

Εθνική Τράπεζα

Επενδυτική Ημερίδα

Λονδίνο, 22 Φεβρουαρίου 2007



Πορεία προς ηγετική θέση στην περιοχή

Η ευκαιρία της ενοποίησης:
Δημιουργία της κινητήριας δύναμης για μελλοντική ανάπτυξη

Η ευκαιρία της ενοποίησης: Δημιουργία της κινητήριας δύναμης για μελλοντική ανάπτυξη



Η ευκαιρία



Το σχέδιο δράσης

Άμεσα οφέλη

- Μείωση κόστους χρηματοδότησης από την ενσωμάτωση της Finansbank
- Εξασφάλιση πλεονεκτικότερων προμηθειών

Αποδοτική βάση για ανάπτυξη

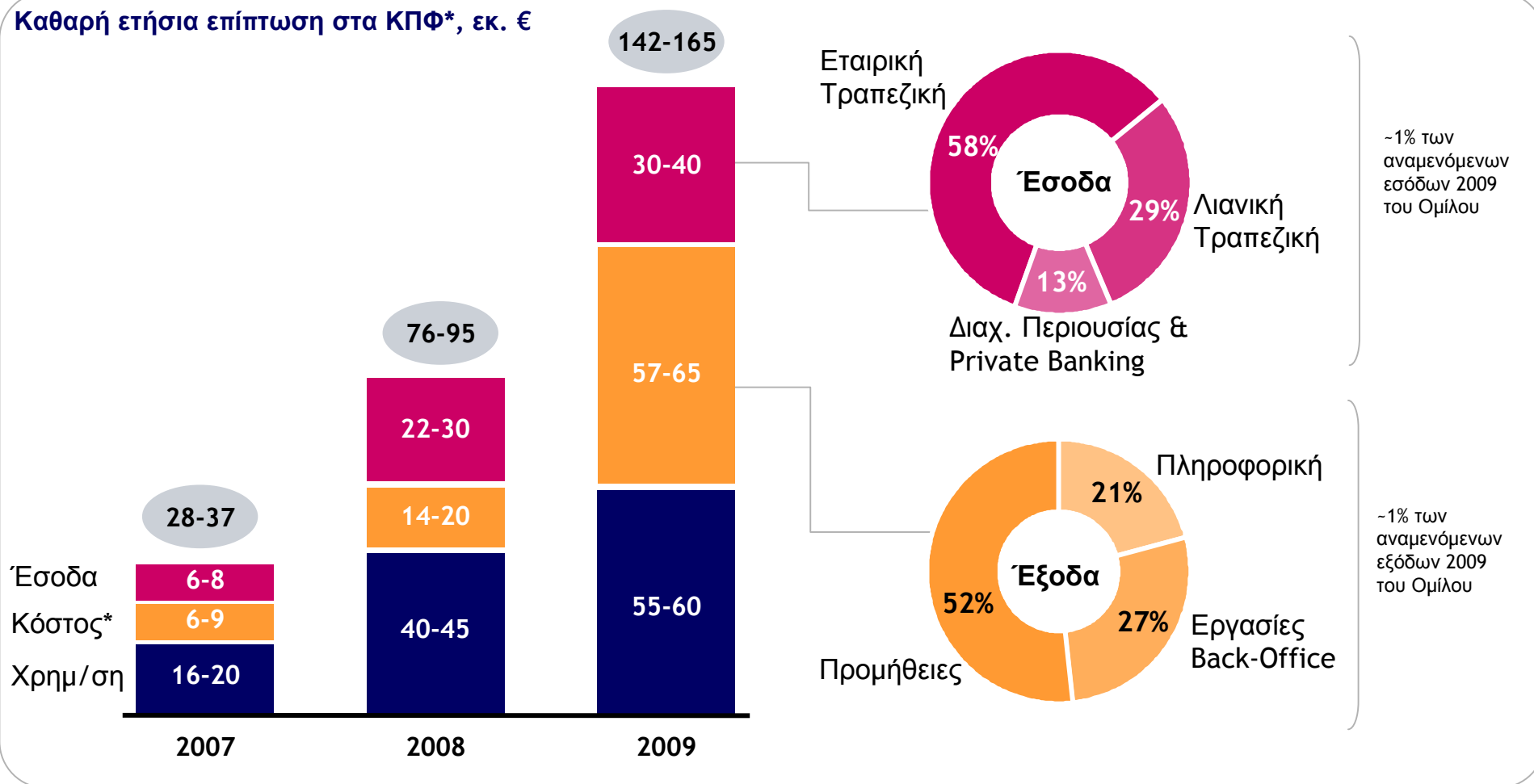
- Εφαρμογή περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου για έλεγχο του κόστους και επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων
- Μοντέλο περαιτέρω ανάπτυξης σε επεκτάσιμη, τυποποιημένη βάση

Αύξηση εσόδων

- Ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την αύξηση των μεριδίων αγοράς και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων

Στόχοι συνεργιών

Καθαρή ετήσια επίπτωση στα ΚΠΦ*, εκ. €



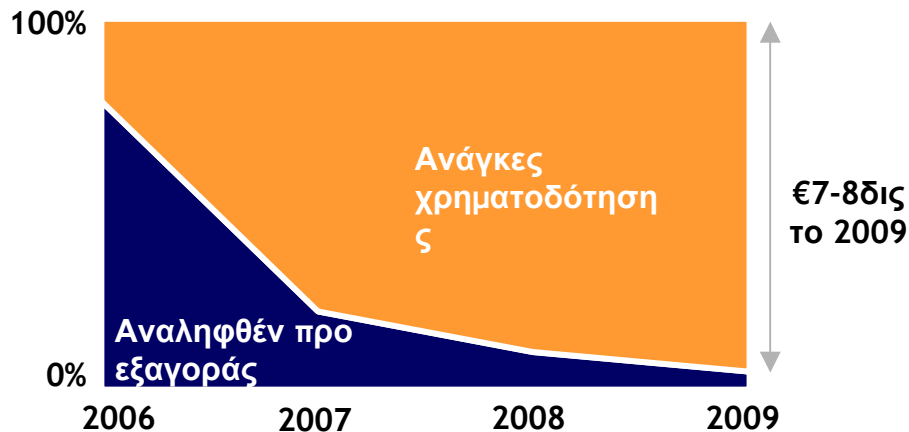
* Συμπεριλαμβάνει επενδύσεις και έξοδα αναδιάρθρωσης (€20-25 εκ. συσσωρευτικά για την περίοδο 2007-09)

Άμεσα οφέλη: Επίτευξη συνεργιών χρηματοδότησης με τη Finansbank



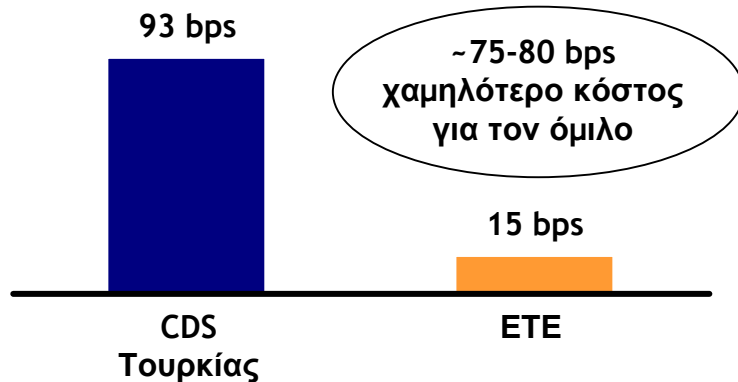
Νέες ανάγκες χρηματοδότησης καλύπτονται.....

Σύνθεση χρηματοδότησης Finansbank



... με σημαντικά μειωμένο κόστος για τον Όμιλο

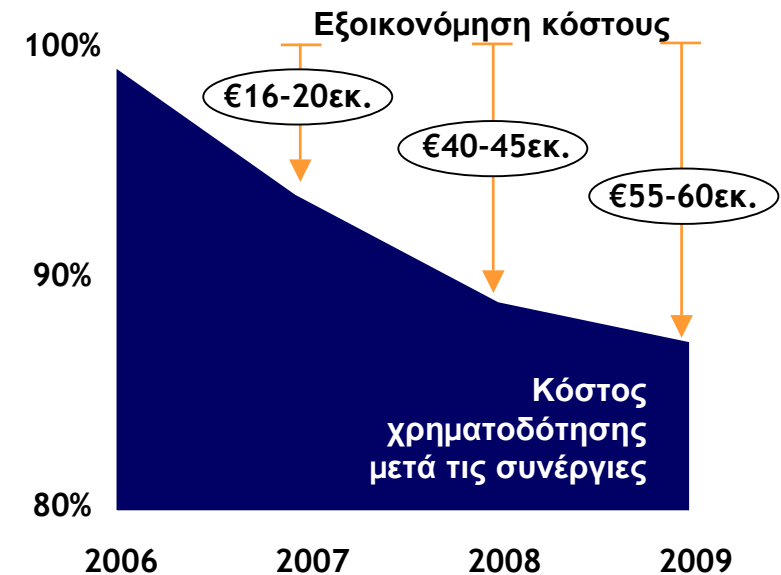
Ζετές επιτοκιακό περιθώριο (μονάδες βάσης άνω του LIBOR)



Σημαντική εξοικονόμηση κόστους χρηματοδότησης

Αναμενόμενη εξέλιξη κόστους χρηματοδότησης

100%= εκτίμηση κόστους χρηματοδότησης για τη Finansbank προ εξαγοράς

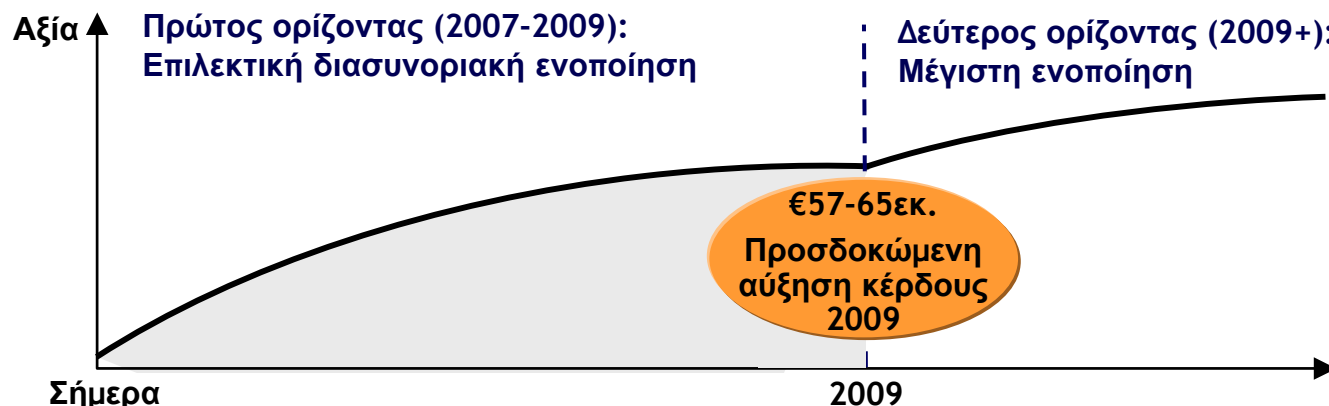


Βάση Ανάπτυξης: Εφαρμογή περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου



Ανάπτυξη
Περιφερειακού
Λειτουργικού
Μοντέλου
με σκοπό:

- Μείωση κόστους
- Ταχύτερη προσαρμογή στην αγορά
- Μεγαλύτερο έλεγχο του συνολικού χαρτοφυλακίου
- Αυξημένη αποτελεσματικότητα διοίκησης
- Μειωμένο κίνδυνο επέκτασης εργασιών
- Μεγαλύτερη επεκτασιμότητα των λειτουργιών



Πληροφορική

- Ενοποίηση **μηχανογραφικών κέντρων**
- Ενοποίηση παρόχων **τηλεπικοινωνιών**
- Ανάθεση της **διαχείρισης προσωπικών υπολογιστών** σε εξωτερικούς φορείς
- Ενοποίηση **διαχείρισης ATM**
- Ενιαίο **Βασικό Τραπεζικό Σύστημα (T24)** στη ΝΑΕ*
- Τυποποίηση **περιφερειακών συστημάτων**

- Εξέλιξη προς μια **ολοκληρωμένη πλατφόρμα συστημάτων πληροφορικής** σε επίπεδο Ομίλου
- Επέκταση της ενοποίησης σε διασυννοριακό επίπεδο μέσω της ενοποίησης **συστημάτων πληροφορικής**

Εργασίες Back office

- Επιλεγμένη ενοποίηση **back office λειτουργιών** σε διασυννοριακό επίπεδο (π.χ. διεθνείς πληρωμές)
- Ανάθεση **διαδικασιών πιστωτικών καρτών** σε εξωτερικούς συνεργάτες

- Δημιουργία **ειδικών κέντρων** για διάφορες εργασίες τα οποία θα εξυπηρετούν περισσότερες από μία γεωγραφικές περιοχές

Προμήθειες

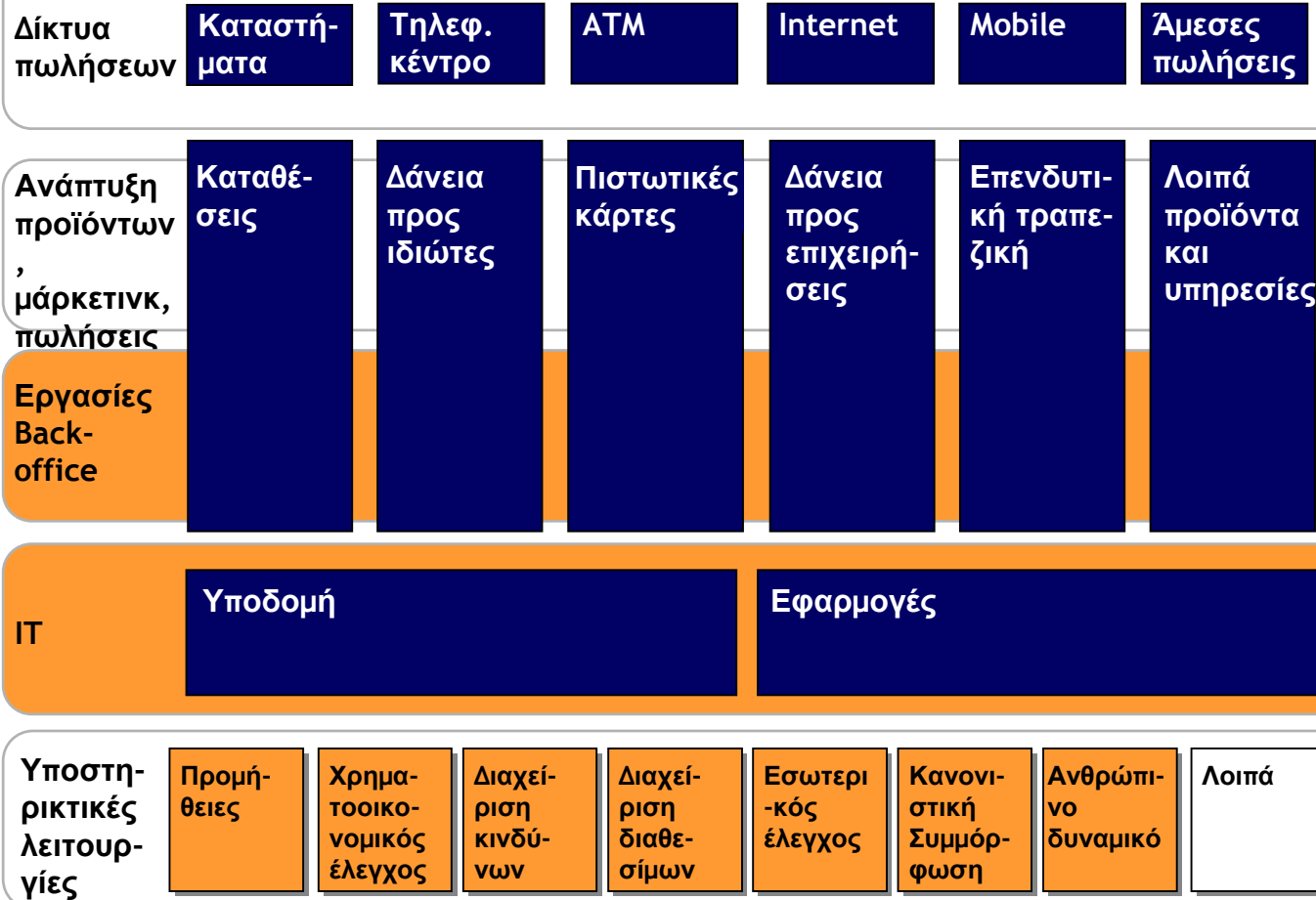
- Κεντροποίηση **διαχείρισης αναγκών και προμηθευτών** σε διασυννοριακό επίπεδο για διεθνείς κατηγορίες ειδών
- Ανάπτυξη **ενιαίου προτύπου προμηθειών**

- **Σύστημα Προμηθειών** για βελτιστοποίηση των γενικών εξόδων και διευκόλυνση της ανάθεσης σε εξωτερικούς φορείς

Τομείς τυποποίησης στο πλαίσιο του περιφερειακού λειτουργικού μοντέλου

Στοιχεία “Μοντέλου Τράπεζας”

- Τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας
- **Ενιαία λειτουργική βάση:**
 - Ενοποιημένη υποδομή
 - Ενιαίο Βασικό Τραπεζικό Σύστημα για τη ΝΑΕ
 - Τυποποιημένες περιφερειακές εφαρμογές
 - Αποτελεσματικές λειτουργίες back-office
- **Κέντρο ανάπτυξης του «Μοντέλου Τράπεζας», σε συνεργασία με τον προμηθευτή λογισμικού (TEMENOS)**
 - Σχεδιασμός «Μοντέλου Τράπεζας»
 - Επεξεργασία προδιαγραφών νέων εφαρμογών
 - Παροχή τοπικής υποστήριξης & εκπαίδευσης
- Αυτοματοποιημένη, περιορισμένη τοπική ανάπτυξη
- Σχέδιο υλοποίησης μοντέλου με σκοπό την ταχύτερη είσοδο στην αγορά



Περιφερειακό Λειτουργικό Μοντέλο: Υποδομή Πληροφορικής



Υποδομή Πληροφορικής

Μηχανογραφικά Κέντρα

- Κάθε χώρα έχει το δικό της κύριο μηχανογραφικό κέντρο (ΚΜΚ) και κέντρο αδιάληπτης λειτουργίας (ΚΑΛ)

- Διατήρηση των ΚΜΚ της Αθήνας και της Κωνσταντινούπολης
- Ενοποίηση όλων των ΚΜΚ της ΝΑΕ στην Αθήνα ή την Κωνσταντινούπολη
- Ενοποίηση όλων των ΚΑΛ

Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο

- Κάθε χώρα συνάπτει τις δικές της συμβάσεις (operator contracts) και τις διαχειρίζεται σε τοπικό επίπεδο

- Ενοποίηση διασυνοριακής διακίνησης φωνητικών και ψηφιακών δεδομένων σε 1-2 φορείς

Διαχείριση Η/Υ

- Υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα τυποποίησης και διαφορετικά λειτουργικά μοντέλα σε κάθε χώρα

- Τυποποίηση διαχείρισης Η/Υ και ανάθεση σε διεθνή προμηθευτή

ATMs

- Αγορές ATM (πάνω από συγκεκριμένο ύψος) πραγματοποιούνται κεντρικά ανάλογα με τις ανάγκες
- Κάθε χώρα διαχειρίζεται τα δικά της ATMs

- Συστηματική αντιμετώπιση αναγκών σε ATM, με κεντρική διαχείριση
- Βελτιστοποίηση διαδικασίας προμήθειας ATMs, ιδιαίτερα όσον αφορά το χρόνο παράδοσης
- Ενοποίηση προμηθειών

Προσδοκόμενη μείωση εξόδων για το 2009

€εκ.

% *

4

67%

~ 1

10%

2-3

20%

2-3

25%

9-11

26%



Εφαρμογές Λογισμικού

Βασικά συστήματα

- “Ενιαίο” βασικό τραπεζικό σύστημα στη ΝΑΕ αλλά προσαρμοσμένο στις τοπικές ανάγκες
- Εφαρμογή υψηλής ποιότητας στην Τουρκία (CoreFinans)

Περιφερειακές εφαρμογές

- Επιμέρους περιφερειακές εφαρμογές
- Η λήψη αποφάσεων για προσθήκη νέων προγραμμάτων λογισμικού προωθείται στο Διευθυντή Πληροφορικής ή Γενικό Διευθυντή Λειτουργικής Στήριξης (COO) του Ομίλου.
- Ο Όμιλος δεν έχει ακόμα καθορίσει την προτιμητέα εφαρμογή για όλους τους τύπους.

Λειτουργικό μοντέλο πρώτου ορίζοντα

- Η Ελλάδα και η Τουρκία θα διατηρήσουν τα συστήματά τους (IRIS και CoreFinans). Τα συστήματα των χωρών της ΝΑΕ θα ενσωματωθούν σε μια ενιαία και ομοιογενή πλατφόρμα T24

- Επιλεγμένες περιφερειακές εφαρμογές θα ενοποιηθούν και θα τυποποιηθούν. Οι επενδύσεις θα πρέπει να στοχεύσουν στη δημιουργία τοπικών κέντρων ανάπτυξης λογισμικού για κάθε τομέα εφαρμογής, π.χ.:
 - Λογιστική, Έλεγχος, Προμήθειες, CRM, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ακινήτων, Δημιουργία Αναφορών προς τις αρχές
 - Διαχείρισης Ροής Εργασίας/ Εγγράφων
 - Λοιπών: Βασιλεία II, Θεματοφυλακή, Αποθήκευση Δεδομένων, Επανεισπράξεις, Αξιολόγηση Φερεγγυότητας, Διαχείριση Περιουσίας κ.λ.π.

Προσδοκώμενη μείωση εξόδων για το 2009

€εκ.

% *

~ 1**

6%

~ 1**

8%

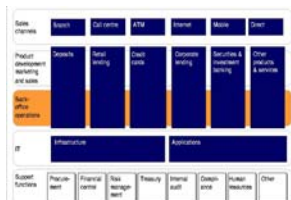
~ 2**

7%

* ποσοστό επί του σχετικού συνόλου

** τα ποσά αντανakλούν την απόσβεση των επενδύσεων

Περιφερειακό Λειτουργικό Μοντέλο: Εργασίες back office



Εργασίες back-office

Διασυννοριακή κεντροποίηση

- Οι διεθνείς πληρωμές διεκπεραιώνονται από κάθε τράπεζα μεμονωμένα με διαφορετικού βαθμού κεντροποιημένες εργασίες

- Ενοποίηση επεξεργασίας συναλλαγών διεθνών πληρωμών
- Χρήση της ίδιας εφαρμογής πληροφορικής για να καταστεί δυνατή η τυποποίηση της διαδικασίας

Προσδοκόμενη μείωση εξόδων για το 2009

€εκ.

% *

1-2

50%

Ενοποίηση/ εξωτ. ανάθεση

- Η αξιολόγηση αιτήσεων για πιστωτικές κάρτες και η εκκαθάριση συναλλαγών πραγματοποιείται μεμονωμένα σε κάθε χώρα.
- Ο μεγαλύτερος βαθμός ανάθεσης εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες παρατηρείται στη Ρουμανία (μόνο η έγκριση δίδεται από την Τράπεζα) και ο μικρότερος στην Ελλάδα (όλες οι εργασίες διεκπεραιώνονται στην Τράπεζα)

- Ενοποίηση όλων των εργασιών επεξεργασίας πιστωτικών καρτών, ξεκινώντας από τη ΝΑΕ, με απώτερο στόχο την ανάθεση σε έναν φορέα παροχής υπηρεσιών

14-16

32%

15-18

33%

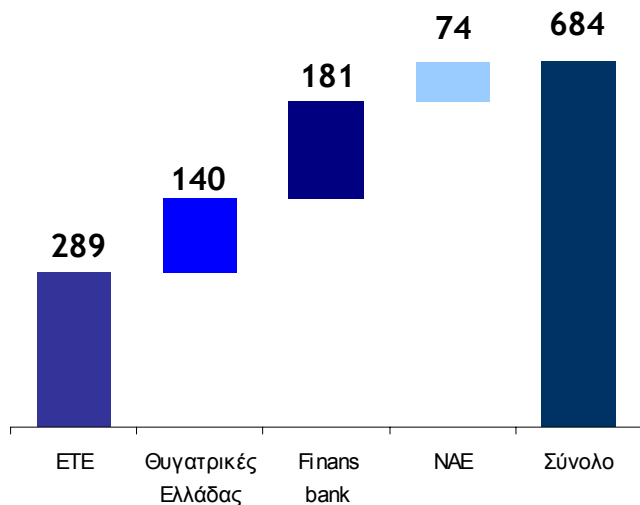
Περιφερειακό Λειτουργικό Μοντέλο: Ενοποίηση Προμηθειών



Προμήθειες

Ευκαιρία Ενοποίησης Προμηθειών

Δαπάνες εκτός προσωπικού***
2006, €εκ.



Πηγή: Ενοποιημένες καταστάσεις εσόδων/εξόδων Ομίλου

Λειτουργικό μοντέλο πρώτου ορίζοντα

Διεθνείς κατηγορίες

- **Κέντρο διαχείρισης** των προμηθειών του Ομίλου
- **Αξιοποίηση των δυνατοτήτων του Ομίλου:** της τεχνογνωσίας προμηθειών της Finansbank και της συγκράτησης κόστους της ETE
- Κεντρική **διαχείριση προμηθειών και ζήτησης**
- Διαπραγμάτευση **συνολικών συμφωνιών**
- **Δείκτες Ομίλου** για τις τιμές, τις εκπτώσεις και τις υπηρεσίες
- **Παρακολούθηση** εξόδων προμηθειών σε ολόκληρο τον Όμιλο

Τοπικές κατηγορίες

- Εφαρμογή **βέλτιστων διαδικασιών και οδηγιών** σε ολόκληρο τον Όμιλο
- Εφαρμογή **ενιαίου συστήματος προμηθειών** στον Όμιλο με σκοπό την τυποποίηση των διαδικασιών και τη μείωση του χρόνου παράδοσης των ειδών
- Βελτίωση των **τοπικών προμηθειών** σε όλες τις χώρες υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση του κέντρου προμηθειών

Προσδοκόμενη μείωση
εξόδων για το 2009

€εκ.

% *

8-9**

13%

23-25**

4%

31-34**

5%

* ποσοστό επί του σχετικού συνόλου

** εκτός της μείωσης εξόδων που έχει αναφερθεί υπό την Πληροφορική και τις back-office διαδικασίες

*** περιλαμβάνει γενικά έξοδα, αποσβέσεις και έξοδα συντήρησης

Το νέο λειτουργικό μοντέλο: βασικός παράγων ανάπτυξης



	Ελλάδα	Τουρκία	ΝΑΕ
Βασικά Τραπεζικά Συστήματα	IRIS	CoreFinans	T24
Περιφερειακά Συστήματα	Τοπικά Συστ.	Τοπικά Συστ.	Τοπικά Συστ.
	Τυποποιημένες εφαρμογές		
	Εφαρμογές εξωτερικών συνεργατών		
Υποδομή	MK: Mainframe	MK*: Unix	
	Ενοποίηση τηλεπικοινωνιακού δικτύου		
	Τυποποίηση και ανάθεση διαχείρισης Η/Υ σε εξωτερικούς συνεργάτες		
Διαδικασίες	Μονάδα ΒΟ	Μονάδα ΒΟ	Μονάδα ΒΟ**
	Διασυννοριακές εργασίες back office		
	Διαδικασίες εξωτερικών συνεργατών		
Προμήθειες	Μονάδα προμηθειών του Ομίλου		
	Τοπική ομάδα	Τοπική ομάδα	Τοπική ομάδα

• Ενοποίηση των βασικών συστημάτων στη ΝΑΕ

• Μείωση τοπικών περιφερειακών λύσεων

• Τυποποίηση σύμφωνα με τις καλύτερες σύγχρονες πρακτικές

• Ανάθεση συστημάτων καρτών σε εξωτερικούς συνεργάτες

• Ενσωμάτωση όλων των ΜΚ της ΝΑΕ και των κέντρων αδιάληπτης λειτουργίας στα κέντρα της Αθήνας και της Κωνσταντινούπολης

• Ενοποίηση σε έναν ή δύο διεθνείς φορείς

• Δημιουργία δεικτών και ευθυγράμμιση με τη χώρα που έχει το χαμηλότερο κόστος ανά χρήστη

• Δημιουργία κεντροποιημένων τοπικών λειτουργιών back-office (ανάλογα με τα βασικά συστήματα)

• Επιλεκτική κεντροποίηση εργασιών back office (διεκπεραίωση διαδικασιών καρτών, διεθνείς πληρωμές)

• Ανάθεση διαδικασιών καρτών σε εξωτερικούς συνεργάτες

• Προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών διεθνώς από κεντρική μονάδα

• Τοπικές προμήθειες υπό την καθοδήγηση της κεντρικής μονάδας

* Μηχανογραφικό Κέντρο

** Back office

Προσδοκόμενη αύξηση
κερδών για το 2009
€εκ.

Κύριες ενέργειες

Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική

- Εκτέλεση **διασυνοριακών συναλλαγών**, τοποθετήσεων και κοινοπραξιών
- Επέκταση της Finansbank σε πελάτες πρώτης κατηγορίας, **χρηματοδοτήσεις μεγαλύτερου ύψους**, συμπεριλαμβανομένων χρηματοδοτήσεων για μεγάλα έργα και ναυτιλιακές εργασίες, αντλώντας οφέλη από τη θέση του Ομίλου όσον αφορά τη χρηματοδότηση και την τεχνογνωσία
- Ανάπτυξη **Χρηματοδοτήσεων Διεθνούς Εμπορίου** στο Λονδίνο για την εξυπηρέτηση της διεθνούς πελατειακής βάσης συμπεριλαμβανομένης και της Τουρκίας
- Πωλήσεις Τουρκικών τίτλων σε διεθνείς οργανισμούς, αξιοποιώντας τις τοπικές δυνατότητες της FinansInvest και τα πλαίσια συνεργασίας της ETE

18-23

Λιανική Τραπεζική

- Προώθηση **καινοτόμων χρηματοδοτικών προϊόντων καταναλωτικής πίστης** στην Τουρκία, όπως άμεση πίστωση μέσω εμπορικών καταστημάτων και προπληρωμένες κάρτες, χρησιμοποιώντας υπάρχοντα εμπορικά σήματα και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία του Ομίλου
- Εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών για την αποτελεσματική **προώθηση και πώληση προϊόντων** σε όλη την περιοχή, π.χ. εκμετάλλευση δεδομένων της Finansbank και εφαρμογή προγραμμάτων αυτοματοποιημένων σταυροειδών πωλήσεων
- Επέκταση του επιτυχημένου **μοντέλου ίδρυσης καταστημάτων** της Finansbank στην ευρύτερη περιοχή

9-12

Private Banking & Διαχ. Περιουσίας

- Ανάπτυξη **ασφαλιστικών εργασιών** ζωής και συνταξιοδότησης στην Τουρκία αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της Εθνικής Ασφαλιστικής και της Bancassurance της ETE, καθώς και το δίκτυο της Finansbank
- Προώθηση των προσφερόμενων **on-shore και off-shore προϊόντων private banking** της ETE σε ιδιώτες κατοίκους/μη κατοίκους Τουρκίας
- Προσφορά Τουρκικών αμοιβαίων κεφαλαίων και ελκυστικών επιτοκίων διαχειριστικών καταθέσεων σε **Έλληνες ιδιώτες-πελάτες**
- Εφαρμογή τεχνογνωσίας για την προώθηση **προϊόντων αμοιβαίων κεφαλαίων** (αμοιβαία κεφάλαια που επενδύονται σε άλλα αμοιβαία κεφάλαια, ETFs) στην περιοχή

3-5

30-40

Εφαρμογή ενοποιημένου μοντέλου ελέγχου του Ομίλου για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας



Κύρια στοιχεία

Χρηματοοικονομικός Έλεγχος

- Υιοθέτηση κοινών **Συστημάτων Διαχείρισης Πληροφοριών** και δεικτών απόδοσης
- Εφαρμογή εξορθολογισμένων διαδικασιών **χρηματοοικονομικής αναφοράς** (IFRS/ US GAAP)
- **Κοινή λογιστική εφαρμογή** (εκτός της Τουρκίας) για την υποστήριξη της τυποποιημένης οικονομικής πληροφόρησης
- Εφαρμογή προγράμματος **συμμόρφωσης με τις Οδηγίες SOX** υπό την καθοδήγηση της Ομάδας Έργου του Ομίλου

Διαχείριση Κινδύνων

- Καθιέρωση πλαισίου συνεργασίας με τη **μονάδα Διαχείρισης Κινδύνων** του Ομίλου
- Ήδη έχει ενσωματωθεί στο πρόγραμμα Βασιλείας II του Ομίλου η **στратηγική εφαρμογή του Συμφώνου Βασιλείας II** για όλη την περιοχή

Διαχείριση Διαθεσίμων

- Ευθύνη της μονάδας Διαχείρισης Διαθεσίμων για τη **χρηματοδότηση** όλων των δραστηριοτήτων του Ομίλου
- Μετάδοση τεχνογνωσίας **προϊόντων και πωλήσεων** σε επίπεδο Ομίλου
- **Διεξαγωγή συναλλαγών** υπό την άμεση εποπτεία της μονάδας Διεθνών Αγορών του Ομίλου

Εσωτερικός Έλεγχος/ Εταιρική Διακυβέρνηση

- **Καθιέρωση εποπτείας** διαδικασιών ελέγχου, εγχειριδίων, εύρεσης πόρων και ανάπτυξης δεξιοτήτων
- Η εφαρμογή των **Προτύπων Διακυβέρνησης** του Ομίλου σε όλες τις θυγατρικές βρίσκεται σε εξέλιξη
- Έγκριση **ετήσιων σχεδίων ελέγχου** από τη μονάδα Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου

Κανονιστική Συμμόρφωση

- Καθιέρωση πλαισίου συνεργασίας με τη **μονάδα Συμμόρφωσης του Ομίλου**
- Έγκριση **ετήσιων αναφορών συμμόρφωσης** από την Επιτροπή Συμμόρφωσης του Ομίλου
- Το σχέδιο συμμόρφωσης του Ομίλου για την Τράπεζα της Ελλάδος συμπεριλαμβάνει όλες τις θυγατρικές

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πρόγραμμα κινήτρων για την προώθηση της **κινητικότητας του προσωπικού** στην περιοχή
- Επέκταση προγράμματος **δικαιωμάτων προαίρεσης αγοράς μετοχών** σε ανώτατα στελέχη σε όλο τον Όμιλο
- Κεντρική διαχείριση του **εκτός έδρας ανθρώπινου δυναμικού**

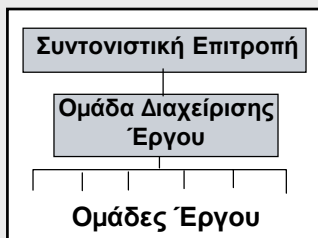
Οργάνωση της προσπάθειας ενοποίησης για τη διασφάλιση της επιτυχίας



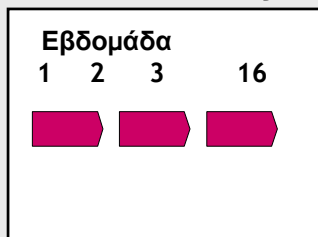
Ισχυρή Μονάδα Ενοποίησης που καλύπτει όλους τους λειτουργικούς τομείς, υπό το Γενικό Διευθυντή Οικονομικών και Λειτουργικής Στήριξης και εστιάζει στον προσδιορισμό, την αξιοποίηση και την παρακολούθηση συνεργιών

Ανάπτυξη Υποδομής Ενοποίησης

Οργάνωση Ενοποίησης



Πλάνο υλοποίησης

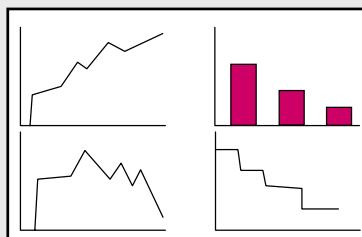


Ανάπτυξη/ Αξιολόγηση Σχεδίου Ενοποίησης

Σχέδια Μονάδας

- Όραμα & Στόχοι
- Επιχειρησιακό μοντέλο
- Βασικές δράσεις & σχεδιασμός
- Μοντέλο οργάνωσης
- Βραχυπρόθεσμες ενέργειες

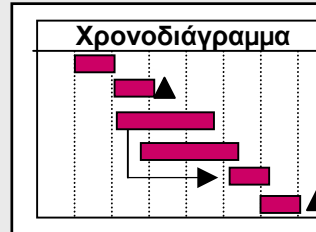
Στόχοι συνεργιών



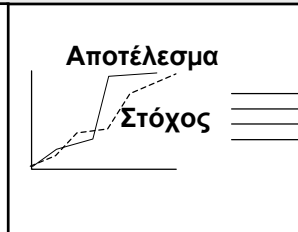
Μεταβατικό στάδιο

Εφαρμογή Σχεδίου Ενοποίησης

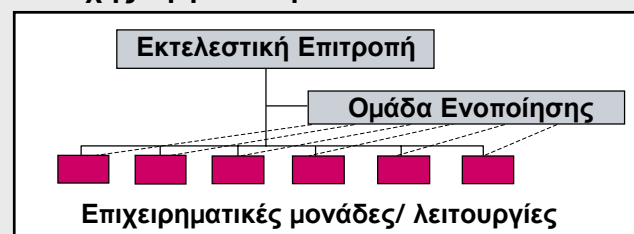
Εφαρμογή



Παρακολούθηση στόχων



Συνεχής Οργάνωση



Πρόοδος μέχρι σήμερα

Στόχος το αποτέλεσμα

€142-165 εκ.

Ετήσια αύξηση ΚΠΦ
μέχρι το 2009