

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Επενδυτική Ημερίδα

Λονδίνο, 22 Φεβρουαρίου 2007



Ανάπτυξη, Αναδιάρθρωση, Ενσωμάτωση:

Πορεία προς την κατάκτηση  
ηγετικής θέσης στην περιοχή

**Επιτεύγματα, Στρατηγική και Στόχοι**

# Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα πορεία

Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

Επιδιώξεις και Στόχοι

# Ώρα για νέα κατεύθυνση και ... για επιβεβαίωση της μέχρι τώρα στρατηγικής



## Τι έχει αλλάξει:

1.

Σημαντική υπέρβαση των στόχων του Επιχ. Σχεδίου '05 - '07

2.

Ολοκλήρωση της πρώτης φάσης σημαντικών αναδιαρθρώσεων

3.

Μετασχηματισμός του Ομίλου μετά τις εξαγορές

4.

Ευκαιρία για ανάπτυξη από την αξιοποίηση των συνεργιών

5.

Νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον στην περιοχή

## Τι δεν θα αλλάξει:

1.

Αύξηση εσόδων

2.


Λειτουργική αποτελεσματικότητα

3.


Κεφαλαιακή αποτελεσματικότητα

Επιχειρησιακό  
σχέδιο '07 - '09,  
Στρατηγική  
Επίτευξης  
Στόχων

## Εισαγωγή

 Η μέχρι τώρα πορεία

 Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

 Επιδιώξεις και στόχοι

1.

## Σε πλεονεκτική θέση για διατήρηση ισχυρής αύξησης των εσόδων:

- ✓ Σταθερά υψηλές αποδόσεις και ανάπτυξη εγχώριων δραστηριοτήτων
- ✓ Οι δραστηριότητες στην ΝΑ Ευρώπη θα αναπτυχθούν με ρυθμό διπλάσιο σε σχέση με τις εγχώριες εργασίες
- ✓ Η εξαγορά της Finansbank θα προσφέρει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης σε μία ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά

2.

## Η λειτουργική αποτελεσματικότητα θα επιτευχθεί με:

- ✓ Συνεχιζόμενη αναδιάρθρωση στο εσωτερικό
- ✓ Αξιοποίηση των συνεργιών του Ομίλου

3.


## Αξιοποίηση ευκαιριών ενσωμάτωσης:

- ✓ Αύξηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε ολόκληρο τον Όμιλο
- ✓ Σταδιακή εφαρμογή υποδείγματος αντιστοίχισης προϊόντων ανά περιοχή
- ✓ Επιτάχυνση ρυθμού αύξησης εσόδων


4.

Αποτελεσματική διαχείριση κεφαλαίου μέσω ενεργού διαχείρισης, καθώς και εξασφάλιση υπεροχής στην αντιμετώπιση κινδύνων, στον εσωτερικό έλεγχο και στην εταιρική διακυβέρνηση

## Εισαγωγή

 Η μέχρι τώρα πορεία

 Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

 Επιδιώξεις και στόχοι

Εισαγωγή

**Η μέχρι τώρα πορεία**

Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

Επιδιώξεις και Στόχοι

## Κατανομή Κεφαλαίων

- ▶ Αποχώρηση από περιοχές χωρίς στρατηγικό ενδιαφέρον
- ▶ Διοχέτευση κεφαλαίων προς αγορές και τομείς δραστηριότητας με υψηλή ανάπτυξη
  - ❑ Finansbank, Vojvodjanska
  - ❑ Alpha Insurance Romania, Eurial Leasing, AIG joint venture, Serbian leasing company

## Λειτουργική Αποτελ/τητα

- ▶ Ο δείκτης αποτελεσματικότητας μειώθηκε κατά 14 π.μ. περίπου σε 51% το 2006
  - ❑ Συγκράτηση κόστους μισθοδοσίας στο εσωτερικό
  - ❑ Εφαρμογή ΠΕΕ σε όλο τον Όμιλο
  - ❑ Η αύξηση των εξόδων διοίκησης στην Ελλάδα περιορίστηκε στο +1.9% ετησίως κατά μέσο όρο

## Αύξηση Εσόδων

- ▶ Αύξηση μόχλευσης ισολογισμού: δάνεια προς ενεργητικό σε 56% από 47%, δάνεια προς καταθέσεις σε 84% από 66%
- ▶ Η σύνθεση του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων βελτιώνεται: τα δάνεια λιανικής αποτελούν τα 2/3 του συνόλου των δανείων
- ▶ Εγχώρια στεγαστικά δάνεια: στο 1/4 των δανείων της αγοράς και άνω του 40% του συνόλου των δανείων της ΕΤΕ
- ▶ Το πλεονέκτημα χρηματοδοτήσεων από πρωτογενείς καταθέσεις διατηρείται: το επιτοκιακό περιθώριο διευρύνεται περισσότερο από 100μ.β. με ταυτόχρονη διατήρηση του μεριδίου αγοράς στο 30%.

Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα πορεία

Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

Επιδιώξεις και στόχοι

# Το επιχειρησιακό σχέδιο '05 - '07 έχει υλοποιηθεί ένα έτος νωρίτερα



	Μεγέθη	2006Α	Στόχος Ε.Σ. 2007
Κερδοφορία	Κέρδη μετά από Φόρους	€ 990εκατ*	€ 800εκατ
	Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων	29%**	>24%
Αποτ/κότητα	Κόστος / Έσοδα	50.7%	<50%
Έσοδα & Ισολογισμός	Σύνολο Εσόδων	€ 3.15δισ	€ 2.70δισ
	Δάνεια (προ προβλέψεων)	€ 43.4δισ	€ 40δισ
	Καθαρό Επιτοκιακό Περιθώριο	3.51%***	>3.10%
	Δάνεια προς Καταθέσεις	84.3%	>80%
	Μη εξυπηρετούμενα δάνεια (% συνόλου)	3.8%	<4.5%



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα πορεία



Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο



Επιδιώξεις και στόχοι

\*: Δημοσιευμένο αποτέλεσμα 2006, συμπεριλαμβανομένου και φόρου αποθεματικών, € 100 εκατ.

\*\* : Δημοσιευμένο αποτέλεσμα 2006 εξαιρουμένων των εκτάκτων αποτελεσμάτων

\*\*\*: Δεν συμπεριλαμβάνεται η Finansbank.

# Δημιουργώντας ένα περιφερειακό πρωταθλητή



Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Σελίδα 8

## Ελλάδα

Καταστήματα	557
Μ.Α. Λιανικής	22%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	17%



## Τουρκία

Καταστήματα	309
Μ.Α. Λιανικής	6%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	6%



## Βουλγαρία

Καταστήματα	173
Μ.Α. Λιανικής	17%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	11%



## Ρουμανία

Καταστήματα	76
Μ.Α. Λιανικής	3%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	2%



## Κύπρος

Καταστήματα	15
Μ.Α. Λιανικής	2%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	4%



## Αλβανία

Καταστήματα	13
Μ.Α. Λιανικής	12%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	4%



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα πορεία



Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο



Επιδιώξεις και στόχοι

## Σερβία

Καταστήματα	203
Μ.Α. Λιανικής	9%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	9%



## FYROM

Καταστήματα	55
Μ.Α. Λιανικής	40%
Μ.Α. Επιχειρ. Τραπεζικής	22%







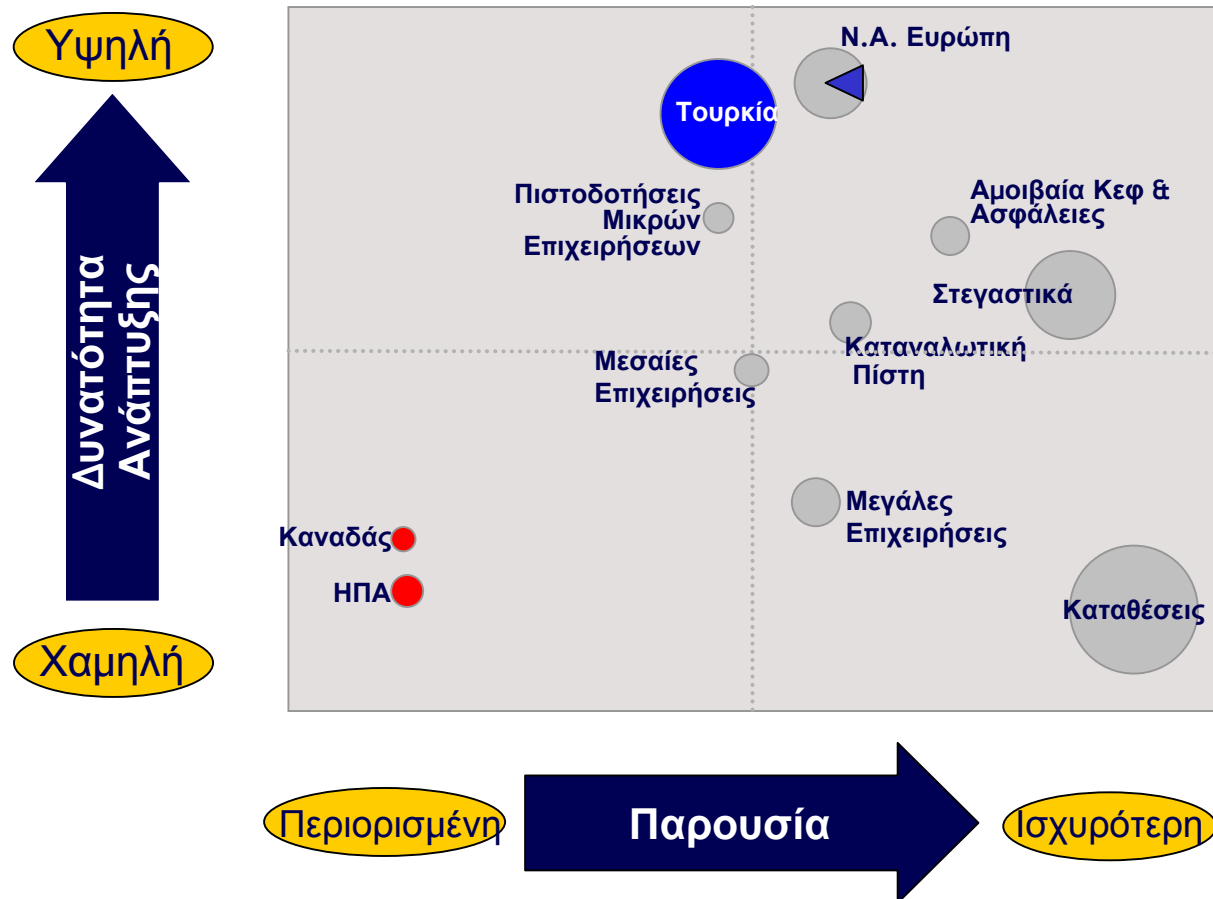
Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα πορεία

**Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο**

Επιδιώξεις και Στόχοι

# Το χαρτοφυλάκιο εργασιών μας είναι κατάλληλα δομημένο για να πετύχει υψηλούς ρυθμούς αύξησης



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα Πορεία



**ΜΕΤ/ζοντας τον Όμιλο**



**Αύξηση Εσόδων**



Λειτουργική Αποτ/κότητα



Συνέργιες Ενσωμάτωσης



Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα



Διαχείριση Κινδύνων



Εταιρική Διακυβέρνηση



Προσδοκίες και Στόχοι



**Ρευστοποίηση Στοιχείων Ενεργητικού**



**Επένδυση**

# Δραστηριοποίηση σε ολοένα και περισσότερο ελκυστικό περιβάλλον



## Ελλάδα

Υψηλή και βιώσιμη ανάπτυξη - Η τραπεζική αγορά εξακολουθεί να παραμένει πολύ δυναμική

▶ Πληθυσμός (σε εκ.)	11.1
▶ Πραγματικό ΑΕΠ ('07-'09)	3.7%
▶ Αύξηση Δανείων ('07-'09)	13%
▶ Περιθώριο πιστοδότησης ('09)	240bps



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα Πορεία



Μετ/ζοντας τον Όμιλο



Αύξηση Εσόδων



Λειτουργική Αποτ/κότητα



Συνέργιες Ενσωμάτωσης



Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα



Διαχείριση Κινδύνων



Εταιρική Διακυβέρνηση



Προσδοκίες και Στόχοι

## Τουρκία

Ταχεία οικονομική ανάπτυξη με συνεχιζόμενη ραγδαία επέκταση του τραπεζικού τομέα

▶ Πληθυσμός (σε εκ.)	70.4
▶ Πραγματικό ΑΕΠ* ('07-'09)	5.3%
▶ Αύξηση Δανείων* ('07-'09)	21%
▶ Περιθώριο πιστοδότησης ('09)	550bps



\*: σε €

## ΝΑ Ευρώπη

Οι τραπεζικές αγορές παραμένουν ελκυστικές σε μία περιοχή που συγκλίνει ταχύτατα με την Ευρώπη

▶ Πληθυσμός (σε εκ.)	43.7
▶ Πραγματικό ΑΕΠ* ('07-'09)	5.9%
▶ Αύξηση Δανείων* ('07-'09)	22%
▶ Περιθώριο πιστοδότησης ('09)	520bps



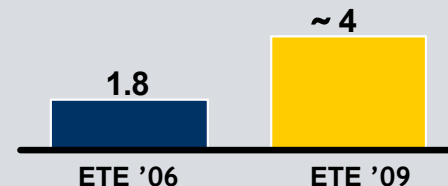
\*: σε €

# Η εγχώρια αγορά παραμένει βασικός πυλώνας της κερδοφορίας



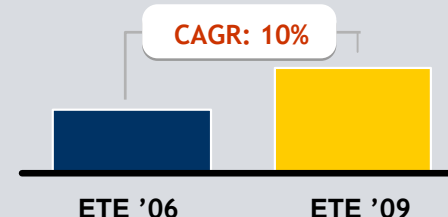
- **Λιανική Τραπεζική:** αξιοποίηση του εκτεταμένου δικτύου σε σχέση με τη μεγάλη πελατειακή μας βάση

Δείκτης σταυροειδών πωλήσεων (x)



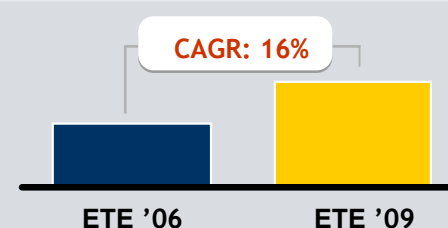
- **Εταιρική Τραπεζική:** προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων και των πιστοδοτήσεων ΜΜΕ που αποφέρουν έσοδα από προμήθειες

Έσοδα ανά Πελάτη (%)



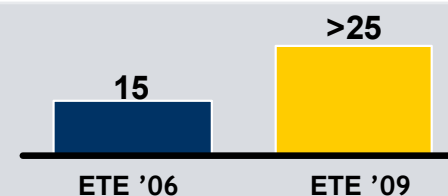
- **Ασφαλιστικές Εργασίες:** Επέκταση του μοντέλου τραπεζοασφάλισης

Μικτά Ασφάλιστρα



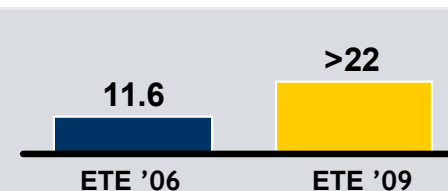
- **Διαχείριση Περιουσίας Πελατών:** βελτίωση του μοντέλου εξυπηρέτησης

Μερίδιο Αγοράς - Non MMF



- **Χρηματοιστηριακές Εργασίες:** ανάδειξη σε περιφερειακό ηγέτη στην ανάλυση εταιρειών και στις πωλήσεις χρηματοιστηριακών προϊόντων

Μερίδιο Αγοράς



Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα Πορεία

Μετ/ζοντας τον Όμιλο

➤ Αύξηση Εσόδων

➤ Λειτουργική Αποτ/κότητα

➤ Συνέργιες Ενσωμάτωσης

➤ Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα

➤ Διαχείριση Κινδύνων

➤ Εταιρική Διακυβέρνηση

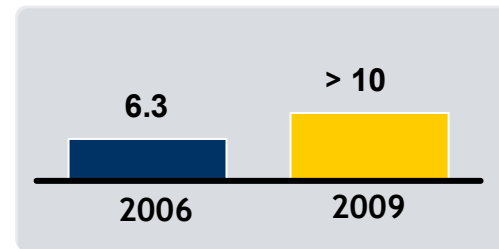
Προσδοκίες και Στόχοι

# ... και η ΝΑ Ευρώπη και η Τουρκία συμβάλλουν σε περαιτέρω ενίσχυση των κερδών

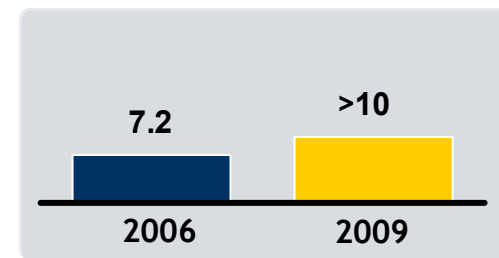


- Ενσωμάτωση εξαγορών μέσω αποτελεσματικής μεταφοράς ικανοτήτων και αξιοποίησης συνεργιών
- Εστίαση στην οργανική ανάπτυξη με επιδίωξη της επίτευξης κρίσιμου μεγέθους
- Πρόγραμμα μικρής κλίμακας εξαγορών σε περιοχές στρατηγικού ενδιαφέροντος

**Τουρκία:**  
Μερίδιο Αγοράς  
Λιανικής Τραπεζικής



**ΝΑ Ευρώπη:**  
Μερίδιο Αγοράς  
Λιανικής Τραπεζικής



- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα Πορεία
- **Μετ/ζοντας τον Όμιλο**
  - **Αύξηση Εσόδων**
  - Λειτουργική Αποτ/κότητα
  - Συνέργιες Ενσωμάτωσης
  - Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα
  - Διαχείριση Κινδύνων
  - Εταιρική Διακυβέρνηση
- Προσδοκίες και Στόχοι

# Συνέχιση της αναδιάρθρωσης στην Ελλάδα, ενώ επιταχύνεται η οργανική ανάπτυξη στην περιοχή

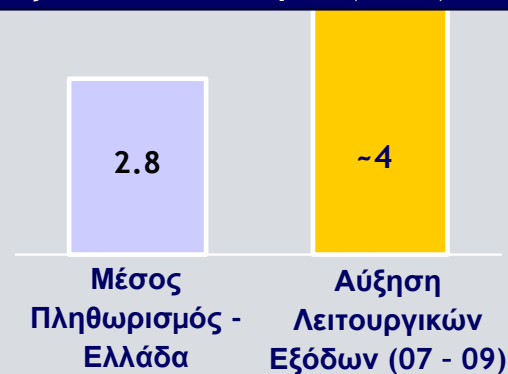


**Αύξηση των λειτουργικών εξόδων μικρότερη του πληθωρισμού παρά τις αυξήσεις στους μισθούς λόγω παραγωγικότητας**

## Δράσεις σχετικά με το κόστος

- ❑ Συγκέντρωση προμηθειών
- ❑ Εξορθολογισμός και κεντροποίηση διαδικασιών
- ❑ Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

**Πληθωρισμός και Αύξηση Λειτουργικών Εξόδων στο Εσωτερικό (07-09)**



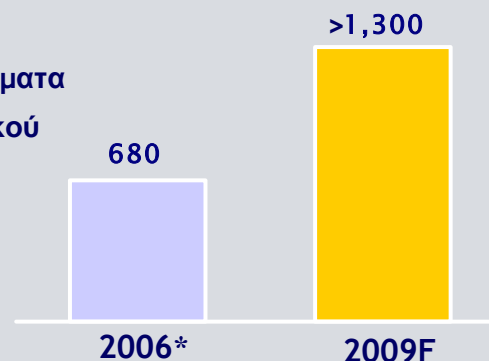
**Οργανική επέκταση της παρουσίας μας**

- ❑ **Finansbank:** 240 νέα καταστήματα με στόχο τα 550 μέχρι το '09
- ❑ **Banca Romaneasca:** 125 νέα καταστήματα (200 το '09)
- ❑ **UBB:** 100 νέα καταστήματα (270 το '09)

**CAGR (07-09) Καταστήματα Εξωτ.: +25%**

**CAGR (07-09) Λειτουργ. Έξοδα Εξωτ.: +21%**

**Καταστήματα Εξωτερικού**



Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα Πορεία

**Μετ/ζοντας τον Όμιλο**

➤ **Αύξηση Εσόδων**

➤ Λειτουργική Αποτ/κότητα

➤ Συνέργιες Ενσωμάτωσης

➤ Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα

➤ Διαχείριση Κινδύνων

➤ Εταιρική Διακυβέρνηση

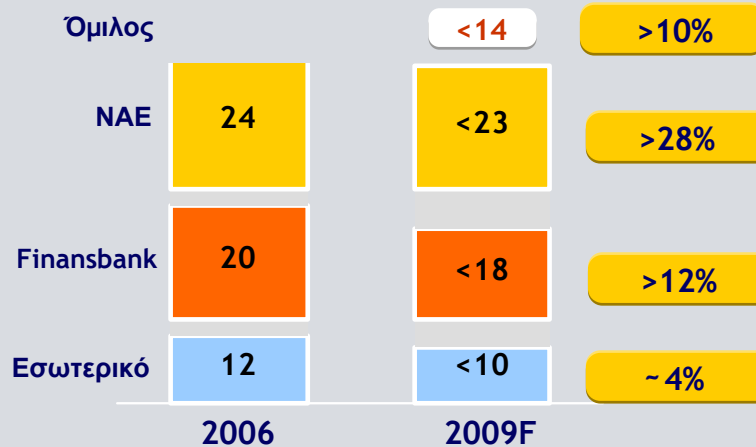
Προσδοκίες και Στόχοι

## Ενίσχυση δυναμικής οργανικής επέκτασης στο εξωτερικό

- Συνεχιζόμενη δυναμική αναδιάρθρωσης εγχώριων δραστηριοτήτων
- Η αύξηση του κόστους λόγω διευρυνμένων εργασιών αντισταθμίζεται από μεγάλη αύξηση εσόδων

## Γ&Δ Δαπάνες : Έσοδα (%)

Γ&Δ ΕΤ. μ.ο.

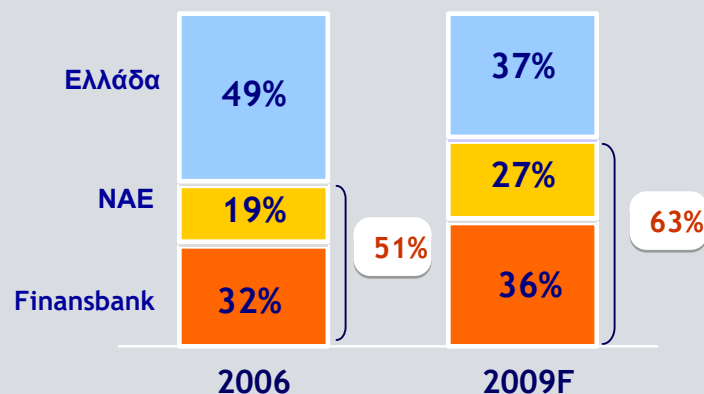


## Σύνολο Προσωπικού:

### Διεθνής προσανατολισμός

- Το προσωπικό που απασχολείται στη ΝΑΕ και στη Τουρκία θα αυξηθεί παράλληλα με την επέκταση των δικτύων καταστημάτων, περιλαμβάνοντας το 60% του συνόλου των υπαλλήλων το 2009

### Εξέλιξη των μεγεθών του προσωπικού\*



\*Δεν περιλαμβάνει την Vojvodjanska για το 2006

- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα Πορεία
- Μετ/ζοντας τον Όμιλο
  - Αύξηση Εσόδων
  - Λειτουργική Αποτ/κότητα
  - Συνέργιες Ενσωμάτωσης
  - Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα
  - Διαχείριση Κινδύνων
  - Εταιρική Διακυβέρνηση
- Προσδοκίες και Στόχοι

# Διαμόρφωση νοοτροπίας προσανατολισμένης προς την αποδοτικότητα - το κλειδί της επιτυχίας



## *Κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων τους*

### Πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης της αποδοτικότητας

- ❑ Τριμηνιαίοι στόχοι ανά Μονάδα και πρόσθετες αμοιβές (bonus) βάσει αποδοτικότητας
- ❑ Προγράμματα δικαιωμάτων αγοράς μετοχών για την ανώτατη διοίκηση και εργαζομένους με υψηλή απόδοση
- ❑ Τριμηνιαίες αναφορές για την πρόοδο της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου

### Εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη σταδιοδρομίας

- ❑ Σχεδιασμένα προγράμματα ανάπτυξης και καθορισμένη πορεία επαγγελματικής εξέλιξης
- ❑ Ενεργή διαχείριση ιδιαίτερων προσόντων
- ❑ Προσδιορισμός δυνατοτήτων


 Εισαγωγή


 Η μέχρι τώρα Πορεία

 **Μετ/ζοντας τον Όμιλο**

 Αύξηση  
Εσόδων


 **Λειτουργική  
Αποτ/κότητα**

 Συνέργιες  
Ενσωμάτωσης

 Κεφαλαιακή  
Αποτ/κότητα

 Διαχείριση  
Κινδύνων

 Εταιρική  
Διακυβέρνηση

 Προσδοκίες και  
Στόχοι



# Με την ενοποίηση δημιουργούνται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης



## Άμεσα οφέλη

- ❑ Εξοικονομούμενοι πόροι από την ενσωμάτωση της Finansbank
- ❑ Εφαρμογή ολοκληρωμένου υποδείγματος ελέγχου σε επίπεδο Ομίλου

~€ 60 εκατ. το 2009

## Νέο Λειτουργικό Υπόδειγμα

- ❑ Ενοποίηση των λειτουργιών διαχείρισης πληροφορικής και εργασιών back-office
- ❑ Εφαρμογή ενοποιημένου μοντέλου για τις προμήθειες.

~€ 60 εκατ. το 2009

## Συνέργιες στα Έσοδα

- ❑ Εφαρμογή υποδειγμάτων διανομής βέλτιστης πρακτικής σε ολόκληρο τον Όμιλο
- ❑ Ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων π.χ. διασυννοριακές εμπορικές χρηματοδοτήσεις, ενοποιημένη διαχείριση ταμειακών διαθεσίμων, διασυννοριακή εταιρική τραπεζική, ασφαλιστικές εργασίες

~€ 30 εκατ. το 2009

● Εισαγωγή

● Η μέχρι τώρα Πορεία

### ● Μετ/ζοντας τον Όμιλο

➤ Αύξηση Εσόδων

➤ Λειτουργική Αποτ/κότητα

➤ **Συνέργιες Ενσωμάτωσης**

➤ Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα

➤ Διαχείριση Κινδύνων

➤ Εταιρική Διακυβέρνηση

● Προσδοκίες και Στόχοι

# Διαχείριση Κεφαλαίου: επαρκής κεφαλαιακή βάση για τη χρηματοδότηση ισχυρής οργανικής μεγέθυνσης και τη διατήρηση της τρέχουσας μερισματικής πολιτικής



Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα Πορεία

Μετ/ζοντας τον Όμιλο

Αύξηση Εσόδων

Λειτουργική Αποτ/κότητα

Συνέργιες Ενσωμάτωσης

Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα

Διαχείριση Κινδύνων

Εταιρική Διακυβέρνηση

Προσδοκίες και Στόχοι



**Συνετή:** διατήρηση του ανώτατου βασικού δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας

>7.5%



**Αποτελεσματική:** αποδέσμευση από μη κύριες δραστηριότητες και χαμηλής κερδοφορίας στοιχεία ενεργητικού

~€ 100 εκατ.



**Σύγχρονη:** Εισαγωγή του πλαισίου της Βασιλείας II

Ελάχιστη επίπτωση



**Συγχωνεύσεις και Εξαγορές με κατευθυντήριες αρχές:**

- ❑ **Επιλεγμένοι στόχοι** στην περιοχή του στρατηγικού μας ενδιαφέροντος
- ❑ **Κριτήρια εξαγορών:** καλή φήμη, ορθή διαχείριση, ισχυρή καταθετική βάση σε τοπικό νόμισμα, ελκυστικό δίκτυο
- ❑ **Αύξηση κερδών ανά μετοχή** και ΕΣΑ άνω του κόστους ιδίων κεφαλαίων μεσοπρόθεσμα (3-4 έτη)
- ❑ **Περαιτέρω ευκαιρίες στη ΝΑΕ** σε άλλους τομείς αγοράς, όπως η διαχείριση διαθεσίμων, οι ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εργασίες, αποτελούν επίσης προτεραιότητα

# Εξασφάλιση υπεροχής στις πρακτικές διαχείρισης κινδύνων με συνετή εφαρμογή



## Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών

- ❑ Σύσταση ανεξάρτητης λειτουργίας πιστωτικού κινδύνου ανά τομέα δραστηριότητας
- ❑ Αναθεωρημένες πρακτικές διαχείρισης κινδύνων σε ολόκληρο τον Όμιλο
- ❑ Ενίσχυση της ομάδας διαχείρισης κινδύνων με νέες προσλήψεις

## Συνέχιση των συντηρητικών πρακτικών διασφάλισης δανείων

- ❑ Ποσοστά απόρριψης: >10% στη Στεγαστική Πίστη, >40% στην Καταναλωτική Πίστη
- ❑ Δείκτης δανείων προς διασφαλιστική αξία στα νέας γενιάς στεγαστικά δάνεια στο 85% περίπου

## Χαμηλή διάθεση ανάληψης κινδύνων αγοράς

- ❑ Έκθεση κυρίως σε δάνεια προς το Ελληνικό Δημόσιο, με δείκτη κάλυψης >90%
- ❑ **ΜΔΖ** πολύ χαμηλότερο από το όριο των € 10 εκατ.

Εισαγωγή

Η μέχρι τώρα Πορεία

Μετ/ζοντας τον Όμιλο

➤ Αύξηση Εσόδων

➤ Λειτουργική Αποτ/κότητα

➤ Συνέργιες Ενσωμάτωσης

➤ Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα

➤ Διαχείριση Κινδύνων

➤ Εταιρική Διακυβέρνηση

Προσδοκίες και Στόχοι

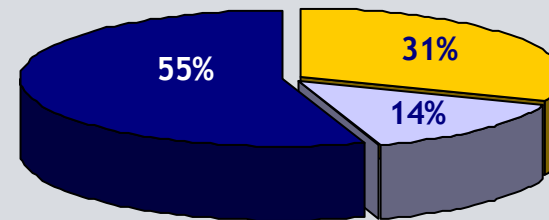
# Ο Ομιλος έχει επιτύχει σημαντική διαφοροποίηση



45% των κερδών του Ομίλου θα προέρχεται από διεθνείς δραστηριότητες

ΚΜΦ

## Γεωγραφική διάρθρωση 2009



Τουρκία NAE Ελλάδα

- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα Πορεία
- Μετ/ζοντας τον Όμιλο**
  - Αύξηση Εσόδων
  - Λειτουργική Αποτ/κότητα
  - Συνέργιες Ενσωμάτωσης
  - Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα
  - Διαχείριση Κινδύνων**
  - Εταιρική Διακυβέρνηση
- Προσδοκίες και Στόχοι

ΝΑΕ

14%

55%

Ελλάδα

31%

Τουρκία

# Οδηγώντας τις εξελίξεις στην Εταιρική Διακυβέρνηση: οι ορθοί έλεγχοι και ρυθμίσεις οδηγούν σε σωστές αποφάσεις



*Δημιουργία σύγχρονου πλαισίου Εταιρικής Διακυβέρνησης σε ολόκληρο τον Όμιλο, εναρμονισμένου με τα βέλτιστα διεθνή πρότυπα και πρακτικές*

**Επιτεύγματα έως σήμερα**

- ▶ Αναδιαμόρφωση των Επιτροπών του ΔΣ: Δημιουργία Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης και Υποψηφιοτήτων, Ανθρώπινου Δυναμικού και Αμοιβών, Κινδύνων του ΔΣ και αναθεώρησης πλαισίου λειτουργίας της Επιτροπής Ελέγχου (συμμόρφωση με το N. Sarbanes-Oxley)
- ▶ Προσδιορισμός της ανεξαρτησίας του ΔΣ και ενίσχυση του ρόλου του ώστε να περιλαμβάνει προσεγγίσεις στρατηγικής και διαχείρισης κινδύνων
- ▶ Ανάπτυξη πολιτικών αξιολόγησης για το ΔΣ και την ανώτατη διοίκηση και αμοιβών μη εκτελεστικών μελών του ΔΣ
- ▶ Εφαρμογή κατευθυντήριων γραμμών Εταιρικής Διακυβέρνησης, τροποποίηση του πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου και σύσταση Διεύθυνσης Κανονιστικής Συμμόρφωσης

**Μελλοντικές προκλήσεις**

- ▶ Εφαρμογή πολιτικών αξιολόγησης του ΔΣ και των Γενικών Διευθυντών
- ▶ Ενίσχυση της διαφάνειας με την εφαρμογή πολιτικής υποψηφιοτήτων για το ΔΣ
- ▶ Θέσπιση πολιτικής Διακυβέρνησης του Ομίλου

- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα Πορεία
- Μετ/ζοντας τον Όμιλο**
  - Αύξηση Εσόδων
  - Λειτουργική Αποτ/κότητα
  - Συνέργιες Ενσωμάτωσης
  - Κεφαλαιακή Αποτ/κότητα
  - Διαχείριση Κινδύνων
  - Εταιρική Διακυβέρνηση**
- Προσδοκίες και Στόχοι



Εισαγωγή

Track Record

Transforming the Group

**Επιδιώξεις και Στόχοι**

# Συντελεστές επιτυχίας: ισχυρή ανάπτυξη πιστοδοτήσεων σε συνδυασμό με λειτουργική αποτελεσματικότητα



Όμιλος, Αύξηση δανείων, Ετήσιος μ.ο. '07-'09	Ελλάδα Τουρκία (Τ.Λ.) ΝΑΕ	Ετήσιος μ.ο. >16% Ετήσιος μ.ο. >35% Ετήσιος μ.ο. >40%
Εξελίξεις του ΚΕΠ, '09	Όμιλος	~4.0%
Λειτουργικά Έξοδα, Ετήσιος μ.ο. '07-'09	Ελλάδα Τουρκία και ΝΑΕ (€)	~4% ~20% Προσωπικό ετ. μ.ο. +15% Νέα κατ/τα ετ. μ.ο. +25%
Ποιότητα πιστοδοτήσεων, '09	Όμιλος	Έξοδα προβλέψεων <85bps Δείκτης κάλυψης >80% Μικτές επισφαλείς απαιτήσεις ~3%



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα πορεία



Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο



Επιδιώξεις και στόχοι

# Στόχοι Ομίλου για το 2009: αύξηση κερδών και εσόδων



## Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων και Συν.Ι.Κ.

- ☐ Απόδοση Συν.Ι.Κ. ('09):
- ☐ Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων('09):

('09)

>35%

>24%

## Αποδοτέα ΚΜΦ\*

- ☐ Όμιλος\*:
- ☐ Εσωτερικό:
- ☐ Finansbank\*\*:
- ☐ ΝΑΕ:

## Μέσος όρος ('07-'09)

>30%

>20%

>25%

>35%

## Έσοδα

- ☐ Όμιλος\*:
- ☐ Εσωτερικό:
- ☐ Finansbank\*\*:
- ☐ ΝΑΕ:

## Μέσος όρος ('07-'09)

>20%

>10%

>23%

>30%



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα πορεία



Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο



Επιδιώξεις και στόχοι

\*: κέρδη 4½ μηνών της Finansbank σε ποσοστό 56% για το ΠΕ06

\*\* : εξαιρούνται τα κέρδη από την πώληση των διεθνών δραστηριοτήτων της χρήσης 2006, σε Τ.Λ.



# Στόχοι του Ομίλου για το 2009: Αποτελεσματικότητα



## Όμιλος

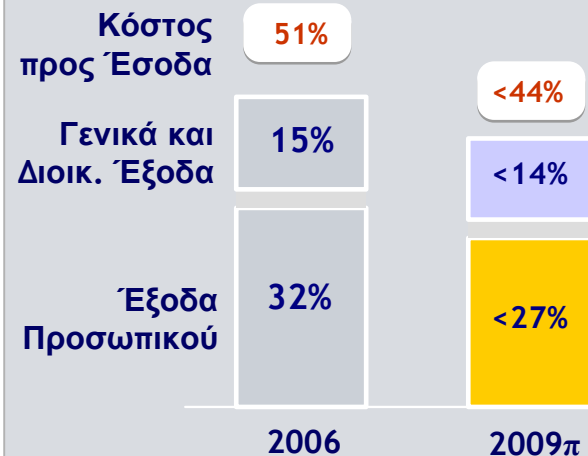
- ❑ Κόστος / Έσοδα μειώνεται περισσότερο από 900μβ
- ❑ Γενικά και Διοικητικά Έξοδα / Έσοδα μειώνεται παρά την ισχυρή ανάπτυξη σε όλες τις αγορές
- ❑ Έξοδα Προσωπικού / Έσοδα βελτιώνεται πάνω από 500μβ

## Finansbank

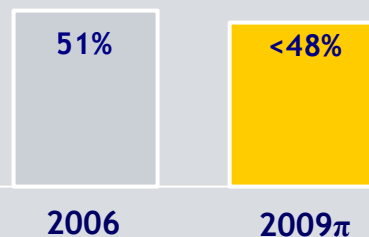
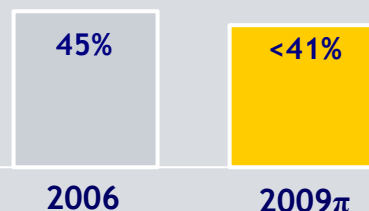
- ❑ Κόστος/Έσοδα βελτίωση >400 μβ

## NA Ευρώπη

- ❑ Κόστος/Έσοδα βελτίωση >300 μβ



- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα πορεία
- Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο
- Επιδιώξεις και στόχοι



# Βασικές υποθέσεις: ισχυρή οικονομική ανάπτυξη, χαμηλά επίπεδα διεξόδου, υψηλά περιθώρια



Αύξηση ΑΕΠ (ευρώ), Ετήσιος μ.ο. '07-'09	Ελλάδα	6.5%
	Τουρκία	5.3%
	NA Ευρώπη	8.5%
Επίπεδα διεξόδου, '09	Ελλάδα	110%
	Τουρκία	54%
	NA Ευρώπη	43%
Διατραπεζικά επιτόκια, '09 (μ.π)	Ελλάδα	1m EUR: 4.1%
	Τουρκία	EKTT: <13%
Συναλλαγματική ισοτιμία TRY / € '09 (μ.π.)	Τουρκία	2.05
Περιθώρια πιστοδοτήσεων, '09	Ελλάδα	240μβ
	Τουρκία	550μβ
	NA Ευρώπη	520μβ

- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα πορεία
- Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο
- Επιδιώξεις και στόχοι

## Σενάριο

## Επίδραση

## Αποτέλεσμα Βασικό Σενάριο

- Επιβράδυνση ανάπτυξης του ΑΕΠ
- Ο αυξημένος ανταγωνισμός ασκεί περαιτέρω πίεση στα περιθώρια λιανικής

- Μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης δανείων λιανικής χαμηλότερος κατά 3 ποσοστιαίες μονάδες
- Απόκλιση 50 μβ από τα περιθώρια λιανικής του βασικού σεναρίου

- Η ΕΚΤ αυξάνει τα επιτόκια κατά >50μβ έως το 2009
- Λιγότερη πίεση στα περιθώρια λιανικής (σε σχέση με το βασικό σενάριο)

- Αύξηση ΚΕΠ κατά +50μβ

ΚΜΦ Ομίλου\*,  
ετήσιος μ.ο.  
(07-09):

>27%

>30%

ΚΜΦ Τράπεζας\*,  
ετήσιος μ.ο.  
(07-09)

>15%

>20%

ΚΜΦ Ομίλου\*,  
ετήσιος μ.ο.  
(07-09):

>35%

>30%

ΚΜΦ Τράπεζας\*,  
Ετήσιος μ.ο.  
(07-09):




>26%

>20%



- Εισαγωγή
- Η μέχρι τώρα πορεία
- Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο
- Επιδιώξεις και στόχοι

\*Κέρδη μετά από φόρους και δικαιωμάτων μειοψηφίας

## Σενάριο

-  Επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης του ΑΕΠ
-  Επιταχύνεται η σύγκλιση των περιθωρίων λιανικής (απόκλιση 70μβ από τα περιθώρια λιανικής του βασικού σεναρίου)
-  Υποτίμηση της Τουρκικής Λίρας (5% πλέον των βασικών υποθέσεων )

## Επίδραση

-  Μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης δανείων χαμηλότερος κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες
-  Μείωση 50 μβ από το βασικό σενάριο

## Αποτέλεσμα Βασικό σενάριο

ΚΜΦ Ομίλου\*,  
ετήσιος μ.ο.  
αύξησης (07-09):

>28%

>30%

ΚΜΦ Finansbank\*  
Ετήσιος μ.ο.  
αύξησης σε Τ.Λ.  
(07-09):

>18%

>25%

 Εισαγωγή

 Η μέχρι τώρα πορεία

 Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

 **Επιδιώξεις και στόχοι**

\*Κέρδη μετά από φόρους και δικαιωμάτων μειοψηφίας

# Τομείς στους οποίους εστιάζεται το ενδιαφέρον του Διευθύνοντος Συμβούλου



Εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδίου



Αναδιάρθρωση και Ενοποίηση



Στελέχωση και ποιότητα του Ανθρώπινου Δυναμικού



Διαχείριση Κινδύνων, Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση



Στρατηγική Επιλεγμένων Εξαγορών



Εισαγωγή



Η μέχρι τώρα πορεία



Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο



Επιδιώξεις και στόχοι

# Δημιουργώντας έναν κορυφαίο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα στην ΝΑ Ευρώπη



1. Αποδεδειγμένο ιστορικό επίτευξης στόχων

2. Σε πλεονεκτική θέση προκειμένου να αξιοποιήσει ένα ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον, με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης της τραπεζικής αγοράς


- ✓ Διατήρηση υψηλών αποδόσεων και ανάπτυξης εργασιών στην Ελλάδα
- ✓ Η ΝΑ Ευρώπη θα εξασφαλίσει ρυθμούς ανάπτυξης διπλάσιους από εκείνους των εγχώριων δραστηριοτήτων
- ✓ Η Finansbank παρέχει μία μοναδική δυνατότητα για την εκμετάλλευση των ευκαιριών στην Τουρκία

3. Οι προσπάθειες αναδιάρθρωσης βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργασιών στην Ελλάδα

4. Αξιοποίηση των συνεργιών που δημιουργούνται στον Όμιλο για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικότερου μοντέλου λειτουργίας στην περιοχή

5. Εφαρμογή ενδεδειγμένων πρακτικών διαχείρισης κεφαλαίου και κινδύνων

 Εισαγωγή

 Η μέχρι τώρα πορεία

 Μετασχηματίζοντας τον Όμιλο

 **Επιδιώξεις και στόχοι**