA) प्रतिवेदनलाई आधार बनाई शेयर आदान प्रदान अनुपात (Swap Ratio) को निर्धारण गर्नुपर्नेमा आफूअनुकूल हुने गरी उक्त प्रतिवेदन तयार हुने अभ्यासका कारण लगानीकर्ताले सम्पत्तिको वास्तविक मूल्य प्राप्त गर्न नसकेको राय अन्तरक्रियाका क्रममा उठेको थियो ।
१७. मर्जरपश्चात शेयर कारोबार फुकुवामा ढिलाई हुने तथा मर्जर भएर हट्ने संचालक सदस्यहरूले आफ्नो शेयर विक्री गरी संस्थाबाट हट्न चाहेमा तत्कालै हट्न सक्ने अवस्था नरहेको पाइयो ।
१८. कर्मचारीको उत्प्रेरणामा भएको परिवर्तनका सम्बन्धमा कर्मचारी र उच्च व्यवस्थापकसँग प्रश्नावलीमार्फत सर्वेक्षण गरी जानकारीहरू एवम् राय तथा सुझाव संकलन गरिएको थियो । यस अध्ययनमा मर्जरपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थामा कर्मचारी उत्प्रेरणका सम्बन्धमा कुल १७० जना उत्तरदाताको जवाफको आधारमा मर्ज भएका ४९.८ प्रतिशत कर्मचारीहरूले मर्जरपश्चात कर्मचारी उत्प्रेरणा यथावत रहेको, ४९.२ प्रतिशत कर्मचारीले कर्मचारी उत्प्रेरणा राम्रो भएको र १७.९ प्रतिशतले भ्रम विप्रेको अनुभव गरेको पाइयो । तलव सुविधा वृद्धि र कर्मचारीलाई दिइएको जिम्मेवारी प्रति सन्तुष्टिका आधारमा कर्मचारीहरूको उत्प्रेरणा सन्तोषजनक रहेता पनि मर्जरपश्चात कर्मचारीको पद मिलान, फरक कार्यशैली (Work Culture), सानो संस्थाका कर्मचारीमा लघुताभाष र बोसमा कमी जस्ता विषयमा चिन्ता व्यक्त गरेको पाइयो ।
१९. ग्राहक सेवाको गुणस्तरमा भएको परिवर्तनका सम्बन्धमा सर्वेक्षणको नतिजाले ५४ प्रतिशत सेवाग्राहीहरूले सेवाको गुणस्तरमा सुधार आएको अनुभव गरेको पाइयो । सेवाग्राहीमध्ये ४२.३ प्रतिशतले सेवा प्राप्त गर्ने समय यथावत रहेको अनुभव गरे भने ३८ प्रतिशतले सो समय घटेको अनुभव गरेको पाइयो । त्यस्तै कर्जा लिएका अधिकांश (८७ प्रतिशत) सेवाग्राहीले मर्जरपश्चात भविष्यमा कारोबारका लागि संस्था परिवर्तन गर्न नचाहेको पाइयो ।

निष्कर्ष

२०. मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर अघि र पछिको वित्तीय परिसूचकहरूको तथ्याङ्कको अध्ययनबाट मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा क्रमिक सुधार देखिनुका साथै कर्मचारीका सम्बन्ध र उत्प्रेरणामा समेत सकारात्मक प्रभाव देखिनुले वित्तीय प्रणालीमा मर्जर नीतिको सकारात्मक प्रभाव देखिन्छ ।
२१. बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजीको स्तरले अर्थतन्त्रमा सम्भाव्य लगानी क्षमतालाई प्रतिविम्बित गर्ने र मर्जर नीतिलाई बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजी अभिवृद्धि गर्ने एक सफल रणनीतिको रूपमा लिने गरिन्छ । नेपालमा मर्जर नीतिको कार्यान्वयनपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू थप सुदृढ एवम् प्रतिस्पर्धी भई वित्तीय स्थायित्व मजबुत हुन सहयोग पुगेको भएतापनि मुलुकको आर्थिक गतिविधिको विस्तारको तुलनामा चुक्ता पूँजी वृद्धि हुन सकिरहेको पाइदैन । साथै, चुक्ता पूँजी/निक्षेप अनुपात तथा चुक्ता पूँजी/कर्जा अनुपात जस्ता पूँजी पर्याप्तता अनुपातहरू (CARs) समेत घट्दै गएका छन् । मर्जर पश्चात पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू चुक्ता पूँजी वृद्धि गरी पूँजीको आधार बलियो बनाई ठूला पूर्वाधार आयोजनाहरूमा लगानी

गर्ने क्षमता अभिवृद्धि गर्नुपर्नेमा नियमनकारी पूंजी (Regulatory Capital) र शीघ्र सुधारात्मक कारवाही (Prompt Corrective Action-PCA) बाट सुरक्षित रहनेतर्फ बढी केन्द्रित रहेको पाईन्छ । साथै उत्पादनशील क्षेत्रमा लगानी बढाउने नीति विगतदेखि अवलम्बन गरिएको भएतापनि नियमनकारी पूंजी वृद्धिको अभावमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अधिक निक्षेपलाई उत्पादनशील लगानीमा परिणत गर्न सकिएको छैन ।

२२. परिवर्तित राजनैतिक एवं आर्थिक परिवेशले माग गर्ने वित्तीय सेवा व्यवस्था गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूंजीगत आधार बलियो हुनु पर्ने यस अध्ययनले देखाएको छ । पूंजीगत आधार बलियो भएका संस्थाहरू वाट दीर्घकालीन विकासका लागि आवश्यक पर्ने पूर्वाधार क्षेत्रको लगानी सहज भई आन्तरिक आर्थिक क्रियाकलायमा विस्तार हुने अपेक्षा समेत गर्न सकिन्छ । यसै पृष्ठभूमिका आधारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूंजीको आधार सुदृढ बनाई अर्थतन्त्रलाई गतिशीलता दिन र मर्जर प्रक्रियालाई तार्किक निष्कर्षमा पुऱ्याउन नीतिगत पहलहरू हुदै आएका छन् ।

सुझाव

२३. मर्जर नीतिलाई प्रभावकारी बनाउन DDA लाई यथार्थपरक र मूल्यांकनकर्तालाई जिम्मेवार बनाई शेयर आदान प्रदान अनुपात (Swap Ratio) तोक्नु पर्ने देखिन्छ ।

२४. मर्जरपश्चात् बन्ने नयाँ संस्था दर्ता तथा धितोपत्र सूचीकरणमा सरलीकरण र कर छुट सुविधामा समयानुकुल पुनरावलोकन गर्नु पर्ने देखिन्छ । साथै, संस्थापक शेयरको Locking Period को समयावधिमा पुनरावलोकन र शेयर फुकुवालाई सरलीकरण गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

२५. बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले मर्जरपूर्व HR Audit गरी दीर्घकालीन जनशक्ति व्यवस्थापन योजना बनाउने, कर्मचारीहरूको वृत्ति विकास, तह निर्धारण र तलव भत्ताको स्पष्ट संरचना बनाउने, कर्मचारीहरूलाई घुलमिल (Integration) हुने वतावतरणको निर्माण गर्ने र सेवाग्राहीहरूलाई मर्जरका बारेमा सुसूचित गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

२६. मर्जर नीतिको प्रभावकारी कार्यान्वयनको निमित्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूंजीलाई मुलुकको आर्थिक गतिविधिसंग तादात्म्य हुने गरी विस्तार गर्नुपर्ने हुन्छ । मर्जर पश्चात पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको न्यून पूंजीको आधारका कारण पूंजी पर्याप्तता अनुपातहरू घट्ने क्रममा रहेकोले नियमनकारी पूंजी वृद्धिमार्फत उक्त संस्थाहरूको अर्थतन्त्रमा लगानी गर्ने क्षमता अभिवृद्धि गर्ने ठाउँ प्रसस्त गर्नु पर्ने हुन्छ । साथै, चुक्ता पूंजी वृद्धिबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थामा विप्रेषण आप्रवाहको उच्च वृद्धिबाट सिर्जित अधिक निक्षेपलाई उत्पादनशील लगानीतर्फ प्रवाह गर्न सक्ने क्षमता विस्तार हुन्छ । चुक्ता पूंजी वृद्धि गर्ने नीतिगत व्यवस्था भएमा भविष्यमा अर्थतन्त्रका ठूला पूर्वाधार आयोजनामा सहवित्तीयकरण (Consortium) विना नै एकल संस्थाबाट पनि पर्याप्त वित्तीय साधन परिचालन हुन सक्ने देखिन्छ ।

२७. अन्त्यमा, नेपाल राष्ट्र बैंकले आ.व. २०७२/७३ का लागि जारी गरेको मौद्रिक नीतिले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूंजीगत आधार सुदृढ गरी दीर्घकालीन विकासका लागि आवश्यक पर्ने स्रोत परिचालन गर्न तथा वित्तीय स्थायित्व प्रवर्द्धन गर्न आगामी दुई वर्षभित्र चुक्ता पूंजी चार गुणाले वृद्धि गर्नुपर्ने नीतिगत व्यवस्थाले मर्जर नीतिको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई प्रेरित गर्ने र यस बैंकले अवलम्बन गरेको वित्तीय सबलीकरण (Financial Consolidation) को रणनीतिलाई निष्कर्षमा पुऱ्याउन सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

विषय सूची

कार्यकारी सारांश	iv
परिच्छेद १ परिचय	१
१.१ पृष्ठभूमि	१
१.२ समस्याको पहिचान	२
१.३ अध्ययनको उद्देश्य	३
१.४ अध्ययन विधि	३
१.५ अध्ययनको सीमा	४
१.६ प्रतिवेदनको प्रारूप	४
परिच्छेद २ मर्जरको सिद्धान्त र अन्तर्राष्ट्रिय अनुभव	५
२.१ मर्जर सम्बन्धी सिद्धान्त	५
२.२ अन्तर्राष्ट्रिय अनुभव	५
परिच्छेद ३ मर्जर सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्थाहरु	९
३.१ नेपाल सरकारका नीति तथा व्यवस्थाहरु	९
३.२ नेपाल राष्ट्र बैंकको नीति तथा व्यवस्थाहरु	१०
३.३ निष्कर्ष	१२
परिच्छेद ४ मर्जरको प्रभावकारिता: तथ्याङ्क विश्लेषण तथा प्रस्तुति	१३
४.१ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको स्थिति र मर्जरको अवस्था	१३
४.१.१ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको शाखा विस्तार	१४
४.१.२ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको पूँजीको अवस्था	१४
४.१.३ वित्तीय क्षेत्रमा मर्ज भएका वित्तीय संस्थाहरुको अवस्था	१६
४.१.४ मर्ज भएका संस्थाहरुको वित्तीय सूचकहरु	१६
४.२ स्थलगत सर्वेक्षणको नतिजा	२०
४.२.१ मर्जरको उद्देश्य	२०
४.२.२ कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणाको अवस्था	२२
४.२.२ ग्राहक सेवाको अवस्था	२४
४.२.३ निर्देशन पालना	२५
४.२.४ जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था	२६
४.२.५ संस्थागत सुशासनको अवस्था	२७
४.३ सर्वेक्षणबाट प्राप्त मर्जरका समस्याहरु	२७
परिच्छेद ५ निष्कर्ष तथा सुझाव	३०
५.१ सारांश	३०
५.२ निष्कर्ष	३३
५.३ सुझाव	३४
सन्दर्भ सूची	३६
अनुसूचीहरु	४०

तालिका सूची

तालिका ४.१: मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरु	१३
तालिका ४.२: शाखा संख्या	१४
तालिका ४.३: जोखिम भारत सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजी अनुपात	१४
तालिका ४.४: जोखिम भारत सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात	१५
तालिका ४.५: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको चुक्ता पूँजीको अवस्था	१५
तालिका ४.६: मर्जर अघि र पछिको वित्तीय अवस्था	१६
तालिका ४.७: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरु मर्जरमा जाने कारण	२१
तालिका ४.८: मर्जरको उद्देश्य पूर्ति	२१
तालिका ४.९: मर्जरबाट परिवर्तनको अनुभव	२१
तालिका: ४.१०: कर्मचारी उत्प्रेरणा	२२
तालिका ४.११: कर्मचारी बोनस	२३
तालिका ४.१२: बढुवाको अवसर	२३
तालिका ४.१३: कर्मचारीको तलब भत्ता	२३
तालिका ४.१४: जिम्मेवारी सम्बन्धी धारणा	२४
तालिका ४.१५: सेवा गुणस्तर	२४
तालिका ४.१६: सेवा प्राप्त गर्ने समय	२५
तालिका ४.१७: ऋणीहरुले संस्था परिवर्तनको चाहना	२५
तालिका ४.१८: संस्थापक तथा संचालकको अनुभवमा निर्देशन पालनाको अवस्था	२५
तालिका ४.१९: कर्मचारी र उच्च व्यवस्थापनको अनुभवमा निर्देशन पालनाको अवस्था	२५
तालिका ४.२०: संस्थापक तथा संचालकको विचारमा जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था	२६
तालिका ४.२१: कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको विचारमा जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था	२६
तालिका ४.२२: थप कागजात माग	२६
तालिका ४.२३: थप धितो माग	२७
तालिका ४.२४: संस्थागत सुशासनमा संस्थापक तथा संचालकको अनुभव	२७
तालिका ४.२५: संस्थागत सुशासनमा कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको अनुभव	२७

परिच्छेद १

परिचय

१.१ पृष्ठभूमि

सरकारी लगानीमा मात्र सीमित नेपालको वित्तीय क्षेत्र चालिसको दशकबाट शुरु गरिएको उदारीकरणपश्चात् नीजिक्षेत्रको लगानी वृद्धि भएसँगै विस्तार हुँदै गएको छ। वि.सं २०४० मा २ वाणिज्य बैंक र २ विकास बैंक रहेको नेपालको बैकिङ्ग प्रणालीमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या वृद्धि भई वि.सं. २०६८ असार मसान्तमा यो संख्या सर्वाधिक २१८ पुगेको थियो। वित्तीय प्रणालीमा नेपाल राष्ट्र बैंकबाट इजाजत प्राप्त “क” वर्गका संस्थाहरूको संख्या ३१, “ख” वर्गका संस्थाहरूको संख्या ८७, “ग” वर्गका संस्थाहरूको संख्या ७९, र “घ” वर्गका संस्थाहरूको संख्या २१ रहेको थियो। यो संख्यात्मक वृद्धिबाट सर्वसाधारणको वित्तीय पहुँच बढ्नु मद्दत मिलेको छ। वि.सं. २०५२ असार मसान्तमा औसत ४२ हजार जनसंख्या बराबर एक बैंक तथा वित्तीय संस्थाको शाखा रहेकोमा (NRB, 2001) २०७१ असार मसान्तसम्ममा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको सञ्चालनमा उल्लेख्य विस्तार आई यो संख्या औसतमा ७ हजार ७ सय पुगेको छ (NRB, 2014)। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको शाखा विस्तारसँगै वित्तीय साक्षरता अभिवृद्धि भएको, बैकिङ्ग क्षेत्रमा रोजगारी बढेको, कर्जा तथा निक्षेपका नयाँ सेवाहरूको शुरुवात भएको, बैकिङ्ग प्रणालीले आधुनिक प्रविधिको प्रयोग गर्दै Any Branch Banking Service (ABBS), मोबाइल बैकिङ्ग सेवा, इन्टरनेट बैकिङ्ग, डेबिट/क्रेडिट कार्ड सेवाहरू उपलब्ध भएको छ। साथै, नेपाल सरकारको लगानीमा स्थापित बैंकहरूको समेत सेवाको गुणस्तरमा वृद्धि भएको देखिन्छ।

वित्तीय क्षेत्रको उदारीकरणबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा स्वस्थ प्रतिस्पर्धा कायम भई वित्तीय मध्यस्थता सेवा लागत घट्न गई निक्षेपको प्रतिफल बढ्ने र कर्जाको लागत कम हुने अपेक्षा गरिएको थियो। तर, बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्यात्मक वृद्धिबाट मात्र अपेक्षित उपलब्धि हासिल हुन नसकेका विषयहरू समेत रहन गयो। यसबीच वित्तीय संस्थाहरूका बीचमा अपेक्षितरूपमा स्वस्थ प्रतिस्पर्धा हुन नसक्नु, कतिपय संस्थाहरूमा पूँजीको न्यूनता, तरलता व्यवस्थापनमा समस्या, कर्जाको गुणस्तरमा ह्रास, सञ्चालन खर्चमा वृद्धि, नोक्सानमा जाने अवस्था, वित्तीय अनुशासनमा ह्रास, संस्थागत सुशासनको कमी, सञ्चालक समिति र व्यवस्थापनको बीचमा विवाद जस्ता समस्याहरू देखा पर्न थाले। साथै, बैंकहरूको विस्तार शहरी क्षेत्रमा मात्र केन्द्रित भएकोले ग्रामीण क्षेत्रमा सेवाको विस्तार तथा वित्तीय पहुँचको विस्तार समेत हुन सकेन। नेपाल राष्ट्र बैंकले यी सम्पूर्ण पक्षहरूलाई निरन्तर रूपमा अनुगमन गरिरहेको र अन्तर्राष्ट्रिय मुद्रा कोष (IMF, 2011, 2012) ले समेत उदार नीतिका कारण नेपालमा सुपरिवेक्षकिय क्षमता भन्दा बैंकको संख्या अत्यन्त बढी भएको र यसले भावी समयमा प्रणालीगत जोखिम ल्याउनसक्ने देखाएको थियो। साथै, कतिपय बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू स्वयं नै संस्थागत स्थायित्वको खोजी गरिरहेका र कतिपय वित्तीय संस्थाले वित्तीय प्रणालीबाट सुरक्षित र सहज बहिर्गमन पनि चाहिरहेको परिस्थितिमा मर्जर र प्राप्तिको आवश्यकता देखियो। अन्तर्राष्ट्रिय मुद्रा कोष (IMF, 2012) ले वित्तीय क्षेत्रको जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्न समस्याग्रस्त बैंकहरू मध्ये संचालन योग्य संस्थाहरू मर्जरको विकल्पमा लैजाने र मर्जरपश्चात् समेत यसको विश्लेषण गर्नु पर्ने औल्याएको छ।

अन्तर्राष्ट्रिय रूपमा गरिएका अध्ययनहरू अनुसार पनि मर्जर र प्राप्ति आर्थिक वृद्धि र विस्तारको लागि महत्वपूर्ण मानिएका छन्। यसलाई वित्तीय संस्थाहरूले आफ्नो कार्यकुशलता वृद्धि गर्ने रणनीतिको रूपमा लिएको पाइन्छ। Rezitis (2008) अनुसार अधिल्लो दशकमा विश्वका विभिन्न देशहरूका बैकिङ्ग प्रणालीमा मर्जर तथा प्राप्ति माध्यमबाट संस्थाहरू एकआपसमा जोडिएका छन्। संस्थाहरू एकीकृत गर्ने प्रक्रियाबाट संस्थामा प्रवर्द्धनात्मक प्रभाव (Synergy Effect) पर्ने, एकीकृत भएको संस्थाको पूँजी बढ्ने, आकारको प्रभावबाट सञ्चालन लागत न्यून हुने र बजारमा अन्य संस्थाहरूसँग प्रतिस्पर्धी क्षमता बढी बजार हिस्सा बढाउन र नाफा बढाउन सहयोग पुग्ने र संस्थाले नयाँ सेवा थप गर्न सहयोग पुग्दछ। Khan (2011) को अध्ययनले भारतीय बैकिङ्ग प्रणालीमा मर्जर र प्राप्तिलाई बैकिङ्ग क्षेत्रको वृद्धि र विस्तार, कमजोर बैंकहरू खारेजीमा जाने अवस्थाबाट बचाउने तथा बैंकहरूको दक्षता र कार्यकुशलतामा बढोत्तरी गर्ने औजारका रूपमा लिएको देखिन्छ। अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवमा पनि सरकार तथा नियमनकारी निकायले वित्तीय स्थायित्वका लागि दवावमूलक तवरले मर्जर र प्राप्ति सम्बन्धी कार्य समेत गरेको देखिन्छ। सन् १९९७ को एशियन संकटको समयमा समेत आसियान (ASEAN) राष्ट्रहरूमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई संकटबाट उद्धार गर्न यो विधि अवलम्बन गरिएको थियो। मलेशियामा एशियन संकटबाट

साना स्थानीय बैंकहरूले भोग्नु परेको समस्या समाधानका लागि सन् २००० मा दवावमूलक मर्जर विधि प्रयोग गरिएको थियो (Lai, et. al., 2015)।

इजाजतपत्रप्राप्त संस्थाहरूको बैंकिङ्ग, वित्तीय, मानव संसाधन, प्राविधिक एवम् अन्य क्षमता अभिवृद्धि गरी सर्वसाधारणलाई आधुनिक बैंकिङ्ग सुविधा प्रदान गर्न सक्षम बनाउन तथा लगानीकर्ताहरूको हित संरक्षण गर्न नेपाल राष्ट्र बैंकले बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिनेसम्बन्धी नीतिलाई अगाडि ल्याएको छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थासम्बन्धी ऐन, २०६३ को दफा ६९ ले पनि मर्जरसम्बन्धी व्यवस्था गरेको छ। यसै सन्दर्भमा मर्जरसम्बन्धी कार्यलाई सरलीकृत गर्न नेपाल राष्ट्र बैंकले मर्जरसम्बन्धी विनियमावली, २०६८ कार्यान्वयनमा ल्याएको छ। यो विनियमावली कार्यान्वयनमा आएपछि एक तिहाईको संख्यामा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मर्जरमा सहभागी भएका छन्। त्यसैगरी, मुलुकको वित्तीय प्रणालीमा वित्तीयरूपमा कमजोर संस्थाहरूबाट हुने जोखिमलाई कम गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्त (एक्विजिसन) सम्बन्धी विनियमावली, २०७० समेत कार्यान्वयनमा आएको छ।

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जरसम्बन्धी विनियमावलीमा भएको व्यवस्था वमोजिम दुई वा दुईभन्दा बढी वित्तीय संस्थाहरूबीच एकापसमा भएको सम्भौतावमोजिम गाभिने संस्थाको अस्तित्व समाप्त भई गाभ्ने संस्थामा समाहित हुने र दुई वा दुईभन्दा बढी संस्था एकापसमा गाभिई नयाँ संस्था बन्ने गरी मर्ज हुन सक्दछन्। विनियमावलीमा संस्थाहरू एक आपसमा मिली मर्जरका लागि अधि बढ्ने स्वैच्छिक र नेपाल राष्ट्र बैंकले वित्तीय परिसूचकहरूको अवस्थाका आधारमा मर्जरमा जान निर्देशन वा सुझाव दिई गराइने वाध्यात्मक गरी दुई प्रकारको मर्जरको व्यवस्था छ। नेपाल राष्ट्र बैंकले विशेष गरी एकै समूहका व्यक्ति, फर्म, कम्पनीका एकभन्दा बढी संस्थाहरू सञ्चालनमा रही स्वस्थ वित्तीय सम्बन्ध कायम गरेको, तीन आर्थिक वर्षसम्म लगातार निष्क्रिय कर्जाको अनुपात पाँच प्रतिशतभन्दा बढी भएको, तीनपटकसम्म शीघ्र सुधारात्मक कारवाही भएको, प्रणालीगत जोखिम बढ्दै गई दायित्व भुक्तानी गर्न नसक्ने भई यथास्थितिमा सञ्चालन हुँदा समग्र वित्तीय प्रणालीमा नकारात्मक असर पर्ने अवस्था र प्रणालीगत महत्वका संस्थाहरू गाभिँदा वित्तीय प्रणाली सुदृढ हुन सक्ने भएमा उक्त वित्तीय संस्थाहरूलाई एकापसमा गाभ्न सक्ने व्यवस्था छ।

बैंक तथा वित्तीय संस्था एकापसमा गाभ्ने/गाभिने विनियमावली कार्यान्वयनमा ल्याएपछि २०६८ असार १ मा हिमचुली विकास बैंक र वीरगञ्ज फाइनेन्स एक आपसमा गाभिएर पहिलो मर्जरको रूपमा एच एण्ड बी डेभलपमेण्ट बैंक बनेको थियो। २०७१ पुस मसान्तसम्ममा वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूका साथै लघु वित्त विकास बैंकहरूएक आपसमा गाभिने क्रममा ६८ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू गाभिई २५ वटा संस्था बन्न पुगेका थिए। यस्तो मर्जरबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट प्रवाह हुने सेवामा प्रभावकारिता, लागत कटौती, पूँजी अभिवृद्धि, स्वस्थ प्रतिस्पर्धाको विकास हुने अपेक्षा गरिएको छ। अर्कोतिर बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभिएर मुलुकको कुनै पनि भौगोलिक क्षेत्रमा वित्तीय एकाधिकारको अवस्था सिर्जना हुन सक्ने एवम् गाभिएर Too Big to Fail को जोखिमप्रति समेत सजग रहनु आवश्यक छ। यसै सन्दर्भमा नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था, मर्ज भई बनेका संस्थाहरूको संचालन अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धमा अध्ययन गर्नु आवश्यक देखिएकोले मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी यो अध्ययन गरिएको छ। यस अध्ययनले नेपालको वित्तीय क्षेत्रको स्थायित्व र कुशलता अभिवृद्धिका लागि नीतिगत सुधारमा सहयोग पुग्ने देखिन्छ।

१.२ समस्याको पहिचान

बैंकिङ्ग तथा वित्तीय प्रणालीको नियमन, निरीक्षण, सुपरिवेक्षण तथा अनुगमन गर्ने र समग्र बैंकिङ्ग तथा वित्तीय प्रणालीको सम्वर्द्धन गरी सो प्रति सर्वसाधारणको विश्वासनीयता अभिवृद्धि गर्ने नेपाल राष्ट्र बैंकको उद्देश्य रहेको छ। स्वस्थ, सक्षम, सुरक्षित, सुशासित, कुशल बैंकिङ्ग तथा वित्तीय प्रणालीको माध्यमबाट वित्तीय स्थायित्व कायम गर्ने, निक्षेपकर्ता एवम् लगानीकर्ताको हकहित संरक्षण, पूँजीको पर्याप्तताको प्रत्याभूति, सञ्चालन खर्चमा कमी, सेवाको गुणस्तरमा सुधार, कर्जाको गुणस्तर अभिवृद्धि, आम्दानीमा वृद्धि, संस्थागत सुशासनमा सुधार, बैंकिङ्ग, वित्तीय, मानव संसाधन, प्राविधिक एवम् अन्य क्षमता अभिवृद्धि गरी सर्वसाधारणलाई आधुनिक बैंकिङ्ग सुविधा प्रदान गर्नसक्ने बनाउने उद्देश्यका साथ २०६८ सालबाट शुरु गरिएको मर्जरसम्बन्धी नीतिबाट प्राप्त उपलब्धिहरूको मूल्यांकन गर्नु पर्ने आवश्यकता देखिएको छ।

यसका लागि मर्ज भई बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय अवस्था, मर्जर प्रक्रियामा आवश्यक थप नीतिगत तथा प्रक्रियागत सुधार र मर्जरबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले हासिल गरेको संचालन कुशलता जस्ता विषयहरूको मूल्यांकन गर्नुपर्ने देखिन्छ। साथै मर्जरपश्चात् संचालकहरू बीच र संचालक र कार्यकारी प्रमुख

बीचको सम्बन्ध, संस्थागत सुशासनको अवस्था जस्ता अनुत्तरित पक्षहरूको समेत विश्लेषण गर्नु आवश्यक रहेको छ । यसले नियमनकारी निकायले कस्ता संस्थाहरूलाई मर्जर प्रक्रियामा लैजान विशेष जोड दिने तथा मर्जर प्रक्रियामा ध्यान दिनुपर्ने पक्ष, मर्जर कार्यका जटिलताहरू, मर्जरपश्चात् आइपरेका समस्याहरू समाधान गर्दै मर्जरको प्रभावकारिता अभिवृद्धि गर्न सक्ने उपायहरूका बारेमा आवश्यक नीतिगत परिमार्जनमा सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

अतः यस अध्ययनले देहायका अनुसन्धानमूलक प्रश्नहरूको उत्तर खोज्ने प्रयास गरेको छः क) मर्ज हुनु अघि र पछि बैंक तथा वित्तीय परिसूचकहरूमा कस्तो परिवर्तन भयो ? ख) मर्जबाट सेवाग्राहीहरूको सन्तुष्टि, कर्मचारी उत्प्रेरणा, सुशासन, लगानीकर्ताको हित लगायतमा कस्तो प्रभाव परेको छ ? ग) मर्जर प्रक्रियामा र मर्जरपश्चात् वित्तीय प्रणालीमा कस्ता समस्याहरू देखा परेका छन् ?

१.३ अध्ययनको उद्देश्य

यस अध्ययनमा मर्जर पछि बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था तथा मर्जरको प्रभावकारिताको विश्लेषण गर्दै मर्जर सम्बन्धी समस्या पहिचान गर्न निम्न उद्देश्यहरू रहेका छन् ।

- (क) मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय सूचकहरूमा भएको परिवर्तनको अवस्था अध्ययन गर्ने ।
- (ख) बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा मर्जरपश्चात् सेवाग्राहीहरूको सन्तुष्टि, कर्मचारी उत्प्रेरणा, सुशासन, लगानीकर्ताको हित लगायतमा परेको प्रभावको अध्ययन गर्ने ।
- (ग) मर्जर प्रक्रिया र मर्जरपश्चात् वित्तीय प्रणालीमा विद्यमान समस्या पहिचान गर्ने ।

१.४ अध्ययन विधि

यस अध्ययनले मर्जर पछि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था तथा मर्जरको प्रभावकारिताको विश्लेषण गर्दै मर्जर सम्बन्धी समस्या पहिचान गर्नको लागि तथ्यगत विश्लेषणका अतिरिक्त विषयगत विश्लेषणलाई समेत समेटेको छ । साथै, नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर सम्बन्धी विनियमावली लागू भएको तीन वर्षको अवधिमात्र भएकोले लामो समयवधिको वित्तीय सूचकहरू उपलब्ध नहुँदा अर्थमितिय (Econometric) विश्लेषण गरिएको छैन । यस अध्ययनमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको समग्र स्थिति र वित्तीय परिसूचकहरूको अवस्था तथा सरोकारवालाहरूको राय (Opinion)लाई अध्ययनको आधार बनाइएको छ । यो अध्ययनले विषयगत विश्लेषणहरूलाई समेत समेटेको हुँदा यो अन्वेषणात्मक (Exploratory) प्रकृतिको रहेको छ ।

(क) तथ्याङ्क एवम् सूचना संकलन

यस अध्ययनमा आवश्यकता अनुसार प्राथमिक (Primary) तथा द्वितीय (Secondary) स्रोतबाट सूचना तथा जानकारीहरू संकलन गरिएको छ । प्राथमिक स्रोततर्फ वित्तीय संस्थाका बचतकर्ता र ऋणी, कर्मचारी, उच्च व्यवस्थापक, संस्थापक तथा संचालकहरूसँग छुट्टाछुट्टै प्रश्नावलीमा आधारित र्ही प्रत्यक्ष अन्तर्वाताका माध्यमबाट सूचना तथा जानकारीहरू संकलन गरिएको छ । द्वितीय स्रोततर्फ आवश्यक सूचनाहरू मर्ज भएका संस्थाहरूको मर्ज हुनु अघि र पछिको समयको वित्तीय प्रतिवेदनहरूबाट संकलन गरिएको छ । मर्ज भई कायम भएका बैंक वित्तीय संस्थाहरूको पूँजी, निक्षेप, कर्जा तथा लगानी, कुल आम्दानी, कुल खर्च, मुनाफा, कुल सम्पत्ति आदिलाई मुख्य वित्तीय परिसूचकको रूपमा विश्लेषण गरिएको छ ।

साथै, अध्ययनमा मर्जर अघि र पछि भएका परिवर्तन तथा सुधारहरू, सेवाग्राहीहरूको सन्तुष्टिको अवस्था, कर्मचारीहरूको उत्प्रेरणा, वर्तमान सेवा विस्तार र योजना, सुशासनको अवस्था र मर्जरबाट देखिएका समस्या तथा समाधानका लागि अवलम्बन गर्न सकिने उपायहरू सम्बन्धी जानकारी एवम् सूचनाहरू संकलन गरिएको छ । सर्वेक्षणका क्रममा प्रश्नावलीका अतिरिक्त अध्ययनको विषयवस्तुमा केन्द्रित भई सम्बन्धित पक्षसँगको छलफल, अन्तरक्रिया र स्थलगत अवलोकनबाट समेत आवश्यक सुझाव तथा सूचनाहरू संकलन गरिएको छ ।

(ख) नमूनाको आकार तथा छनौट

स्थलगत सर्वेक्षणको लागि मर्जर नीति अवलम्बन गरिएपश्चात् एक आपसमा गाभिएर नयाँ बनेका सबै २५ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू छनौट गरिएको छ । अध्ययनमा मर्ज भएका कुल २५ वटा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट ५५० जना उत्तरदाताहरूसँगको स्थलगत सर्वेक्षणमार्फत सूचना एवम् जानकारी संकलन गरी विश्लेषण गरिएको छ । यसका साथै, अध्ययनमा उत्तरदाता छनौट गर्दा मर्ज भएका सबै बैंक तथा वित्तीय

संस्थाहरूबाट प्रतिनिधित्व हुनेगरी नमूना (Sample) छनौट गरिनुका साथै सर्वेक्षण सम्पन्न भएपश्चात् सरोकारवालाहरूसँगको अन्तरक्रियामार्फत् प्राप्त राय तथा सुझावहरू समेत समेटिएको छ ।

मर्ज भएका वित्तीय संस्थाहरूको केन्द्रीय एवम् शाखा कार्यालयहरू रहेका काठमाडौं उपत्यका, विराटनगर, वीरगञ्ज, नारायणगढ, पोखरा, भैरहवा, तम्घास, नेपालगञ्ज र वनेपा गरी ९ स्थानमा केन्द्रित रहेर सर्वेक्षण गरिएको छ । नमूना (Sample) छनौट गर्न अनुसूची १ मा प्रस्तुत गरिए अनुसारको Stratified Convenience Sampling विधि प्रयोग गरिएको छ । मर्ज भएको एक संस्थाको कर्पोरेट कार्यालय काठमाडौंमा रहेको र उक्त बैंकमा मर्ज भएका अन्य संस्थाहरू समेत काठमाडौंमा रहेकाले वीरगञ्ज क्षेत्रलाई काठमाडौं अन्तर्गत समावेश गरी नमूना (Sample) छनौटका लागि कुल ८ क्षेत्रमा वर्गीकरण गरिएको छ । छनौटमा परेका संस्थाहरूसँग आवद्ध संचालक, संस्थापक, बचतकर्ता, ऋणी र कर्मचारी, उच्च व्यवस्थापनमध्ये प्रत्येक संस्थाबाट संस्थापक २ जना, सञ्चालक ३ जना, बचतकर्ताहरू ५ जना, ऋणीहरू ५ जना, कर्मचारी ५ जना, उच्च व्यवस्थापन (प्रमुख कार्यकारी अधिकृत सहित) २ जना गरी कुल २२ जना समावेश गरी संस्थापक तथा संचालक समूह, बचतकर्ता समूह, ऋणी समूह, कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापन समूह र प्रमुख कार्यकारी अधिकृत समूह गरी ५ समूहको प्रश्नावलीबाट सूचना एवम् जानकारी संकलन गरिएको थियो ।

प्रतिवेदनलाई अन्तिम रूप दिन नेपाल राष्ट्र बैंकको उच्च व्यवस्थापन तथा मर्ज भएका बैंक वित्तीय संस्थाहरूका कार्यकारी प्रमुख, सञ्चालक समितिका अध्यक्ष, बैंक, विकास बैंक, वित्त कम्पनी र लघुवित्त संस्था सम्बन्धी संगठनहरूका प्रतिनिधिहरू, अर्थ मन्त्रालय, धितोपत्र बोर्ड, नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट्स संस्था, उद्योग वाणिज्य संघका प्रतिनिधिहरू समेतको सहभागितामा सम्पन्न अन्तरक्रिया कार्यक्रमबाट समेत राय तथा सुझावहरू संकलन गरिएको थियो ।

१.५ अध्ययनको सीमा

यो अध्ययन अन्वेषणात्मक (Exploratory) प्रकृतिको भएको हुँदा व्यक्तिगत राय तथा धारणाहरू जस्ता विषयगत वस्तुहरू समेत समेटिएकोले समय अनुसार यस्ता विषयहरू फरक पर्न सक्दछन् । अध्ययन नीतिगत विषयमा बढी केन्द्रित रहेकोले बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संचालक तथा कर्मचारी र सेवाग्राहीहरूसँगको छलफलमा आधारित तथ्यहरू र वेभ साईटमा उपलब्ध सन्दर्भ सामग्रीहरूको समेत उपयोग गरिएकोले मर्जरसँग सम्बन्धित अति सूक्ष्म विषयहरू अध्ययनले समेट्न सकेको छैन । साथै, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर शुरु भएको तीन वर्षको अवधि मात्र भएकोले परिसूचकहरूको विश्लेषण गर्ने र यसबाट प्रभावकारिता सम्बन्धी अध्ययनको अवधि पर्याप्त नहुन सक्दछ । द्वितीय स्रोतबाट प्राप्त वित्तीय विवरणको आधारमा मर्जरमा सहभागी संस्थाहरूको वित्तीय सक्षमताको मर्जर अघि र पछिको तुलनात्मक विश्लेषणमा निश्चित वित्तीय परिसूचकहरूलाईमात्र आधार बनाइएको छ । उक्त सीमा भित्र रही अध्ययनले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जरसँग सम्बन्धित समस्याहरू पहिचान गर्ने कार्य गरेको छ ।

१.६ प्रतिवेदनको प्रारूप

यो अध्ययनको मुख्य उद्देश्य मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी अध्ययन गर्नु रहेको छ । यो अध्ययन प्रतिवेदनको परिच्छेद २ ले मर्जरका सम्बन्धमा गरिएका अन्य देशहरूमा गरिएको अध्ययन र यससँग सम्बन्धित सिद्धान्तहरूलाई समेटेको छ । त्यसैगरी, परिच्छेद ३ मा मर्जर सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्थाहरूको अध्ययनलाई राखिएको छ भने परिच्छेद ४ मा सर्वेक्षणबाट प्राप्त तथ्याङ्क र राय तथा सुझावहरू विश्लेषण र प्रस्तुत गरिएको छ । अन्त्यमा, परिच्छेद ५ मा अध्ययनको सारांश, निष्कर्ष तथा सुझाव प्रस्तुत गरिएको छ ।

मर्जरको सिद्धान्त र अन्तर्राष्ट्रिय अनुभव

विभिन्न देशहरूमा मर्जर सम्बन्धी भएका अध्ययनहरूलाई यस परिच्छेदमा कृति समीक्षाको रूपमा राखिएको छ । बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा मर्जर भए पछि त्यसको प्रभावका सन्दर्भमा विविध पक्षहरूको अध्ययन गरी त्यसमा नीतिगत तथा अन्य सुधार गर्ने अन्तर्राष्ट्रिय अनुभवबाट समेत देख्न सकिन्छ । अन्तर्राष्ट्रिय स्तरमा मर्जरका सम्बन्धमा वृहतरूपका अध्ययनहरू पाइएको भएतापनि सूक्ष्म स्तरका अध्ययनहरूको उपलब्धता कम रहेको छ । नेपालको सन्दर्भमा मर्जर नयाँ विषय भएकाले मर्जरको प्रभावकारिताको सन्दर्भमा विस्तृत अध्ययन भएको पाइएन ।

२.१ मर्जर सम्बन्धी सिद्धान्त

सन्दर्भ सामाग्रीहरूको अध्ययनबाट मर्जर र एक्वीजिसनको उत्प्रेरणा सैद्धान्तिक रूपमा तीन उद्देश्य Synergy Motive, Hubris Motive and Agency Motive ले हुने गरेको देखिन्छ । यसमा प्रत्येक उत्प्रेरणाका आफ्नै विशेषताहरू रहेका छन् । Synergyको सिद्धान्तलाई अधिकांश अध्ययनहरू (Becher, 2000; Lensink and Maslennikova, 2008; Carline *et al.*, 2009) ले व्याख्या गरेको पाइन्छ । दुई वा दुई भन्दा बढी संस्थाहरू स्वतन्त्ररूपमा कार्य गरेको अवस्थाको तुलनामा गाभिएर कारोबार संचालन गर्दा बढी आर्थिक लाभ प्राप्त भएको अवस्थालाई Synergy को सिद्धान्तले व्याख्या गर्दछ । (Grinblatt *et al.*, 2006) का अनुसार मर्जर र एक्वीजिसनमा मुख्य गरेर सञ्चालन सिनर्जी र वित्तीय सिनर्जी गरी दुई प्रकारका सिनर्जी हुन्छन् । मर्जरमा परिपुरक साधनहरूलाई एकिकृत गर्दा प्राप्त Economies of Scale का कारण सञ्चालन सिनर्जी प्राप्त हुने हुन्छ भने पूँजीको लागत कम हुने कारण वित्तीय सिनर्जी प्राप्त हुन्छ । (Welch, 2009) का अनुसार संस्थाहरू मर्ज हुँदा प्रविधि, क्षमता, संरचना, विभाग र कर्मचारीको काम एकिकरणबाट सञ्चालन कार्यकुशलता वृद्धि भई स्तर सिनर्जी (Scale Synergy) प्राप्त हुन्छ ।

त्यसैगरी, Hubris Hypothesis ले मर्जरमा व्यवस्थापकहरूले लक्षित संस्था मर्जर वा एक्वीजिसन गर्दा बढी मूल्यांकनमा त्रुटी हुने कारण वास्तविक मूल्य भन्दा बढीमा तिर्न सक्ने सम्भावनालाई व्याख्या गरेको छ । यसमा मर्जर वा एक्वीजिसन गर्ने संस्थाले लक्षित संस्थाको बजार मूल्य त्यस संस्थाको वास्तविक मूल्य भन्दा बढी भएको अनुमान लगाउने र त्यसबाट अन्त्यमा अपेक्षित भन्दा कम फाइदा प्राप्त गर्ने हुन्छ । Agency सिद्धान्तले व्यवस्थापकहरूको व्यक्तिगत स्वार्थले समेत मर्जर र एक्वीजिसन हुन सक्ने अवस्थालाई व्याख्या गरेको छ । Agency सिद्धान्तका अनुसार व्यवस्थापकहरूले अन्य लगानीकर्ताहरूको लागतमा आफ्नो स्वार्थ पुरा गर्न समेत मर्जर र एक्विजिसनमा जाने गर्दछन् (Lensink and Maslennikova, 2008) ।

(Morris, 2004) का अनुसार स्रोत साधनमा परनिर्भरता (Resource Dependence) सिद्धान्तमा प्रत्येक संस्थाको मूल उद्देश्य आफू कम्तीमा अस्तित्वमा रही रहने बाध्यताका कारण मर्जर तथा एक्वीजिसनमा जाने अवस्थालाई व्याख्या गरेको छ । स्थायित्वको अभाव तथा बजारमा देखिने अनिश्चितताले कतिपय संस्थाको अस्तित्वमा प्रश्न उठ्ने गर्दछ । जब संस्थाको अस्तित्वमा नै शंका उठ्छ, तब संस्थाले विभिन्न माध्यमबाट अस्तित्वमा रहने प्रयास गर्दछन् । स्रोत र साधनमा परनिर्भरता सिद्धान्त बमोजिम कमजोर वित्तीय अवस्था भएको बैंकको बजारमा टिकिरहने सामर्थ्य जुटाउने अनिश्चता हन्छ, त्यसैले त्यस्ता बैंकहरू मर्जरमा जाने गर्दछन् ।

२.२ अन्तर्राष्ट्रिय अनुभव

Fadzlan (2004) ले मलेसियन बैंकमा मर्जर र प्राप्तिको असरको प्रभावकारिता सम्बन्धमा अध्ययन गरेका थिए । यसका लागि मलेसियाका १० वटा मर्जर प्रक्रियामा समावेश भएका बैंकहरूको सन् १९९८ देखि २००३ सम्म प्रकाशित वार्षिक प्रतिवेदनको आधारमा Data Envelopment Analysis (DEA) विधि प्रयोग गरी ती बैंकहरूको प्रभावकारिता अध्ययन गरिएको थियो । अध्ययनको लागि सन् १९९८ र १९९९ लाई मर्जर अघिको समय, सन् २००० लाई मर्जरको समय र सन् २००१-२००३ सम्मलाई मर्जर पछिको समय गरी तीन भागमा विभाजन गरिएको थियो । उक्त अध्ययनमा कुल ऋण तथा सापट (Total Loan, Investment and Dealing Securities) लाई (Output) को रूपमा र कर्मचारी खर्च, स्थिर सम्पत्ति (Fixed Assets) र खुद्रा तथा अन्य बैंकको निक्षेप (Retail and other Financial Institutions Deposits (Deposits)) लाई Input को रूपमा लिइएको थियो । अध्ययनको निष्कर्षमा साना तथा मध्यम आकारका बैंकहरूले मर्जर तथा प्राप्तपश्चात् Economies of Scale को कारणले ठूला आकारका बैंकहरूको तुलनामा बढी फाइदा लिएको देखियो ।

San (2012) ले मलेसियन बैकिङ्ग उद्योगमा मर्जर र प्राप्तिले पूँजी संरचनामा आएको परिवर्तन सम्बन्धमा अध्ययन गरेका थिए । पूँजी संरचना (Capital Sturcture) लाई स्वतन्त्र चर र कम्पनीको कार्यकुशलता (Company Performance) लाई आश्रित चरको रूपमा लिइएको थियो । पूँजी संरचना हेर्नको लागि Total Debt Ratio (DTR), Debt Equity Ratio (DER), Interest Coverage Ratio (ICR), लाई लिइएको थियो भने कम्पनीको कार्यकुशलताको लागि Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Earning Per Share (EPS) लाई लिइएको थियो । अध्ययनमा पूँजी संरचना (Capital Sturcture) र कम्पनीको कार्यकुशलता (Company Performance) बीच सोभो र उल्लेख्य सम्बन्ध रहेको देखिएन । मर्जर तथा प्राप्त पछि मलेसियन बैंकहरूमा लिभरेज अनुपात र कम्पनीको कार्यकुशलतामा पनि उल्लेख्य वृद्धि भएको देखिएन । त्यस्तै, मर्जर पछिको समयमा बैंकको आकारमा पनि खासै वृद्धि भएन । मलेसियाको तत्कालीन आर्थिक अवस्थाले पनि मर्जरको प्रभावकारिता नदेखाएको हुन सक्ने निष्कर्ष निकाल्दै अध्ययनबाट विभिन्न देशहरूको फरक फरक आर्थिक अवस्थाले गर्दा मर्जर र प्राप्तिको प्रभावकारिता तथा कुशलतामा फरक हुने गरेको देखिन्छ ।

Monika (2014) ले मर्जर तथा प्राप्त अघि र पछिका १७ वटा भारतीय बैंकहरूको अध्ययनबाट बजारको नेतृत्व लिन, कम्पनीको तीव्र वृद्धि र विविधीकरण गर्न, जोखिम न्यूनीकरण गर्न, न्यूनतम खर्चमा बैंक संचालन गर्न, प्रतिस्पर्धी फर्मलाई बजारबाट हटाउँदै बैकिङ्ग प्रतिस्पर्धामा कमी ल्याई नाफा बढाउनको लागि मर्जर प्रक्रियालाई उत्प्रेरक तथा औचित्यको रूपमा पहिचान गरिएको छ । उनको अध्ययनमा मर्जर अघि र पछि बैंकको प्रभावकारिताको लागि दुईवटा बैंकको वित्तीय परिसूचकहरूको अध्ययन गरिएको थियो । अध्ययनमा बैंकको प्रभावकारिताको लागि कुल नाफा मार्जिन, खुद नाफा मार्जिन, संचालन नाफा मार्जिन, Return on Capital Employed , Return on Equity र Debt Equity Ratio हेरिएको थियो । यी परिसूचकमध्ये अधिकांशमा मर्जर पछि सुधार आएको देखियो । खुद नाफा मार्जिन र पूँजीको प्रतिफलमा भने मर्जर पछि सुधार भएको पाइएन ।

Khan (2011) ले उदारीकरण पछि भारतीय बैकिङ्ग क्षेत्रमा मर्जर तथा प्राप्तिको विभिन्न उत्प्रेरक कारणहरूको अध्ययन गर्दै मर्जर अघि र पछिका विभिन्न वित्तीय परिसूचकहरूमा भएको परिवर्तनलाई तुलनात्मक विश्लेषण गरिएको थियो । उक्त अध्ययनमा कुल नाफा मार्जिन (Gross Profit Margin), खुद नाफा मार्जिन (Net Profit Margin), संचालन नाफा मार्जिन (Operating Profit Margin), पूँजी प्रतिफल (Return on Capital Employed), सम्पत्तिको प्रतिफल (Return on Equity) र ऋण तथा सम्पत्तिको अनुपात (Debt Equity Ratio) लगायतका परिसूचकलाई मर्जरको प्रभावकारिता अध्ययन गर्नको लागि प्रयोग गरिएको थियो । सम्पूर्ण मर्ज भएका बैंकहरूलाई सरकारी तथा निजी क्षेत्रमा वर्गीकरण गरी प्रत्येक वर्गबाट एक/एक वटा बैंकलाई नमूनाको रूपमा छनौट गरी ती बैंकको मर्जर अघि र पछिका तीन/तीन वर्षका वित्तीय अनुपात (Financial Ratio) का तथ्याङ्कलाई तुलना गरिएको थियो । उक्त अध्ययनमा सरकारी बैंकमा मर्जर पछि खुद नाफा मार्जिन, पूँजीको प्रतिफल, सम्पत्तिको प्रतिफल र ऋण तथा सम्पत्तिको अनुपातमा उल्लेख्य वृद्धि भएको देखियो भने निजी क्षेत्रको बैंकमा सम्पत्तिको प्रतिफल र ऋण तथा सम्पत्तिको अनुपात बाहेकका सूचकहरूमा खासै परिवर्तन भएको देखिएन । अध्ययनको निष्कर्षमा मर्जर पछि समग्रमा बैंकहरूको दक्षता र कार्यकुशलता वृद्धि भएको पाइएको छ ।

Kaur and Kaur (2010) द्वारा भारतीय सरकारी तथा निजी क्षेत्रका बैंकहरूको कुशलता र बैंकको लागत (Cost Efficiency) मा मर्जरको प्रभाव सम्बन्धी अध्ययन गरिएको थियो । उक्त अध्ययनमा सरकार तथा बैंकले मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्नु पर्ने सुझाव दिइएको छ । मर्जरको परिणाम स्वरूप बैंकहरूको विस्तार क्रमशः हुने र पूँजी बजारका माध्यमबाट पूँजी बढाउन सफल हुने अवस्था हुन्छ । अध्ययनले स्थानीय तथा अन्तर्राष्ट्रिय बजारमा देखापर्ने विभिन्न किसिमका जोखिमसँग जुध्नको लागि भारतीय वित्तीय प्रणालीमा धेरै ठूला बैंकहरूको आवश्यकता देखाएको छ । त्यसैले बैंकहरूमा Economies of Scale and Scope प्राप्त गर्न सरकार र नीति निर्माताहरूले मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्न बढी सजग हुनु पर्ने देखिन्छ ।

Ravichandran, Mat-Nor & Mohad (2010) ले बजारमा आधारित मर्जर प्रक्रियाबाट भारतीय बैंकहरूको (Market Based Mergers in Indian Banking Institutions) कार्यसम्पादन दक्षतामा परेको प्रभाव अध्ययन गरेका थिए । उक्त अध्ययनमा मर्ज हुन अघि र पछिको तीन/तीन वर्षको चार वटा सरकार नियन्त्रित र तीन वटा निजी क्षेत्रका बैंकहरूको CRAMEL (Capital Adequacy, Resources Raising Ability, Asset Quality, Management Quality, Earnings Quality, Liquidity) Model मा आधारित अध्ययन गरिएको थियो । यस अध्ययनले मर्जरको प्रभावकारितालाई बैंकको कुल सम्पत्तिमा सापटी (कर्जा) को अनुपात तथा नाफा मार्जिनमा प्रभाव पर्ने देखाएको छ ।

Jaydev and Sensarma (2007) हरूले बैकिङ्ग क्षेत्रका दुई प्रमुख सरोकारवालाहरू शेयर धनी र बैंक व्यवस्थापकको धारणामा आधारित भएर गरिएको अध्ययनमा बाध्यकारी मर्जरमा दुवै बैंकका शेयरधनीहरूले फाइदा नपाएको

देखिएको छ तर स्वैच्छिक मर्जरमा भने गाभने बैंक (Bidder Bank) तथा गाभिने बैंक (Target Bank) दुवै बैंकका शेयरधनीले फाइदा पाएको देखिएको छ । शेयरबजारले मर्जरलाई सकारात्मक घटनाको रूपमा लिएको देखिएन । शेयर बजारले सुदृढ बैंकहरूको मर्जरलाई रुचाएको देखियो भने समस्याग्रस्त बैंकहरूको मर्जरलाई नरुचाएको देखियो । बैकिङ्ग प्रणालीमा वित्तीय स्वास्थ्य सुदृढ गर्ने, Economies of Scale प्राप्त गर्ने र बैंकको क्षमता विस्तार हुने औजारको रूपमा मर्जरलाई शेयर बजारले स्वीकार नगरेको निष्कर्ष अध्ययनले देखाएको छ । तर, बैंक व्यवस्थापकहरू भने मर्जर प्रक्रियामा रहेको विभिन्न जटिल विषयहरू (Critical Issues) लाई उपयुक्त किसिमले व्यवस्थापन गर्दै मर्जरको पक्षमा रहेको देखिएको छ ।

Moctor (2014) ले पश्चिम अफ्रिकी वाणिज्य बैंकमा मर्जरको प्रभावकारिता अध्ययन गरेका थिए । उक्त अध्ययनमा मर्जरको प्रभावकारिताको लागि बैंकहरूको वार्षिक प्रतिवेदनको आधारमा तरलता अनुपात Liquidity Ratio, कार्यकुशलता अनुपात Performance Ratios (ROA and ROE) र प्रति शेयर आम्दानी Earning Per Share लाई तुलनात्मक अध्ययन गरिएको थियो । मर्जर तथा प्राप्ति पछि अल्पकाल तथा दीर्घकालमा तरलताको अवस्थामा सुधार भएको देखियो भने कार्यकुशलता अनुपात र प्रति शेयर आम्दानीमा अल्पकालमा नकारात्मक प्रभाव देखियो । तर दीर्घकालमा भने यी सूचकमा पनि सकारात्मक प्रभाव परेको देखियो । अफ्रिकी वाणिज्य बैंकहरूको अध्ययनको निष्कर्षबाट दीर्घकालमा मर्जर तथा प्राप्तिपछि बैंकहरूको सुधार हुने देखिएको छ ।

Aun (2009) ले मलेशियाका स्थानीय बैंकहरूमा मर्जर अधि र पछिको कार्यसम्पादनका बारेमा अध्ययन गरेका थिए । उक्त अध्ययनमा बैंकको कार्यसम्पादन सूचकको रूपमा नाफाको विश्लेषण गर्नको लागि Return on Asset अनुपात, लागत मितव्ययीताको विश्लेषण गर्नको लागि कुल आमदानीमा कुल खर्चको अनुपात र कुल सम्पत्तिमा कुल खर्च अनुपात तथा शेयरधनीको सम्पत्ति विश्लेषण गर्नको लागि Earning per Share र Dividend per Share अनुपातहरूलाई लिइएको थियो । यी अनुपातको तुलनात्मक अध्ययनको लागि मर्जर अधिको समयको लागि सन् १९९९ र सन् २००० र मर्जर पछिको समयको लागि सन् २००६ र २००७ को आठवटा बैंकहरूको तथ्याङ्कलाई तुलनात्मक विश्लेषण गरिएको थियो । अध्ययनमा नाफाको विश्लेषणमा मिश्रित नतिजा आएको देखियो । कुल आठवटा बैंकमा चारवटा बैंकको Return on Asset मा सुधार भएको थियो । लागत मितव्ययीताको लागि लिइएको सूचक खर्च आम्दानी अनुपात Expenses to Revenue Ratio मा आठवटा बैंकमा सातवटाले लागत मितव्ययीता प्राप्त गरेका थिए भने अधिकांश नमूना (Sample) मा छनौट गरिएका बैंकहरूमा मर्जर पछि शेयरधनीको सम्पत्ति बढेको थियो ।

Adhikari (2014) को अध्ययनमा मर्जर तथा प्राप्तिपछि नेपालको बैकिङ्ग क्षेत्रमा पारेको प्रभाव अध्ययन गरिएको थियो । उक्त अध्ययनमा मर्जर तथा प्राप्तिपश्चात् कर्मचारी, ग्राहक, शेयरधनीहरूलाई पारेको प्रभाव विश्लेषण गरी मर्जरको प्रभावकारिता अध्ययन गरिएको थियो । कर्मचारीहरूमा मर्जर पछि सकारात्मक प्रभाव पाइयो । अधिकांश बैंकका ग्राहकहरूलाई मर्जरको बारेमा जानकारी नभएको तर केही ठूला तथा संस्थागत ग्राहकहरू मात्र मर्जरको बारेमा सचेत रहेको देखियो । वित्तीय परिसूचकको अध्ययनमा मर्जर भएका संस्थाका शेयरधनीहरूले भविष्यमा बढी प्रतिफल पाउने देखिएको छ ।

NRB (2014) को प्रतिवेदन अनुसार मर्जर तथा एक्विजिसनले बैंक तथा वित्तीय संस्थाको पूंजी तथा सम्पत्तिको आधार बढाएर कम लागतमा दीर्घकालीन स्रोत परिचालन गरी संस्थाहरू आन्तरिक तथा वाह्य संकटहरू (Shocks) को समाना गर्न सक्षम बनाउने हुनाले नेपाल राष्ट्र बैंकले बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा मर्ज गराउने प्रक्रियालाई उच्च प्राथमिकता दिएको छ । बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा समाहित भई संस्था ठूलो भएसँगै संस्थाको क्षमतामा बढोत्तरी आई संस्थागत सुशासनमा सुधार भई आधुनिक वित्तीय सेवा प्रदान गर्न संस्था सक्षम हुनेछन् ।

२.३ निष्कर्ष

मलेशियामा गरिएको एक अध्ययनले साना तथा मध्यम वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाले स्तरको मितव्ययीता (Economies of Scale)कारण मर्जरबाट फाइदा लिएको पाइन्छ भने अर्को अध्ययनमा मर्जरपश्चात् लिभरेज अनुपात र कम्पनीको कार्यकुशलतामा खासै वृद्धि नभएको देखिएको छ । फरक समयमा गरिएको अर्को अध्ययनमा मर्जर भएका अधिकांश वित्तीय संस्थाले लागत मितव्ययीता प्राप्त गरेको र शेयरधनीहरूको सम्पत्ति बढेको देखाएको छ । भारतीय बैंकहरूमा मर्जरपश्चात् कुल नाफा मार्जिन, संचालन नाफा मार्जिन, Return on Equity र Debt Equity Ratio लगायतका परिसूचकहरूमा सुधार आएको भएतापनि खुद नाफा मार्जिन र पूंजीको प्रतिफलमा भने सुधार भएको देखिदैन । भारतीय सरकारी बैंकमा मर्जर पछि खुद नाफा मार्जिन, पूंजीमा प्रतिफल, सम्पत्तिको प्रतिफल र ऋण तथा सम्पत्तिको अनुपातमा उल्लेख्य वृद्धि भएको देखियो भने निजी क्षेत्रको बैंकमा पूंजीको

प्रतिफल र ऋण र पूँजीको अनुपात बाहेकका सूचकहरूमा खासै परिवर्तन भएको देखिएको छैन । मर्जर पछि समग्रमा बैंकहरूको दक्षता र कार्यकुशलता वृद्धि भएको समेत देखाएका छन् ।

अध्ययनहरूले मर्जरको परिणाम स्वरूप बैंकहरूको विस्तार क्रमशः हुने र पूँजी बजारका माध्यमबाट पूँजी बढाउन सफल हुने हुनाले बजारमा देखापर्ने विभिन्न जोखिमसँग जुध्न ठूला बैंकहरूको आवश्यकता रहेको हुन्छ । मर्जरको प्रभावकारिता हेर्नको लागि बैंकको कुल सम्पत्तिमा सापटी (कर्जा) को अनुपात तथा नाफा मार्जीन लाई प्रमुख आधार मान्नु उपयुक्त हुने देखिन्छ । शेयर बजारले सुदृढ बैंकहरूको मर्जरलाई रुचाएको भएतापनि समस्याग्रस्त बैंकहरूको मर्जरलाई रुचाएको देखिदैन । अध्ययनहरूले मर्जर तथा प्राप्ति पछि अल्पकाल तथा दीर्घकालमा तरलताको अवस्थामा सुधार आउने भएतापनि कार्यकुशलता र प्रति शेयर आम्दानीमा दीर्घकालमा मात्र सकारात्मक प्रभाव पर्ने देखाएको छ । अफ्रिकी बैंकहरूको अध्ययनले दीर्घकालमा मर्जर तथा प्राप्तिबाट बैंकहरूमा सुधार आएको देखिएको छ । नेपालमा गरिएको एक अध्ययनले कर्मचारीहरूमा मर्जरले सकारात्मक प्रभाव पारेको देखिएको छ भने मर्ज भएका संस्थाका शेयरधनीहरूले भविष्यमा बढी प्रतिफल पाउने देखिएको र ठूला तथा संस्थागत ग्राहकहरू मात्र मर्जर सम्बन्धमा सचेत रहेको देखिएको छ । यसबाट नेपालमा लिइएको मर्जर तथा एक्वीजिसन सम्बन्धी अनुभवलाई नीतिगत व्यवस्थाहरू सुधार गर्न सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

परिच्छेद ३

वित्तीय क्षेत्रमा मर्जर सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्थाहरु

नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिने सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्थालाई यस परिच्छेदमा समेटिएको छ। नेपाल सरकारको बजेट, विद्यमान कम्पनी ऐन, बैंक तथा वित्तीय संस्थासम्बन्धी ऐन, आयकर ऐन, नेपाल राष्ट्र बैंकले जारी गरेका मौद्रिक नीतिहरुमा भएका मर्जर सम्बन्धी व्यवस्था, बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिने सम्बन्धी विनियमावली, बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्ति (एक्विजिसन) सम्बन्धी विनियमावली र समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्था रिजोलुसन विनियमावलीहरुले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको मर्जर प्रक्रियालाई निर्देशित तथा प्रोत्साहित गरेको देखिन्छ। नेपाल सरकार र नेपाल राष्ट्र बैंकका नीति, ऐन तथा विनियमावलीहरुमा रहेका यस्ता प्रावधानहरुलाई यस परिच्छेदमा विवेचना गरिएको छ।

३.१ नेपाल सरकारका नीति तथा व्यवस्थाहरु

क) वार्षिक बजेट

नेपालमा आर्थिक वर्ष २०६७/६८ को बजेट देखि बैंक, वित्तीय तथा बीमा व्यवसायलाई गाभिन वा एकीकरण गर्नको लागि प्रोत्साहन गर्ने नीति लिइएको थियो। आर्थिक वर्ष २०६८/६९ को बजेटमा क्षमता अभिवृद्धि गरी विश्वसनीय सेवा प्रवाह गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुलाई परस्पर गाभ्न प्रोत्साहन गर्न नेपाल राष्ट्र बैंकको सिफारिसमा रजिष्ट्रेशन शुल्कमा छुट दिने व्यवस्था गरिएको थियो। “बैंक तथा वित्तीय क्षेत्रमा स्वस्थ प्रतिस्पर्धालाई प्रोत्साहन गर्न विगत केही वर्षदेखि अघि बढाइएको बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरु एक अर्कासँग गाभ्ने मर्जर तथा एक्विजिसन नीतिलाई निरन्तरता दिँदै बीमा कम्पनीहरुलाई समेत मर्जरमा जान प्रोत्साहन गरिनेछ। यस अघि मर्जरको सन्दर्भमा दिइएका छुट तथा सुविधालाई निरन्तरता दिइने छ।” (बजेट, २०७१/७२)

ख) कम्पनी ऐन

कम्पनी ऐन, २०६३ मा एउटा पब्लिक कम्पनी आफ्नो साधारण सभाबाट विशेष प्रस्ताव पारित गरी अर्को कम्पनीमा गाभिन सक्ने व्यवस्था रहेको छ। कुनै कम्पनी अर्को कम्पनीमा गाभिने प्रस्ताव पारित भएमा साधारण सभाको निर्णय उतार, गाभिने कम्पनीको अन्तिम वासलात र लेखा परीक्षणको प्रतिवेदन, गाभिने र गाभ्ने कम्पनीका साहूहरुको लिखित सहमति पत्रको प्रतिलिपि, गाभिने र गाभ्ने कम्पनीको चल अचल सम्पत्तिको मूल्याङ्कन, सम्पत्ति र दायित्वको यथार्थ विवरण, गाभिने र गाभ्ने कम्पनीले गाभिने कम्पनीका साहूहरु र कामदार तथा कर्मचारीका सम्बन्धमा कुनै निर्णय भएमा त्यस्तो निर्णयको प्रतिलिपि सहित ३० दिन भित्रमा स्वीकृतिको लागि निवेदन दिनु पर्ने व्यवस्था गरेको छ। साथै, यसमा कर्मचारी वा कामदारको सेवा शर्तमा प्रतिकूल असर पर्ने गरी निर्णय नगरिने व्यवस्था रहेको छ। कम्पनी रजिष्ट्रारको कार्यालयले मर्जरको सूचना प्राप्त भएपछि सो सम्बन्धी छानबीन गरी ३ महिना भित्रमा आफ्नो निर्णयको जानकारी दिनु पर्ने व्यवस्था छ। यसरी गाभिन स्वीकृति लिई गाभिने कम्पनीको सम्पूर्ण सम्पत्ति तथा दायित्वहरु गाभ्ने कम्पनीमा सार्ने व्यवस्था रहेको छ।

ग) आयकर ऐन

आर्थिक अध्यादेश, २०६७ ले आयकर ऐन २०५८ मा नयाँ दफा नै थप गरी मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्न देहायको व्यवस्था गरेको छ।

- मर्जर पछि सामूहिक रुपमा सेवाबाट अवकाश दिने प्रयोजनको लागि गरिने थप एकमुष्ट भुक्तानीमा अवकाश भुक्तानीमा कर कट्टी गर्नु पर्ने दरमा ५० प्रतिशत छुट दिइने व्यवस्था छ।
- मर्जर भएको २ वर्ष भित्रमा गाभिएको संस्थाको शेयर विक्रीबाट प्राप्त भएको लाभमा पूँजीगत लाभ कर नलाग्ने व्यवस्था गरिएको छ।
- मर्जर भएको २ वर्ष सम्म मर्जर अघि देखि नै रहेका शेयरधनीलाई वितरण गरेको लाभांशमा कर नलाग्ने व्यवस्था गरिएको छ।

आर्थिक ऐन २०७१ ले आयकर ऐन २०५८ मा भएका उल्लेखित सुविधा उपयोग गर्नको लागि मर्जर हुन चाहेको आशय पत्र बुझाउने समयावधि २०७२ असार मसान्तभित्र र मर्जर प्रक्रिया सम्पन्न गर्ने समयावधि २०७३ असारमसान्तसम्म तोकिएको छ ।

३.२ नेपाल राष्ट्र बैंकको नीति तथा व्यवस्थाहरु

क) मौद्रिक नीति

आर्थिक वर्ष २०६८/६९ को मौद्रिक नीति देखि शुरु गरिएका विभिन्न व्यवस्थाहरु जस्तै: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको एकआपसमा रहेको वित्तीय स्वार्थ न्यूनीकरण गर्ने, संस्थापक शेयरधनीहरुको दोहोरो संलग्नता हटाउने र वित्तीय सवलताका आधारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुलाई एकआपसमा गाभ्ने तथा गाभिने कार्यमा प्रोत्साहित गरी संस्थागत सुशासन कायम गर्ने, स्वच्छ प्रतिस्पर्धा र वित्तीय सुदृढीकरणमार्फत् वित्तीय स्थायित्व प्रवर्द्धन गर्ने लगायतका नीतिहरुलाई त्यसपछिका मौद्रिक नीतिहरुमा समेत निरन्तरता दिइएको छ । आर्थिक वर्ष २०७१/७२ को मौद्रिक नीतिमा एक बैंक तथा वित्तीय संस्थाले अर्को बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्त गर्ने Acquisition सम्बन्धी कार्यविधि ल्याउने व्यवस्था गरेको थियो ।

ख) बैंक तथा वित्तीय संस्थासम्बन्धी ऐन

बैंक तथा वित्तीय संस्था ऐन, २०६३ को परिच्छेद १० को दफा ६८ र ६९ मा बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिन सक्ने व्यवस्था गरिएको छ । एउटा बैंक तथा वित्तीय संस्था अर्को बैंक तथा वित्तीय संस्थासँग मर्जरमा जान चाहेमा मर्जर हुन चाहेने बैंक तथा वित्तीय संस्थाले आ-आफ्नो साधारण सभाबाट सो सम्बन्धी विशेष प्रस्ताव पारित गरी स्वीकृतिको निमित्त नेपाल राष्ट्र बैंकमा संयुक्त निवेदन दिनु पर्ने व्यवस्था रहेको छ ।

ग) मर्जर सम्बन्धी विनियमावली

बैंक तथा वित्तीय संस्थाको मर्जर प्रक्रियालाई सहज बनाउनको लागि नेपाल राष्ट्र बैंकले बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिने सम्बन्धी विनियमावली, २०६८ कार्यन्वयन ल्याएको छ । यस गाभ्ने वा गाभिने सम्बन्धी विनियमावलीमा मर्जरका निम्नानुसारका उद्देश्यहरु रहेका छन् ।

- बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणालीको संवर्द्धन गरी सो प्रति सर्वसाधारणको विश्वसनीयता अभिवृद्धि गर्ने ।
- बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणालीलाई सुशासित, सुरक्षित, स्वस्थ, कुशल तथा सक्षम बनाई वित्तीय क्षेत्रको स्थायित्वको लागि निक्षेपकर्ताको हित संरक्षण गर्ने ।
- वित्तीय प्रणालीको पूँजीगत आधार सुदृढ गर्दै प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता विकास गर्ने ।
- बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको बैंकिङ, वित्तीय, मानव संशाधन, प्राविधिक एवम् अन्य क्षमता अभिवृद्धि गरी सर्वसाधारणलाई आधुनिक बैंकिङ सुविधा प्रदान गर्न सक्ने बनाउने ।
- लगानीकर्ताहरुको हित संरक्षण गर्ने ।

विनियमावलीमा मर्जर हुनको लागि “क”, “ख” र “ग” वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरु योग्य मानिएको छ । “घ” वर्गका वित्तीय संस्था सोही वर्गको संस्थासँग मात्र मर्जर हुन सक्ने मापदण्ड निर्धारण गरिएको छ । मर्जर हुन चाहेने संस्थाले मर्जर कार्यको समय सीमा र प्रस्तावित कार्ययोजना सहित आ-आफ्नो साधारण सभाबाट प्रस्ताव पारित गरी सोसम्बन्धी कार्य अगाडि बढाउन संचालक समितिलाई अख्तियारी प्रदान गर्नु पर्ने व्यवस्था रहेको छ । मर्जर हुने प्रस्ताव सहित मर्जरमा सहभागी हुने बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संचालक समितिको निर्णय सहित संयुक्त रूपमा राष्ट्र बैंकमा निवेदन दिनु पर्ने र यसको पन्ध्र दिन भित्र प्रारम्भिक छलफलको लागि नेपाल राष्ट्र बैंकले बोलाउने व्यवस्था छ । मर्जर प्रक्रिया शुरु भएपश्चात् नेपाल धितोपत्र विनियम बजार लिमिटेडबाट मर्जर हुने संस्थाहरुको शेयर कारोबार रोक्का गर्ने व्यवस्था समेत रहेको छ ।

बैंक तथा वित्तीय संस्था मर्जर हुँदा बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणालीको विकास, स्वच्छ प्रतिस्पर्धा तथा प्रचलित कानूनको पालनामा सकारात्मक असर पर्ने अवस्था देखिएमा राष्ट्र बैंकले मर्जरसम्बन्धी प्रक्रिया अगाडि बढाउन

सैद्धान्तिक सहमति दिन सक्ने प्रावधान रहेको छ । सैद्धान्तिक सहमतिपश्चात् मर्जर हुने संस्थाहरूले आ-आफ्नो सम्पत्ति र दायित्व तथा कारोबारको पछिल्लो मूल्याङ्कन Due Diligence Audit (DDA) गराई मर्ज हुने संस्थाहरूको तोकिएको विषयहरूमा पर्ने प्रभावको विस्तृत विश्लेषण गर्नु पर्ने र राय पेश गर्नु पर्दछ । यसरी मर्ज हुने संस्थाहरूले मर्जर सम्झौता गरी तोकिएको कागजात सहित दिएको निवेदन उपर विश्लेषण गरी ४५ दिन भित्र मर्जरको स्वीकृति दिने वा नदिने निर्णय गरी नेपाल राष्ट्र बैंकले सोको जानकारी सम्बन्धित संस्थालाई दिनु पर्ने व्यवस्था छ ।

मर्जर प्रकृतिलाई सहज बनाई मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्नका लागि देहायको विषयहरू तथा आवश्यकता हेरी अन्य थप छुट दिन सकिने समेत व्यवस्था रहेको छ । संस्थाहरू एक आपसमा मर्ज हुँदा पूँजी संरचनामा हुन आउने परिवर्तनमा प्रचलित कानून बमोजिम हुने गरी पूँजी संरचना कायम गर्न निम्नानुसार व्यवस्था गरेको छ ।

- मर्जर भएपछि संस्थापकहरूको शेयर स्वामित्वमा तोकिएको अधिकतम सीमा भन्दा बढी भएमा सीमाभित्र ल्याउन पाँच वर्षको समयावधि दिइएको छ ।
- मर्जर अधि प्रवाह भईसकेको नियमित कर्जा रकम राष्ट्र बैंकको निर्देशन विपरित हुनसक्ने अवस्था सृजना हुन गएमा भुक्तानी अवधि वा तीन वर्ष जुन अधि हुन्छ सो सम्मको समयावधि प्रदान गर्ने व्यवस्था छ ।
- मर्जरपश्चात् संस्थाको स्रोत परिचालन (स्वदेशी निक्षेप तथा प्राथमिक पूँजी) मा कुल स्वदेशी कर्जा सापटको अंश असी प्रतिशत नाघ्न गएमा गाभिएको तीन वर्षभित्र असी प्रतिशतमा ल्याउन पाउने व्यवस्था रहेको छ ।
- एक प्रतिशत भन्दा बढी संस्थापक शेयर धारण गरेका संस्थापक वा संस्थापक समूहका शेयरधनीरुले आफ्नो संस्थापक शेयर धितो राखी कर्जा लिएको भएमा कुल शेयरको पचास प्रतिशतको सीमामा ल्याउनु पर्ने व्यवस्थामा थप तीन वर्षको समयावधि प्रदान गर्ने व्यवस्था रहेको छ ।
- मर्जरका कारण विपन्न वर्ग कर्जा सम्बन्धी व्यवस्था पालना गर्न नसक्ने अवस्था भएमा त्यसको पालना गर्न तीन वर्षको समयावधि दिने व्यवस्था रहेको छ ।
- अवस्था हेरी मर्जर शाखा स्थापना सम्बन्धी नीतिगत व्यवस्था बमोजिम वित्तीय संस्थाहरूको उपस्थिति न्यून रहेका तोकिएका जिल्लाहरूमा शाखा स्थापना गर्नु पर्ने अनिवार्य व्यवस्थामा छुट प्रदान गरिएको छ ।
- मर्जर भएपछि कुनै एक संगठित संस्थाको शेयर तथा डिबेन्चरमा लगानी गर्ने सीमा दश प्रतिशत रहेकोमा सो सीमाभन्दा बढी भएमा सो लगानीलाई तोकिएको सीमाभित्र ल्याउन दुई वर्षको समयावधि दिइएको छ ।
- मर्जर भएपछि माथिल्लो वर्ग/कार्यक्षेत्रको संस्थामा परिणत हुन चाहे स्तरोन्नति समेतका लागि आवेदन गरेमा आवश्यक प्रक्रिया तथा पूर्वाधार तयार भएको आधारमा स्तरोन्नति/कार्यक्षेत्र विस्तारका लागि प्राथमिकता दिइएको छ ।
- मर्जर कार्यबाट संस्थाको कर्मचारी सुविधा तथा प्रमुख कार्यकारीको पारिश्रमिक सम्बन्धी व्यवस्थामा कुनै बाधा उत्पन्न भएमा सो बाधा फुकाउ तथा विद्यमान कर्मचारीका सम्बन्धमा आवश्यक व्यवस्था गर्ने योजनाहरूलाई कार्यान्वयन गर्न सक्ने प्रावधान गरिएको छ ।
- मर्जरको स्वीकृति पाएको ३ वर्षको अवधिसम्म स्थायी तरलता सुविधामा लाग्ने पेनाल दरमा ५० प्रतिशत छुट साथै स्थायी तरलता सुविधाको प्रयोग गर्ने अवधि ३० दिन कायम गरिएको छ ।
- मर्जर भएको ३ वर्षको अवधिसम्म सामान्य पुनरकर्जा सुविधा उपलब्ध गराउँदा प्रचलित ब्याजदरमा १ प्रतिशत विन्दुले छुट दिन सक्ने व्यवस्था गरिएको छ ।

स्वैच्छिक मर्जरको साथ साथै दवावमूलक मर्जरलाई पनि विनियमावलीमा व्यवस्था गरिएको छ । एकै समूहको लगानी भई अस्वस्थ वित्तीय सम्बन्ध कायम रहेको अवस्थामा, तीन वर्षसम्म लगातार कुल निष्क्रिय कर्जाको अनुपात पाँच प्रतिशतभन्दा बढी कायम रहेको अवस्थामा, तीन पटक वा सो भन्दा बढी शीघ्र सुधारात्मक कारवाही भएको अवस्थामा, बैंक तथा वित्तीय संस्थाको वर्ग घट्टुवा भएको अवस्थामा, प्रणालीगत जोखिम बढ्दै गई बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले उनीहरूको दायित्व भुक्तानी गर्न सक्षम नभएमा, कुनै संस्थाहरू यथास्थितिमा संचालन गराउँदा त्यसको नकारात्मक प्रभावले समग्र वित्तीय प्रणालीमा प्रतिकूल असर पर्ने देखिएमा र प्रणालीगत महत्वका दुई वा दुई भन्दा बढी संस्थाहरू एक आपसमा मर्जर गर्दा समग्र वित्तीय प्रणाली सुदृढ हुने देखिएमा दफा १२ बमोजिम मर्जर हुन आवश्यक निर्देशन वा सुझाव दिन सकिने व्यवस्था गरिएको छ ।

घ) एक्विजिसन सम्बन्धी विनियमावली

बैंकिङ तथा वित्तीय क्षेत्रको स्थायित्व र आवश्यक तरलतालाई प्रवर्द्धन गर्ने र नेपालको समग्र बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणालीको सम्बर्द्धन गरी सो प्रति सर्वसाधारणको विश्वसनीयता अभिवृद्धि गर्ने उद्देश्य पूरा गर्नको लागि बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्ति (एक्विजिसन) सम्बन्धमा नेपाल राष्ट्र बैंकले २०७० चैत २३ देखि बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्ति सम्बन्धी विनियमावली, २०७० लागू गरेको छ।

मुलुकको वित्तीय प्रणालीमा रहेका साना तथा कमजोर संस्थाहरूको समस्यालाई सम्बोधन गर्नका लागि कार्यान्वयनमा आएको यो विनियमावलीको उद्देश्यहरू निम्नानुसार रहेका छन्।

- मुलुकको समग्र बैंकिङ तथा वित्तीय प्रणालीको संबर्द्धन गरी सो प्रति सर्वसाधारणको विश्वसनीयता अभिवृद्धि गर्दै वित्तीय स्थायित्व हासिल गर्ने र वित्तीय प्रणालीको पूँजीगत आधार सुदृढ गरी प्रतिस्पर्धात्मक क्षमताको विकास गर्ने।
- स्वस्थ र ठूला इजाजतपत्रप्राप्त संस्थाहरूले कम खुद सम्पत्ति (नेट वर्थ) भएका तथा समस्यामा रहेका संस्थालाई प्राप्त गर्ने वातावरण बनाई बैंकिङ, वित्तीय, मानव संशाधन, प्राविधिक एवम् अन्य क्षमता अभिवृद्धि गरी सर्वसाधारणलाई आधुनिक बैंकिङ सेवा सुविधा प्रदान गर्न सक्षम तुल्याई निक्षेपकर्ता एवम् लगानीकर्ताहरूको हक हित संरक्षण गर्दै प्राप्ति गर्ने सम्बन्धी कार्यलाई स्पष्ट र सरलीकृत बनाउने।

विनियमावली अनुसार “क”, “ख” र “ग” वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाले अर्को कुनै संस्था प्राप्ति गर्न सक्दछन् भने “घ” वर्गका वित्तीय संस्थाले सोही वर्गको संस्थाले मात्र प्राप्ति गर्न सक्ने व्यवस्था गरिएको छ।

ङ) रिजोलुसन विनियमावली

समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई सुधार गर्नको लागि समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्था रिजोलुसन विनियमावली, २०७१ को दफा ७ (छ) मा मर्जर वा एक्विजिसनको लागि निर्देशन दिन सकिने व्यवस्था गरी समस्याग्रस्त संस्था सुधार गरी संचालन गर्ने अन्य विधि वा प्रक्रियाहरू प्रभावकारी हुन नसक्ने अवस्था आएमा उपयुक्त संस्थासँग मर्जरमा जान वा उपयुक्त संस्थाबाट प्राप्ति गर्ने व्यवस्था मिलाउन व्यवस्थापनलाई निर्देशन दिन सक्ने व्यवस्था गरी दबावमूलक मर्जरलाई सम्बोधन गरिएको छ।

३.३. निष्कर्ष

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको क्षमता अभिवृद्धि गरी विश्वसनीय सेवा प्रवाह गर्न सक्ने बनाउन नेपाल सरकारको वार्षिक बजेट, कम्पनी ऐन र आयकर ऐन तथा नेपाल राष्ट्र बैंकको मौद्रिक नीति, मर्जर सम्बन्धी विनियमावली र एक्विजिसन सम्बन्धी विनियमावली र समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्था रिजोलुसन विनियमावलीहरूमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्ज गर्ने कार्यलाई २०६७/६८ देखि नीतिगत एवं कानूनी व्यवस्थाका साथ प्रोत्साहन दिइएको देखिन्छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर प्रकृत्यालाई थप सरल बनाउन कम्पनी ऐनमा मर्जर हुन चाहने संस्थाहरूलाई ९० दिन भित्रमा निर्णय दिनु पर्ने समय सीमा तोकिएकोमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूकोलाई यो समयवाधि कम गर्न सकिने, आयकर ऐनमा मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्न छुट दिने व्यवस्थाहरूलाई निरन्तरता दिदै मर्जरलाई प्रोत्साहन गरिएको छ।

मर्जर सम्बन्धी विनियमावलीले शेयर स्वामित्वमा तोकिएको अधिकतम सीमाभित्र ल्याउन लचकता, मर्जर अधि प्रवाह भैसकेको नियमित कर्जा रकम राष्ट्र बैंकको निर्देशन विपरित हुनसक्ने अवस्था सृजना हुन गएमा भुक्तानी अवधि वा तीन वर्ष जुन अधि हुन्छ सो सम्मको समयवाधि प्रदान गर्ने व्यवस्था गरेको छ। साथै, कर्जा निक्षेप अनुपातमा लचकता, मर्जरका कारण विपन्न वर्ग कर्जा सम्बन्धमा लचकता, शाखा स्थापना सम्बन्धी व्यवस्थामा लचकता, स्तरोन्नति तथा कार्यक्षेत्र विस्तारका लागि प्राथमिकता, स्थायी तरलता सुविधामा र पुनरकर्जा सुविधामा छुटको व्यवस्था गरिएको छ। साथै, वित्तीय प्रणालीमा रहेका साना तथा कमजोर संस्थाहरूको समस्यालाई सम्बोधन गर्नका लागि एक्विजिसन सम्बन्धी विनियमावली र समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्थालाई सुधार गर्नको लागि समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्था रिजोलुसन विनियमावली समेत ल्याइएको छ। कमजोर वित्तीय अवस्था र कमजोर व्यवस्थापन भएका संस्थाहरू मर्ज भएमा यसबाट वित्तीय संस्थाहरूमा थप समस्या सृजना हुन सक्ने अवस्थालाई समेत मध्यनजर गरी मर्ज हुने संस्थाहरूलाई स्वीकृति दिने व्यवस्था गर्न आवश्यक देखिन्छ।

परिच्छेद ४

मर्जरको प्रभावकारिता: तथ्याङ्क विश्लेषण तथा प्रस्तुति

नेपाल राष्ट्र बैंकले अवलम्बन गरेको बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीतिपश्चात् एक आपसमा गाभिएर बनेका नयाँ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू छनौट गरी स्थलगत सर्वेक्षणबाट प्राप्त सूचना एवम् जानकारीहरूको विश्लेषण गरिएको छ। यसमा मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूबाट छनौट गरिएका संचालक, संस्थापक, बचतकर्ता, ऋणी, कर्मचारी, उच्च व्यवस्थापन र प्रमुख कार्यकारी अधिकृतहरूबाट प्रश्नावलीमार्फत् प्राप्त सूचना एवम् जानकारीहरूको संकलन गरिएको थियो। साथै, सर्वेक्षणबाट प्राप्त सूचना एवम् जानकारी र मर्ज भएका संस्थाहरूको मर्जर अघि र पछिका वित्तीय परिसूचकहरूमा देखिएका परिवर्तनको अवस्थालाई यस परिच्छेदमा विश्लेषणात्मक रूपमा प्रस्तुत गरिएको छ।

४.१ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको स्थिति र मर्जरको अवस्था

नेपाल राष्ट्र बैंकले २०६८ वैशाख २५ गतेबाट बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिने (मर्जर) विनियमावली कार्यान्वयनमा ल्याएपछि २०६८ असार १ मा हिमचुली विकास बैंक र वीरगञ्ज फाइनेन्स एक आपसमा गाभिएर पहिलो मर्जरको रूपमा एच एण्ड वी डेभलपमेण्ट बैंक बनेको थियो।

मर्जर विनियमावली लागू भए पछि सबै वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्था मर्जरमा सहभागी भएका छन्। वित्त कम्पनी सबैभन्दा बढी २९ वटा र विकास बैंक २७ वटा मर्जरमा गएका छन्। साथै, ७ वटा वाणिज्य बैंकहरू समेत मर्जरमा गएको देखिन्छ। पछिल्लो समयमा नेपाल सरकारको उल्लेख्य लगानी रहेका पाँच वटा ग्रामीण विकास बैंकहरू एक आपसमा गाभिएर नेपाल ग्रामीण विकास बैंक बनेको छ। २०७१ पुस मसान्तसम्ममा ६८ वटा संस्थाहरू एक आपसमा गाभिएर २५ वटा संस्था भएका छन्। मर्जर विनियमावली कार्यान्वयनमा आएपछि मर्ज भएका विभिन्न वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या तालिका ४.१ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका ४.१: मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू
(२०७१ पुस मसान्त)

मर्जर पछि कायम भएका		मर्जरमा सहभागी संस्थाहरू				
संस्था	संख्या	कुल संख्या	वाणिज्य बैंक	विकास बैंक	वित्त कम्पनी	लघुवित्त विकास बैंक
वाणिज्य बैंक	६	१८	७	५	६	-
विकास बैंक	१४	३६	-	२२	१४	-
फाइनेन्स कम्पनी	४	९	०	०	९	-
लघुवित्त विकास बैंक	१	५	-	-	-	५
जम्मा	२५	६८	७	२७	२९	५

मर्जर विनियमावली लागू भएपछि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू एक आपसमा मर्जर हुने क्रमले कुल बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या समेत घटेको छ। मर्जर विनियामवली लागू भएको वर्ष २०६८ मा कुल बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या २१८ रहेकोमा यो संख्या २०७१ पुस मसान्तमा घटेर १९९ पुगेको छ। नयाँ वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनी स्थापनाको लागि निवेदन लिने कार्य स्थगन गरिएको तथा मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्ने नीति रहेको कारण समेत बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या घटेको हो।

सर्वेक्षणमा मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूँजी, निक्षेप, लगानी, सम्पत्ति, आम्दानी सम्बन्धी अनुपातहरू लगायतका वित्तीय परिसूचकहरूको मर्जर अघि र पछि भएका परिवर्तनको अवस्थालाई मुख्य आधार बनाई विश्लेषण गरिएको छ। मर्ज भएर बनेका संस्थाहरूको कारोबारको अवस्था र मर्जर हुनु अघि र पछिको समयको वित्तीय सूचकहरूको परिवर्तनको तुलना गरिएको छ।

४.१.१ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको शाखा विस्तार

अध्ययन अवधिमा वाणिज्य बैंकहरूको शाखा संख्यामा भएको विस्तारमा सुस्तता आएको देखिन्छ। २०६५ देखि २०७१ वैशाखसम्मको बैंक तथा वित्तीय संस्थाको शाखा तालिका ४.२ मा प्रस्तुत गरिएको छ। शाखा विस्तार हुने क्रममा सुस्तता आउनुको मुख्य कारणहरूमा नेपाल राष्ट्र बैंकले काठमाडौं उपत्यकामा शाखा खोल्ने प्रावधानमा गरिएका कडा शर्तहरू एवं मर्जरको प्रकृत्यामा रहेका बैंकहरूले मर्जर प्रकृत्या रहेको समयमा शाखा विस्तार नगर्नु र

तालिका ४.२: शाखा संख्या

	२०६५	२०६६	२०६७	२०६८	२०६९	२०७०	२०७१	२०७१ वैशाख
वाणिज्य बैंक	५५५	७५२	९९०	११११	१४२५	१४८६	१५४७	१६६९
विकास बैंक तथा वित्त कम्पनी					९७९	१००६	१०५७	१०४४
शाखा संख्यामा परिवर्तन								
वाणिज्य बैंक		१९७	२३८	१२१	३१४	६१	६१	१२२
विकास बैंक तथा वित्त कम्पनी						२७	५१	- १३

स्रोत: Quarterly Economic Bulletin, NRB

मर्जरपश्चात् मात्र शाखा विस्तार गर्ने योजना बनाउनु रहेका छन्।

तालिका ४.२ मा प्रस्तुत गरिए अनुसार विकास बैंक तथा वित्तीय कम्पनीहरूको शाखा संख्यामा समेत न्यून विस्तार भएको देखिन्छ। सो संस्थाहरूको शाखा विस्तारमा कमी आउनुको मुख्य कारण विकास बैंक तथा वित्त कम्पनीहरू मर्ज भई वाणिज्य बैंक भएको तथा केही शाखाहरू मर्जरका कारण बन्द भएका र मर्जर प्रकृत्याको अवस्थामा नयाँ शाखाहरू स्थापना नगर्नु रहेका छन्।

४.१.२ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूँजीको अवस्था

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा देखिने वित्तीय जोखिमहरू न्यूनीकरण गर्न पूँजीको आधार सवल रहनु आवश्यक हुन्छ। यसको लागि नेपालमा परिमार्जन सहित लागू भएको वासेल २ को संरचना अनुसार बैंक वित्तीय संस्थाहरू मध्ये “क” वर्गका प्रत्येक वित्तीय संस्थाहरूले जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजी अनुपात ६ प्रतिशत कायम गर्नु पर्ने तथा “ख” वर्ग र “ग” वर्गका प्रत्येक संस्थाले यस्तो अनुपात ५.५ प्रतिशत कायम राख्नु पर्ने प्रावधान रहेको छ। त्यसैगरी “क” वर्गका प्रत्येक बैंकहरूले जोखिम भारित सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात १० प्रतिशत कायम गर्नु पर्ने र यस्तो पूँजीकोष अनुपात “ख” वर्ग र “ग” वर्गका संस्थाहरूले ११ प्रतिशत कायम गर्नु पर्ने प्रावधान रहेको छ। समग्रमा नेपालका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजीको अनुपात र पूँजी कोषको अनुपातहरू न्यूनतम मापदण्ड भन्दा बढी रहँदै आएको छ।

तालिका ४.३: जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजी अनुपात

वित्तीय संस्था	आवश्यक	२०६९ असार	२०७० असार	२०७१ असार	२०७२ वैशाख
“क” वर्ग	६	१२.५	१०.७	१०.४	९.७९
“ख” वर्ग	५.५	२१.२	१७.०	१४.८	१४.९९
“ग” वर्ग	५.५	२९.२	१५.३	१५.२	१३.१५
समग्र		१४.६	११.७	११.३	१०.६२

स्रोत: केन्द्रिय तथ्याङ्क विभाग र Banking & Financial Statistics (Monthly), Issues – 2011, 2014 and 2015 May, NRB

समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजी अनुपात २०६९ असारमा १४.६ प्रतिशत रहेको, २०७० असारमा ११.७ प्रतिशत, २०७१ असारमा ११.३ प्रतिशत र २०७२ वैशाखमा १०.६२ रहेको छ। यसरी बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजी अनुपात क्रमशः कम हुँदै गएको भएतापनि यो तोकिएको न्यूनतम मापदण्ड भन्दा माथी रहेको छ।

तालिका ४.४: जोखिम भारित सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात

वित्तीय संस्था	आवश्यक	२०६९ असार	२०७० असार	२०७१ असार	२०७२ वैशाख
“क” वर्ग	१०	१४.२	१२.३	१२.०	११.३४
“ख” वर्ग	११	२२.१	१७.८	१५.६	१५.८३
“ग” वर्ग	११	३०.१	१६.०	१५.९	१५.१
समग्र		१६.२	१३.२	१२.७	१२.१

श्रोत: केन्द्रिय तथ्याङ्क विभाग र Banking & Financial Statistics (Monthly), Issues – 2011, 2014 and 2015 May, NRB

नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात समेत समग्रमा न्यूनतम मापदण्ड भन्दा बढी रहँदै आएको छ। समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात २०६९ असारमा १६.२ प्रतिशत रहेको, २०७० असारमा १३.२ प्रतिशत, २०७१ असारमा १२.७ प्रतिशत र २०७२ वैशाखमा १२.१ प्रतिशत रहेको छ। समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा पूँजी कोष अनुपात समेत तोकिएको न्यूनतम मापदण्ड भन्दा माथी रहेको छ।

तालिका ४.५: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूँजीको अवस्था

वर्ष	कुल चुक्ता पूँजी	कुल गार्हस्थ्य उत्पादन (प्रचलित मूल्यमा)	कुल गार्हस्थ्य उत्पादनमा कुल चुक्ता पूँजीको अनुपात
२०६५/६६	५९.२	९८८.३	६.०
२०६६/६७	७८.४	११९२.८	६.६
२०६७/६८	९८.४	१३६७.०	७.२
२०६८/६९	१०४.३	१५२७.३	६.८
२०६९/७०	११९.५	१६९५.०	७.१
२०७०/७१	१२९.०	१९४१.६	६.६
२०७१/७२ वैशाख	१३९.६	२१२४.६	६.६

श्रोत: केन्द्रिय तथ्याङ्क विभाग र Banking & Financial Statistics (Monthly), Issues – 2011, 2014 and 2015 May, NRB

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूँजीले देशको वित्तीय क्षेत्रमा लगानी र क्षमतालाई देखाउँदछ। नेपालमा यस्तो चुक्ता पूँजी क्रमशः वृद्धि हुँदै गइरहेको छ। वाणिज्य बैंक, विकास बैंक र वित्त कम्पनीहरूको कुल चुक्ता पूँजी २०६५/६६ सालमा यस्तो चुक्ता पूँजीरु. ५९.२ अर्ब रहेकोमा २०७०/७१ मा रु. १२९ अर्ब पुगेको थियो भने २०७१/७२ वैशाखमा यस्तो चुक्ता पूँजी १३९.६ अर्ब पुगेको छ।

“क”, “ख” र “ग” वर्गका संस्थाहरूलाई तोकिएको न्यूनतम चुक्ता पूँजी पुऱ्याउन २०७१ असार मसान्तसम्म समय सीमा दिइएको कारण चुक्ता पूँजी वृद्धि भएको देखिन्छ। वाणिज्य बैंकहरूको न्यूनतम चुक्ता पूँजी रु. २ अर्ब, राष्ट्रिय स्तरका विकास बैंकहरूको रु. ६४ करोड, ४ देखि १० जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका विकास बैंकहरूको रु. ३० करोड, १ देखि ३ जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका विकास बैंकहरूको रु. ३० करोड तथा राष्ट्रिय स्तरका र ४ देखि १० जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका वित्त कम्पनीहरूको रु. ३० करोड एवम् १ देखि ३ जिल्ला कार्यक्षेत्र भएका वित्त कम्पनीहरूको रु. ४० करोड हुनु पर्ने व्यवस्था छ। आर्थिक वर्ष २०७१/७२ को मौद्रिक नीतिमा तोकिएको न्यूनतम चुक्ता पूँजी पुऱ्याउन नसकेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई शाखा विस्तार तथा नगद लाभांश वितरणमा रोक लगाउनुको साथै निक्षेप संकलन तथा कर्जा लगानीमा सीमा तोकिने प्रावधान गरिएकोले मापदण्ड पुरा नगरेको बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले पूँजी थप गरेकाले समग्र बैंकिङ क्षेत्रको पूँजी बढेको छ।

मर्जरका कारण मर्ज भई बन्ने एकल (Individual) संस्थाहरूको पूँजीको आकार वृद्धि भएतापनि आर्थिक गतिविधिको तुलनामा समग्र वित्तीय क्षेत्रमा पूँजीको अधार वृद्धि हुन सकेको देखिँदैन। आर्थिक वर्ष २०६५/६६ को असारमसान्तमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूँजीको कुल गार्हस्थ्य उत्पादनसँगको अनुपात ६.० प्रतिशत, आर्थिक वर्ष २०६६/६७ असारमसान्तमा ६.६ प्रतिशत, आर्थिक वर्ष २०६७/६८ असारमा ७.२ प्रतिशत, आर्थिक वर्ष २०६८/६९ असारमसान्तमा ६.८ प्रतिशत, आर्थिक वर्ष २०६९/७० असारमसान्तमा ७.१ प्रतिशत, आर्थिक वर्ष २०७०/७१ असारमसान्तमा ६.६ प्रतिशत र आर्थिक वर्ष २०७१/७२ वैशाखमसान्तमा यस्तो अनुपात ६.६

प्रतिशत रहेको छ । मर्जर विनियमावली आएपश्चात् समेत कुल ग्राहस्थ उत्पादनमा समग्र चुक्ता पूँजी अनुपात स्थिर रहेको छ । यसबाट अर्थिक गतिविधिमा भएको विस्तारको तुलनामा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूँजी वृद्धि भएको देखिदैन ।

४.१.३ वित्तीय क्षेत्रमा मर्ज भएका वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था

२०७१ पुसमसान्तमा नेपालको वित्तीय क्षेत्रमा कुल १९९ बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू रहेका छन् जसमा “क” वर्गका ३० वटा संस्थाहरू, “ख” वर्गका ८२ वटा संस्थाहरू, “ग” वर्गका ५१ संस्थाहरू र “घ” वर्गका ३६ वटा संस्थाहरू रहेका छन् । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा २५ वटा मर्जर भएर बनेका संस्था रहेका छन् । यी मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू मध्ये “क”, “ख” र “ग” वर्गका मर्जर भएर बनेका संस्थाहरूको कुल चुक्ता पूँजीमा हिस्सा १७.८ प्रतिशत रहेको छ । त्यसैगरी, उक्त संस्थाहरूको कुल निक्षेपमा हिस्सा १५.९ प्रतिशत र कुल लगानीमा हिस्सा १६.९ प्रतिशत रहेको छ । संख्या र कारोबारको अवस्थाको आधारमा मूल्यांकन गर्दा तीन वर्षको अवधिमा नेपालमा गाभ्ने र गाभिने नीतिको प्रभाव उल्लेखनीय रहेको देखिन्छ ।

२०७१ असारमा समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जा अनुपात ३.८ प्रतिशत रहेकोमा मर्ज भएका संस्थाहरूको समग्र कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जा अनुपात ३.३ प्रतिशत रहेको छ । त्यसैगरी, बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको कर्जा नोक्सानी व्यवस्थाको अनुपात ४.३ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएका संस्थाहरूको उक्त अनुपात ३.७ प्रतिशत रहेको छ । यसले समग्र वित्तीय संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तरको अवस्थाको तुलनामा समग्र मर्ज भएका संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तरको अवस्था सन्तोषजनक रहेको देखिन्छ ।

४.१.४ मर्ज भएका संस्थाहरूको वित्तीय सूचकहरू

(Welch, 2009) का अनुसार स्वतन्त्ररूपमा संचालनमा रहेका संस्थाहरू मर्जर हुँदा Synergy Effect ले कार्य सम्पादन क्षमतामा सकारात्मक प्रभाव पारेको हुन्छ । अर्कोतर्फ संस्थाको आकार वृद्धिले हुने Diseconomies of Scale तथा मर्जरमा जाँदा Transition Cost ले संस्थाको कार्य कुशलतामा नकारात्मक प्रभाव पारेको हुन्छ । यस्ता दुई विपरीत प्रभावहरू मात्रात्मकरूपमा हुने परिवर्तन र व्यवस्थापन क्षमताले समेत संस्थाको कार्यकुशलतालाई प्रभाव पार्दछ । मर्ज भइ बन्ने संस्थाहरूको कार्यसम्पादन तथा क्षमतामा परको यस्ता प्रभाव विश्लेषण गर्न मर्ज भएर बनेका वित्तीय संस्थाहरूको वित्तीय अनुपातहरूसँग मर्जर भएका संस्थाहरूको कारोबारको योगबाट निकालीएको वित्तीय अनुपातसँग तुलना गरिएको छ ।

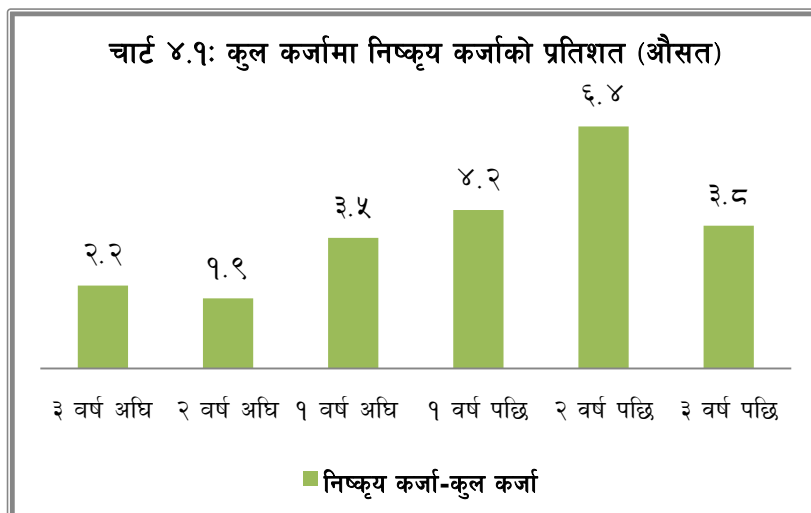
मर्जरमा सहभागी बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर अघि र पछिको वित्तीय सूचकाङ्कहरूको अवस्थालाई तालिका नं. ४.६ मा प्रस्तुत गरिएको छ । तालिकामा मर्जरमा सहभागी संस्थाहरूको कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जाको अनुपात, कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात, कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपात, कुल निक्षेपमा कुल कर्जाको अनुपात, कुल खर्चमा कर्मचारी खर्चको अनुपात, कुल आम्दानीमा कर्मचारी खर्चको अनुपात र कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपातहरूको औसतलाई राखिएको छ । मर्जर अघि र पछिका अवस्थाको सूचकहरू लिँदा आर्थिक वर्षको आधारमा नभएर मर्ज भएको वर्षलाई Cut-off Date का रूपमा लिइएको छ ।

तालिका ४.६ : मर्जर अघि र पछिको वित्तीय अवस्था
(संस्थाहरूको औसत प्रतिशतमा)

अनुपात	मर्जर भन्दा अघि			मर्जर भन्दा पछि		
	३ वर्ष अघि	२ वर्ष अघि	१ वर्ष अघि	१ वर्ष पछि	२ वर्ष पछि	३ वर्ष पछि
निष्कृत्य कर्जा/कुल कर्जा	२.२	१.९	३.५	४.२	६.४	३.८
कर बाहेक खुद नाफा/कुल सम्पत्ति	१.७	१.५	०.६	०.५	०.२	०.५
कर बाहेक खुद नाफा/कुल ईक्वीटी	१२.४	११.५	२.६	१३.२	९.६	१३.९
कुल कर्जा/कुल निक्षेप	८९.३	८७.८	८६.४	८२.३	८२.०	८५.७
कर्मचारी खर्च/कुल खर्च	१२.२	१०.८	१२.७	२२.२	१३.२	११.४
कर्मचारी खर्च/कुल आम्दानी	७.१	६.७	७.६	१९.०	५.६	९.०
खुद तरल सम्पत्ति/ निक्षेप	३०.६	३२.५	३१.९	२९.७	३१.५	२५.२

क) कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जाको अनुपात

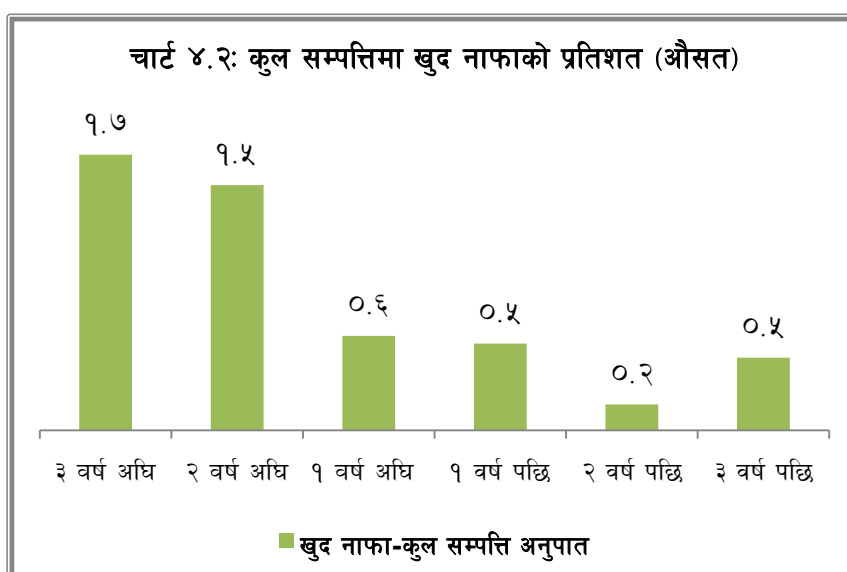
मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जाको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि २.२ प्रतिशत रहेको मा दुई वर्ष अघि १.९ प्रतिशत भई मर्ज हुनु एक वर्ष अघि ३.५ प्रतिशत पुगेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष वृद्धि भई ४.२ प्रतिशत र दुई वर्ष पछि ६.४ प्रतिशत पुगेको र तेस्रो वर्ष कम भई ३.८ प्रतिशत पुगेको छ । कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जाको अनुपातमा भएको औसत परिवर्तन चार्ट नं. ४.१ मा समेत प्रस्तुत गरिएको छ ।



यसमा मर्ज भएपछिको क्रमशः पहिलो दुई वर्ष वृद्धि भएको कुल कर्जामा निष्कृत्य कर्जा अनुपातको औसत तेस्रो वर्ष कम भएको छ । उक्त अनुपातको विश्लेषणबाट मर्जरबाट अल्पकालमा भन्दा दीर्घकालमा संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तर एवं व्यवस्थापनमा सुधार हुने अनुमान गर्न सकिन्छ ।

ख) कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात

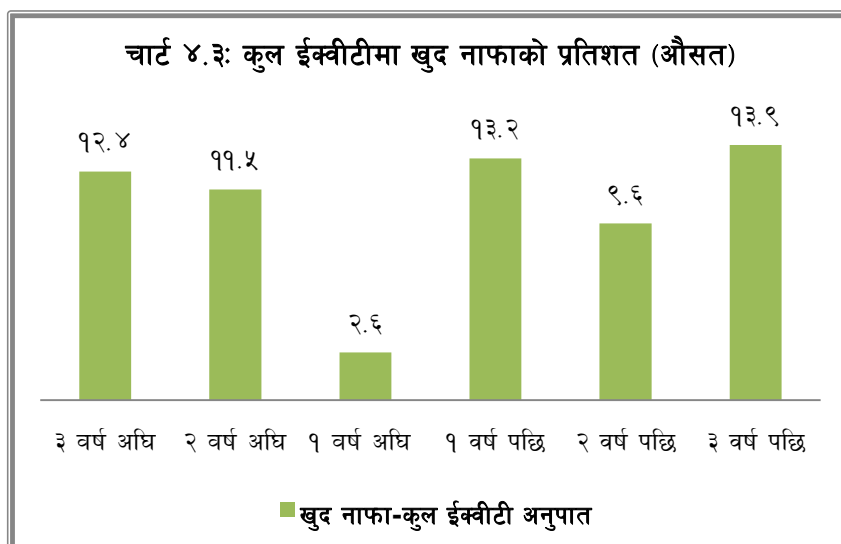
मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात मर्जर भएको पहिलो दुई वर्षसम्म घटेको देखिएतापनि तेस्रो वर्ष बढेको देखिन्छ । मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि १.७ प्रतिशत रहेको मा दुई वर्ष अघि १.५ प्रतिशत भई मर्ज हुनु एक वर्ष अघि ०.५ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष ०.५ प्रतिशत र दुई वर्ष पछि ०.२ प्रतिशत भएको र तेस्रो वर्ष ०.५ प्रतिशत पुगेको छ ।



उपरोक्त अनुपातको प्रवृत्तिको आधारमा मर्जरबाट संस्थाहरूको आर्जन क्षमतामा क्रमशः सुधार हुँदै जाने संकेत गर्दछ। दीर्घकालमा संस्थाहरूले आफ्नो कर्मचारी तथा प्रशासनिक खर्चमा सुधार गर्दै जाने, क्षमता उपयोगमा वृद्धि हुने र एकिकरणको प्रकृयाले पूर्णता पाउँदै जान सक्ने देखिन्छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपातमा भएको औसत परिवर्तन चार्ट नं. ४.२ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

ग) ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपात

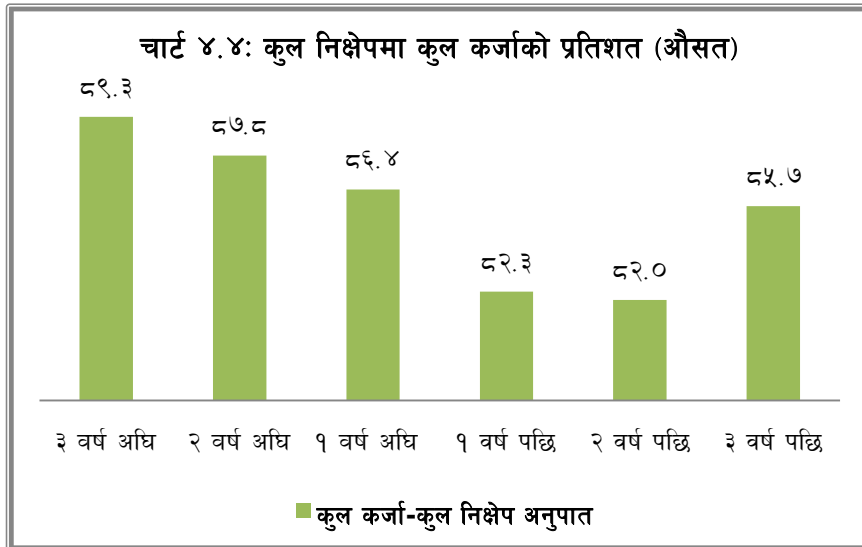
मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपातको औसत मर्जर भएको पहिलो दुई वर्षसम्म घटेको देखिएतापनि तेस्रो वर्ष बढेको देखिन्छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि १२.४ प्रतिशत रहेको, दुई वर्ष अघि ११.५ प्रतिशत र एक वर्ष अघि २.६ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष वृद्धि भई १३.२ प्रतिशत भएको, दुई वर्ष पछि ९.६ मा घटेको र तेस्रो वर्ष १३.९ प्रतिशत पुगेको छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपातमा भएको औसत परिवर्तन चार्ट नं. ४.३ मा प्रस्तुत गरिएको छ।



मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपात मर्जर भएको पहिलो दुई वर्षसम्म घटेको भएतापनि तेस्रो वर्ष बढेकोले पछिल्लो समयमा लगानीकर्ताहरूले बैंक तथा वित्तीय संस्थामा गरेको लगानीबाट दीर्घकालमा उचित प्रतिफल पाउने आधार बनेको देखिन्छ।

घ) कुल निक्षेपमा कुल कर्जाको अनुपात

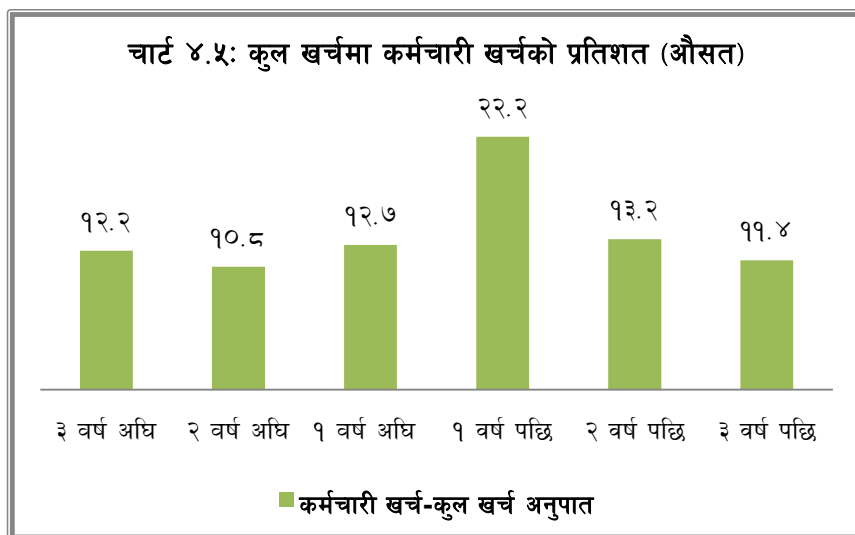
मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल निक्षेपमा कुल कर्जाको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि ८७.३ प्रतिशत रहेको मा दुई वर्ष अघि ८७.८ प्रतिशत र एक वर्ष अघि ८६.४ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष घटेर ८२.३ प्रतिशत भएको, दुई वर्ष पछि ८२.० मा घटेको र तेस्रो वर्ष वृद्धि भएर ८५.७ प्रतिशत पुगेको छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको यस्तो कर्जानिक्षेप अनुपातको औसतमा भएको परिवर्तन चार्ट नं. ४.४ मा प्रस्तुत गरिएको छ।



मर्ज भएका संस्थाहरूको कर्जा-निक्षेप अनुपातको औसत मर्ज भएको पहिलो दुई वर्ष कम हुँदै गएको भएतापनि तेस्रो वर्ष बढेको देखिन्छ। उक्त अनुपातको प्रवृत्ति हेर्दा मर्ज भएको शुरुका वर्षहरूमा निक्षेप संकलनको तुलनामा कर्जा प्रवाह कम भएको देखिन्छ। मर्जर बाहेकका अन्य नीतिगत एवं संरचनागत प्रभाव समेतले कर्जा प्रवाहलाई प्रभावित गरेको हुन सक्ने देखिन्छ।

ड) कुल खर्चमा कर्मचारी खर्चको अनुपात

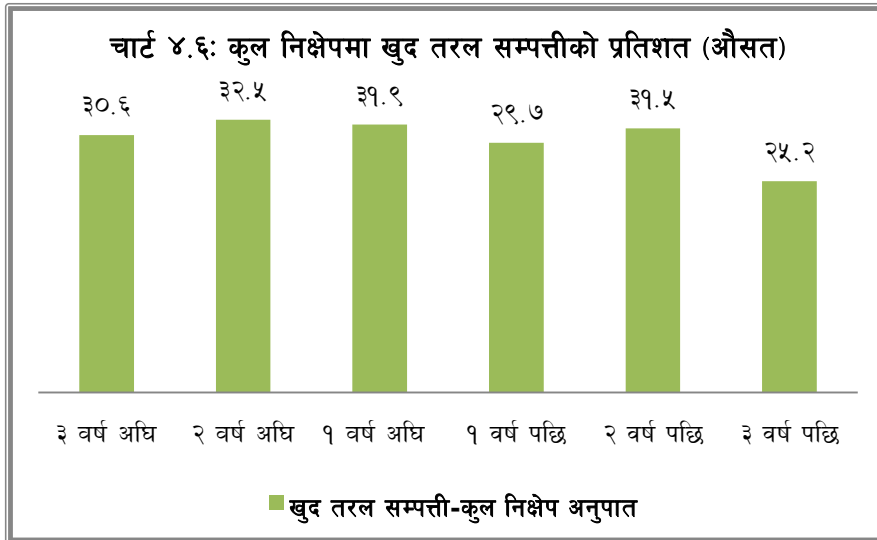
मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल खर्चमा कर्मचारी खर्चको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि १२.२ प्रतिशत, दुई वर्ष अघि १०.५ प्रतिशत र एक वर्ष अघि १२.७ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष वृद्धि भई २२.२ प्रतिशत पुगेको, दुई वर्ष र तीन वर्ष पछि क्रमशः घटेर १३.२ प्रतिशत र ११.४ प्रतिशत पुगेको छ।



मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल खर्चमा कर्मचारी खर्चको अनुपात औसत रूपमा मर्ज भएको पहिलो वर्ष उल्लेख्य रूपमा बढेको देखिन्छ। यस्तो अनुपात अधिकांश संस्थाहरूको क्रमशः दोस्रो र तेस्रो वर्ष औसतरूपमा घट्दै गएको देखिन्छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल खर्चमा कर्मचारी खर्चको अनुपातमा भएको औसत परिवर्तन चार्ट नं. ४.५ मा प्रस्तुत गरिएको छ। मर्जर पछि उचित जनशक्ति व्यवस्थापन हुन सकेमा Economics of Scale, कार्यसंस्कृतिको स्थानान्तरण एवं व्यवस्थापन कुशलताले कर्मचारी खर्चलाई घटाउन सक्ने देखिन्छ।

छ) कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपात

मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपातको औसत मर्ज हुनु तीन वर्ष अघि ३०.६ प्रतिशत रहेको मा दुई वर्ष अघि ३२.५ प्रतिशत र एक वर्ष अघि ३१.९ प्रतिशत रहेकोमा मर्जर भएको पहिलो वर्ष २९.७ प्रतिशत, दोस्रो वर्ष ३१.५ प्रतिशत र तेस्रो वर्ष २५.२ प्रतिशत पुगेको छ । मर्ज भएका संस्थाहरूको यस्तो कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपातमा भएको परिवर्तन चार्ट नं. ४.६ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।



मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपात मर्ज हुनु अघि औसत रूपमा करीब समान स्तरमा रहेको भएता पनि मर्जरपश्चात् पछिल्लो समयमा केही घटेको देखिन्छ । कर्जा निक्षेप अनुपातमा वृद्धि भएको कारण तरल सम्पत्तीमा औसतरूपमा कमी आएको छ ।

४.२ स्थलगत सर्वेक्षणको नतिजा

मर्जरमा सहभागी भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको स्थलगत सर्वेक्षणमार्फत् प्रश्नावलीको माध्यमबाट सोधिएको प्रश्नहरूको जवाफको आधारमा प्राप्त नतिजाहरूलाई यस शिर्षकमा प्रस्तुत गरिएको छ । यस क्रममा मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका बचतकर्ता र ऋणी, कर्मचारी, उच्च व्यवस्थापक, संस्थापक तथा संचालकहरूसँग छुट्टाछुट्टै प्रश्नावलीमार्फत सर्वेक्षण गरी जानकारीहरू एवम् राय तथा सुझाव संकलन गरिएको थियो ।

४.२.१ मर्जरको उद्देश्य

विभिन्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले फरक फरक उद्देश्य राखि एक आपसमा मर्ज भएको देखिन्छ । मर्जरमा जाने कारणहरूमा पूँजी वृद्धि, वित्तीय अवस्थाको सुदृढीकरण, कारोबारको क्षेत्र विस्तार, प्रतिस्पर्धी क्षमतामा अभिवृद्धि गर्ने लगायतका रहेका छन् । यसै सन्दर्भमा संचालक, संस्थापक, कार्यकारी निर्देशक र कर्मचारीहरूको सर्वेक्षण नतिजाको आधारमा अधिकांश उत्तरदाताहरू बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू क्रमशः पूँजी वृद्धि गर्न, कारोबारको क्षेत्र बढाउन, प्रतिस्पर्धी क्षमता बढाउन र वित्तीय अवस्था सुधार गर्नको लागि मर्जरमा गएको देखिन्छ । सर्वेक्षण गरिएका मध्ये २९.२ प्रतिशतले पूँजी वृद्धि गर्न, २५.९ प्रतिशतले कारोबारको क्षेत्र बढाउन, २४.३ प्रतिशतले प्रतिस्पर्धी क्षमता वृद्धि गर्न र १३.६ प्रतिशतले वित्तीय अवस्था सुधार गर्न मर्जरमा गएको बताएका थिए भने ३.७ प्रतिशतले राष्ट्र बैंकको निर्देशनको कारण, २.७ प्रतिशतले एकाघर परिवारको लगानी धेरै भएका कारण र ०.७ प्रतिशतले समस्याग्रस्त भएकोले मर्जरमा जानु परेको बताएका थिए । यसबाट पूँजी वृद्धि गर्नु पर्ने वाध्यता आतिरिक्त कारोबारको क्षेत्र बढाउने र प्रतिस्पर्धी क्षमता अभिवृद्धि गर्ने मुख्य उद्देश्यले मर्जरमा जाने गरेको देखिन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जरमा जानुपर्ने कारणका वारेमा सोधिएको प्रश्नको जवाफलाई तालिका नं. ४.७ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.७: बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुमर्जरमा जाने कारण

	पूँजी	वित्तीय अवस्था	कार्यक्षेत्र	प्रतिस्पर्धी क्षमता	समस्या ग्रस्त	राष्ट्र बैंकको निर्देशन	एकाघरको लगानी	कुल
संख्या	१४२	६६	१२६	११८	३	१८	१३	४८६
प्रतिशत	२९.२	१३.६	२५.९	२४.३	०.६	३.७	२.७	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरपश्चात् संस्थाले मर्जरबाट गरिएको विश्लेषण गर्दा अपेक्षा पुरा भए नभएको सम्बन्धमा उच्च व्यवस्थापक, कार्यकारी निर्देशक र कर्मचारीहरुको रायका आधारमा ३२.२ प्रतिशतले उद्देश्य पुरा भएको पाएको, ५७.९ प्रतिशतले उद्देश्य पुरा हुने क्रममा रहेको र ९.९ प्रतिशतले उद्देश्य पुरा नभएको पाएको देखिन्छ। मर्जरको उद्देश्य पूर्तिको सम्बन्धमा प्राप्त जवाफलाई तालिका नं ४.८ मा प्रस्तुत गरिएको छ। उक्त तालिकाको आधारमा अधिकांश वित्तीय संस्थाका सरोकारवालाहरुले आफ्नो संस्था मर्ज गर्दा राखिएको उद्देश्य प्राप्त हुने क्रममा रहेको बताएका छन् भने केहीले मात्र मर्जरबाट उद्देश्य पुरा गर्न नसकेको अनुभव गरेको देखिन्छ।

तालिका ४.८: मर्जरको उद्देश्य पूर्ति

	भएको	हुँदैछ	भएन	जम्मा
संख्या	५५	९९	१७	१७१
प्रतिशत	३२.२	५७.९	९.९	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

एउटा संस्था अर्को संस्थासंग मर्जर हुँदा संस्थाहरुको कार्य गर्ने संस्कृति, निर्णय प्रक्रिया, स्तर वृद्धिबाट हुने मितव्ययीता, जनविश्वास, प्रविधि स्तरोन्नति र नयाँ सेवाहरुमा परिवर्तन हुने गरेको पाईन्छ। यस्ता परिवर्तनहरुको मूल्याङ्कन गर्न मर्ज भएका वित्तीय संस्थाहरुसँग सम्बद्ध जम्मा १७४ कर्मचारी, संस्थापक र संचालकहरुको अनुभव प्रश्नावलीमार्फत प्राप्त उत्तरहरुलाई तालिका ४.९ मा प्रस्तुत गरिएको छ। सर्वेक्षणमा संलग्न व्यक्तिहरुमध्ये ४२.२ प्रतिशतले कार्य सम्पन्न गर्ने समय यथावत रहेको अनुभव गरेको, ३९.३ प्रतिशतले उक्त समयमा वृद्धि भएको अनुभव गरेको, १८.५ प्रतिशतले समय घटेको अनुभव गरेको देखिन्छ। त्यसैगरी, ४१.२ प्रतिशतले निर्णय प्रक्रियामा थप जटिलता नभएको अनुभव गरेको, ३६.५ प्रतिशतले निर्णय प्रक्रियामा जटिलता बढेको अनुभव गरेको देखिन्छ भने २२.४ प्रतिशतले जटिलता कम भएको अनुभव गरेको देखिन्छ। यसरी अधिकांश सरोकारवाला व्यक्तिहरुले मर्जरबाट संस्थाको आकार ठूलो हुने हुँदा निर्णय प्रक्रिया लामो हुनुका साथै कार्य सम्पन्न गर्ने समयमा समेत सुधार हुन नसकेको महशुस गरेको देखिन्छ।

तालिका ४.९: मर्जरबाट परिवर्तनको अनुभव (प्रतिशतमा)

परिवर्तन	घटेको	यथावत रहेको	बढेको	जम्मा
कार्य सम्पन्न गर्ने समय	१८.५	४२.२	३९.३	१००
निर्णय प्रक्रियामा जटिलता	२२.४	४१.२	३६.५	१००
स्तर मितव्ययीता (Economies of Scale)	११.९	३३.९	५४.२	१००
जनविश्वास	९.३	२७.९	६२.८	१००
प्रविधि स्तरोन्नति	१.७	३०.१	६८.२	१००
नयाँ सेवा विस्तार	१.७	३७.९	६०.३	१००

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

अधिकांश कर्मचारी, संस्थापक र संचालकहरूले मर्जरबाट स्तर र अकारमा भएको वृद्धिबाट प्राप्त मितव्ययीतामा (Economies of Scale) सुधार भएको अनुभव गरेको देखिन्छ। सर्वेक्षणमा संलग्न व्यक्तिहरू मध्ये ५४.२ प्रतिशतले संस्थाको आकारमा वृद्धि भएको कारण मितव्ययीता प्राप्त भएको अनुभव गरेको, ३३.९ प्रतिशतले यसमा परिवर्तन नभएको र ११.९ प्रतिशतले मितव्ययीता हुन नसकेको अनुभव गरेको देखिन्छ। साथै, ६२.८ प्रतिशतले मर्जरको कारण आफ्नो संस्थाको जनविश्वास बढेको अनुभव गरेको, २७.९ प्रतिशतले यथावत रहेको र ९.३ प्रतिशतले जनविश्वास घटेको अनुभव गरेको देखिन्छ।

सर्वेक्षणमा संलग्न ६८.२ प्रतिशतले मर्जबाट प्रविधिमा स्तरोन्नति भएको अनुभव गरेको, ३०.१ प्रतिशतले प्रविधिमा खासै स्तरोन्नति नभएको र १.७ प्रतिशतले यसमा कमि आएको अनुभव गरेको देखिन्छ। साथै, उत्तरदाताहरूमध्ये ६०.३ प्रतिशतले नयाँ सेवाहरूमा विस्तार भएको पाएका थिए भने ३७.९ प्रतिशतले नयाँ सेवाहरूमा विस्तार नभएको र १.७ प्रतिशतले घटेको बताएका छन्।

४.२.२ कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणाको अवस्था

मर्जरपश्चात् बनेका संस्थामा कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणाको अवस्थाको बारेमा अध्ययन गर्नका लागि मर्जरमा सहभागी भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको उच्च व्यवस्थापन तथा कर्मचारीहरूसँग आपसी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणाका विविध विषयमा प्रश्नावली मार्फत् गरिएको सर्वेक्षणबाट प्राप्त नतिजाहरूलाई यहाँ प्रस्तुत गरिएको छ। मर्जरपश्चात् अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाका कर्मचारीहरूको तलब तथा भत्तामा वृद्धि भएको, अधिकांश कर्मचारीहरू आफूलाई प्राप्त जिम्मेवारीमा सन्तुष्ट रहेको, केही संस्थाहरूमा मर्जर लगत्तै शाखा विस्तार हुन नसकेकाले संस्था भित्र बढुवाको अवसर धेरै बढ्न नसकेको, केही घाटामा संचालन भएका संस्था मर्जरमा गएको र मर्जरबाट खर्च वृद्धि भएको कारण कर्मचारी बोनस धेरै बढ्न नसकेको पाइयो। केही संस्थाहरूमा बाहेक समग्रमा कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणामा सकारात्मक प्रभाव परेको देखिन्छ।

क) उत्प्रेरणा

जनशक्ति संगठनको सजीव उर्जा भएको हुँदा संस्थाको लक्ष्य पूरा गर्न वा संस्थालाई गतिशीलता दिन कर्मचारी उत्प्रेरणालाई महत्वपूर्ण पक्ष मानिन्छ। त्यसैले मर्जरपश्चात् कर्मचारी उत्प्रेरणाको अवस्थामा आएको परिवर्तन मूल्यांकन गर्न मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका अधिकृत तथा सहायक स्तरका १७० जना कर्मचारीहरूले मर्जरपश्चात् कर्मचारी उत्प्रेरणामा भएको परिवर्तनका बारेमा आफ्नो अनुभव प्रस्तुत गरेका थिए। मर्जरबाट कर्मचारी उत्प्रेरणामा भएको परिवर्तनको अवस्थालाई तालिका ४.१० मा प्रस्तुत गरिएको छ। मर्ज भएका वित्तीय संस्थाहरूमा १७.१ प्रतिशत कर्मचारीहरूले मर्जरपश्चात् कर्मचारी उत्प्रेरणा भन्ने विग्रेको अनुभव गरेको देखिन्छ भने ४१.८ प्रतिशतले उत्प्रेरणामा फरक नपरेको र ४१.२ प्रतिशतले उत्प्रेरणा राम्रो भएको अनुभव गरेको देखिन्छ।

तालिका: ४.१०: कर्मचारी उत्प्रेरणा

परिवर्तन	भन्ने विग्रेको	यथावत रहेको	राम्रो भएको	जम्मा
संख्या	२९	७१	७०	१७०
प्रतिशत	१७.१	४१.८	४१.२	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

समग्रमा मर्जरबाट कर्मचारी उत्प्रेरणामा सन्तोषजनक प्रभाव परेको पाइएको छ। उत्प्रेरणामा प्रतिकूल प्रभाव परेको अनुभव गर्ने कर्मचारीहरूमा मुख्य गरेर मर्ज हुँदाको संस्थाहरूमा पद मिलान, फरक संस्थाहरूमा भएको फरक कार्यशैली (Work Culture) र ठूलो संस्थासँग मर्ज हुने सानो संस्थाका केही कर्मचारीहरूमा मनोवैज्ञानिक रूपमा लघुताभाषको अनुभव एवं बोनसमा कमी जस्ता समस्याहरू रहेका छन्।

ख) कर्मचारी बोनस

बैंक तथा वित्तीय संस्थाको उत्पादकत्व वृद्धि गर्न कर्मचारीले प्राप्त गर्ने बोनसले समेत महत्वपूर्ण उत्प्रेरकको रूपमा कार्य गरेको हुन्छ। मर्जरबाट कर्मचारी बोनसमा भएको परिवर्तनको अवस्थालाई तालिका नं. ४.११ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका ४.११: कर्मचारी बोनस

परिवर्तन	घटेको	यथावत रहेको	बढेको	जम्मा
संख्या	८५	३६.०	४४	१६५
प्रतिशत	५१.५	२१.८	२६.७	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्ज भएका संस्थाहरूमा गरिएको सर्वेक्षणबाट ५१.५ प्रतिशत कर्मचारीहरूको अनुभवमा बोनस घटेको, २१.८ प्रतिशतले यथावत रहेको र २६.७ प्रतिशत कर्मचारीहरूले बोनसमा वृद्धि भएको अनुभव गरेको देखिन्छ। संस्थाहरू एक आपसमा गाभिएको शुरुका वर्षहरूमा सञ्चालन खर्च वृद्धि भई नाफा कम हुने कारण अधिकांश संस्थामा प्रदान गरिने कर्मचारी बोनस कम भएको अनुभव गरेको हुन सक्छ।

ग) बढुवाको अवसर

मर्जर भई बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूमा कर्मचारी वृत्ति विकास अन्तर्गत बढुवाको अवसरमा परेको प्रभावका बारेमा सोधिएको प्रश्नमा १७२ कर्मचारीहरूले राय व्यक्त गरेका थिए। मर्जरपश्चात् बढुवाको अवसरमा भएको परिवर्तनका सम्बन्धमा कर्मचारीहरूको अनुभवलाई तालिका ४.१२ मा प्रस्तुत गरिएको छ।

तालिका ४.१२: बढुवाको अवसर

परिवर्तन	घटेको	यथावत रहेको	बढेको	जम्मा
संख्या	५०	७०	५२	१७२
प्रतिशत	२९.१	४०.७	३०.२	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरपश्चात् २९.१ प्रतिशत कर्मचारीहरूले बढुवाको अवसर कम भएको जवाफ दिएकामा ४०.७ प्रतिशतले फरक नपरेको र ३०.२ प्रतिशतले अवसरमा वृद्धि भएको अनुभव गरेको पाइयो।

घ) तलब सुविधामा परिवर्तन

मर्जरपश्चात कर्मचारीको तलबभत्तामा भएको परिवर्तनको अवस्था तालिका नं. ४.१३ मा प्रस्तुत गरिएको छ। तलब सुविधाको परिवर्तन सम्बन्धमा सोधिएको प्रश्नमा उत्तरदाताहरूमध्ये कसैले पनि तलब तथा सुविधामा कमी भएको जवाफ दिएनन्। अधिकांश उत्तरदाताले तलब सुविधामा वृद्धि भएको (५६.१ प्रतिशत) र केहीले यथावत रहेको (४३.९ प्रतिशत) बताएका छन्।

तालिका ४.१३: कर्मचारीको तलब भत्ता

परिवर्तन	घटेको	यथावत रहको	बढेको	जम्मा
संख्या	०	७२	९२	१६४
प्रतिशत	०	४३.९	५६.१	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

तालिका नं. ४.६ मा प्रस्तुत गरिए अनुसार मर्जरपश्चात् कुल खर्चमा कर्मचारी खर्च उल्लेख्य रूपमा बढेकोले समेत यसको पुष्टि गरेको देखिन्छ। मर्जर प्रकृत्यामा जनशक्ति व्यवस्थापन मुख्य र एक जटिल पक्ष रहेको हुँदा कर्मचारी उत्प्रेरणको लागि तलब सुविधा वृद्धि हुने गरेको तथा कम तलब र बढी तलब भएका संस्थाहरू मर्ज हुँदा बढी तलब अनुसार स्केल समायोजन गर्नु पर्ने भएकाले तलब तथा भत्ता सुविधामा वृद्धि हुने गरेको देखिन्छ।

ड) कर्मचारी सन्तुष्टि

संस्था सफलतापूर्वक संचालन हुन कर्मचारीहरु आफ्नो काम वा जिम्मेवारी प्रति सन्तुष्ट रहनु आवश्यक छ । उक्त प्रयोजनका लागि मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका कर्मचारीहरुलाई मर्जरपश्चात् दिइएको जिम्मेवारीप्रति कर्मचारीहरुको धारणा कस्तो रहेको छ ? भन्ने प्रश्नको उत्तरमा अधिकांश कर्मचारीहरु सन्तुष्ट रहेको जवाफ पाइयो ।

तालिका ४.१४: जिम्मेवारीबाट सन्तुष्टी सम्बन्धी धारणा

धारणा	पुर्ण सन्तुष्ट	सामान्य सन्तुष्ट	सामान्य	असन्तुष्ट	पुर्ण असन्तुष्ट	जम्मा
संख्या	८५	५५	२७	५	१	१७३
प्रतिशत	४९.१	३१.८	१५.६	२.९	०.६	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरपश्चात् प्राप्त जिम्मेवारी प्रति कर्मचारीहरुको धारणा तालिका ४.१४ मा प्रस्तुत गरिएको छ । आफूलाई दिइएको पदीय जिम्मेवारी प्रति ४९ प्रतिशत कर्मचारीहरु जिम्मेवारीमा पूर्ण सन्तुष्ट रहेको, ३१.८ प्रतिशत सामान्य सन्तुष्ट रहेको, १५.६ प्रतिशतले आफ्नो कामलाई सामान्य रुपमा लिएको, २.९ प्रतिशत कर्मचारीहरु असन्तुष्ट र ०.६ प्रतिशत कर्मचारीहरु पूर्ण असन्तुष्ट रहेको पाइएको छ ।

४.२.२ ग्राहक सेवाको अवस्था

मर्जरपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट प्रदान गरिने ग्राहक सेवाको गुणस्तमा भएको परिवर्तन मूल्यांकन गर्न सेवा गुणस्तरको अवस्था, सेवा प्राप्त गर्ने समय, ग्राहकले मर्जरका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्था परिवर्तन गर्न सक्ने अवस्थाको अनुभवका बारेमा प्रश्नहरु सोधिएको थियो । अधिकांश सेवाग्राहीले मर्जरपश्चातको सेवाको गुणस्तरमा सुधार भएको, सेवा प्राप्त गर्ने समय कम भएको र अधिकांशले संस्था परिवर्तन गर्न नचाहेको बताएका छन् । अतः नेपालमा मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुले प्रदान गर्ने ग्राहक सेवामा सकारात्मक प्रभाव बढी परेको देखिन्छ ।

समग्रमा, मर्जरका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको ग्राहक सेवाको गुणस्तरमा सुधार भएको देखिन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाको प्रतिस्पर्धी क्षमता सो संस्थाले प्रदान गर्ने सेवाको गुणस्तरले निर्धारण गर्दछ । मर्जरबाट संस्थाको सेवाको गुणस्तरमा भएको परिवर्तनको अवस्थालाई तालिका नं. ४.१५ मा प्रस्तुत गरिएको छ । सेवाग्राहीहरुमा गरिएको सर्वेक्षणबाट ५४ प्रतिशत उत्तरदाताहरुले मर्जरपश्चात् सेवाको गुणस्तर राम्रो भएको बताएका छन् । त्यसैगरी, ४२.७ प्रतिशत उत्तरदाताहरुले सेवाको गुणस्तरमा खासै परिवर्तन नभएको र ३.२ प्रतिशतले नराम्रो भएको अनुभव गरेको पाइएको छ ।

तालिका ४.१५: सेवा गुणस्तरमा आएको परिवर्तन

परिवर्तन	राम्रो भएको	परिवर्तन नभएको	नराम्रो भएको	जम्मा
संख्या	१३४	१०६	८	२४८
प्रतिशत	५४.०	४२.७	३.२	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरका कारण बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुबाट सेवाग्राहीहरुले सेवा प्राप्त गर्ने समयमा केही मात्रामा मात्र नकारात्मक प्रभाव परेको देखिन्छ । मर्जरबाट संस्थाका सेवाग्राहीहरुले सेवा प्राप्त गर्ने समयको अनुभवलाई तालिका नं. ४.१६ मा प्रस्तुत गरिएको छ । सर्वेक्षणमा ३७.८ प्रतिशत उत्तरदाताहरुले मर्जरपश्चात् सेवा प्राप्त गर्ने समय घटेको अनुभव, ४२.३ प्रतिशतले उस्तै रहेको र १९.९ प्रतिशतले सेवा प्राप्त गर्ने समय बढेको अनुभव गरेको पाइएको छ । सर्वेक्षणमा सेवा प्राप्त गर्ने समय बढेको अनुभव गर्ने सेवाग्राहीहरुले मर्जर भई ठूलो संस्था बन्दा कर्जा स्वीकृति प्रकृया केही जटिल हुनुको साथै समय पनि उल्लेख्य रुपमा बढेको र अन्य निर्णय प्रकृयाहरुमा

समेत समय बढी लागेको बताएका छन् । सेवाग्राहीले सेवा प्राप्त गर्ने समयमा भएको परिवर्तनको अवस्थालाई तालिका नं. ४.१६ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.१६: सेवा प्राप्त गर्ने समय

समय	घटेको	उस्तै	बढेको	जम्मा
संख्या	९१	१०२	४८	२४१
प्रतिशत	३७.८	४२.३	१९.९	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरका कारण केही मात्रामा मर्जर अगाडि देखि नै कर्जा लिएका सेवाग्राहीहरूले संस्था परिवर्तन गर्ने चाहना राखेको देखिन्छ, भने अधिकांशले संस्था परिवर्तन गर्न चाहेको देखिदैन ।

तालिका ४.१७: ऋणीहरूले संस्था परिवर्तनको चाहना

	छ	छैन	जम्मा
संख्या	१६	१०८	१२४
प्रतिशत	१२.९	८७.१	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

मर्जरकै कारणले ऋणीहरूले बैंक तथा वित्तीय संस्था परिवर्तन गर्न चाहेको वा नचाहेको अवस्थालाई तालिका ४.१७ मा प्रस्तुत गरिएको छ । सर्वेक्षणमा संलग्नमध्ये ८७.१ प्रतिशत कर्जा लिएका सेवाग्राहीहरूले संस्था परिवर्तन गर्न नचाहेको देखिन्छ भने १२.९ प्रतिशतले संस्था परिवर्तन गर्न चाहेको देखिन्छ । मर्जरका कारण संस्था परिवर्तन गर्न चाहनेले ठूलो संस्थामा कर्जा स्वीकृत प्रकृया लामो भएको र कर्मचारी तथा व्यवस्थापनसम्म पहुँच कम भएको जस्ता कारणहरू उल्लेख गरेका छन् ।

४.२.३ निर्देशन पालना

मर्ज भएर बनेका संस्थाहरूमा संस्थापक, संचालक, उच्च व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको अवस्थामा सुधार भएको अनुभव गरेको देखिन्छ । मर्जरपश्चात् नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको बारेमा संस्थापक तथा संचालकहरूको अनुभवलाई तालिका नं. ४.१८ मा प्रस्तुत गरिएको छ । मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संस्थापक तथा संचालकहरूमध्ये ६३.६ प्रतिशतले निर्देशन पालनाको स्थिति सुधार भएको, ३५.६ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ०.८ प्रतिशतले कमजोर रहेको बताएका छन् ।

तालिका ४.१८: संस्थापक तथा संचालकको अनुभवमा निर्देशन पालनाको अवस्था

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर रहेको	जम्मा
संख्या	७५	४२	१	११८
प्रतिशत	६३.६	३५.६	०.८	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

यसै सन्दर्भमा कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनलाई सोधिएको प्रश्नमा पनि समान प्रकारको जवाफ प्राप्त भएको थियो । मर्जरपश्चात् नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको बारेमा कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको अनुभव तालिका नं. ४.१९ मा प्रस्तुत गरिएको छ ।

तालिका ४.१९: कर्मचारी र उच्च व्यवस्थापनको अनुभवमा निर्देशन पालनाको अवस्था

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर रहेको	जम्मा
संख्या	९५	७३	३	१७१
प्रतिशत	५५.६	४२.७	१.८	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

निर्देशन पालनाका स्थिति मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनहरु मध्ये ५५.६ प्रतिशतले सुधार भएको, ४२.७ प्रतिशतले उस्तै रहेको र १.८ प्रतिशतले कमजोर रहेको पाएको उल्लेख गरेका छन् ।

४.२.४ जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था

मर्जरका कारण समग्रमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संस्थापक तथा संस्थालकहरुले जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था सुधार भएको बताएका छन् । मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाको जोखिम व्यवस्थापनको अवस्थाको सम्बन्धमा संस्थापक तथा संचालकहरुको अनुभव तालिका नं. ४.२० मा प्रस्तुत गरिएको छ । संस्थापक तथा संचालकहरु र कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनबाट प्राप्त १०७ उत्तरहरुमध्ये ५१.४ प्रतिशतले जोखिम व्यवस्थापनको अवस्थामा सुधार भएको, ४१.१ प्रतिशतले उस्तै रहेको महसूस गरेको देखिन्छ भने ७.५ प्रतिशतले जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था कमजोर भएको महसूस गरेको देखिन्छ ।

तालिका ४.२०: संस्थापक तथा संचालकको विचारमा जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर भएको	जम्मा
संख्या	५५	४४	८	१०७
प्रतिशत	५१.४	४१.१	७.५	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

त्यसैगरी, कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाको जोखिम व्यवस्थापनको अनुभव तालिका ४.२१ मा प्रस्तुत गरिएको छ । प्राप्त जवाफहरुमा ४१.७ प्रतिशतले जोखिम व्यवस्थापनको अवस्थामा सुधार भएको ४७.२ प्रतिशतले उस्तै रहेको र ११ प्रतिशतले जोखिम व्यवस्थापनमा कमजोरी भएको अनुभव रहेको बताएका छन् ।

तालिका ४.२१: कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको विचारमा जोखिम व्यवस्थापनको अवस्था

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर रहेको	जम्मा
संख्या	६८	७७	१८	१६३
प्रतिशत	४१.७	४७.२	११.०	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

जोखिम व्यवस्थापन सम्बन्धमा कर्जा सुविधा लिएका ग्राहकहरुलाई समेत मर्जरपश्चात् धितो थप गर्नु परेको वा नपरेको र थप कागजात पेश गर्नु परेको वा नपरेको अवस्थाको बारेमा सोधिएको प्रश्नबाट प्राप्त नतिजालाई तालिका नं. ४.२२ र तालिका नं. ४.२३ मा प्रस्तुत गरिएको छ । मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका सर्वेक्षणमा संलग्न ३७.७ प्रतिशत कर्जा सुविधा लिएका ग्राहकहरुसंग थप कागजात माग गरिएको पाइएको छ भने ६२.३ प्रतिशतसंग यस्तो थप सुरक्षण माग गरिएको पाइएन ।

तालिका ४.२२: थप कागजात माग

	गरियो	गरिएन	जम्मा
संख्या	४६	७६	१२२
प्रतिशत	३७.७	६२.३	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

त्यसैगरी, मर्जर पहिले कर्जा सुविधा लिएका ८.६ प्रतिशत ग्राहकहरुबाट थप धितो माग गरिएको बताए भने ९२.४ प्रतिशत ग्राहकहरुले धितो थप गर्नु नपरेको बताए ।

तालिका ४.२३: थप धितो माग

	गरियो	गरिएन	जम्मा
संख्या	९	१०९	११८
प्रतिशत	७.६	९२.४	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

कागजात थप माग हुनु र केही मात्रामा भए पनि धितो थप राख्नुले मर्जरपश्चात् संस्थामा जोखिम व्यवस्थापनमा थप सजगता बढेको देखिन्छ। साथै, यसबाट जोखिम व्यवस्थापन प्रकृत्यामा सुधार भएको अनुमान गर्न सकिन्छ।

४.२.५ संस्थागत सुशासनको अवस्था

मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संस्थागत सुशासनको अवस्थाको सम्बन्धमा संस्थापक तथा संचालकको अनुभवलाई तालिका नं. ४.२४ मा प्रस्तुत गरिएको छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाको मर्जरपश्चात् ६४ प्रतिशत मर्ज भएका संस्थाका संस्थापक तथा संचालकहरूले संस्थागत सुशासनमा सुधार भएको, २९.७ प्रतिशतले संस्थागत सुशासनको अवस्था उस्तै रहेको र ५.९ प्रतिशतले संस्थागत सुशासन भन्दा कमजोर भएको अनुभव गरेको बताएका छन्।

तालिका ४.२४: संस्थागत सुशासनमा संस्थापक तथा संचालकको अनुभव

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर रहेको	जम्मा
संख्या	७६	३५	७	११८
प्रतिशत	६४.४	२९.७	५.९	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

त्यसैगरी, मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संस्थागत सुशासनको अवस्थाको सम्बन्धमा कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको अनुभवलाई तालिका नं.४.२५ मा प्रस्तुत गरिएको छ। बैंक तथा वित्तीय संस्थाको मर्जरपश्चात् ५६.१ प्रतिशत कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनले संस्थागत सुशासनमा सुधार भएको अनुभव गरेको र ३६.४ प्रतिशतले संस्थागत सुशासनको अवस्था उस्तै रहेको अनुभव गरेको देखिन्छ भने ७.५ प्रतिशतले संस्थागत सुशासन भन्दा कमजोर भएको अनुभव गरेको देखिन्छ।

तालिका ४.२५: संस्थागत सुशासनमा कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनको अनुभव

परिवर्तन	सुधार भएको	उस्तै रहेको	कमजोर रहेको	जम्मा
संख्या	९७	६३	१३	१७३
प्रतिशत	५६.१	३६.४	७.५	१००.०

स्रोत: स्थलगत सर्वेक्षण

४.३ सर्वेक्षणबाट प्राप्त मर्जरका समस्याहरू

स्थलगत सर्वेक्षणको क्रममा मर्जर भएका सबै बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संस्थापक/संचालक, उच्च व्यवस्थापन तथा कर्मचारीहरू, वचतकर्ता तथा ऋणीहरूसँग समेत छलफल तथा अन्तरक्रिया गरिएको थियो। त्यसैगरी, नेपाल राष्ट्र बैंकका गभर्नर, डेप्युटी गभर्नरहरू, र संचालकहरूको समुपस्थितिमा कार्यकारी निर्देशक तथा निर्देशकहरू र अन्य नियमनकारी निकायका अधिकारीहरू सहभागी गराई मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संचालक समितिका अध्यक्ष तथा प्रमुख कार्यकारी अधिकृतहरू लगायतका सरोकारवालाहरूसँग काठमाडौंमा एक अन्तरक्रिया कार्यक्रम समेत सम्पन्न गरिएको थियो। अध्ययनका क्रममा प्राप्त सुझावहरू, स्थलगत सर्वेक्षण र बैंक तथा वित्तीय संस्थाका उच्च व्यवस्थापनको सहभागितामा सम्पन्न उक्त अन्तरक्रिया कार्यक्रमको निष्कर्षबाट मर्जरका सम्बन्धमा देहायका समस्याहरू रहेको देखिन्छ।

क) Due Diligence Audit (DDA)

कतिपय संस्थाहरूको मर्जर अधि नै सम्पन्न गरिने DDA को प्रतिवेदनले कारोबार तथा सम्पत्ति र दायित्वको अवस्थाका साथै वास्तविक वित्तीय स्थिति देखाउन नसकेका कारण मर्जरपछि DDA मा उल्लिखित अवस्थाभन्दा वास्तविक अवस्था फरक हुन गएका कारण समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ । साथै कतिपय मर्जरमा जाने संस्थाहरूको DDA प्रतिवेदनले नेपाल राष्ट्र बैंकका सुपरिवेक्षण प्रतिवेदनमा औल्याइएका कैफियतहरू समेत समेट्न नसकेकाले मर्जरपश्चात् समस्या आउने गरेको छ ।

DDA ले देखाएको शेयर आदान प्रदान अनुपात (Swap Ratio) भन्दा फरक पर्ने गरी मोलमोलाइबाट समेत संस्थाहरू मर्ज हुने गरेको, मोलमोलाई गर्न नसक्ने संस्थाले आफ्नो सम्पत्तिको वास्तविक मूल्य भन्दा कममा शेयर अदान प्रदान गर्नु पर्ने देखिएकाले यस्ता संस्थाका लगानीकर्ताहरूलाई समस्या पर्ने गरेको देखिन्छ । DDA गरिएको लामो समय अर्थात् करीव एक त्रैमासभन्दा बढी अवधि पछि मात्र मर्जर सम्पन्न हुँदा कतिपय संस्थामा DDA प्रतिवेदन अनुसार शेयर आदान प्रदान कम सान्दर्भिक हुने गरेको समेत देखिन्छ ।

ख) संचालक तथा व्यवस्थापन

मर्ज भएका प्रत्येक संस्थाबाट भाग वण्डा गरेर नै संचालक राख्ने गरिएकाले संचालक समिति ठूलो हुने तथा संस्था संचालन गर्ने ज्ञान कम भएकाहरूको समूहको समेत संचालक समितिमा प्रभाव हुने गरेकाले संचालक समितिको कार्यकुशलतामा समेत समस्या आउने गरेको देखिन्छ । संचालकहरूको योग्यता सम्बन्धमा प्रष्ट व्यवस्था नभएको लगायतका कारणहरूले गर्दा मर्जरपश्चात् अध्यक्ष एवम् संचालक को-को रहने विषयमा समस्या आउने गरेको देखिएको छ । मर्जरपश्चात् कतिपय संस्थापक तथा संचालकहरूले संस्थालाई आफ्नो स्वार्थ बमोजिम संचालन गर्नका लागि प्रमुख कार्यकारी अधिकृतलाई दवाव दिने गरिएको छ । केही संस्थामा संचालक समितिको विवादको कारण संचालक समितिको बैठक ४ महिनासम्मपनि बस्न नसकेको देखिएको छ । मर्ज हुनुभन्दा पहिले साधारण सभाबाट स्वीकृति लिनुपर्ने र संस्था मर्ज भएपछि पनि साधारण सभाबाट अनुमोदन गराउनुपर्ने व्यवस्थाले संस्थालाई आर्थिक तथा व्यवस्थापकीय भार थपिएको अनुभव गरिएको छ ।

ग) कारोबार

मर्जपश्चात् शेयर कारोबार फुकुवामा ढिलाई हुने हुनाले साधारण शेयरधनीबाट संचालक समिति तथा बैंक व्यवस्थापनले मानसिक तनाव बेहोर्नु परेको देखिन्छ । मर्जर भएर हट्ने संचालक सदस्यहरूले आफ्नो शेयर विक्री गरी संस्थाबाट हट्न चाहेमा तत्कालै हट्न सक्ने अवस्था नभएकाले संस्था र स्वयं संचालकलाई समेत अतिरिक्त बोझ हुने अवस्था रहेको छ । संचालनमा रहेका सफ्टवेयर फरक-फरक हुने गरेबाट एकीकृत कारोबार तत्कालै शुरु गर्न जटिलता देखिएको छ भने कतिपय संस्थाले प्रयोग गर्ने सफ्टवेयरको विश्वसनीयता कम हुने गरेको जानकारी पाइएको छ । गाभिएका बैंकहरूको गाभिनुपूर्वको अन्तरशाखा हिसाव-मिलानमा समेत समस्या रहेको देखिन्छ ।

घ) जनशक्ति व्यवस्थापन

संस्थाको आ-आफ्नै कर्मचारी विनियमावलीका कारण कर्मचारी सुविधा पनि फरक हुने हुँदा मर्जर पछि तलब, ग्रेड समायोजन तथा पद मिलानमा समस्या पर्ने गरेको देखिएको छ । मर्जर हुनु ठीक अगाडि तलब भत्ता बढाउने तथा पदोन्नति गर्ने प्रवृत्तिले मर्जरपछि समायोजनमा जटिलता बढेको अनुभव गरिएको छ ।

ङ) प्रोत्साहन

मर्जर प्रक्रियालाई प्रोत्साहित गर्न कर छुट र अन्य छुट दिनको लागि नेपाल सरकारलाई नेपाल राष्ट्र बैंकले आवश्यक सिफारिश गर्ने व्यवस्था भएकोमा कर छुट तथा अन्य कुनै छुट प्राप्त नभएको अवस्था आएको जानकारी प्राप्त भएको छ । मर्जरपूर्वका शेयर होल्डरहरूलाई कर छुट भएको तर मर्जरपश्चात् आउने शेयर होल्डरहरूलाई यो छुट नहुँदा एकाउन्टिङ लगायत व्यावहारिक समस्या रहेको बताइएको छ । मर्जरको लागि दिइएको छुट पनि कमजोर संस्थालाई मात्र दिइएको र जुन संस्थामा मर्जर पहिला नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पूर्ण पालना भएको थियो ती संस्थालाई मर्जरको छुट सुविधा नपाएको गुनासो रहेको पाइन्छ ।

च) मर्जर विनियमावली

मर्जर विनियमावलीमा मर्जर भएको कारणबाट साविकमा प्रवाह भैसकेको नियमित कर्जा रकम नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन विपरीत हुनसक्ने अवस्था सृजना हुन गएमा सो अवस्थालाई नियमित गर्न भुक्तानी अवधि वा तीन वर्ष जुन अधि हुन्छ सो सम्मको समयावधिमा नियमित गर्नु पर्ने व्यवस्था गरिएको छ । आवधिक कर्जा वाहेकको कर्जामा यस्तो व्यवस्थाले संस्थालाई तत्काल निर्देशन पालना गर्नको लागि कठिन हुने गरेको छ । राम्रो संस्थासँग कमजोर संस्था मर्जरमा जाँदा कतिपय अवस्थामा राम्रो संस्थामा समेत नकारात्मक असर पर्न सक्ने देखिएको छ ।

सारांश, निष्कर्ष तथा सुझाव

५.१ सारांश

नेपालमा वित्तीय क्षेत्रको संरचनात्मक परिवर्तनको क्रममा दुई वा दुईभन्दा बढी संस्थाहरू मिलेर नयाँ संस्था बन्ने अर्थात् मर्जर (Merger) र एक संस्थाले अन्य संस्थाहरूको सम्पत्ति तथा दायित्व खरिद अर्थात् प्राप्ति (Acquisitions) को प्रक्रियालाई स्वीकार गरी आवश्यक नीतिगत तथा कानूनी प्रवन्धसहित सहज बनाउँदै लगिएको छ। मर्जर र प्राप्तिको नीतिगत व्यवस्थाबाट वित्तीय संस्थाहरूलाई आफ्नो व्यवसाय संचालन तथा प्रवर्द्धन गर्न रणनीतिक निर्णयको लागि नयाँ अवसर प्राप्त हुनुको साथै यस क्षेत्रको स्थायित्व र विकासमा सहयोग पुग्न सक्ने देखिन्छ। यस अध्ययनले नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीतिको कार्यान्वयन र यसको प्रभावकारिताको विषयमा नेपाल सरकार र नेपाल राष्ट्र बैंकलाई आगामी नीतिगत कार्यदिशा निर्धारण गर्न सहयोग पुग्ने छ।

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको संख्या र कारोबारलाई आधारमान्दा गाभ्ने र गाभिने नीतिको प्रभाव उल्लेखनीय रहेको देखिन्छ। २०७१ पुस मसान्तसम्ममा ६८ वटा संस्थाहरू एक आपसमा गाभिएर २५ वटा संस्था भएका छन्। मर्जरका अतिरिक्त काठमाडौं उपत्यकामा शाखा खोल्न कडाइ गरिएको, नयाँ बैंक स्थापनाको निवेदन स्थगित रहेका कारण बैंकहरूको शाखा विस्तारमा केही कमी आएको छ। समग्रमा नेपालका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको जोखिम भारित सम्पत्तिमा प्राथमिक पूँजीको अनुपात र पूँजी कोषको अनुपातहरू न्यूनतम मापदण्ड भन्दा बढी रहँदै आएको छ। तर, आर्थिक गतिविधिको तुलनामा कर्जा विस्तार एवं निक्षेप संकलनसंग पूँजीको वृद्धि हुन नसक्दा समग्र वित्तीय क्षेत्रमा पूँजीको अधार वृद्धि हुन नसकेकाले कुल ग्राहस्थ उत्पादनमा समग्र चुक्ता पूँजी अनुपात केही घटेको देखिन्छ।

नेपालमा भएका वित्तीय संस्थाहरू मध्ये “क”, “ख” र “ग” वर्गका मर्जर भएर बनेका संस्थाहरूको यसै वर्गका संस्थाहरूको कुल चुक्ता पूँजीमा हिस्सा १७.८ प्रतिशत रहेको, कुल निक्षेपमा हिस्सा १५.९ प्रतिशत र कुल लगानीमा हिस्सा १६.९ प्रतिशत रहेको छ। आर्थिक वर्ष २०७१ असारमा समग्र बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको कुल कर्जामा निष्कृत कर्जा अनुपात ३.८ प्रतिशत रहेकोमा मर्ज भएका संस्थाहरूमात्रको यस्तो अनुपात ३.३ प्रतिशत रहेको, समग्रमा कर्जा नोक्सानी व्यवस्थाको अनुपात ४.३ प्रतिशत रहेकोमा मर्ज भएर बनेका संस्थाहरूको यस्तो अनुपात ३.७ प्रतिशत रहेको छ। यसबाट समग्र वित्तीय संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तरको तुलनामा समग्र मर्ज भएका संस्थाहरूको सम्पत्तिको गुणस्तरको अवस्था सन्तोषजनक रहेको देखिन्छ।

यस अध्ययनमा नेपाल राष्ट्र बैंकको मर्जर सम्बन्धी नीतिपश्चात् मर्ज भएर बनेका संस्थाहरूको मर्जर अधि र पछिका वित्तीय परिसूचकहरूमा देखिएका परिवर्तनको अवस्थालाई देखाइएको छ। यसका साथै मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूका सरोकारवालाहरूबाट प्रश्नावलीमार्फत प्राप्त जानकारीलाई विश्लेषण गरी निस्किएको नतिजालाई प्रस्तुत गरिएको छ।

- मर्जरमा सहभागी वित्तीय संस्थाहरूको कुल कर्जामा निष्कृत कर्जा अनुपात मर्ज भएको पहिलो दुई वर्ष वृद्धि भएको भएतापनि तेस्रो वर्ष घटेको छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात, कुल ईक्वीटीमा खुद नाफाको अनुपात र कुल निक्षेपमा कुल कर्जाको अनुपात मर्ज भएको पहिलो दुई वर्षसम्म घटेको देखिएतापनि तेस्रो वर्ष बढेको देखिन्छ। मर्जरमा दीर्घकालमा संस्थाहरूले आफ्नो कर्मचारी तथा प्रशासनिक खर्चमा सुधार हुँदै जाने, क्षमता उपयोगमा वृद्धि हुने र Integration को प्रकृयाले पूर्णता पाउँदै जाने हुनाले दीर्घकालमा खुद मुनाफामा सुधार हुने देखिन्छ। मर्ज भएको शुरुका वर्षहरूमा निक्षेप संकलनको तुलनामा कर्जा प्रवाहमा कमी आएको देखिन्छ। मर्ज भएका संस्थाहरूको कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्तिको अनुपात मर्ज हुनु अघि करीब समान स्तरमा रहेको भएता पनि मर्जरपश्चात् पछिल्लो समयमा केही घटेको पाइयो। कर्जा निक्षेप अनुपातमा वृद्धि भएको कारण तरल सम्पत्तिमा औसतरूपमा कमी आएको देखिन्छ। मर्जरबाट अल्पकालमा भन्दा दीर्घकालमा संस्थाहरूको क्षमतामा सुधार हुने अनुमान गर्न सकिन्छ।

- मर्जरमा सहभागी भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका बचतकर्ता र ऋणी, कर्मचारी, उच्च व्यवस्थापक, संस्थापक तथा संचालकहरूसँग छुट्टाछुट्टै प्रश्नावलीमार्फत सर्वेक्षण गरी जानकारीहरू एवम् राय तथा सुझाव संकलन गरिएको छ ।
- सर्वेक्षणबाट प्राप्त नतिजाको आधारमा अध्ययन गर्दा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले फरक फरक उद्देश्य राखि एक आपसमा गाभिएको देखिन्छ । यस्ता संस्थाहरू मध्ये अधिकांश संस्थाहरूले पूँजी वृद्धि गर्न, कारोबार क्षेत्र बढाउन, प्रतिस्पर्धी क्षमता बढाउन र वित्तीय अवस्था सुधार गर्न मर्जरमा गएको पाईएको छ । यसबाट पूँजी वृद्धि गर्नु पर्ने बाध्यता, कारोबारको क्षेत्र बढाउने र प्रतिस्पर्धी क्षमता अभिवृद्धि गर्ने मुख्य उद्देश्यले एवं वित्तीय संस्थाहरू मर्जरमा जानु परेको छ । अधिकांश वित्तीय संस्थाहरूको मर्जरको उद्देश्य पुरा हुने क्रममा रहेको वा उद्देश्य पुरा भएको देखिन्छ भने केही संस्थाहरूको मर्जरको उद्देश्य पूरा भएको पाईदैन ।
- अधिकांश सरोकारवालाहरूको राय आधारमा हेर्दा मर्जरपश्चात् पनि कार्य सम्पन्न गर्ने समयमा सुधार हुन नसकेको देखिन्छ । मर्जरका कारण संस्थाको वताएका छन् भने आकार ठूलो हुने हुँदा निर्णय प्रकृत्यामा लामो हुने भएकोले कार्य सम्पादनको समयमा सुधार हुन नसकेको देखिन्छ । साथै, करिब एकतिहाई सरोकारवालहरूले निर्णय प्रक्रियामा थप जटिलता बढेको अनुभव गरेको पाईएको छ ।
- अधिकांश सरोकारवालाहरूले मर्जरबाट स्तर र आकारमा भएको वृद्धिबाट प्राप्त मितव्ययीता (Economies of Scale)मा सुधार भएको र संस्थाको जनविश्वास बढेको, प्रविधिमा स्तरोन्नति भएको, नयाँ सेवाहरूमा विस्तार भएको पाईएको छ ।
- मर्जरपश्चात् अधिकांश बैंक तथा वित्तीय संस्थाका कर्मचारीहरूको तलब तथा सुविधामा वृद्धि भएको, अधिकांश कर्मचारीहरू आफुलाई प्राप्त जिम्मेवारीबाट सन्तुष्ट रहेको, केही संस्थाहरूमा मर्जर लगत्तै शाखा विस्तार हुन नसकेकाले संस्था भित्र बढुवाको अवसर धेरै बढ्न नसकेको, केही घाटामा संचालन भएका संस्था मर्जरमा गएको र मर्जरबाट खर्च वृद्धि भएको कारण कर्मचारी बोनस धेरै बढ्न नसकेको पाइयो । केही संस्थाहरूमा बाहेक समग्रमा कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणामा सकारात्मक प्रभाव परेको देखिन्छ । कर्मचारीहरूमा मुख्य गरेर मर्ज हुँदाको संस्थाहरूमा पद मिलान, फरक संस्थाहरूमा भएको फरक कार्यशैली (Work Culture) र ठूलो संस्थसँग मर्ज हुने सानो संस्थाका केही कर्मचारीहरूमा मनोवैज्ञानिक रूपमा लघुताभाषको अनुभव, बोनसमा कमी जस्ता समस्याहरू भने विद्यमान रहेको पाईएकोछ । संस्थाहरू एक आपसमा गाभिएको शुरुका वर्षहरूमा सञ्चालन खर्च वृद्धि भई नाफा कम भएको कारण अधिकांश संस्थामा प्रदान गरिने कर्मचारी बोनस कम भएको नतिजा प्राप्त भएको छ ।
- मर्जरपश्चात् कर्मचारीहरूको तलब सुविधा यथावत रहेको वा बढेको देखिन्छ । मर्जर प्रकृत्यामा जनशक्ति व्यवस्थापन मुख्य र एक जटिल पक्ष रहेको हुँदा कर्मचारी उत्प्रेरणामा लागि तलब सुविधामा वृद्धि हुने गरेको तथा कम तलब र बढी तलब भएका संस्थाहरू मर्ज हुँदा बढी तलब अनुसार स्केल समायोजन गर्नु पर्ने भएकाले तलब तथा भत्ता सुविधामा वृद्धि हुने गरेको देखिन्छ । मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका कर्मचारीहरूलाई मर्जरपश्चात् दिइएको जिम्मेवारीप्रति कर्मचारीहरूको धारणाको मूल्यांकन गर्दा न्यून संख्याका कर्मचारीहरू असन्तुष्ट रहेको देखिन्छ ।
- नेपालमा मर्जरपश्चात् बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले प्रदान गर्ने ग्राहक सेवामध्ये कर्जा उपलब्ध गराउने प्रकृत्यामा लाग्ने समय बाहेक अन्य विषयहरूमा सकारात्मक प्रभाव परेको देखिन्छ । बैंक तथा वित्तीय संस्थाको प्रतिस्पर्धी क्षमता सो संस्थाले प्रदान गर्ने समग्र सेवाको गुणस्तरले निर्धारण गर्ने भएकाले मर्जरका कारण सेवाको गुणस्तरमा सुधार भएको देखिन्छ । सर्वेक्षणमा सेवा प्राप्त गर्ने समय बढेको अनुभव गर्ने सेवाग्राहीहरूले मर्जर भई ठूलो संस्था बन्दा कर्जा स्वीकृति प्रकृत्यामा केही जटिलता थपिएको देखिन्छ ।
- मर्जरका कारण केही मात्रामा मर्जर अगाडि देखि नै कर्जा लिएका सेवाग्राहीहरूले संस्था परिवर्तन गर्ने चाहना राखेको देखिन्छ भने अधिकांशले संस्था परिवर्तन गर्न चाहेको देखिदैन । मर्जरका कारण ठूलो

संस्था बनेकाले कर्जा स्वीकृति प्रकृया लामो भएको र कर्मचारी तथा व्यवस्थापनसम्म पहुँच कम भएको जस्ता कारणहरूले संस्था परिवर्तन गर्न चाहेको देखिएको छ ।

- अधिकांश कर्मचारी तथा उच्च व्यवस्थापनहरूले मर्जरपश्चात् जोखिम व्यवस्थापनको अवस्थामा सुधार भएको वा उस्तै रहेको पाएको बताएका छन् भने जोखिम व्यवस्थापन कमजोर भएको अनुभव गरेको पाइएको छ । सर्वेक्षणमा संलग्न कर्जा सुविधा लिएका ग्राहकहरूबाट मर्जरपश्चात् थप कागजात माग गर्नुका साथै मर्जर पहिले कर्जा सुविधा लिएका केही ग्राहकहरूबाट थप धितो समेत माग गरेको देखिन्छ । कागजात थप माग हुनु र केही मात्रामा भए पनि धितो थप राख्नुले मर्जरपश्चात संस्थाको जोखिम व्यवस्थापन प्रकृत्यामा थप सजगता बढेको देखिन्छ ।
- मर्ज भएर बनेका संस्थाहरूका अधिकांश संस्थापक, संचालक, उच्च व्यवस्थापन र कर्मचारीहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको अवस्था उस्तै रहेको र सुधार आएको अनुभव गरेको पाइयो ।
- मर्जरपश्चात् अधिकांश संस्थाका संस्थापक तथा संचालकहरूले संस्थागत सुशासन अवस्थामा सुधार भएको वा उस्तै रहेको अनुभव गरेको देखिन्छ भने केहीले मात्र संस्थागत सुशासन भन्नु कमजोर भएको अनुभव गरेका छन् ।

स्थलगत सर्वेक्षणको क्रममा मर्ज भएर बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाका संस्थापक/संचालक, उच्च व्यवस्थापन तथा कर्मचारीहरू, बचतकर्ता तथा ऋणीहरूसँग समेत छलफल तथा अन्तरक्रिया गरिएको थियो । स्थलगत सर्वेक्षण र बैंक तथा वित्तीय संस्थाका उच्च व्यवस्थापनको सहभागितामा सम्पन्न उक्त अन्तरक्रिया कार्यक्रममा मर्जरका सम्बन्धमा देहायका समस्या औल्याइएको छ ।

- मर्जरमा जाने संस्थाहरूको कारोबार तथा सम्पत्ति र दायित्वको अवस्थाका एवं वास्तविक वित्तीय स्थिति Due Diligence Audit (DDA) प्रतिवेदनले देखाउन नसकेका कारण मर्जरपछि मात्र DDA मा भन्दा फरक उल्लेखित अवस्था हुने देखिएका कारण समस्या उत्पन्न भएको देखिन्छ ।
- DDA ले देखाएको शेयर आदान प्रदान अनुपात (Swap Ratio) भन्दा फरक पर्ने गरी मोलमोलाइबाट समेत संस्थाहरू मर्ज हुने गरेको, मोलमोलाई गर्न नसक्ने संस्थाले आफ्नो सम्पत्तिको वास्तविक मूल्य भन्दा कममा शेयर अदान प्रदान गर्नु पर्ने अवस्थामा लगानीकर्तालाई कम प्रतिफल प्राप्त हुने देखिन्छ । DDA गरिएको लामो समय अर्थात् करीब एक त्रयमासभन्दा बढी अवधि पछि मात्र मर्जर सम्पन्न हुँदा कतिपय संस्थामा DDA प्रतिवेदन अनुसार शेयर आदान प्रदान गर्ने कार्य नै सान्दर्भिक हुने देखिन्छ ।
- मर्ज भएका प्रत्येक संस्थाबाट भाग वण्डा गरेर नै संचालक राख्ने गरिएकाले संचालक समिति ठूलो हुने तथा संस्था संचालन गर्ने ज्ञान कम भएकाहरू समेत नयाँ संचालक समितिमा आउने गरेकाले कार्यकुशलतामा समस्या आउने गरेको देखिएको छ । केही संस्थामा संचालक समितिको विवादको कारण संचालक समितिको बैठक लामो समय सम्म बस्न नसकेको समेत पाइएको छ ।
- मर्ज हुनुभन्दा पहिले साधारण सभाबाट स्वीकृति प्राप्त भई संस्था मर्ज भएपछि पनि साधारण सभाबाट अनुमोदन गर्नुपर्ने व्यवस्थाले संस्थालाई आर्थिक तथा व्यवस्थापकीय भार थपिएको अनुभव गरिएको छ ।
- मर्जरपश्चात् शेयर कारोबार फुकुवामा ढिलाई हुने हुनाले साधारण शेयरधनीबाट संचालक समिति तथा बैंक व्यवस्थापनले मानसिक तनाव बेहोर्नु परेको छ । मर्जर भएर हट्ने संचालक सदस्यहरूले आफ्नो शेयर विक्री गरी संस्थाबाट हट्न चाहेमा तत्कालै हट्न सक्ने अवस्था नभएकाले संस्था र स्वयं संचालकलाई समेत अतिरिक्त बोझ पर्न जाने अवस्था रहेको छ ।
- संचालनमा रहेका सफ्टवेयर फरक-फरक हुने गरेबाट एकीकृत कारोबार तत्कालै शुरु गर्न जटिलता देखिएको छ भने कतिपय संस्थाले प्रयोग गर्ने सफ्टवेयरको विश्वसनीयता कम हुने गरेको देखिएको छ । गाभिएका बैंकहरूको गाभिनुपूर्वको अन्तरशाखा हिसाब-मिलानमा समेत समस्या रहेको देखिन्छ ।
- संस्थाको आ-आफ्नै कर्मचारी विनियमावलीका कारण कर्मचारी सुविधा पनि फरक हुने हुँदा मर्जर पछि तलब, ग्रेड समायोजन तथा पद मिलानमा समस्या पर्ने गरेको देखिएको छ । मर्जर हुनु ठीक अगाडि कतिपय संस्थामा तलब भत्ता बढाउने तथा पदोन्नति गर्ने प्रवृत्तिले समेत समायोजनमा जटिलता थपिने गरेको देखिएको छ ।

- मर्जर प्रक्रियालाई प्रोत्साहित गर्न कर लगायतका छुट दिनको लागि नेपाल सरकारलाई नेपाल राष्ट्र बैंकले आवश्यक सिफारिश गर्ने व्यवस्था भएकोमा कर छुट तथा अन्य कुनै छुट प्राप्त नभएको जानकारी प्राप्त भएको छ । मर्जरपूर्वका शेयर होल्डरहरूलाई कर छुट भएको तर मर्जरपश्चात् आउने शेयर होल्डरहरूलाई यो छुट नहुँदा एकाउन्टिङ लगायत व्यवहारिक समस्या रहेको देखिएको छ । मर्जरको लागि दिइएको छुट पनि कमजोर संस्थालाई मात्र दिइएको छ । जुन संस्थामा मर्जर पहिला नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पूर्ण पालना भएको थियो ती संस्थालाई मर्जरको छुट सुविधा नपाएको गुनासो रहेको छ ।
- मर्जर विनियमावलीमा मर्जर भएको कारणबाट साविकमा प्रवाह भैसकेको नियमित कर्जा रकम नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन विपरीत हुनसक्ने अवस्था सृजना हुन गएमा सो अवस्थालाई नियमित गर्न भुक्तानी अवधि वा तीन वर्ष जुन अघि हुन्छ सो सम्मको समयावधिमा नियमित गर्नु पर्ने व्यवस्था गरिएको छ । आवधिक कर्जा बाहेकको कर्जामा यस्तो व्यवस्थाले संस्थालाई तत्काल निर्देशन पालना गर्नको लागि कठिन हुने गरेको छ । राम्रो संस्थासँग सुशासन कमजोर रहेका संस्था मर्जरमा जाँदा कतिपय अवस्थामा राम्रो संस्थामा समेत नकारात्मक असर पर्ने देखिएको छ ।

५.२ निष्कर्ष

वित्तीय क्षेत्र उदारीकरणसँगै वृद्धि भएका बैंक एवं वित्तीय संस्थाहरूबाट प्रतिस्पर्धी एवं गुणस्तरीय सेवा प्राप्त हुने, वित्तीय पहुँचमा अभिवृद्धि हुने र आर्थिक विकासलाई टेवा पुग्ने गरी वित्तीय मध्यस्थता कायम हुने अपेक्षामा पछिल्लो समयमा समस्या उत्पन्न हुन गई प्रणालीगत जोखिम सिर्जना हुन सक्ने र यस्तो जोखिमलाई न्यूनीकरण गर्न वित्तीय सबलीकरणतर्फ उन्मुख हुने नीति अन्तर्गत मर्जर तथा प्राप्तिको उपकरण प्रयोगमा ल्याइएको हो । उक्त मर्जर नीतिको अल्प समयमै भएपनि प्रभावकारीताको मूल्यांकन गर्न अध्ययनको उद्देश्य अनुरूप वित्तीय परिसूचक एवं प्रश्नावलीमार्फत जवाफमा आधारित नतिजाको आधारमा मर्जर प्रक्रियाले वित्तीय प्रणालीलाई सबल बनाउन मद्दत पुऱ्याएको देखिन्छ । अल्पकालमा एकल संस्थाको पूँजीको आधारमा वृद्धि गर्न सफल भएपनि समग्र वित्तीय प्रणालीमा भने अपेक्षित पूँजी आधारमा वृद्धि भई नसकेको अध्ययनको निष्कर्ष छ । कूल गार्हस्थ उत्पादन, कर्जा एवं निक्षेपसंगको पूँजीको आधार विगतमाभन्दा कमजोर हुँदै गएको परिप्रेक्ष्यमा समग्र वित्तीय प्रणालीलाई सुदृढ बनाउन बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजीमा नै पर्याप्त वृद्धि गर्नुपर्ने देखिन्छ ।

मर्ज भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर अघि र मर्जर पछिको तथ्याङ्कको अध्ययनबाट मर्जर भएका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको औसतमा निष्कृत कर्जा अनुपात, कुल सम्पत्तिमा खुद नाफाको अनुपात, कुल इक्विटीमा खुद नाफाको अनुपात, कर्जा निक्षेप अनुपात, कुल खर्चमा कर्मचारी अनुपात र कुल निक्षेपमा खुद तरल सम्पत्ति अनुपातमा मर्जर भएको पहिलो दुई वर्ष मिश्रित नतिजा देखिएको भएतापनि मर्ज भएको तेश्रो वर्ष सुधार भएको गएको देखिएकाले मर्जरबाट संस्थाहरू क्रमशः सुधार हुँदै जाने अनुमान गरिएको छ । नोक्सानमा संचालन भएका संस्था मर्ज भएको अवस्थामा र मर्ज भएको वर्ष कर्मचारी तथा विविध खर्चहरू वृद्धि भएको अवस्थाले कर्मचारी बोनस रकम कम भएको मर्ज भएका संस्थाका कर्मचारीहरूको पद तथा तलब मिलानको केही समस्याहरू बाहेक अन्य सूचकहरू सुधारात्मक देखिएकाले समग्रमा कर्मचारी सम्बन्ध तथा उत्प्रेरणामा मर्जरको सकारात्मक प्रभाव देखिन्छ ।

मर्जरपश्चात्को संस्थामा संस्थापक, संचालक र कर्मचारीहरूले नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनामा, संस्थाको जोखिम व्यवस्थापनमा र संस्थागत सुशासनमा सुधार आएको अनुभव गरेको पाइयो । अधिकांश मर्जरमा जाने संस्थाहरूको सम्पत्ति र दायित्व तथा कारोबारको प्रतिवेदन DDAले वास्तविक वित्तीय स्थिति देखाउन नसकेको जानकारी प्राप्त भयो । यसका लागि DDA लाई यथार्थपरक र DDA मूल्यांकनकर्तालाई जिम्मेवार बनाउनु आवश्यक रहेको छ ।

मर्जरपश्चात् केही वित्तीय संस्थाहरूको कारोबारलाई एकीकृत गर्न समय लागेको तथा ग्राहक सेवा छिटो छरितो बनाउने तर्फ कम प्राथमिकता दिइएको कारण केही वित्तीय संस्थाहरूमा मर्जरपश्चात् काम सम्पन्न गर्ने समय बढेको गुनासो सेवाग्राहीहरूले गरेको भएतापनि अधिकांश मर्जर भएका संस्थाहरूको ग्राहक सेवा गुणस्तर सन्तोषजनक देखिन्छ । मर्जर भए पछि पहिलेका संस्थाबाट भाग वण्डा गरेर संचालक बन्ने प्रवृत्तिले संचालक समिति ठूलो हुने र निर्णय प्रक्रियामा जटिलता थपिएको छ । मर्जरपश्चात्को संस्थामा कर्मचारीहरूको सम्बन्ध सुधारको लागि संयुक्त मर्जर समितिमा कर्मचारीको पनि प्रतिनिधित्व गर्नु राम्रो हुने देखिन्छ । संस्थागत सुशासन कमजोर भएका तथा वित्तीय रूपमा अवस्था खराब रहेका संस्थाहरू एक आपसमा मर्ज भएको अवस्थामा यसबाट थप समस्या आउन सक्ने अवस्था पति सजग रहनु पर्ने देखिन्छ ।

- बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजीको स्तरले अर्थतन्त्रमा सम्भाव्य लगानी क्षमतालाई प्रतिविम्बित गर्ने र मर्जर नीतिलाई बैंक तथा वित्तीय संस्थाको चुक्ता पूँजी अभिवृद्धि गर्ने एक सफल रणनीतिको रूपमा लिने गरिन्छ। नेपालमा मर्जर नीतिको कार्यान्वयनपश्चात बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू थप सुदृढ एवम् प्रतिस्पर्धी भई वित्तीय स्थायित्व मजबुत हुन सहयोग पुगेको भएतापनि मुलुकको आर्थिक गतिविधिको विस्तारको तुलनामा चुक्ता पूँजी वृद्धि हुन सकिरहेको पाइदैन। साथै, चुक्ता पूँजी/निक्षेप अनुपात तथा चुक्ता पूँजी/कर्जा अनुपात जस्ता पूँजी पर्याप्तता अनुपातहरू (CARs) समेत घट्दै गएका छन्। मर्जर पश्चात पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू चुक्ता पूँजी वृद्धि गरी पूँजीको आधार बलियो बनाई ठूला पूर्वाधार आयोजनाहरूमा लगानी गर्ने क्षमता अभिवृद्धि गर्नुपर्नेमा नियमनकारी पूँजी (Regulatory Capital) र शीघ्र सुधारात्मक कारवाही (Prompt Corrective Action-PCA) बाट सुरक्षित रहनेतर्फ बढी केन्द्रित रहेको पाइन्छ। साथै उत्पादनशील क्षेत्रमा लगानी बढाउने नीति विगतदेखि अवलम्बन गरिएको भएतापनि नियमनकारी पूँजी वृद्धिको अभावमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अधिक निक्षेपलाई उत्पादनशील लगानीमा परिणत गर्न सकिएको छैन।

परिवर्तित राजनैतिक एवं आर्थिक परिवेशले माग गर्ने वित्तीय सेवा व्यवस्था गर्न बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूँजीगत आधार बलियो हुनु पर्ने यस अध्ययनले देखाएको छ। पूँजीगत आधार बलियो भएका संस्थाहरू बाट दीर्घकालीन विकासका लागि आवश्यक पर्ने पूर्वाधार क्षेत्रको लगानी सहज भई आन्तरिक आर्थिक क्रियाकलायमा विस्तार हुने अपेक्षा समेत गर्न सकिन्छ। यसै पृष्ठभूमिका आधारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूँजीको आधार सुदृढ बनाई अर्थतन्त्रलाई गतिशीलता दिन र मर्जर प्रक्रियालाई तार्किक निष्कर्षमा पुऱ्याउन नीतिगत पहलहरू हुँदै आएका छन्।

५.३ सुभाव

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीतिको कार्यान्वयन र यसको प्रभावकारिताको विषयमा नेपाल सरकार र नेपाल राष्ट्र बैंकको आगामी नीतिगत कार्यदिशा निर्धारण गर्न सहयोग पुऱ्याउने उद्देश्य पुरा गर्न निम्न सुभावहरू प्रस्तुत गरिएको छ।

क) नेपाल राष्ट्र बैंक

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीति लाई प्रभावकारी बनाउन नेपाल राष्ट्र बैंकको लागि निम्नानुसार सुभावहरू प्रस्तुत गरिएको छ।

- सम्पत्ति र दायित्व तथा कारोबारको प्रतिवेदन DDAलाई यथार्थपरक र मूल्यांकनकर्तालाई जिम्मेवार बनाउनको लागि नेपाल चार्टर्ड एकाउन्टेन्ट्स संस्थासँग सहकार्य गरी आवश्यक कार्यवाहीको व्यवस्था सहितको कार्यविधि लागू गर्नु उपयुक्त देखिन्छ।
- DDA ले देखाएको शेयर आदान प्रदान अनुपात (Swap Ratio) भन्दा फरक पर्ने गरी मोलमोलाइबाट समेत संस्थाहरू मर्ज हुने गरेको अवस्थाले लगानीकर्ताले वास्तविक मूल्याङ्कन अनुसार लाभ नपाएको समस्याको समाधानका लागि यस्तो अनुपात DDA ले उल्लेख भएको भन्दा निश्चित अनुपात भन्दा फरक पार्न नमिल्ने व्यवस्था गर्नु उपयुक्त देखिन्छ। मर्जरमा जाने संस्थाको DDA तयार गर्ने कतिपय अवस्थामा मूल्यांकनकर्ताले सुपरिवेक्षकहरूबाट औल्याइएका कैफियत समेतलाई ध्यान दिने नगरेको जस्ता गुनासोहरूको समाधानका लागि सम्पत्ति र दायित्व मूल्यांकन प्रतिवेदनमा यस्ता कैफियतहरूको विश्लेषण अनिवार्य रूपमा समावेश गर्ने व्यवस्था गर्नु उपयुक्त देखिन्छ।
- मर्ज हुने वित्तीय संस्थाहरूको सम्पत्ति र दायित्व मूल्यांकनलाई थप पारदर्शी एवम् तथ्यपरक बनाउन आवश्यक परेको अवस्थामा एक संस्थाले अर्को संस्थाको पूर्ण लेखापरीक्षण गर्न सक्ने व्यवस्था समेत गर्न सकिन्छ।
- तल्लो वर्गको संस्था माथिल्लो वर्गको संस्थामा र क्षेत्रीय स्तरको संस्था राष्ट्रिय स्तरको संस्थामा मर्जर हुँदा तल्लो वर्गको तथा क्षेत्रीय स्तरको संस्थाको संस्थापक शेयरको Locking Period फुकुवा वा सहज गरिदिने व्यवस्था गर्न उपयुक्त हुने देखिन्छ।

- मर्जर प्रक्रिया शुरु भए पछि निश्चित समयमा मर्जर प्रक्रिया सम्पन्न गरे/नगरेको सम्बन्धमा नेपाल राष्ट्र बैंकले विशेष निगरानी गरिरहनु पर्ने र मर्जरको समयावधि घटाउनका लागि मर्जर प्रकृया शुरु भएबाट छिटो मर्ज हुने संस्थाहरूलाई थप छुटको व्यवस्था गर्न सकिन्छ । साथै, मर्ज भएपश्चात् समेत यस्ता संस्थाहरूको विशेष निगरानी गरिरहनु पर्ने देखिन्छ ।
- मर्जर प्रकृयाको कारणले समेत बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको शाखा विस्तारमा केही कमी आएको देखिएकोले शाखा विस्तार एवम् वित्तीय पहुँच विस्तारमा पर्न सक्ने नकारात्मक प्रभावलाई कम गर्न शाखा विस्तार र वित्तीय पहुँचका कार्यक्रमहरूलाई समेत सक्रियरूपमा अगाडी बढाउनु पर्ने देखिन्छ ।
- नेपालको कुल ग्राहस्थ उत्पादनमा समग्र चुक्ता पूँजी अनुपात घटेको छ । मर्जरका कारण मर्ज भई बन्ने संस्थाहरूको पूँजीको अकार वृद्धि हुने भएतापनि समग्र वित्तीय क्षेत्रको पूँजी विस्तारमा यसको कम प्रभाव परेको देखिएको छ । त्यसैले आर्थिक गतिविधिमा भएको विस्तारसँगै समग्र वित्तीय क्षेत्रमा पूँजीको अधार वृद्धि गर्ने नीतिहरू समेत सजग तरिकाले अगाडी बढाउनु पर्ने देखिन्छ ।
- मर्ज हुने संस्थाको सफ्टवेयरको विश्वसनीयता, संचालन एवं व्यवस्थापन जोखिमका विषयहरूमा समेत प्रश्न उठ्ने गरेको हुँदा मर्जर सम्बन्धी निर्देशिकामा यस्ता जोखिम न्यूनिकरणका विषयहरू समेट्नु पर्ने देखिन्छ ।

ख) नेपाल सरकार

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीतिलाई प्रभावकारी बनाउन नेपाल सरकारसँग सम्बन्धित निम्नानुसार सुझावहरू प्रस्तुत गरिएको छ ।

- मर्जरपश्चात् बन्ने नयाँ संस्था सम्बन्धित निकायमा दर्ता गर्नका लागि कम्पनी रजिष्ट्रार कार्यालयमा दर्ता गर्न र उक्त संस्थाको शेयर धितोपत्रमा सूचीकरण गर्ने कार्यमा प्रक्रियागत सुधारको लागि नेपाल सरकारले सहज बनाउने कार्य गर्नु पर्ने देखिन्छ ।
- मर्ज हुने संस्थाहरूलाई दिइने कर छुट लगायतका सुविधाहरूमा समेत समय समयमा पुनरावलोकन गर्नु आवश्यक रहेको छ ।
- साना ठूला संस्थाबीच मर्जर हुन लागेमा सानो संस्थाको मात्र शेयर कारोबार रोक्का गरी ठूलो संस्थाको शेयर कारोबार फुकुवा गर्ने व्यवस्था हुनु आवश्यक छ ।

ग) बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरू र अन्य

बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर गर्ने नीति लाई प्रभावकारी बनाउन बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूसँग सम्बन्धी र अन्य सुझावहरू निम्नानुसार प्रस्तुत गरिएको छ ।

- मर्जरमा जाने सबै संस्थाहरूले अनिवार्य रूपमा HR Audit गर्नुपर्ने व्यवस्था गरिएमा मर्जरपश्चात् जनशक्ति व्यवस्थापन सहज हुन सक्दछ ।
- मर्जमा जाने बैंक वित्तीय संस्थाका कर्मचारीहरूको वृत्ति विकास तथा तहगत निर्धारण र तलव भत्ताका सन्दर्भमा स्पष्ट संरचना प्रस्तुत गर्न सकेमा कर्मचारीहरूलाई अफ्नो भविष्य निर्धारण गर्न सहज हुन जाने देखिन्छ ।
- सबै मर्ज हुने संस्थाहरूले मर्जमा गएपश्चात् फरक फरक Corporate Culture मा काम गर्ने कर्मचारीहरूलाई तालिम तथा घुलमिल (Integration) हुने वतावतरणको निर्माण गर्नु आवश्यक देखिन्छ ।

- मर्जरको अवस्थाका बारेमा कर्जा सेवा लिएका तथा निक्षेपकर्ताहरूलाई समेत बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूले सुसूचित गर्ने र संस्था प्रति विश्वास दिलाउने कार्यक्रमहरू संचालन गर्नु समेत आवश्यक रहेको देखिन्छ ।
- मर्जर नीतिको प्रभावकारी कार्यान्वयनको निमित्त बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको चुक्ता पूंजीलाई मुलुकको आर्थिक गतिविधिसंग तादात्म्य हुने गरी विस्तार गर्नुपर्ने हुन्छ । मर्जर पश्चात पनि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको न्यून पूंजीको आधारका कारण पूंजी पर्याप्तता अनुपातहरू घट्ने क्रममा रहेकोले नियमनकारी पूंजी वृद्धिमार्फत उक्त संस्थाहरूको अर्थतन्त्रमा लगानी गर्ने क्षमता अभिवृद्धि गर्ने ठाउँ प्रसस्त गर्नु पर्ने हुन्छ । साथै, चुक्ता पूंजी वृद्धिबाट बैंक तथा वित्तीय संस्थामा विप्रेषण आप्रवाहको उच्च वृद्धिबाट सिर्जित अधिक निक्षेपलाई उत्पादनशील लगानीतर्फ प्रवाह गर्न सक्ने क्षमता विस्तार हुन्छ । चुक्ता पूंजी वृद्धि गर्ने हालैको नीतिगत व्यवस्थाबाट भविष्यमा अर्थतन्त्रका ठूला पूर्वाधार आयोजनामा सहवित्तीयकरण (Consortium) विना नै एकल संस्थाबाट पनि पर्याप्त वित्तीय साधन परिचालन हुन सक्ने देखिन्छ ।
- अन्त्यमा, नेपाल राष्ट्र बैंकले आ.व. २०७२/७३ का लागि जारी गरेको मौद्रिक नीतिले बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको पूंजीगत आधार सुदृढ गरी दीर्घकालीन विकासका लागि आवश्यक पर्ने स्रोत परिचालन गर्न तथा वित्तीय स्थायित्व प्रवर्द्धन गर्न आगामी दुई वर्षभित्र चुक्ता पूंजी चार गुणाले वृद्धि गर्नुपर्ने नीतिगत व्यवस्थाले मर्जर नीतिको प्रभावकारी कार्यान्वयनका लागि बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूलाई प्रेरित गर्ने र यस बैंकले अवलम्बन गरेको वित्तीय सवलीकरण (Financial Consolidation) रणनीतिलाई निष्कर्षमा पुऱ्याउन सहयोग पुग्ने देखिन्छ ।

सन्दर्भ समाग्री सूची

- Adhikari S. 2014. "Merger and Acquisition as an Indispensable Tool for Strengthening Nepalese Banking and Financial Institutions". *Thesis*, Lapland University of Applied Sciences, School of Business and Administration Degree Programme in Innovative Business Services, Retrieved from http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75198/Adhikari_Santosh.pdf?sequence=1
- Aun, L. C. 2009. "Performance of Malaysian Local Banks: Before & After Merger" Retrieved from <http://repo.uum.edu.my/>
- Becher, D. A. 2000. "The valuation effects of bank mergers" *Journal of Corporate Finance*, 6: 189-214
- Berger, A. N. and D. B. Humphrey. 1994. "Bank Scale Economies, Mergers, Concentration, and Efficiency: The U.S. Experience", *Working Papers*, No. 94-25. Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved from <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/94/9425.pdf>.
- Carline, N. F., S. C. Linn, and P.K. Yadav 2009. "Operating Performance Changes Associated with Corporate Mergers and the Role of Corporate Governance", *Journal of Bank Finance* 33: 1829-1841
- Fadzlan S. 2004. "The Efficiency Effects of Bank Mergers and Acquisitions in a Developing Economy: Evidence from Malaysia". *International Journal of Applied Econometrics and Quantitative Studies*, Vol. 1-4. Retrieved from <http://www.usc.es/economet/Journals3/ijaeqs/ijaeqs143.pdf>
- Grinblatt, M., H. David and S. Titman. 2012. *Financial Markets and Corporate Strategy*, Second European Edition. McGraw-Hill.
- IMF, 2011. "Nepal Article IV Consultation" *Country Report* No.11/318, International Monetary Fund, Washington, D.C.
-, 2012. "Nepal Article IV Consultation" *Country Report* No.12/326, International Monetary Fund, Washington, D.C.
- Jaydev M. and R. Sensarma 2007. "Merger in Indian Banking: An Analysis" Retrieved From <http://uhra.herts.ac.uk/bitstream/handle/2299/3465/902962.pdf?sequence=1>
- Kaur P. and Kaur G. (2010): "A Study of Cost Efficiency of Indian Commercial Banks - An Impact of Mergers". *African Journal of Business Management*, 7 (15). Retrieved From <http://www.academicjournals.org>.
- Khan A. A. 2011. "Merger and Acquisitions (M&As) in Indian banking Sector in Post Liberalization Regime" *International Journal of Contemporary Business Studies* Vol. 2 No. 11 November; Retrieved From <http://www.askinsight.webs.com>.
- Lensink, R. and I. Maslennikova, 2008. "Value Performance of European Bank Acquisitions," *Applied Financial Economics* 18: 185-198
- Lensink, R. and I. Maslennikova, 2008. "Value Performance of European Bank Acquisitions", *Applied Financial Economics*, Volume 18, Issue 3, 185-198
- Mishkin, F. S. 1998. "Bank Consolidation: A Central Banker's Perspective", *Bank Mergers and Acquisitions*, Amihud Y. and Miller G. eds., Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands pp. 3-19 ISBN 0-7923-9975-7
- Moctor N. B. 2014. "The Impact of mergers and Acquisition on the Financial Performance of West African Banks: A Case Study of Some Selected Commercial Banks" *International Journal of*

Education and Research Vol. 2 No. 1 January 2014. Retrieved From <http://ijern.com/journal/January-2014/26.pdf>

Monika (2014): "Merger and Acquisitions in Indian Banking Sector- A Comparative Study on Pre-post Merger", International Journal of Economic and Management Strategy Vol 4 No.1. Retrieved from http://www.gbspublisher.com/International-Journals/gbsjems/jemsv4n1_01.pdf

Morris T. 2004. "Bank Mergers under a Changing Regulatory Environment". *Sociological Forum*, 19 (3) 435-463. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/4148819>.

NRB, 2001. "Banking and Financial Statistics". Mid-April 2001, No. 37. Nepal Rastra Bank.

....., 2014. "Current Macroeconomic Situation of Nepal: Based on Annual Data of 2013/14". Nepal Rastra Bank, Retrieved from www.nrb.org.np

....., 2014. "Financial Stability Report". Nepal Rastra Bank, Central Office, Baluwatar, Kathamandu. Retrieved from www.nrb.org.np

Ravichandran K., F. Mat-Nor and R. Mohad-said (2010): "Market Based Mergers in Indian Banking Institutions". *International Research Journal of Finance and Economics*, 37. Retrieved From <http://www.eurojournals.com/finance.htm>.

Rezitis, N. A., 2008. "Efficiency and productivity Effect of Bank Merger: Evidence from the Greek Banking Industry". *Economic Modeling* 25, 236-254. Retrieved From <http://ssrn.com/abstract=1148138>.

San O. T. (2012): "Capital Structure Before and After Merger and Acquisition: Banking Industry in Malaysia". *International Journal of Management Science and Business Research*, 2 (1), Retrieved from <http://www.ijmsbr.com>.

Welch I. 2009. *Corporate Finance An Introduction*, Prentice Hall

नेपाल राष्ट्र बैंक, वि.सं., २०६८. "बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा गाभ्ने वा गाभिने सम्बन्धी विनियमावली, २०६८" काठमाडौं ।

-----, वि.सं. २०७१. "बैंक तथा वित्तीय संस्था प्राप्ति (एक्विजिसन) सम्बन्धी विनियमावली, २०७१" काठमाडौं ।

-----, वि.सं. २०७१. "समस्याग्रस्त बैंक तथा वित्तीय संस्था रिजोलुसन विनियमावली, २०७१" . काठमाडौं ।

-----, वि. सं. २०६८. "मौद्रिक नीति, २०६८/६९" काठमाडौं ।

-----, वि. सं. २०६९. "मौद्रिक नीति, २०६९/७०" काठमाडौं ।

-----, वि. सं. २०७०. "मौद्रिक नीति, २०७०/७१" काठमाडौं ।

-----, वि. सं. २०७१. "मौद्रिक नीति, २०७१/७२" काठमाडौं ।

नेपाल सरकार, अर्थ मन्त्रालय, वि. सं. २०६८. "आर्थिक वर्ष २०६७/६८ को बजेट वक्तव्य" काठमाडौं ।

-----, वि. सं. २०७१. "आर्थिक वर्ष २०७१/७२ को बजेट वक्तव्य" काठमाडौं ।

नेपाल सरकार कानून मन्त्रालय, वि. सं. २०५३. "कम्पनी ऐन, २०५३" www.lawcommission.gov.npबाट लिइएको ।

-----, वि. सं. २०६३. "बैंक तथा वित्तीय संस्था सम्बन्धी ऐन, २०६३" www.lawcommission.gov.npबाट लिइएको ।

-----, वि. सं. २०६६. “आयकर ऐन २०५८” www.lawcommission.gov.npबाट लिइएको ।
नेपाल सरकार अर्थ मन्त्रालय, वि. सं. २०७१. “आर्थिक ऐन, २०७१ ” www.mof.govबाट लिइएको ।

अनुसूची १

स्थलगत सर्वेक्षणको खाका

तालिका १ : तोकिएको नमूना संख्या (बैंक तथा वित्तीय संस्थाको आधारमा)

क्र. सं.	बैंक तथा वित्तीय संस्थाको नाम	संस्थापक	संचालक	उच्च व्यवस्थापन	कर्मचारी	बचत कर्ता	ऋणी	जम्मा
१.	माछापुच्छे बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२.	एनआइसी एशिया बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
३.	ग्लोबल आइएमई बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
४.	सिभिल बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
५.	लुम्बिनी बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
६.	एच एण्ड वि डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
७.	काष्ठमण्डप डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
८.	इन्फ्रास्ट्रक्चर डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
९.	विजनेस युनिभर्सल डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१०.	सुप्रिम डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
११.	भिवोर विकास बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१२.	साइन रेसुंगा डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१३.	प्रोफेशनल दियालो विकास बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१४.	अरनिको डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१५.	एपेक्स डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१६.	प्रभु विकास बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१७.	यति डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१८.	रिलायबल डे. बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
१९.	विराटलक्ष्मी विकास बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२०.	साग्लिला डेभलपमेण्ट बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२१.	सिर्नजी फाइनेन्स कम्पनी लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२२.	पुडेन्सियल फाइनेन्स कम्पनी लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२३.	रिलायन्स लोटस फाइनेन्स लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२४.	सिद्धार्थ फाइनेन्स लि.	२	३	२	५	५	५	२२
२५.	नेपाल ग्रामीण विकास बैंक लि.	२	३	२	५	५	५	२२
	कुल	५०	७५	५०	१२५	१२५	१२५	५५०

तालिका २ : तोकिएको नमूना संख्या

(बैंक तथा वित्तीय संस्थाको क्षेत्रगत अवस्थितिको आधारमा)

क्र.सं.	क्षेत्र	संस्थापक	संचालक	उच्च व्यवस्थापन (प्रमुख कार्यकारी अधिकृत सहित)	कर्मचारी	बचतकर्ता	ऋणी	जम्मा
१	काठमाडौं	३५	५४	३७	८०	७९	७९	३६४
२	बनेपा	४	६	४	१०	१०	१०	४४
३	विराटनगर	३	३	२	७	७	७	२९
४	नारायणगढ	-	-	-	३	२	२	७
५	गुल्मी	२	३	२	५	५	५	२२
६	सिद्धार्थनगर/वुटवल	६	९	५	१५	१५	१५	६५
७	पोखरा	-	-	-	३	५	५	१३
८	नेपालगञ्ज	-	-	-	२	२	२	६
कुल		५०	७५	५०	१२५	१२५	१२५	५५०

अनुसूची २

स्थलगत सर्वेक्षणका प्रश्नावलीहरु

नेपाल राष्ट्र बैंक
अनुसन्धान विभाग
केन्द्रीय कार्यालय, बालुवाटार, काठमाडौं
(Email: govfin@nrb.org.np)

मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी अध्ययन
स्थलगत सर्वेक्षण (Field Survey) प्रश्नावली

(प्राप्त सूचना, सुझाव तथा जानकारीहरु अध्ययन प्रयोजनको लागि मात्र उपयोग गरिने छ ।)

उत्तरदाता: संस्थापक/संचालकहरु

१. तपाईंहरुको संस्था मर्ज हुनुको मुख्य तीनवटा उद्देश्यहरु के के रहेका थिए ?
 - पूँजी वृद्धि गर्न
 - वित्तीय अवस्था सुधार गर्न
 - शाखा र कारोबारको क्षेत्र वढाउन
 - प्रतिस्पर्धी क्षमता विस्तार गर्न
 - समस्या ग्रस्त भएकाले
 - नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशनले
 - एकाघरका परिवारको लगानी धेरै भएकोले
 - अन्य
२. मर्जपश्चात् तपाईंको संस्था मर्जरको उद्देश्य पूरा भयो ?
 - भयो
 - भएन
३. साधारणसभाको निर्णयपश्चात् संस्थालाई मर्जरमा लैजाने कार्य कति समयमा सम्पन्न भयो ?
 - ३ महिनामा
 - ६ महिनामा
 - १ वर्षमा
 - १ वर्ष भन्दा वढी
४. तपाईंको अनुभवमा तलका विषयहरुमध्ये कुन कुन मुख्य तीन वटा विषयहरुले संस्था मर्ज हुने समयावधि लम्बिने रहेछ ?
 - मर्ज हुने संस्थाहरुको विस्तृत सम्पत्ति तथा दायित्वको लेखाजोखा गर्ने DDA को विषय
 - कर्मचारी व्यवस्थापन गर्ने विषय
 - नियमनकारी निकायहरुसँगको स्वीकृति प्रक्रिया
 - उच्च पदाधिकारी सम्बन्धी विषय
 - सञ्चालक समितिको मनमुटाव
 - अन्य
५. यस बैंकका कर्मचारीहरुले मर्जरलाई कति सहजै स्वीकारेको अनुभव गर्नु भएको छ ?
 - उत्साहित भएर स्वीकारेको
 - सजिलै स्वीकार गरेको
 - स्वीकार्न कठिन भएको
 - स्वीकार्न नसकेको
 - खासै प्रतिक्रिया नदिएको

६. यस संस्थामा अन्य संस्था मर्ज भएपछि अतिरिक्त पूँजी थप गर्ने योजना छ ?

छ

छैन

७. नेपालमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको मर्जर किन आवश्यक छ ?

महत्त्व	पूर्ण सहमत	सहमत	तटस्थ	सहमत छैन	पूर्ण असहमत
क) वित्तीय क्षमता अभिवृद्धि गर्न					
ख) प्रतिस्पर्धी वतावरण बनाउन					
ग) वित्तीय पहुँच बढाउन					
घ) वित्तीय स्थायित्व कायम राख्न					
ङ) नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन बमोजिम पूँजी पुऱ्याउन					

८. तपाईंको विचारमा कस्तो मर्जर उपयुक्त होला ?

साना-साना संस्थाको बीचमा

साना-ठूला संस्थाको बीचमा

कमजोर-सवल संस्थाको बीचमा

कमजोर-कमजोर संस्थाको बीचमा

सवल-सवल संस्थाको बीचमा

९. तपाईंको विचारमा कस्तो मर्जर सफल हुन्छ जस्तो लाग्छ ?

दबावमूलक

स्व:स्फूर्त

अन्य

१०. वित्तीय स्वास्थ्य खराव भएको एउटा बैंक तथा वित्तीय संस्था अर्को बैंक तथा वित्तीय संस्थामा मर्ज हुँदा वित्तीय स्वास्थ्य पूर्ण रूपले तन्दुरुस्त हुने कुरामा तपाईं सहमत हुनुहुन्छ ?

छु

छैन

११. बैंक तथा वित्तीय संस्था मर्ज हुँदा नयाँ गठन हुने संचालक समिति/उच्च व्यवस्थापन सम्बन्धमा विवाद आयो ?

आयो,

आएन

आयो भने कस्तो खालको विवाद आयो ?

१

२

३

आएन भने किन आएन ?

१.....

२.....

३.....

१२. नेपाल सरकार र नेपाल राष्ट्र बैंकले मर्जरका लागि कस्तो भूमिका खेलेको पाउनु भएको छ ?

सहयोगी

उत्प्रेरक

दबावमूलक

केही पनि छैन

अन्य

१३. तपाईंको विचारमा नेपाल राष्ट्र बैंकको मर्जर तथा एक्वीजिसन सम्बन्धी नीति पर्याप्त छ ?

छ

छैन

छैन भने के कस्ता विषय वस्तु समावेश गर्नु पर्ला ?

१..... २.....
३.....

१४. तपाईंको संस्थामा मर्जरबाट कुन कुन पक्षमा कस्तो परिवर्तन आएको पाउनु भएको छ ?

	भन विग्रेको	यथावत रहेको	राम्रो भएको
क) Economies of Scale			
ख) कर्मचारी उत्प्रेरणा			
ग) कर्मचारीको उत्पादकत्व			
घ) जनविश्वास			
ङ) प्रविधि उपयोग (System Upgradation)			
च) नयाँ सेवा (New Products)			

१५. निम्न वित्तीय परिसूचकहरूमा के कस्तो परिवर्तन आएको पाउनु भएको छ ?

	घटेको	यथावत रहेको	बढेको
क) नाफा			
ख) शेयर मूल्य (बजार मूल्य)			
ग) संचालन खर्च			
घ) स्प्रेड दर			
ङ) पूँजी			
च) सम्पत्तिको गुणस्तर			
छ) तरलता			

१६. मर्जरपश्चात् संचालन लागत घटेको भए कुन कुन क्षेत्रले योगदान गरेको हो ?

- कर्मचारी संख्या कटौती गरेर
- संचालक संख्या कटौती गरेर
- शाखा संख्या घटाएर
- सुपरिवक्षकीय लागत घटाएर
- अन्य

१७. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जरपश्चात् संस्थागत सुशासनको स्थितिमा कस्तो परिवर्तन भएको पाउनु भएको छ ?

- सुधार भएको
- उस्तै रहेको
- कमजोर रहेको

१८. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जरपश्चात् संस्थामा जोखिम व्यवस्थापनको स्थितिमा के कस्तो परिवर्तन भएको पाउनु भएको छ ?

- सुधार भएको, सुधार भएको भए के के विषयमा सुधार भए ? १. २.
३.
- उस्तै रहेको
- कमजोर रहेको

१९. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जरपश्चात् संस्थाको नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको स्थिति कस्तो छ ?

- धेरै सुधार भएको
- उस्तै रहेको
- कमजोर रहेको

२०. मर्जरपश्चात्को बैंक संचालन गर्न तपाईंले कस्तो रणनीति बनाउनु भएको छ ? रणनीतिले कस्तो पक्षहरूलाई समेटेको छ ?

१.
२.
३.
४.

२१. भविष्यमा अन्य संस्थासँग पनि मर्जरमा जाने योजना छ ?

छ छ भने किन ?

छैन, छैन भने किन ?.....

२२. तपाईंको संस्थासँग सम्बन्धित मर्जरबाट देखिएका तीनवटा राम्रा र तीनवटा नराम्रा पक्ष के के होलान् ?

राम्रा पक्ष	नराम्रा पक्ष
१.	१.
२.	२.
३.	३.

२३. मर्जर प्रक्रियामा नेपाल राष्ट्र बैंकले के कस्ता नीतिगत कार्यक्रमहरु समावेश गर्न उपयुक्त देख्नु हुन्छ ? छोटकरीमा उल्लेख गर्नुहोस ।

१.
२.
३.
४.

२४. मर्जर सन्दर्भमा तपाईंलाई थप केही भन्न मन लागेको भए तल उल्लेख गर्नुहोस ।

१.
२.
३.

सहयोगको लागि धन्यवाद ।

उत्तरदाताको नाम (ऐच्छिक): ठेगाना:
संस्था: सम्पर्क टेलिफोन नं (ऐच्छिक):

सर्वेक्षणकर्ताको नाम: पद:
कार्यालय: मिति:

संस्थाको कोड:

नेपाल राष्ट्र बैंक
अनुसन्धान विभाग
केन्द्रीय कार्यालय, बालुवाटार, काठमाण्डौ
(Email: govfin@nrb.org.np)

मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी अध्ययन
स्थलगत सर्वेक्षण (Field Survey) प्रश्नावली

(प्राप्त सूचना, सुझाव तथा जानकारीहरू अध्ययन प्रयोजनको लागि मात्र उपयोग गरिने छ।)

उत्तरदाता: उच्च व्यवस्थापन/कर्मचारी

२५. तपाईं कुन शाखा/विभागमा कार्यरत हुनु हुन्छ ?

१. विभाग:

२. शाखा:

३. अन्य:

२६. मर्ज हुनु पूर्व यस संस्थासँग मर्ज भएको मध्ये कुन संस्थामा कार्यरत हुनुहुन्थ्यो ?

का)

का) अन्य (मर्ज बाहेकका अन्य संस्थाबाट आएको भए)

२७. तपाईंहरूको संस्था मर्ज हुनुको मुख्य तीन वटा उद्देश्यहरू के के रहेका थिए ?

- पूँजी वृद्धि गर्न
- वित्तीय अवस्था सुधार गर्न
- शाखा र कारोबारको क्षेत्र वढाउन
- प्रतिस्पर्धी क्षमता विस्तार गर्न
- समस्या ग्रस्त भएकाले
- नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशनले
- एकाघरका परिवारको लगानी धेरै भएकोले

२८. मर्ज हुनु पूर्व र अहिले तपाईंको जिम्मेवारीमा के परिवर्तन आयो ?

- जिम्मेवारी घट्यो
- खासै परिवर्तन भएन
- जिम्मेवारी बढ्यो

२९. मर्ज भएपश्चात् तपाईंको तलब भत्तामा कस्तो परिवर्तन भयो ?

- घट्यो
- यथावत रह्यो
- बढ्यो

३०. हाल दिइएको जिम्मेवारीमा कतिको सन्तुष्ट हुनुहुन्छ ?

- पूर्ण सन्तुष्ट
- सामान्य सन्तुष्ट
- सामान्य
- असन्तुष्ट
- पूर्ण असन्तुष्ट

३१. मर्जपश्चात्को कार्य वातावरण कस्तो पाउनु भएको छ ?

- पहिले भन्दा सहज
- कुनै फरक छैन

- पहिले भन्दा असहज
३२. मर्जरपश्चात् कायम भएको यो संस्था तपाईंको वृत्ति विकासको लागि उपयुक्त स्थानको रूपमा रहन्छ जस्तो लाग्छ ?
- लाग्छ
- लाग्दैन
- भन्न सकिन्न
३३. मर्जरपश्चात् तपाईंको संस्था मर्ज गर्नुको उद्देश्य पूरा भयो ?
- भयो
- हुँदैन
- भएन, भएन भने किन भएन होला ?
३४. यस बैंकका कर्मचारीहरूले कसरी मर्जर स्वीकार गरेको अनुभव गर्नु भएको छ ?
- उत्साहित भएर स्वीकार गरेको
- सजिलै स्वीकार गरेको
- स्वीकार गर्न कठिन भएको
- स्वीकार गर्न नसकेको
- अन्य
३५. मर्जर पछि तपाईं भन्दा माथिको मूल्यांकनकर्ता/सुपरिवेक्षक (Immediate Supervisor) को तपाईं प्रतिको व्यवहार कस्तो पाउनु भयो ?
- सकारात्मक उत्प्रेरणा दिने
- सामान्य
- नकारात्मक
३६. मर्जर भएको कारणले यस संस्थाबाट केही कर्मचारीहरूले जागिर छोडेको जस्तो तपाईंलाई लाग्छ ?
- लाग्दैन
- लाग्छ, छोडेको भएका किन छोडे जस्तो लाग्छ ?.....
३७. मर्जरपश्चात् तपाईंको विभागसँग सम्बन्धित कारोबार एकीकृत गर्न कति समय लाग्यो ?
..... महिना
३८. तपाईंले विचारमा निम्न विषयहरूमा मर्जरपश्चात् कस्तो परिवर्तन पाउनु भएको छ ?

	घटेको	यथावत रहेको	बढेको
क) कार्य सम्पन्न गर्ने समय			
ख) कारोबार रकम तथा क्षेत्र			
ग) निर्णय प्रकृत्यामा जटिलता			
घ) तालिमका अवसरहरू			
ङ) कर्मचारीलाई बोनस रकम			
च) बढुवाको अवसर			
छ) व्यवस्थापन सूचना प्रणाली (MIS)			

३९. तपाईंको संस्थालाई मर्जरबाट कुन कुन पक्षमा कस्तो परिवर्तन आएको पाउनु भएको छ ?

	भन विग्रको	यथावत रहेको	राम्रो भएको
क) Economies of Scale			
ख) कर्मचारी उत्प्रेरणामा			
ग) कर्मचारीको उत्पादकत्व			
घ) जनविश्वास			
ङ) प्रविधि उपयोग (System Upgradation)			
च) नयाँ सेवा (New Products)			

४०. मर्ज भएपश्चात् निम्न वित्तीय परिसूचकहरूमा के कस्तो परिवर्तन आएको पाउनु भएको छ ?

	घटेको	यथावत रहेको	बढेको
क) नाफा			
ख) शेयर मूल्य (बजार मूल्य)			
ग) संचालन खर्च			
घ) स्प्रेड दर			
ङ) पूँजी			
च) सम्पत्तिको गुणस्तर			
छ) तरलता			

४१. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जर पश्चात संस्थागत सुशासनको स्थितिमा कस्तो परिवर्तन भएको पाउनु भएको छ ?

- सुधार भएको
 उस्तै रहेको
 कमजोर रहेको

४२. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जरपश्चात् संस्थामा जोखिम व्यवस्थापनको स्थितिमा के कस्तो परिवर्तन भएको पाउनु भएको छ ?

- सुधार भएको, सुधार भएको भए के के विषयमा सुधार भए ? १.
 २. ३.
 उस्तै रहेको
 कमजोर रहेको

४३. मर्जर अधिको तुलनामा मर्जरपश्चात् संस्थाको नेपाल राष्ट्र बैंकको निर्देशन पालनाको स्थिति कस्तो छ ?

- धेरै सुधार भएको
 उस्तै रहेको
 कमजोर रहेको

४४. मर्ज भए पछि मर्जर कै कारणले निक्षेपमा दिने ब्याजदरमा कस्तो परिवर्तन भएको महसूस गर्नु भयो ?

- घटेको
 परिवर्तन नभएको
 बढेको

४५. तपाईंको अनुभवमा मर्ज भएपछि मर्जर भएको कारणले कर्जामा लिइने ब्याजदरमा कस्तो परिवर्तन भएको महसूस गर्नु भयो ?

- घटेको
 परिवर्तन नभएको
 बढेको

४६. तपाईंको अनुभवमा मर्ज भए पछि मर्जर कै कारणले सेवाग्राहीले सेवा प्राप्त गर्ने समयमा के परिवर्तन भएको छ ?

- पहिले भन्दा कम समय लाग्ने गरेको
 केही फरक नरहेको
 पहिले भन्दा बढी समय लाग्ने गरेको

४७. तपाईंको अनुभवमा मर्ज भएपछि मर्जरकै कारणले यस संस्थाले नयाँ सेवाहरु विस्तार गरेको छ ?

- छ छैन

यदि छ भने के के नयाँ सेवा/ वित्तीय उपकरणहरु थप गरेको छ ? उल्लेख गर्नुहोस ।

सेवाहरु	वित्तीय उपकरणहरु

४८. तपाईंको विचारमा यो संस्थाले अब अरु संस्थासँग मर्जरमा जानु ठिक छ वा छैन ?

- छ छैन

यदि छ / छैन भने किन ?

४९. बजेट मार्फत नेपाल सरकारले मर्जरलाई प्रोत्साहन गर्न लिएको नीति पर्याप्त छ ?

- छ
 छैन, छैन भने के के गर्नु पर्ला?

- १.....
२.....
३.....

५०. मर्जर सन्दर्भमा थप केही सुझाव दिन चाहनु हुन्छ ? उल्लेख गर्नुहोस ।

- १.....
२.....
३.....

सहयोगको लागि धन्यवाद ।

उत्तरदाताको नाम (ऐच्छिक): ठेगाना:
संस्था: सम्पर्क टेलिफोन नं (ऐच्छिक):

सर्वेक्षणकर्ताको नाम: पद:
कार्यालय: मिति:

संस्थाको कोड:

नेपाल राष्ट्र बैंक
अनुसन्धान विभाग
केन्द्रीय कार्यालय, बालुवाटार, काठमाडौं
(Email: govfin@nrb.org.np)

मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी
अध्ययन

स्थलगत सर्वेक्षण (Field Survey) प्रश्नावली

(प्राप्त सूचना, सुझाव तथा जानकारीहरू अध्ययन प्रयोजनको लागि मात्र उपयोग गरिने छ ।)

उत्तरदाता: सेवाग्राही (संस्था मर्ज हुनुभन्दा अगाडिदेखि बचत गर्दै आएका बचतकर्ता)

५१. तपाईंले बैंकबाट कस्तो किसिमको सेवा लिइरहनु भएको छ ?
- बचत गरेको
- कर्जा लिएको
- दुवै
- विप्रेषण सम्बन्धी (Money Transfer)
- अन्य
५२. तपाईंले कहिलेदेखि यस बैंकबाट सेवा लिइरहनु भएको छ ?
- वर्ष देखि
- महिना देखि
५३. तपाईंलाई यो बैंक सँग मर्ज भएको थाहा छ ?
- छ
- छैन
५४. यो बैंक मर्ज हुनु अगाडि वावर्ष पहिले र हाल यस बैंकको सेवामा कस्तो परिवर्तन पाउनु भएको छ ?
- पहिले भन्दा राम्रो रहेको
- पहिले र अहिले उस्तै रहेको
- पहिले भन्दा अहिले अझ नराम्रो रहेको
५५. मर्ज हुनु अगाडि वावर्ष पहिले र हाल यस बैंकका कर्मचारीको व्यवहार र तपाईंहरूलाई प्रदान गर्ने सेवाको गुणस्तरमा कस्तो परिवर्तन पाउनु भएको ?
- पहिले भन्दा राम्रो रहेको
- पहिले र अहिले उस्तै रहेको
- पहिले भन्दा अहिले अझ नराम्रो रहेको
५६. तपाईंको अनुभवमा मर्ज हुनु अगाडि (वावर्ष पहिले) र हाल यस बैंकले प्रदान गर्ने निम्न सेवाहरूमा कस्तो अनुभव गर्नु भएको छ ?
- क) निक्षेपमा पाउने ब्याजदर:
- पहिले भन्दा कम रहेको
- पहिले र अहिले उस्तै रहेको
- पहिले भन्दा बढेको

ख) सेवा प्राप्त गर्ने समय (लाईनमा बस्नु पर्ने समय)

- पहिले भन्दा कम समय लाग्ने गरेको
- केही फरक नरहेको
- पहिले भन्दा बढी समय लाग्ने गरेको

ग) सेवा शुल्कहरु

- पहिले भन्दा कम भएको
- केही फरक नरहेको
- पहिले भन्दा बढी भएको

५७. तपाईंको अन्य कुन कुन बैंक तथा वित्तीय संस्थामा खाता रहेको वा अन्य कुन कुन संस्थाबाट वित्तीय सेवा लिइरहनु भएको छ ।

- वाणिज्य बैंकहरु
- विकास बैंकहरु
- वित्त कम्पनी
- सहकारी संस्थाहरु
- अन्य

५८. तपाईंले यस बैंकबाट सेवा लिनुको कारण के हो ?

- साथी भाईहरुले सिफारिस गरेकोले
- अन्य संस्थाहरु नजिकै नभएकाले
- सेवा शुल्क र ब्याजदर कम भएकाले
- अन्य संस्था भन्दा सेवा लिन सजिलो भएकोले
- अन्य

५९. तपाईंको विचारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या धेरै भएको राम्रो कि थोरै भएको राम्रो ?

- धेरै भएको
- थोरै भएको
- खासै फरक नपर्ने ।

६०. अन्य संस्था भन्दा यो संस्थाको तपाईंलाई कुन कुरा राम्रो लाग्यो ?

- ब्याज
- सेवा शुल्क
- कर्मचारी व्यवहार/सहयोगी
- भौतिक सुविधा
- अवस्थिति

६१. बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरुको ब्याज तथा अन्य आर्कषणले तपाईंले अन्य क्षेत्रमा (बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाहेक) राखेको रकम मर्जपश्चात् यस बैंकमा ल्याउनु भएको छ ?

- छ
- छैन

६२. यो बैंक/वित्तीय संस्थाबाट मर्ज भए पछि बचत रकम अन्य बैंक/वित्तीय संस्थामा सार्न लाग्नु भएको छ ?

- छ, छ भने किन?
- छैन

६३. तपाईंको विचारमा बचत गर्नको लागि ठूलो (शाखा संख्या धेरै र पूँजी धेरै भएको) बैंक तथा वित्तीय संस्था राम्रो कि सानो (शाखा संख्या थोरै र पूँजी थोरै भएको) बैंक तथा वित्तीय संस्था राम्रो ?

- सानो
- ठूलो
- जुन भए पनि फरक पढैन ।

६४. यस बैंक/विकास बैंक/वित्त कम्पनीमा बचत गर्नको लागि के कुरालाई ध्यान दिनुहुन्छ ?

- व्याज दर
- घरबाट निकटतम दूरी
- थोरै समयमा सेवा प्रदान
- बैंकको ख्याति (Goodwill)
- बैंक सेवाको गुणस्तर

६५. मर्जरको सम्बन्धमा तपाईंलाई लागेका राम्रा पक्षहरू र नराम्रा पक्षहरू के के हुन ?

राम्रा पक्षहरू

- १
- २
- ३

नराम्रा पक्षहरू

- १
- २
- ३

६६. मर्जर प्रक्रियाले तपाईंहरू जस्ता बचतकर्ताको हित संरक्षण गर्छ जस्तो लाग्छ

- लाग्छ, किन संरक्षण गर्छ जस्तो लाग्छ ?
- लाग्दैन
- भन्न सकिन्न

६७. बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा मर्ज हुँदा एकाधिकारको स्थिति सिर्जना भएको अनुभव गर्नु भएको छ ?

- छु
- छैन

६८. मर्जरको सम्बन्धमा नेपाल राष्ट्र बैंकलाई केही सुझाव दिन चाहनुहुन्छ ?

- १
- २
- ३

सहयोगको लागि धन्यवाद ।

उत्तरदाताको नाम (ऐच्छिक): ठेगाना:
संस्था: सम्पर्क टेलिफोन नं (ऐच्छिक):

सर्वेक्षणकर्ताको नाम: पद:
कार्यालय: मिति:

संस्थाको कोड:

नेपाल राष्ट्र बैंक
अनुसन्धान विभाग
केन्द्रीय कार्यालय, बालुवाटार, काठमाण्डौ
(Email: govfin@nrb.org.np)

मर्जरपश्चात् बनेका बैंक तथा वित्तीय संस्थाहरूको अवस्था र मर्जरको प्रभावकारिता सम्बन्धी अध्ययन
स्थलगत सर्वेक्षण (Field Survey) प्रश्नावली

(प्राप्त सूचना, सुझाव तथा जानकारीहरू अध्ययन प्रयोजनको लागि मात्र उपयोग गरिने छ।)

उत्तरदाता: सेवाग्राही (संस्था मर्ज हुनुभन्दा अगाडिदेखि कारोबार गर्दै आएका ऋणी)

६९. तपाईंले यस बैंकबाट कस्तो किसिमको सेवा लिइरहनु भएको छ ?

- निक्षेप/बचत गरेको
 कर्जा लिएको
 दुवै
 विप्रेषण सम्बन्धी(Money Transfer)
 अन्य

७०. तपाईंले यस बैंकबाट कुन किसिमको कर्जा उपभोग गरिरहनु भएको छ ?

- उत्पादनशील
 उपभोग
 घरजग्गा
 अन्य

७१. तपाईंले हालसम्म कति रकमको कर्जा उपभोग गरिरहनु भएको छ ?

-

७२. तपाईंले कहिलेदेखि यस बैंकबाट सेवा लिई रहनु भएको छ ?

- वर्ष देखि
 महिना देखि

७३. तपाईंलाई यो बैंक सँग मर्ज भएको थाहा छ ?

- छ
 छैन

७४. यो बैंक मर्ज हुनु अगाडि वावर्ष पहिले र हाल यस बैंकको सेवामा कस्तो परिवर्तन पाउनु भएको छ ?

- पहिले भन्दा राम्रो रहेको
 पहिले र अहिले उस्तै रहेको
 पहिले भन्दा अहिले अझ नराम्रो रहेको

७५. यो बैंक/विकास बैंक/वित्त कम्पनी अर्को संस्थासँग मर्ज भए पछि, पहिलेको कर्जा लिँदा पेश भएका कागजातमा थप कागजात माग गरियो कि गरिएन ?

- गरियो
 गरिएन

गरियो भने के के कागजात थप माग भयो ?

.....

७६. तपाईंले कर्जा उपभोग गरिरहेको बैंक/वित्तीय संस्था अर्को संस्थासँग मर्ज भए पछि कर्जा लिँदाका शर्तहरूमा मर्ज हुनु पहिलेको अवस्थाको भन्दा के कस्तो परिवर्तन भएको पाउनु भयो ?

- पहिले भन्दा कडा भएको
 पहिले जस्तै भएको

- पहिले भन्दा सजिलो
७७. तपाईंले कर्जा उपभोग गरिरहेको बैंक/वित्तीय संस्था अर्को संस्थासँग मर्ज भए पछि कर्जा लिँदाको धितोमा मर्ज हुनु पहिलेको अवस्थाको भन्दा परिवर्तन गर्नु पर्‍यो ?
- पर्‍यो
- परेन,
पर्‍यो भने के गर्नु भयो ?
७८. मर्ज हुनु अगाडि वावर्ष पहिले र हाल यस बैंकका कर्मचारीको व्यवहार र तपाईंहरूलाई प्रदान गर्ने सेवाको गुणस्तरमा कस्तो परिवर्तन पाउनु भएको छ ?
- पहिले भन्दा राम्रो रहेको
- पहिले र अहिले उस्तै रहेको
- पहिले भन्दा अहिले अझ नराम्रो रहेको
७९. तपाईंको अनुभवमा मर्ज हुनु अगाडि (वावर्ष पहिले) र हाल यस बैंकले प्रदान गर्ने निम्न सेवाहरूमा कस्तो अनुभव गर्नु भएको छ ?
- क) कर्जामा तिर्नु पर्ने ब्याजदर:
- पहिले भन्दा कम रहेको
- केही फरक नरहेको
- पहिले भन्दा बढेको
- ख) सेवा प्राप्त गर्ने समय (जस्तै: कर्जा स्वीकृत हुने समय)
- पहिले भन्दा कम समय लाग्ने गरेको
- केही फरक नरहेको
- पहिले भन्दा बढी समय लाग्ने गरेको
- ग) सेवा शुल्कहरू
- पहिले भन्दा कम भएको
- केही फरक नरहेको
- पहिले भन्दा बढी भएको
८०. तपाईंले कारोबार गरिरहेको वित्तीय संस्था मर्ज भएको कारणले बैंक तथा वित्तीय संस्था परिवर्तन गर्ने विचार गर्नु भएको छ ?
- छ, छ भने किन ?
- छैन
८१. तपाईंको अन्य कुन कुन वर्गका बैंक तथा वित्तीय संस्थामा कर्जासम्बन्धी कारोबार वा वित्तीय सेवा लिइरहनु भएको छ ।
- वाणिज्य बैंकहरू
- विकास बैंकहरू
- फाइनेन्स कम्पनी
- सहकारी संस्थाहरू
- अन्य
८२. तपाईंले यस बैंकबाट सेवा लिनुको कारण के हो ?
- सम्पर्कबाट
- साथी भाईहरूले सिफारिश गरेकोले
- अन्य संस्थाहरू नजिकै नभएकाले
- सेवा शुल्क र ब्याजदरका कारण
- अन्य संस्था भन्दा सजिलो भएकोले

- अन्य
८३. तपाईंको विचारमा बैंक तथा वित्तीय संस्थाको संख्या धेरै भएको राम्रो कि थोरै भएको राम्रो ?
- धेरै भएको
- थोरै भएको
- थाहा छैन
८४. तपाईंलाई अन्य बैंक तथा वित्तीय संस्थाका पदाधिकारीले ती संस्थाबाट कर्जा लिनको लागि अनुरोध गरेका छन् ?
- छन्
- छैनन्
८५. तपाईंको विचारमा ठूलो (शाखा संख्या धेरै, पूँजी धेरै भएको, ख्याति कमाएको) बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट कर्जा लिन सजिलो हुन्छ कि कि सानो (शाखा संख्या थोरै र पूँजी थोरै भएको) बैंक तथा वित्तीय संस्थाबाट सजिलो हुन्छ ?
- सानो
- ठूलो
- जस्तो भए पनि फरक पर्दैन ।
८६. तपाईं कुनै पनि बैंक/विकास बैंक/वित्त कम्पनीमा कर्जा लिनको लागि के कुरालाई बढी ध्यान दिनुहुन्छ ? क्रममा राख्नुहोस ।
- ब्याज दर
- घरबाट निकटतम दूरी
- बैंकको सेवा शुल्क र ऋणका शर्तहरू
- बैंकको ख्यातिले (Goodwill)
- बैंकको सेवा गुणस्तर
- अन्य.....
८७. बैंक तथा वित्तीय संस्था एक आपसमा मर्ज हुँदा एकाधिकारको स्थिति सिर्जना भएको अनुभव गर्नु भएको छ ?
- छु छैन
८८. मर्जरको सम्बन्धमा तपाईंको केही सुझाव छ ?
-

सहयोगको लागि धन्यवाद ।

उत्तरदाताको नाम (ऐच्छिक): ठेगाना:

संस्था: सम्पर्क टेलिफोन नं (ऐच्छिक):

सर्वेक्षणकर्ताको नाम: पद:

कार्यालय: मिति:

संस्थाको कोड: