

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος

Επενδυτική Ημερίδα

Λονδίνο, 22 Φεβρουαρίου 2007



Κατακτώντας ηγετική θέση στην περιοχή

**Ελλάδα: Διατήρηση υψηλών αποδόσεων και ρυθμών
ανάπτυξης**

1.

Η αγορά θα συνεχίσει να είναι ελκυστική και να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς

2.

Η ΕΤΕ είναι έτοιμη να αξιοποιήσει αυτούς τους ρυθμούς ανάπτυξης, όπως αποδεικνύεται και από τη μέχρι τώρα πορεία της

- ✓ Κατέχει ισχυρή θέση με ασυναγώνιστα μερίδια αγοράς στις καταθέσεις ταμιευτηρίου και όψεως, στα στεγαστικά δάνεια και στα αμοιβαία κεφάλαια, ενώ έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης σε άλλα προϊόντα προς πελάτες λιανικής και μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
- ✓ Τα έσοδα από προμήθειες και τα σχετικά προϊόντα παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην κερδοφορία του Ομίλου

3.

Η διαρκής βελτίωση της σύνθεσης του ενεργητικού της ΕΤΕ και το χρηματοδοτικό της πλεονέκτημα συντελούν στη διατήρηση των υψηλών αποδόσεων, αντισταθμίζοντας τις πιέσεις των επιτοκιακών περιθωρίων

4.

Σημαντικές στρατηγικές ενέργειες είναι ήδη σε εφαρμογή σε όλους τους τομείς δραστηριότητας της ΕΤΕ με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και την εκμετάλλευση αναξιοποίητων ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις



Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

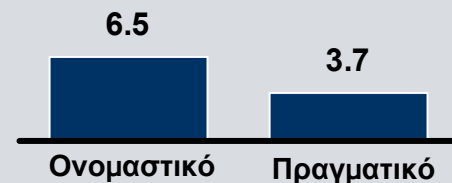
Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

Οι μακροοικονομικές προοπτικές εξακολουθούν να είναι ελκυστικές, παρουσιάζοντας υψηλή και βιώσιμη ανάπτυξη



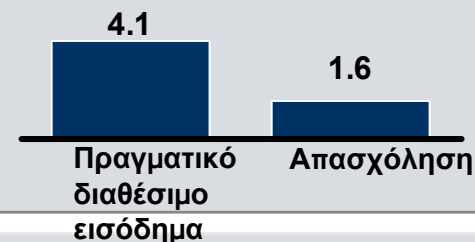
- Δυναμική αύξηση του ΑΕΠ

ΑΕΠ CAGR
2007 - 09, %



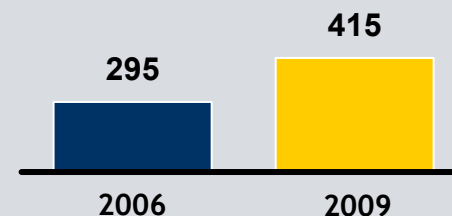
- Θετικές προοπτικές για το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών

Αύξηση διαθέσιμου
εισοδήματος &
απασχόλησης
CAGR 2007 - 09,



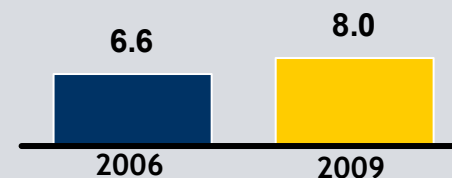
- Τα επιτόκια αναμένεται να φτάσουν στο ανώτατο επίπεδο το 2008

Euribor - 1m,
μονάδες βάσης,
ετήσιος μ.ο.

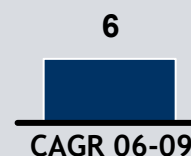


- Δυνατότητες συνεχιζόμενης ανάπτυξης στα στεγαστικά δάνεια

Δείκτης
εξυπηρέτησης
χρέους νοικοκυριών
(% ΑΕΠ)



Ονομαστική αύξηση
τιμών κατοικιών (%)



■ Περιβάλλον &
Θέση στην Αγορά

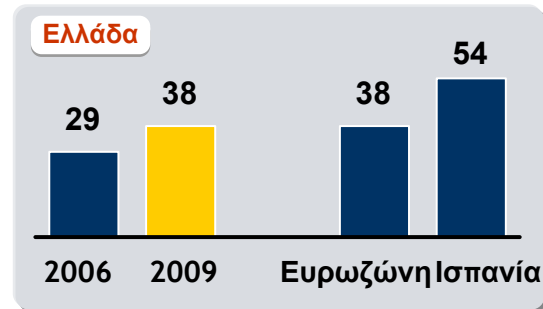
■ Ενέργειες με
στόχο την
ανάπτυξη

Η Ελληνική αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εμφανίζεται πολύ ελκυστική, παρουσιάζοντας μόνο μικρή επιβράδυνση στους ρυθμούς ανάπτυξης (1/2)



- **Στεγαστικά δάνεια:** Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης

Διείσδυση, %
ΑΕΠ



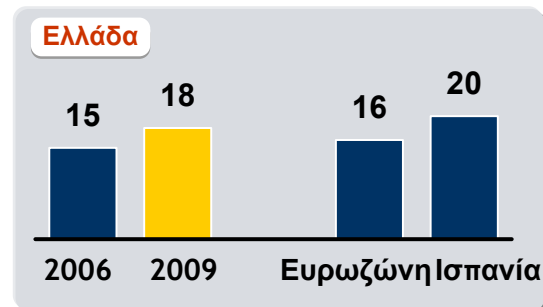
Ελλάδα:
CAGR 07-09
+17%

■ Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

■ Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

- **Καταναλωτική Πίστη:** οι ελαφρώς συγκρατημένοι ρυθμοί ανάπτυξης οφείλονται στον κορεσμό της αγοράς

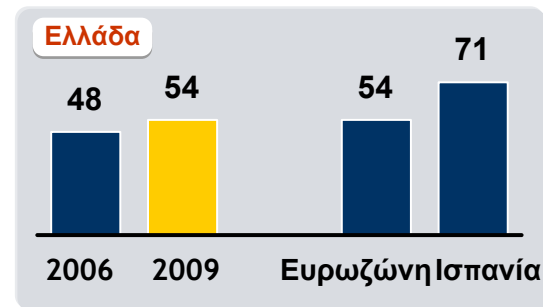
Διείσδυση, %
ΑΕΠ



Ελλάδα:
CAGR 07-09
+13%

- **Εταιρική Πίστη:** η γρήγορη ανάπτυξη στηρίζεται κυρίως στις Μεσαίες Επιχειρήσεις

Διείσδυση, %
ΑΕΠ



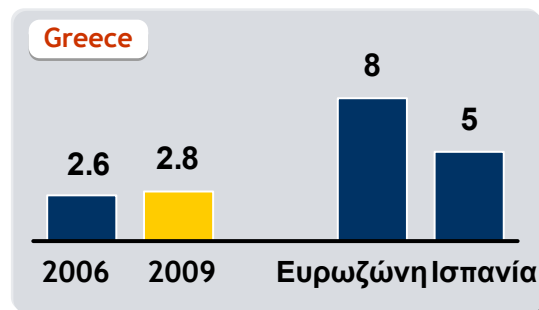
Ελλάδα:
CAGR 07-09
+11%

Η Ελληνική αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εμφανίζεται πολύ ελκυστική, παρουσιάζοντας μόνο μικρή επιβράδυνση στους ρυθμούς ανάπτυξης (2/2)



- **Ασφαλιστικά Προϊόντα:** η περιορισμένη εξοικείωση των πελατών αναμένεται να συγκρατήσει τη διείσδυση σε σχετικά χαμηλά επίπεδα

Διείσδυση, %
ΑΕΠ



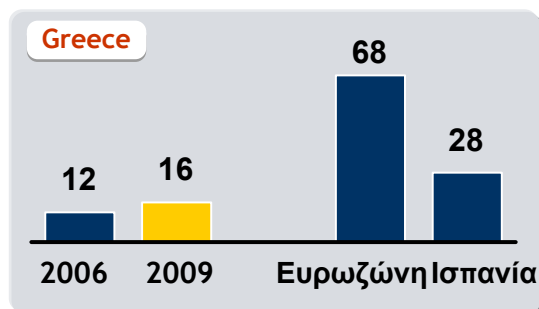
Ελλάδα:
CAGR 07-09
+9%

Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

- **Αμοιβαία Κεφάλαια:** γρήγορη ανάπτυξη καθώς ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πελατών στα επενδυτικά προϊόντα

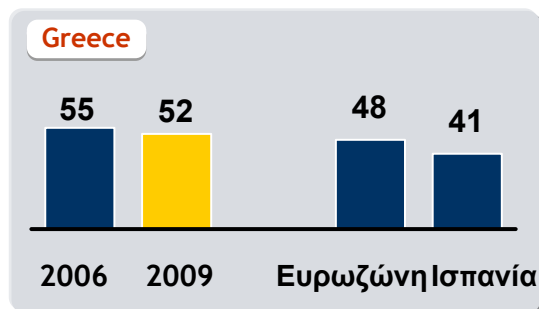
Διείσδυση, %
ΑΕΠ



Ελλάδα:
CAGR 07-09
+17%

- **Καταθέσεις Ταμιευτηρίου & Όψεως:** συνεχίζουν να αναπτύσσονται ικανοποιώντας κυρίως ανάγκες ρευστότητας

Διείσδυση, %
ΑΕΠ



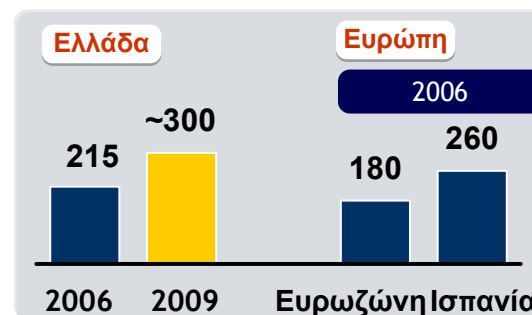
Ελλάδα:
CAGR 07-09
+4%

Η εξέλιξη των επιτοκιακών περιθωρίων ευνοεί τους παίκτες με μεγάλη καταθετική βάση



- Τα περιθώρια των **καταθέσεων Ταμιευτηρίου & Όψεως** παραμένουν σε υψηλά επίπεδα, αντανakλώντας την τάση για αυξημένη χρήση μετρητών σε συναλλαγές

Εξέλιξη περιθωρίων (μ.ο), μβ

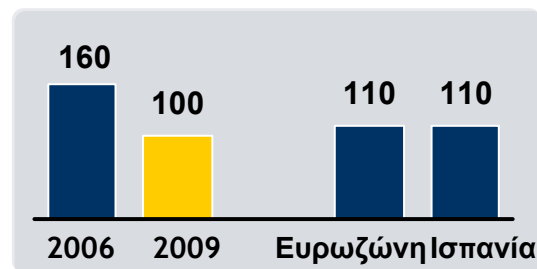


Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

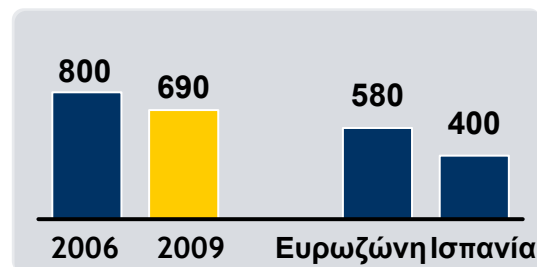
- Τα περιθώρια των νέων **στεγαστικών δανείων** προσέγγισαν τις 100 μβ, περίπου στα επίπεδα της Ισπανίας. Η συμπίεση των περιθωρίων συγκρατήθηκε από το παλιό χαρτοφυλάκιο

Εξέλιξη περιθωρίων (μ.ο), μβ



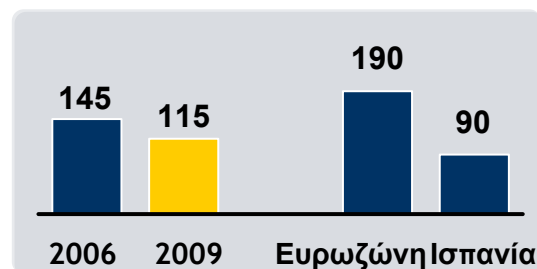
- Ο αυξημένος ανταγωνισμός και η συγκέντρωση οφειλών οδήγησε σε πτώση των περιθωρίων **καταναλωτικών δανείων**, τα οποία ωστόσο παρέμειναν πάνω από τα αντίστοιχα της ευρωζώνης, λόγω της ψηλής συμμετοχής πιστωτικών καρτών και δανείων χωρίς εξασφαλίσεις

Εξέλιξη περιθωρίων (μ.ο), μβ



- Τα περιθώρια των **επιχειρηματικών χορηγήσεων** κινούνται γενικά στα επίπεδα της ευρωζώνης

Εξέλιξη περιθωρίων (μ.ο), μβ



Η ΕΤΕ είναι σε καλή θέση για να αξιοποιήσει τις ευνοϊκές συνθήκες της αγοράς

Καταθέσεις Ταμειυτηρίου & Όψεως

Διατήρηση του μεριδίου αγοράς περίπου στο 1/3, ενώ ταυτόχρονα αυξήθηκε το περιθώριο καταθέσεων κατά >100μβ

Μερίδια αγοράς

30%

15%

ΕΤΕ

#2 τράπεζα

Στεγαστικά Δάνεια

Διατήρηση του μεριδίου αγοράς περίπου στο 1/4, ενώ οι εκταμιεύσεις νέων δανείων παραμένουν σε πολύ υψηλά επίπεδα (περίπου € 3.5 δισ.)

Μερίδια αγοράς

24%

14%

ΕΤΕ

#2 τράπεζα

Διαχείριση Διαθεσίμων Πελατείας

Κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά των αμοιβαίων κεφαλαίων μέσω αύξηση των πωλήσεων από το δίκτυο

Μείγμα κεφαλαίων

36

22

78

2004

59

38

62

2006

%, τέλος περιόδου

ΔΔ

Μη ΔΔ

Χ Προμήθειες (€εκ)

Δάνεια προς Μικρές Επιχειρήσεις

Επίτευξη σημαντικής μεταβολής στο ρυθμό ανάπτυξης των μεγεθών με την υιοθέτηση του μοντέλου συνδυασμένης δράσης 'hunter-farmer'

Αύξηση μεγεθών

20%

45%

'04 / '05

'05 / '06

Πριν και μετά από ΤΣ

Καταναλωτικά Δάνεια / Πιστωτικές Κάρτες

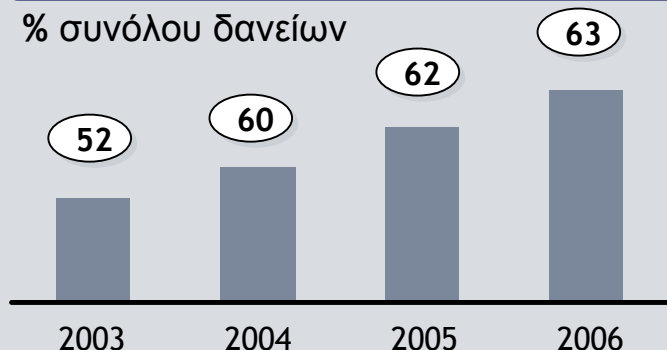
Εφαρμογή στρατηγικής που βασίζεται σε εναλλακτικά κανάλια διανομής, προγράμματα επιβράβευσης πελατών και επίτευξη τοπικών εμπορικών συμφωνιών

Η ανάπτυξη στην λιανική τραπεζική και το χαμηλό κόστος χρηματοδότησης είναι οι βασικοί συντελεστές της βελτίωσης του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου



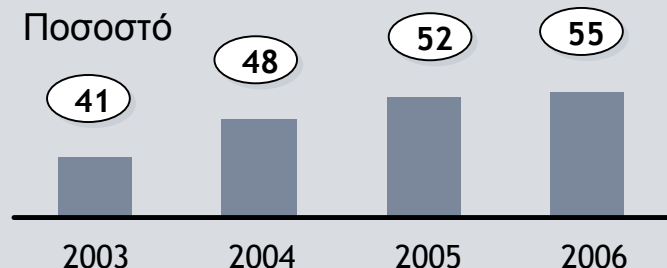
Εγχώρια δάνεια λιανικής

% συνόλου δανείων



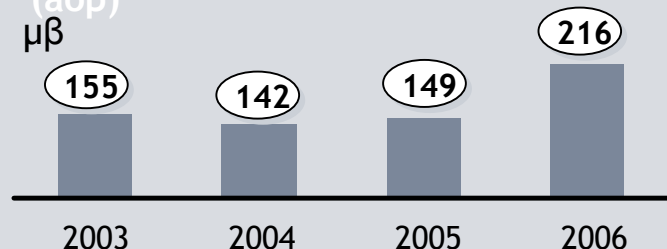
Εγχώρια δάνεια / ενεργητικό

Ποσοστό



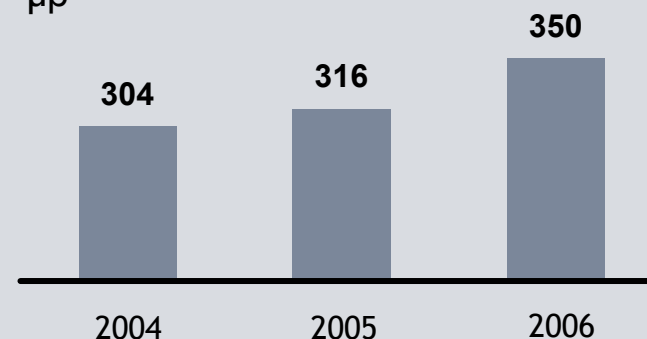
Εγχώριο περιθώριο καταθέσεων

(αορ)
μβ



Καθαρό επιτοκ. περιθώριο* (μ.ο.)

μβ



*εξαιρουμένης Finansbank

■ Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

■ Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη



Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

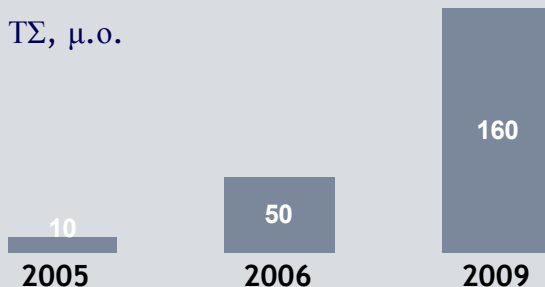
Το επιτυχημένο μοντέλο “hunter-farmer” των ΜΜΕ θα επεκταθεί και σε άλλους τομείς λιανικής τραπεζικής



Οι “Hunters” (Τραπεζικοί Σύμβουλοι) προσελκύουν νέους πελάτες

- 28% των νέων δανείων προς ΜΜΕ προέρχονται από Τραπεζικούς Συμβούλους (ΤΣ)
- Ο αριθμός των ΤΣ θα υπερτριπλασιαστεί μέχρι το 2009

ΤΣ, μ.ο.



Οι “Farmers” (Σύμβουλοι Πελατείας) αυξάνουν μεγέθη και σταυροειδείς πωλήσεις

- ~230 Σύμβουλοι Πελατείας (ΣΠ) έχουν συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο πελατών (~200-250 ανά ΣΠ)
- Δυνητικά έσοδα ως αποτέλεσμα του νέου μοντέλου εξυπηρέτησης ΜΜΕ ~€50εκ μέχρι το 2009

Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

Ειδικές κινητές μονάδες πωλήσεων για άλλα προϊόντα λιανικής τραπεζικής

- Συγκρότηση ομάδων Τραπεζικών Συμβούλων με στόχο τη σύναψη τοπικών εμπορικών συμφωνιών με καταστήματα / αντιπροσωπείες αυτοκινήτων (καταναλωτικά δάνεια) και μεσιτικά γραφεία / κατασκευαστικές εταιρίες (στεγαστικά δάνεια)

Νέο μοντέλο εξυπηρέτησης ευπόρων πελατών και προώθηση προγραμμάτων σταυροειδών πωλήσεων στους πελάτες λιανικής



Οι Σύμβουλοι Πελατείας (ΣΠ) ευπόρων πελατών εξυπηρετούν ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς

- ~100,000 εύποροι πελάτες με κεφάλαια με την ΕΤΕ € 80-300χιλ
- ~385 ΣΠ μέχρι τα μέσα του 2007

Δυνητικά επιπρόσθετα έσοδα από το νέο μοντέλο εξυπηρέτησης ευπόρων ~ €100εκ μέχρι το 2009

Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

Προώθηση προγραμμάτων για σταυροειδείς πωλήσεις στους πελάτες λιανικής

- ~5εκ πελάτες λιανικής
- Καμπάνιες προωθητικών προγραμμάτων
- Σημαντικά περιθώρια κέρδους έχουν ήδη εντοπιστεί

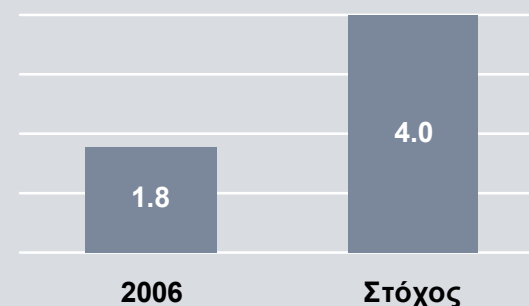
Δυνατότητα σταυρ. πωλήσεων

Αριθμός λογαριασμών



Δείκτης στ. Πωλήσεων πελατών λιανικής έναντι στόχου

προϊόντων ανά πελάτη



Οι ενέργειες σε επίπεδο δικτύου επεκτείνονται και συμβάλλουν στη βελτίωση της εξυπηρέτησης της πελατείας



1.

Αναβάθμιση του δικτύου καταστημάτων

- ✓ Άνοιγμα νέων καταστημάτων σε όλη τη χώρα
- ✓ Νέα ταυτότητα και εικόνα καταστημάτων, αναμένονται ορατά αποτελέσματα εντός του 2007

2.

Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατείας

- ✓ Ενέργειες για μείωση του χρόνου αναμονής στα ταμεία
- ✓ Αξιοποίηση μελετών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Πρωτοπόροι στις υπηρεσίες Phone Banking με διαδραστική φωνητική απόκριση (IVR)

3.

Έμφαση στην αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και την κινητοποίηση του

- ✓ Ευρύς ανασχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων: πάνω από 40,000 ώρες προγραμματισμένων εκπαιδεύσεων
- ✓ Διαρκής αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού (αντικατάσταση των αποχωρούντων με σχέση 3:1)
- ✓ Τριμηνιαία στοχοθεσία καταστημάτων και απόδοση σχετικών πρόσθετων αμοιβών (bonus)



Περιβάλλον &
Θέση στην Αγορά

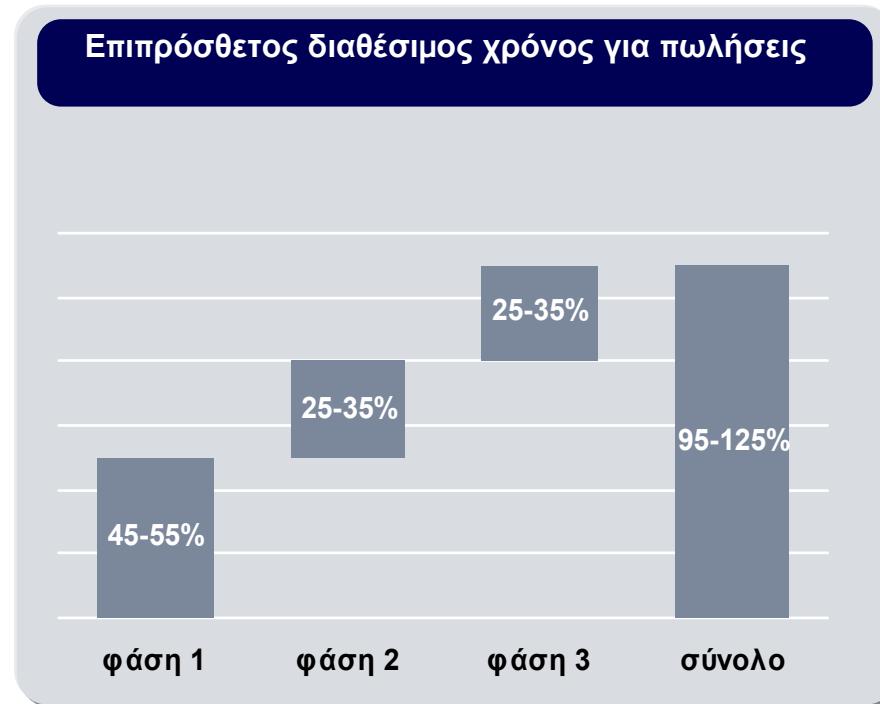


Ενέργειες με
στόχο την
ανάπτυξη

Η κεντροποίηση υποστηρικτικών διαδικασιών αυξάνει το χρόνο για πωλήσεις και την παραγωγικότητα του δικτύου



- Η αύξηση της παραγωγικότητας οδηγεί σε διπλασιασμό του διαθέσιμου χρόνου για πωλήσεις
- ~50% του οφέλους αναμένεται να πραγματοποιηθεί στην πρώτη φάση της κεντροποίησης (μέχρι το τέλος του 2007)



Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

Ο πρωτοβουλίες στον τομέα Διαχείρισης Διαθεσίμων Πελατείας έχουν αρχίσει να αποδίδουν

Η ισχυρή θέση...



Ηγετική θέση στα αμοιβαία κεφάλαια το 2006

- Η μόνη μεγάλη τράπεζα που έχει πέτυχε αύξηση των κεφαλαίων υπό διαχείριση το 2006
 - Πωλήσεις σε εύπορους και πελάτες λιανικής μέσω του δικτύου καταστημάτων
 - on-line ανάλυση χαρτοφυλακίου
 - Καινοτόμα προϊόντα (fund of funds, προϊόντα εγγυημένου κεφαλαίου)
- Αναμενόμενη εξαγορά της Π&Κ στο πλαίσιο στρατηγικής με στόχο την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης διαθεσίμων πελατείας

...θα ενδυναμωθεί με ένα ευρύ πρόγραμμα ενεργειών



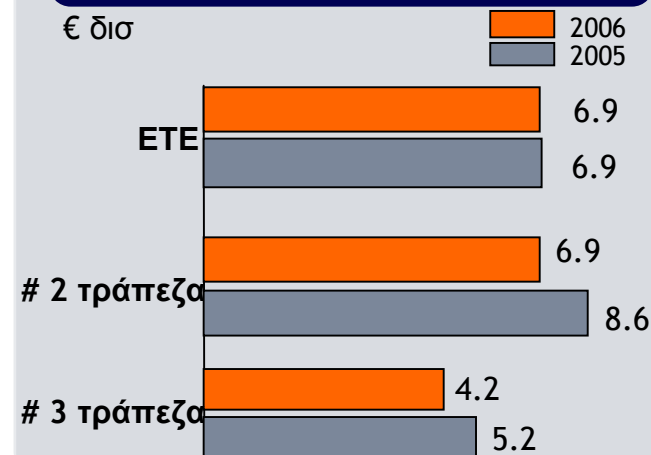
Υιοθέτηση στρατηγικής με σημαντικές αλλαγές

- Αναθεώρηση μοντέλου τμηματοποίησης πελατείας (διακριτική ευχέρεια / συμβουλευτικές υπηρεσίες)
- Ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων, συμπεριλαμβανομένων πωλήσεων μέσω ασφαλιστικών πρακτόρων
- Διεύρυνση γεωγραφικής κάλυψης με την επέκταση των εργασιών διαχείρισης διαθεσίμων πελατείας στις θυγατρικές του Ομίλου διεθνώς



Μεταβολή κεφαλαίων υπό διαχείριση

€ δισ



Η ΕΤΕ διαθέτει ένα χαρτοφυλάκιο ποιοτικών Α.Κ.

| Κατηγορία ΑΚ | *** | **** | ***** |
|--------------|-----|------|-------|
| Διαχ. Διαθ. | 1 | - | - |
| Ομολογιακά | 2 | 1 | 1 |
| Μικτά | - | - | 2 |
| Μετοχικά | 2 | 3 | - |

Ανάκαμψη στα Ασφαλιστικά Προϊόντα, με ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην αγορά



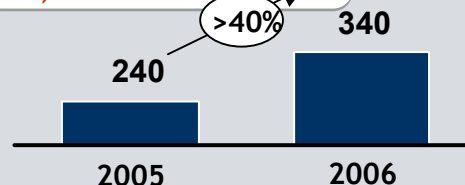
Η Εθνική Ασφαλιστική ξεπέρασε κατά πολύ την αγορά των Ασφαλειών Ζωής...

...κυρίως μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων με εφάπαξ ασφάλιστρα και την αξιοποίηση του δικτύου της ΕΤΕ

...και μέσω νέων πολιτικών πωλήσεων και κινήτρων για τους ασφαλιστές / πράκτορες στον τομέα των Γενικών Ασφαλειών

...ενδυνάμωσε σημαντικά τη θέση της στην αγορά

Κλάδος Ζωής: Ασφάλιστρα (€εκ)



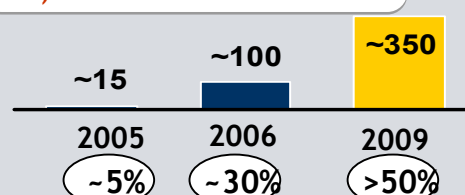
Ρυθμός ανάπτυξης Κλάδου Ζωής - Ελλάδα (%)

17%

Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά

Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

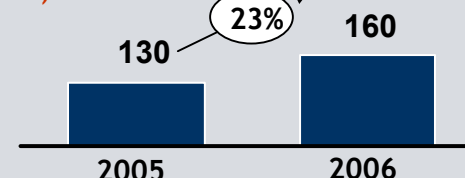
Ασφάλιστρα από bancassurance (€εκ)



- >8x αύξηση στα ασφάλιστρα από bancassurance σε 1 χρόνο
- 45% CAGR στα επόμενα 3 χρόνια

Bancassurance /Συνολικά ασφάλιστρα Ζωής

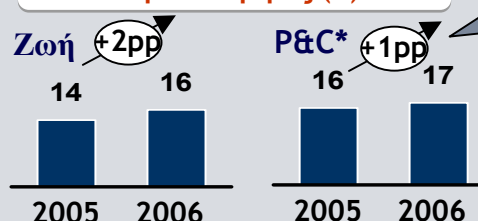
Κλάδος Γενικών Ασφαλειών*: Ασφάλιστρα (€εκ)



Ρυθμός ανάπτυξης Κλάδου Γενικών Ασφαλειών* - Ελλάδα (%)

10%

Μερίδια Αγοράς (%)



#2 παίχτης με 7% μερίδιο αγοράς

Το μεγαλύτερο δίκτυο διανομής

- 2100 ασφαλιστές
- 1600 πράκτορες
- 556 καταστήματα ΕΤΕ

*χωρίς κλάδο αυτοκινήτων



1.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της ΕΤΕ στις μεσαίες επιχειρήσεις ήδη αποδεικνύεται σαφώς επιτυχημένο...

- ✓ ~25% αύξηση υπολοίπων το 2006

2.

... Και θα ενισχυθεί ακόμα περισσότερο με...

- ✓ ~40 νέους RMs με στόχο τη βελτίωση της κάλυψης και τη διευκόλυνση προσέλκυσης πελατών

3.

Πρόσθετες Περιφερειακές Μονάδες Χρηματοδότησης

- ✓ Επέκταση του υφιστάμενου μοντέλου εξυπηρέτησης πελατών σε περιοχές υψηλής ανάπτυξης
 - Οι νέες μονάδες θα συμπληρώνουν τα 220 καταστήματα που τώρα εξυπηρετούν εταιρικούς πελάτες

4.

Αναβαθμισμένα εργαλεία και διαδικασίες

- ✓ Αναβαθμισμένος σχεδιασμός ενεργειών ανά πελάτη και εργαλείο ανάλυσης αναγκών
- ✓ Διαδικασία προώθησης πωλήσεων με στόχους σταυροειδών πωλήσεων ανά RM, περιοδική ανασκόπηση και καθοδήγηση



Περιβάλλον & Θέση στην Αγορά



Ενέργειες με στόχο την ανάπτυξη

Αναμενόμενο αποτέλεσμα

- ▶ 30% ταχύτερη αύξηση από την αγορά
- ▶ >15% καθαρή αύξηση νέων πελατών
- ▶ 30% αύξηση εσόδων ανά πελάτη

Το μοντέλο RM - Product Specialist συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου της ΕΤΕ στο προϊόντικο χαρτοφυλάκιο των εταιρικών πελατών



 Οι RMs θα εστιάζουν στις σταυροειδείς πωλήσεις όπου υπάρχουν περιθώρια σημαντικής αύξησης...

- ▶ **Leasing & Factoring:** ενσωμάτωση της Εθνικής Leasing με την Τράπεζα, διευκολύνοντας τη συνεργασία μεταξύ RMs και Product Specialists
- ▶ **Trade Finance:** Δημιουργία νέων desks σε Αθήνα και Λονδίνο
- ▶ **Cash Management:** Ανάπτυξη ειδικής προϊόντικής ομάδας και μηχανογραφικής πλατφόρμας
Πώληση προϊόντων διαχείρισης κινδύνων σε εταιρικούς πελάτες
- ▶ **Επενδυτική Τραπεζική:** Αύξηση μεριδίου σε M&A του αναπτυσσόμενου ιδιωτικού τομέα
- ▶ **Αξιοποίηση συνεργιών** με τις θυγατρικές εξωτερικού π.χ., μεγάλες επιχειρήσεις που επεκτείνονται στη ΝΑ Ευρώπη, χρηματοδότηση ναυπηγείων στην Τουρκία

...με στόχο την αύξηση του # προϊόντων ανά πελάτη (τώρα στο 1.5)

- ▶ Αύξηση μεριδίου αγοράς στο Leasing κατά ~7 ποσοστιαίες μονάδες
- ▶ Αύξηση εσόδων από factoring με CAGR >40%
- ▶ >€15εκ κέρδη από Trade Finance
- ▶ Αναμενόμενα μακροπρόθεσμα έσοδα ίσα περίπου με 10% όλων των εσόδων εταιρικής τραπεζικής
- ▶ >25% μερίδιο αγοράς στα M&A ιδιωτικού τομέα
- ▶ Συνέργιες εταιρικών εσόδων με τη Finansbank ύψους >€20εκ (κέρδη προ φόρων)

Επίδοση ('07-'09)

| | | |
|--------------------|-------------------------------------|-----------|
| Αύξηση μεγεθών | Λιανική Τραπεζική | CAGR >20% |
| | Εταιρική Τραπεζική | CAGR >10% |
| | Καταθέσεις Ταμιευτηρίου & Όψεως | CAGR >5% |
| | Αμοιβαία Κεφάλαια | CAGR >25% |
| Έσοδα | Συνολικά έσοδα | > 10% |
| | Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο | ~ 350 |
| Αποτελεσματικότητα | Δείκτης αποτελεσματικότητας | <44% |
| Κερδοφορία | Κέρδη προ φόρων | <20% |
| Προβλέψεις | Δείκτης μη εξυπηρετού-μενων δανείων | < 3% |