

Τ.Ε.Ι. ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ



**Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ
(2000-2011)**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ
ΠΑΠΠΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΜ:13589
ΤΖΕΡΠΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΜ:13403

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΜΑΥΡΙΔΑΚΗΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2014



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	- 2 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	- 5 -
1.1 Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα(Σύντομα ιστορικά στοιχεία)	- 5 -
1.2 Ιστορική αναδρομή της Ε.Τ.Ε.....	- 7 -
1.3 Ο Όμιλος της Ε.Τ.Ε.	- 9 -
1.4 Η Ε.Τ.Ε. με αριθμούς.....	- 12 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	- 14 -
2.1 Η αποστολή της ΕΤΕ	- 14 -
2.1.1 <i>Επιδιώξεις και στρατηγικές προτεραιότητες για την περίοδο 2005-2007</i>	- 14 -
2.1.2 <i>Χρηματοοικονομικές προβλέψεις</i>	- 16 -
2.2 Τα τμήματα της τράπεζας (οργανόγραμμα).....	- 18 -
2.3 Οι υπηρεσίες της Ε.Τ.Ε.....	- 19 -
2.4 Προϊόντα	- 20 -
2.5 Δραστηριότητες του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας.....	- 21 -
2.5.1 <i>Λιανική Τραπεζική</i>	- 21 -
2.5.2 <i>Καταναλωτική πίστη</i>	- 21 -
2.5.3 <i>Πιστωτικές κάρτες</i>	- 22 -
2.5.4 <i>Στεγαστική πίστη</i>	- 23 -
2.5.5 <i>Επαγγελματική πίστη</i>	- 24 -
2.5.6 <i>Επιχειρηματική πίστη</i>	- 25 -
2.5.7 <i>Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων</i>	- 26 -
2.5.8 <i>Ναυτιλιακή πίστη</i>	- 27 -
2.5.9 <i>Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων</i>	- 27 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ.....	- 29 -
3.1 Εσωτερικό Περιβάλλον	- 29 -
3.1.1 <i>Προσωπικό</i>	- 29 -
3.1.2 <i>Διαγράμματα καταστάσεως προσωπικού</i>	- 30 -
3.2 Διαχείριση Κινδύνων	- 32 -
3.2.1 <i>Διαχείριση Κινδύνων</i>	- 32 -
3.2.2 <i>Κίνδυνος αγοράς</i>	- 33 -
3.3 Πιστωτικός κίνδυνος.....	- 33 -
3.3.1 <i>Μεθοδολογία – Συστήματα αξιολόγησης</i>	- 33 -
3.3.2 <i>Επιχειρηματική τραπεζική</i>	- 34 -
3.3.3 <i>Εταιρικά ομόλογα</i>	- 35 -
3.3.4 <i>Λιανική τραπεζική</i>	- 36 -
3.3.5 <i>Στρατηγική προβλέψεων</i>	- 37 -
3.3.6 <i>Κίνδυνος χώρας</i>	- 37 -
3.3.7 <i>Κίνδυνος συγκέντρωσης</i>	- 38 -
3.3.8 <i>Κεφαλαιακή Επάρκεια</i>	- 38 -
3.4 Δίκτυο Καταστημάτων και ΑΤΜ	- 39 -
3.4.1 <i>Δίκτυο καταστημάτων</i>	- 39 -
3.4.2 <i>Εναλλακτικά δίκτυα</i>	- 40 -
3.5 Εξωτερικό περιβάλλον.....	- 41 -
3.5.1 <i>Πελάτες</i>	- 41 -
3.5.2 <i>Ανταγωνιστές</i>	- 42 -
3.6 Εξωτερικό Περιβάλλον.....	- 45 -



3.6.1 Ανεργία	- 45 -
3.6.2 Πληθωρισμός	- 50 -
3.6.3 ΑΕΠ	- 51 -
3.6.4 Επιτόκια	- 53 -
3.6.5 Ισοτιμία	- 55 -
3.6.6 Τεχνολογία	- 56 -
3.7 Πολιτικό – Νομικό	- 57 -
3.8 Κοινωνικό - Πολιτιστικό	- 57 -
3.9 Δημογραφικό	- 58 -
3.10 Παγκόσμιο	- 58 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	- 60 -
4. Ανάλυση Porter	- 60 -
4.1 Νέοι Ανταγωνιστές	- 60 -
4.2 Αγοραστές	- 60 -
4.3 Υποκατάστατα	- 61 -
4.4 Ανταγωνιστές	- 61 -
4.5 Χορηγήσεις και Σ.Ε.Μ.	- 64 -
4.6 Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Σ.Ε.Μ)	- 65 -
4.6.1 Επιχειρηματική πίστη	- 68 -
4.6.2 Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων	- 69 -
4.6.3 Ναυτιλιακή πίστη	- 69 -
4.6.4 Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων	- 70 -
4.6.5 Διαχείριση περιουσίας πελατών	- 70 -
4.6.6 Καταθέσεις – επενδυτικά προϊόντα	- 71 -
4.6.7 Αμοιβαία Κεφάλαια	- 71 -
4.6.8 Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Ιδιωτών	- 72 -
4.6.9 Επενδυτική τραπεζική	- 72 -
4.6.10 Διαχείριση διαθεσίμων	- 72 -
4.6.11 Χρηματιστηριακές εργασίες	- 73 -
4.6.12 Εργασίες κεφαλαιαγοράς και συμβουλευτικές υπηρεσίες	- 73 -
4.6.13 Επιχειρηματικές συμμετοχές (Venture Capital)	- 74 -
4.6.14 Λιανική Τραπεζική	- 74 -
4.6.15 Πιστωτικές κάρτες	- 74 -
4.6.16 Επιχειρηματική πίστη	- 75 -
4.6.17 Καταναλωτική πίστη	- 75 -
4.6.18 Στεγαστική πίστη	- 77 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ	- 80 -
5.1 Αξιολόγηση παραγόντων εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος Σ.Ε.Μ. .	- 80 -
Χαρακτηριστικά	- 80 -
Γενική Εκτίμηση	- 81 -
5.2 Αριθμοδείκτες	- 83 -
5.2.1 Ρευστότητας	- 83 -
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	- 83 -
5.2.2 Δραστηριότητας	- 84 -
Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεως Απαιτήσεων	- 84 -
Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού	- 85 -
Κυκλοφορία ιδίων κεφαλαίων	- 86 -
5.2.3 Αποδοτικότητας	- 87 -
Καθαρό περιθώριο	- 87 -
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων	- 88 -



Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	89 -
5.2.4 Διάρθρωση κεφαλαίων και βιωσιμότητας	90 -
Ίδια κεφάλαια προς συνολικά	90 -
Καλύψεις τόκων	91 -
5.2.5 Επενδύσεων	92 -
Διάρκεια εξοφλήσεως επενδύσεων	92 -
5.3 Ισολογισμοί	93 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99 -
6.1 Η προτεινόμενη στρατηγική της Εθνικής τράπεζας	99 -
6.2 Προοπτικές του Τραπεζικού Τομέα στην Ελλάδα	100 -
6.3 Συμπεράσματα	100 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103 -
ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ	103 -

Συντομογραφίες:

Α.Ε.Δ.Α.Κ.:	Ανώνυμη Εταιρία Διαχείρισης Αμοιβαίου Κεφαλαίου
Α.Ε.Ε.Γ.Α.:	Ανώνυμη Ελληνική Εταιρία Γενικών Ασφαλειών
Α.Ε.Π.:	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Α.Τ.Ε.:	Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος
Γ'Κ.Π.Σ.:	Τρίτο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Δ.Κ.Ε.:	Δείκτης Κεφαλαιακής Επάρκειας
Ε.Ε.:	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ι.Κ.:	Εποπτικά Ίδια Κεφάλαια
Ε.Κ.Τ.:	Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης
Ε.Κ.Τ.Ε.:	Εθνική Κτηματική Τράπεζα Ελλάδος
Ε.Σ.Υ.Ε.:	Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
Ε.Τ.Ε.:	Εθνική Τράπεζα Ελλάδος
Η.Π.Α.:	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Μ.Δ.Ζ.:	Μέγιστη Δυνητική Ζημία
Μ.Χ.Α.:	Μεγάλα Χρηματοδοτικά Ανοίγματα
Ν.Ε.Χ.Α.:	Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά
Π.Γ.Δ.Μ.:	Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία Μακεδονίας
Π.Δ.Τ.Ε.:	Πράξεις Διοικητή Τράπεζα Ελλάδος
Σ.Ε.Μ.:	Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα
Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε.:	Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων
Τ.Τ.Ε.:	Τράπεζα της Ελλάδος
Τ.Χ.Σ.:	Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας
Χ.Α.Α.:	Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών
Α.Τ.Μ.:	Automatic Teller Machine
Β.Φ.Σ.:	Business Fast Credit
Ε.Φ.Σ.Φ.:	European Financial Stability Facility
Μ.Ρ.Α.:	Moody's Risk Advisor
Ρ.Ο.Σ.:	Point Of Sale
Ρ.Ο.Ε.:	Return on Equity



NATIONAL BANK OF GREECE



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα(Σύντομα ιστορικά στοιχεία)

Για να προσδιορισθούν καλύτερα και να γίνουν κατανοητές οι αλλαγές και οι έντονες πιέσεις στην αγορά εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις στον Τραπεζικό Τομέα, ιδιαίτερα δε την τελευταία δεκαετία, θα γίνει μία σύντομη αναφορά στην εξέλιξη του Τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα και τα χαρακτηριστικά του.

Η ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος ξεκινά από το 1828 όταν η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα δημιουργήθηκε για να επεξεργασθεί λύσεις στα οικονομικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν από τα επτά χρόνια του πολέμου της Ανεξαρτησίας. Η Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα έκλεισε το 1834 λόγω έλλειψης χρηματοδοτικών πόρων, οι οποίοι προήλθαν κυρίως από δάνειο εξωτερικού το οποίο εξαντλήθηκε όμως πολύ σύντομα.

Το 1841 η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος δημιουργήθηκε με ιδιωτικά και κρατικά κεφάλαια με βασικές εργασίες την αποδοχή καταθέσεων, τη χορήγηση εμπορικών και στεγαστικών δανείων, όπως επίσης της χορηγήθηκε μονοπωλιακά το δικαίωμα της έκδοσης Τραπεζογραμμάτων. Το 1864 η ΕΤΕ έχασε το μονοπώλιο της έκδοσης Τραπεζογραμμάτων , καθ' όσον η Ιονική Τράπεζα, με δραστηριότητα μέχρι τότε μόνο στα Ιόνια νησιά, επέκτεινε τη δραστηριότητά της και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Ένας μεγάλος αριθμός Τραπεζών δημιουργήθηκε στο δεύτερο μισό του 19ου αιώνα αλλά η Τράπεζα Αθηνών έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη Τράπεζα στην Αγορά.



Το 1928, με την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος ως Κεντρικής πλέον Τράπεζας αλλά και με την ίδρυση της ΕΚΤΕ και της ΑΤΕ, η ΕΤΕ έχασε αφ' ενός το προνόμιο της έκδοσης χαρτονομίσματος ως και άλλες δραστηριότητες που είχαν σχέση με τη Στεγαστική και Αγροτική πίστη.

Στο διάστημα μέχρι το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο αρκετές μικρές Τράπεζες έκλεισαν, ενώ αμέσως μετά τον πόλεμο έγιναν πολλές συγχωνεύσεις Τραπεζών (ΕΤΕ - Τράπεζα Αθηνών, Ιονική - Λαϊκή κ.ά.) ως επίσης και οι μεγαλύτερες Τράπεζες κρατικοποιήθηκαν, με αποτέλεσμα το Τραπεζικό Σύστημα στην πλειοψηφία του να περιέλθει έμμεσα ή άμεσα υπό τον έλεγχο του κράτους.

Από το 1960 και μετά, η διεθνοποίηση του Τραπεζικού συστήματος οδήγησε σε μια ουσιαστική αύξηση του αριθμού των ξένων Τραπεζών που εγκαταστάθηκαν στην Ελλάδα. Η είσοδος αυτή των ξένων Τραπεζών συνεχίστηκε υποβοηθούμενη και από την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981.

Με την εκπνοή του 1993 είχαν παραμείνει πολύ λίγοι περιορισμοί από τη σταδιακή απελευθέρωση που ξεκίνησε το 1980 και εντατικοποιήθηκε από το 1987 και μετά.

Παρά το γεγονός ότι η απελευθέρωση δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη, οι θετικές επιπτώσεις στις συνθήκες λειτουργίας των αγορών και στον ανταγωνισμό μεταξύ των Τραπεζικών ιδρυμάτων είναι ουσιαστικές:

- α. Έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση των Τραπεζικών ιδρυμάτων με την ίδρυση ιδιωτικών κυρίως, από το 1990 και μετά.
- β. Έχει μεταβληθεί το καθεστώς δύο Κρατικών Τραπεζών (Πειραιώς και Αθηνών) οι οποίες ιδιωτικοποιήθηκαν.
- γ. Αξιοσημείωτη ακόμη είναι και η μείωση του μεριδίου των ομίλων της Εθνικής και Εμπορικής.



δ. Ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε, ιδιαίτερα μετά το 1990, και σε συνδυασμό με την απελευθέρωση, οδήγησε τα πιστωτικά ιδρύματα στην ανάπτυξη μιας σειράς νέων προϊόντων, τόσο εμπορικής όσο και επενδυτικής μορφής.

ε. Η διεύρυνση της χρηματαγοράς και κεφαλαιαγοράς και η κατάργηση των περιορισμών στη διασυννοριακή κίνηση κεφαλαίων προσέφεραν τη δυνατότητα για ευρεία χρήση των παραγώγων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στους πελάτες τους αλλά και την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

Το 1984 λειτουργούσαν στην Ελλάδα 41 Τράπεζες και Ειδικά Πιστωτικά ιδρύματα. Από αυτές οι 21 ήταν Ελληνικές, από τις οποίες οι 15 (71%) ανήκαν στον Δημόσιο Τομέα.

Στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα συμμετέχουν:

- Η Τράπεζα της Ελλάδος η οποία είναι η Κεντρική Τράπεζα
- 40 Εμπορικές Τράπεζες, εκ των οποίων οι 20 Ελληνικές και οι 20 Ξένες.
- 9 Ειδικά Τραπεζικά ιδρύματα, εκ των οποίων
 - 3 Αναπτυξιακές Τράπεζες
 - 3 Τράπεζες Κτηματικής Πίστης
 - 1 Τράπεζα Αγροτικής Πίστης
 - 1 Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο
 - 1 Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
- Ελληνικές Εμπορικές Τράπεζες

1.2 Ιστορική αναδρομή της Ε.Τ.Ε

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες της πελατείας της.



Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα. Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιρειών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Το ελληνικό πιστωτικό σύστημα πριν από μια δεκαετία λειτουργούσε κάτω από συνθήκες αυστηρών διοικητικών ελέγχων. Το ποσοστό των υποχρεωτικών τοποθετήσεων των τραπεζών σε τίτλους χαμηλής απόδοσης του Δημοσίου ήταν υψηλό (40%), ενώ υπήρχαν σημαντικοί περιορισμοί στην ελεύθερη διακίνηση του συναλλάγματος.

Η σταδιακή απελευθέρωση του πιστωτικού συστήματος ξεκίνησε το διάστημα 1985-1987, με την κατάργηση των διοικητικών ρυθμίσεων και συνεχίστηκε με την υιοθέτηση κοινοτικών Οδηγιών στις αρχές του 1990. Οι αλλαγές αυτές, επέτρεψαν στην επέκταση των δραστηριοτήτων των εμπορικών τραπεζών και σε άλλους τομείς, όπως η κεφαλαιαγορά, η διαχείριση κεφαλαίων, η καταναλωτική και στεγαστική πίστη, ενώ ταυτόχρονα εντάθηκε ο ανταγωνισμός τόσο από τις άλλες εγχώριες τράπεζες, όσο και από τις τράπεζες του εξωτερικού.

Η Τράπεζα ανταποκρίθηκε άμεσα στις νέες αυτές ευκαιρίες, εφαρμόζοντας πελατοκεντρική πολιτική στην ανάπτυξη των εργασιών της. Από το 1996 και μετά, σημειώθηκαν σημαντικές αναδιαρθρώσεις στη δομή της Τράπεζας, με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της.

Η Τράπεζα διενεργεί στην Ελλάδα και στο εξωτερικό όλες τις τραπεζικές και γενικότερα χρηματοπιστωτικές εργασίες που επιτρέπονται σε Ανώνυμες Τραπεζικές Εταιρείες από το ισχύον κάθε φορά, ελληνικό και κοινοτικό δίκαιο. Έχει εξελιχθεί σε



έναν σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιρειών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες απαιτήσεις της πελατείας του.

1.3 Ο Όμιλος της Ε.Τ.Ε.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα:

Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών.

Με 540 καταστήματα, 1396 ΑΤΜ στην Ελλάδα και 1236 μονάδες στο εξωτερικό, ο Όμιλος της ΕΤΕ διαθέτει το ευρύτερο δίκτυο διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών από κάθε άλλη ελληνική Τράπεζα, ενώ παράλληλα αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ δραστηριοποιείται και διεθνώς όπου ελέγχει τράπεζες και εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Με πάνω από 40% μερίδιο αγοράς στη λιανική τραπεζική, η Εθνική είναι η Τράπεζα της Ελληνικής οικογένειας.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ διευρύνει περαιτέρω τη δυνατότητά του να αντλεί κεφάλαια από τις διεθνείς αγορές με την υπογραφή διεθνούς προγράμματος έκδοσης μεσοπρόθεσμων ομολογιών (GMTN) ύψους μέχρι ενός δισεκατ. ευρώ.

- Με απόδοση ιδίων κεφαλαίων 27,3% και δείκτη αποτελεσματικότητας κάτω από 50%, ο Όμιλος της ΕΤΕ είναι ένας από τους πλέον κερδοφόρους και αποτελεσματικούς ομίλους παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα αλλά και την Ευρώπη.
- Με την εξαγορά του μεγαλύτερου τραπεζικού ιδρύματος στην Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και του τρίτου μεγαλύτερου στη



Βουλγαρία, η ΕΤΕ φιλοδοξεί να γίνει η Τράπεζα των 60 εκατομμυρίων κατοίκων της Βαλκανικής.

- Ο Όμιλος της ΕΤΕ είναι ο πρώτος Ελληνικός χρηματοοικονομικός οργανισμός που εισήγαγε με επιτυχία τις μετοχές του στη μεγαλύτερη κεφαλαιαγορά του κόσμου, το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η Εθνική Τράπεζα, μέσω εξειδικευμένων μονάδων του Ομίλου, προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως ασφάλειες, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), διαχείρισης στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, μηχανογραφικές υπηρεσίες και υπηρεσίες επαγγελματικής κατάρτισης προς τρίτους.

Η Εθνική Τράπεζα αναπτύσσει σημαντική δραστηριότητα στην ασφαλιστική αγορά μέσω της Ανώνυμης Ελληνικής Εταιρείας Γενικών Ασφαλειών Η ΕΘΝΙΚΗ, η οποία δεν συμπεριλαμβάνεται στον ενοποιημένο ισολογισμό της Τράπεζας, όπως προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις. Η Εθνική Α.Ε.Ε.Γ.Α., έχει δημιουργηθεί η μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία στην ελληνική αγορά, με ισχυρή κεφαλαιακή βάση διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο, και προσφέρει ασφαλίσεις πυρός, στοιχείων της φύσης, ακινήτων, αυτοκινήτων, πλοίων και αεροσκαφών, μεταφερόμενων εμπορευμάτων καθώς και ασφαλίσεις ζωής και σε συνδυασμό με επενδυτικά προγράμματα

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η παλαιότερη εμπορική τράπεζα της χώρας, ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα:

- Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών.



Ελέγχοντας πάνω από το 1/4 της λιανικής τραπεζικής και έχοντας την μεγαλύτερη

- Καταθετική βάση στην Ελλάδα (35% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις ταμειωτηρίου), η Εθνική Τράπεζα δίκαια μπορεί να ισχυρισθεί ότι είναι η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας.
- Με ισχυρή κεφαλαιακή βάση, πάνω από 2,6 δισ. Ευρώ ίδια κεφάλαια και συνολικό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας 12,9% (Tier I & II), ο Όμιλος της ΕΤΕ πρωταγωνιστεί στις εγχώριες και περιφερειακές εξελίξεις.
- Ο Όμιλος της ΕΤΕ είναι ο πρώτος ελληνικός χρηματοοικονομικός οργανισμός που εισήγαγε με επιτυχία τις μετοχές του στη μεγαλύτερη κεφαλαιαγορά του κόσμου, το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η συμμόρφωση της ΕΤΕ με όλες τις υποχρεώσεις της, σε όλες τις χώρες του κόσμου, όπου αναπτύσσει τις δραστηριότητές της, αποτελεί αρχή που ακολουθείται χωρίς καμία παρέκκλιση. Μετά την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, η ΕΤΕ είναι υποχρεωμένη να συμμορφώνεται με τη χρηματιστηριακή νομοθεσία των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και τις σχετικές αποφάσεις της αμερικανικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Ειδικότερα, για την εξασφάλιση της πλήρους συμμόρφωσης με τις διατάξεις του Νόμου "Sarbanes - Oxley", έγιναν τα παρακάτω:

- Συστάθηκε Επιτροπή Γνωστοποιήσεων και Διαφάνειας.
- Συντάχθηκε δελτίο αξιολόγησης με σκοπό τη διευκόλυνση των στελεχών και του προσωπικού των μονάδων του Ομίλου στη διενέργεια της, υποχρεωτικής από το Νόμο, ετήσιας αξιολόγησης των «διαδικασιών και ελέγχων διαφάνειας» των μονάδων τους.
- Δημιουργήθηκαν πηγές πληροφοριών, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη και τα μέλη του προσωπικού των εταιρειών του Ομίλου της ΕΤΕ για την εξοικείωση και τη συμμόρφωσή τους με το Νόμο:



Έργο της Επιτροπής Γνωστοποιήσεων και Διαφάνειας είναι ο έλεγχος της ακρίβειας και πληρότητας των πληροφοριών που περιέχονται στις δημόσιες ανακοινώσεις και γενικά στις πάσης φύσεως δημοσιοποιήσεις που πραγματοποιεί η ΕΤΕ, περιλαμβανομένων αυτών που περιέχονται στα υποβαλλόμενα στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ (“SEC”) δελτία, η παρακολούθηση και υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθούνται για τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και έγκαιρη δημοσιοποίηση των πληροφοριών και γενικότερα η συμμόρφωση του Ομίλου της ΕΤΕ με το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο στο οποίο υπόκειται σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις ακριβούς και έγκαιρης δημοσιοποίησης πληροφοριών.

1.4 Η Ε.Τ.Ε. με αριθμούς

Η ΕΤΕ έχει ηγετική θέση στην εγχώρια αγορά με σημαντική διεθνή παρουσία, ιδιαίτερα στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Με βάση την κεφαλαιοποίηση, κατατάσσεται μεταξύ των 30-35 πρώτων Ομίλων στην Ευρώπη.

Συγκεκριμένα:

Κατέχει σαφώς την πρώτη θέση στην *εγχώρια αγορά*, τόσο ως προς το μέγεθος (π.χ. ενεργητικό και δίκτυο καταστημάτων) όσο και ως προς την κερδοφορία. Ειδικότερα, στη *Λιανική Τραπεζική* διαθέτει τα εξής μερίδια αγοράς: 29% στη συγκέντρωση διαθέσιμων πελατών (καταθέσεις, αμοιβαία), 31% στα στεγαστικά δάνεια και 21% στα καταναλωτικά δάνεια και στις πιστωτικές κάρτες.

Είναι η τέταρτη μεγαλύτερη διεθνής τράπεζα στη *ΝΑ Ευρώπη*, με σημαντική παρουσία στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την ΠΓΔΜ και τη Σερβία/Μαυροβούνιο.

Κατά την περίοδο 2002-2004, οι αποδόσεις του Ομίλου παρουσίασαν σημαντική βελτίωση: τα έσοδα αυξήθηκαν από € 1,6 δισεκατ. σε € 2 δισεκατ., ο δείκτης αποτελεσματικότητας παρουσίασε βελτίωση κατά περίπου 11 ποσοστιαίες μονάδες, από 71% σε 60%, και τα κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας αυξήθηκαν από € 350 εκ. σε € 660 εκ. Συνεπώς, η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)



υπερδιπλασιάστηκε, από 9% σε 19% και η συνολική απόδοση του Ομίλου προς τους μετόχους παρουσίασε αύξηση κατά σχεδόν 70% το 2004.

Οι προοπτικές είναι πολύ θετικές για τις εξελίξεις που αφορούν την περίοδο 2005-2007. Στην εγχώρια αγορά οι τραπεζικές εργασίες θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται με υψηλούς ρυθμούς, ενώ στη ΝΑ Ευρώπη προβλέπεται να διατηρηθεί ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

2.1 Η αποστολή της ΕΤΕ

Στόχος είναι η ΕΤΕ να αναδειχθεί στον πιο αξιόπιστο και με ηγετική θέση Όμιλο στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, που παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες προς όφελος της πελατείας, είναι η κατά κόρον επιλογή του εργοδότη για τους εργαζόμενους γιατί διασφαλίζει υψηλές αποδόσεις προς όφελος των μετόχων της. Ο στόχος αυτός θα πρέπει να επιτευχθεί σε περιβάλλον υψηλού επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης, συμμόρφωσης με τα διεθνή τραπεζικά πρότυπα και μέσα σε ενισχυμένο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων που ελλοχεύουν.

2.1.1 Επιδιώξεις και στρατηγικές προτεραιότητες για την περίοδο 2005-2007

Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΑΕ με Δελτίο Τύπου προς το Χρηματιστήριο Αθηνών γνωστοποιεί τα ακόλουθα:

“Στόχος μας για τα επόμενα τρία χρόνια είναι να ενισχύσουμε την ηγετική μας θέση σε κάθε τομέα της εγχώριας αγοράς και να αναδειχθούμε ως ο κορυφαίος διεθνής όμιλος της περιοχής, με προτάσεις προσανατολισμένες στις ανάγκες της πελατείας, αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες συνεργειών και σταυροειδών πωλήσεων, ενισχύοντας την υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητά μας και προσανατολίζοντας το χαρτοφυλάκιό μας προς τις περισσότερο προσοδοφόρες εργασίες. Στα επόμενα τρία χρόνια επιδιώκουμε να διατηρήσουμε το δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE) σε επίπεδα σταθερά άνω του 20% ετησίως και να επιτύχουμε αύξηση εσόδων κατά 35% και κερδοφορίας άνω του 70%”.

Για την επίτευξη των παραπάνω επιδιώξεων οι στρατηγικές προτεραιότητες του Ομίλου για το διάστημα 2005-2007 είναι οι ακόλουθες:

Ενίσχυση της ηγετικής θέσης της ΕΤΕ στις *Εργασίες Λιανικής* στην εγχώρια αγορά, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που προσαρμόζονται σε κάθε κατηγορία ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, αξιοποιώντας την ευρεία καταθετική βάση για παραπάνω αύξηση των σταυροειδών πωλήσεων και μεγιστοποιώντας την εμπορική αποτελεσματικότητα του δικτύου καταστημάτων όσο το δυνατόν περισσότερο.



Ενδυνάμωση της θέσης και της κερδοφορίας της ΕΤΕ στην *Εταιρική και Επενδυτική Τραπεζική*, με παραπάνω αύξηση του όγκου των εργασιών ανά επιχείρηση και των σταυροειδών πωλήσεων σε διαμεσολαβητικές υπηρεσίες στους τομείς των Μεγάλων Επιχειρήσεων και Ναυτλιακών Εργασιών και περαιτέρω ενίσχυση του μεριδίου της στην αναπτυσσόμενη αγορά των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Ενίσχυση της παρουσίας της ΕΤΕ με στόχο τη μελλοντική απόκτηση ηγετικής θέσης στον τομέα *Διαχείρισης Περιουσίας Πελατών*, μέσα από την ενεργή στροφή προς πιο σύνθετα επενδυτικά προϊόντα, αξιοποιώντας όλα τα δίκτυα διανομής του Ομίλου (π.χ. δίκτυο καταστημάτων, Private Banking, ασφαλιστικό δίκτυο).

Αξιοποίηση της καταθετικής βάσης της για την ανάπτυξη των *ασφαλιστικών εργασιών*, με εμπλουτισμό των προτεινόμενων προϊόντων, με βάση τις ανάγκες των πελατών και με εξορθολογισμό των υποστηρικτικών εργασιών στοχεύοντας τη μείωση του κόστους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ανάδειξη σε ηγετικό Όμιλο στην περιοχή της *NA Ευρώπης* με οργανική ανάπτυξη και ενίσχυση της κερδοφορίας σε στρατηγικά σημαντικές χώρες (π.χ. Ρουμανία, Βουλγαρία), με παράλληλη επέκταση μέσω εξαγορών, ή αναζήτηση νέων ευκαιριών σε περιοχές, οι οποίες εμφανίζουν πολλά υποσχόμενες προοπτικές. Επίσης, ο Όμιλος θα μετατρέψει το οργανωτικό του πλαίσιο ώστε να διασφαλίσει τον υψηλότερο βαθμό στήριξης προς τις θυγατρικές του στη ΝΑ Ευρώπη, αντλώντας από τις υφιστάμενες δυνατότητες και υποδομές της Τράπεζας με ταυτόχρονη αξιοποίηση των συνεργειών.

Ενδυνάμωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας με:

Καλύτερη αξιοποίηση του *ανθρώπινου δυναμικού* και συστηματική επένδυση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών. Αυτό θα επιτευχθεί με την αναπτύσσοντας ένα νέο πρόγραμμα υπηρεσιακής εξέλιξης, με κίνητρα για την ενίσχυση της κινητικότητας των εργαζομένων, με την εισαγωγή αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης και αμοιβών βάσει κριτηρίων αποδοτικότητας.



Εξοικονόμηση πόρων με περικοπές των διοικητικών δαπανών, με την εισαγωγή συστημάτων παρακολούθησης του κόστους (διαπραγμάτευση των υφιστάμενων συμβολαίων με προμηθευτές όσον αφορά βασικές κατηγορίες εξόδων, ανάθεση εργασιών σε τρίτους, ορθολογισμό των διαδικασιών προμηθειών).

Ενίσχυση των υφιστάμενων δυνατοτήτων του τομέα *Διαχείρισης Κινδύνων* για να υποστηριχθεί η ανάπτυξη με ταυτόχρονη διατήρηση των συντηρητικών πιστωτικών κριτηρίων.

Εφαρμογή των υψηλότερων προτύπων *εταιρικής διακυβέρνησης* με αύξηση του αριθμού των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και ενίσχυση της ενεργητικής συμμετοχής του στη διαμόρφωση της στρατηγικής και των πολιτικών του Ομίλου.

Βελτίωση της αποδοτικότητας και κατανομής των κεφαλαίων, καθώς και αύξηση των κεφαλαιακών κερδών με επιλεκτική εκποίηση συμμετοχών σε μη χρηματοοικονομικές δραστηριότητες ή σε όσες έχουν χαμηλές αποδόσεις και αναπροσανατολισμός των συμμετοχών προς συναφείς δραστηριότητες, με μεγάλη συμβολή στην κερδοφορία στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

2.1.2 Χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Τα επόμενα χρόνια ο Όμιλος θα σημειώσει εξαιρετικές επιδόσεις σε:

- Αύξηση των δανείων με ρυθμό 15% ετησίως, που θα επιφέρει βελτίωση στο λόγο δανείων προς καταθέσεις της ΕΤΕ από 67% σε πάνω από 80%. Συνεπώς, τα έσοδα αναμένεται να αυξηθούν κατά 35% από € 2 δισεκατ. σε € 2,7 δισεκατ.

Το *Λειτουργικό Κόστος* θα σημειώσει περιορισμένη αύξηση της τάξεως του 4% ετησίως, ως αποτέλεσμα των ενεργειών διαχείρισης του κόστους και του προσωπικού. Ειδικότερα:

- ο Τη περίοδο 2004-2007, οι δαπάνες του προσωπικού αυξήθηκαν με ρυθμό 3% ετησίως, λόγω αρχικής μείωσης του αριθμού των υπαλλήλων το 2005. Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων του Ομίλου μειώνεται παρά την επέκταση των εργασιών στην περιοχή της ΝΑ



Ευρώπης, η οποία θα οδηγούσε σε αύξηση του αριθμού των εργαζομένων εκτός Ελλάδος.

- ο Τα διοικητικά έξοδα αυξήθηκαν κατά 7% ετησίως και έφτασαν στα επίπεδα των € 390 εκ. το 2007, παρά την ισχυρή οικονομική δραστηριότητα και την γρήγορη ανάπτυξη στη ΝΑ Ευρώπη.

Συνεπώς, ο δείκτης αποτελεσματικότητας μειώθηκε κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες και έφτασε στα επίπεδα του 50% το 2007, ενώ τα κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας αυξήθηκαν κατά 70% από € 660 εκ. μέχρι το 2004 και σε € 1.100 εκ. το 2007 (με ετήσιο ρυθμό 19%). Τέλος, ο Όμιλος θα προσπαθήσει να εξασφαλίσει για τους μετόχους του εξαιρετικές αποδόσεις στο μέλλον, με αύξηση της απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE)¹ κατά 5 ποσοστιαίες μονάδες, από 19% σε 24%.



2.3 Οι υπηρεσίες τις Ε.Τ.Ε.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας της, η Τράπεζα ξεκίνησε πρόγραμμα εκτεταμένης αναδιοργάνωσης των καταστημάτων. Στόχος του προγράμματος είναι η ενοποίηση των υποστηρικτικών λειτουργιών (back office) και συνεπώς η απομάκρυνση τους από τα καταστήματα. Με το νέο μοντέλο οργάνωσης καταστημάτων διαμορφώνονται δύο κατηγορίες ανάλογα με το μέγεθος τους και το εύρος του φάσματος των προϊόντων που διαθέτουν στο κοινό ενώ την προώθηση των προϊόντων αναλαμβάνουν ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη πωλήσεων.

Συγκεκριμένα, επιλεγμένα καταστήματα θα παρέχουν πλήρεις τραπεζικές υπηρεσίες (full banking services), ενώ τα υπόλοιπα καταστήματα θα μετατραπούν σε κέντρα λιανικής τραπεζικής και πώλησης καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων (retail services)

Στόχος των ενεργειών αυτών εκτός από την διασφάλιση της Τράπεζας για τον καλύτερο έλεγχο του κίνδυνου που αυτή αναλαμβάνει είναι και η ενδυνάμωση των καταστημάτων ώστε να επικεντρωθούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την προώθηση των πωλήσεων.

Η ΕΤΕ παρέχει επίσης στους πελάτες της τη δυνατότητα πραγματοποίησης συναλλαγών μέσω του διαδικτύου. Μέσω της υπηρεσίας Internet Banking οι πελάτες της ΕΤΕ μπορούν να ενημερώνονται για το υπόλοιπο και την κίνηση των λογαριασμών τους, να μεταφέρουν χρήματα από ένα λογαριασμό σε άλλο, να ενημερώνονται για το χαρτοφυλάκιο των μετοχών και αμοιβαίων κεφαλαίων τους, να πραγματοποιούν αγοραπωλησίες μετοχών, και να υποβάλλουν αίτηση για την συμμετοχή τους σε δημόσιες εγγραφές. Προσφέρεται η δυνατότητα πληρωμής δόσεων δανείων και λογαριασμών κοινής ωφέλειας, η ενημέρωση για το χαρτοφυλάκιο άυλων τίτλων καθώς και η αγοραπωλησία άυλων τίτλων μέσω του διαδικτύου.

Τέλος, η ΕΤΕ σε συνεργασία με εταιρεία κινητής τηλεφωνίας προσφέρει υπηρεσίες Mobile Banking. Με τις υπηρεσίες αυτές, οι χρήστες κινητών και



καρτοκινητών τηλεφώνων μπορούν να πληροφορηθούν το υπόλοιπο των καταθετικών λογαριασμών τους καθώς και το διαθέσιμο όριο των πιστωτικών τους καρτών. Επίσης, η Τράπεζα εισήγαγε την υπηρεσία Τηλεειδοποίησης η οποία παρέχει στους συνδρομητές την δυνατότητα ειδοποίησης, με γραπτό μήνυμα, για κάθε κίνηση των συνδεδεμένων με την υπηρεσία λογαριασμών καταθέσεων ή ανοικτού δανείου.

2.4 Προϊόντα

Η Τράπεζα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της πελατείας της προσφέροντας ευρύ φάσμα τραπεζικών προϊόντων, το οποίο εκτείνεται από τις παραδοσιακές καταθέσεις, τις υπηρεσίες συναλλάγματος και τις πιστωτικές κάρτες, μέχρι τα σύγχρονα καταθετικά και επενδυτικά προϊόντα, τις εναλλακτικές μορφές επιχειρηματικής χρηματοδότησης, τα πολλαπλά προϊόντα στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης, τα αμοιβαία κεφάλαια όλων των τύπων και τη διενέργεια χρηματιστηριακών συναλλαγών. Παράλληλα προσφέρει και προωθεί συστήματα αυτοματοποιημένων συναλλαγών για την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης και την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής της πελατείας.

Η Εθνική Τράπεζα, μέσω εξειδικευμένων μονάδων του Ομίλου, προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως ασφάλειες, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), διαχείρισης στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, μηχανογραφικές υπηρεσίες και υπηρεσίες επαγγελματικής κατάρτισης προς τρίτους.

Η Εθνική Τράπεζα αναπτύσσει σημαντική δραστηριότητα στην ασφαλιστική αγορά μέσω της Ανώνυμης Ελληνικής Εταιρείας Γενικών Ασφαλειών. Η ‘‘ΕΘΝΙΚΗ ΑΕΕΓΑ’’, η οποία δεν συμπεριλαμβάνεται στον ενοποιημένο ισολογισμό της Τράπεζας, όπως προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις, αποτελεί τη μεγαλύτερη ασφαλιστική εταιρεία στην ελληνική αγορά. Διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο, προσφέρει ασφάλισεις πυρός, στοιχείων της φύσης, ακινήτων, αυτοκινήτων, πλοίων και αεροσκαφών, μεταφερόμενων εμπορευμάτων καθώς και ασφάλισεις ζωής σε συνδυασμό με επενδυτικά προγράμματα.



2.5 Δραστηριότητες του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας

2.5.1 Λιανική Τραπεζική

Η λιανική τραπεζική αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για τον Όμιλο της ΕΤΕ. Η ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών τα τελευταία χρόνια επέφερε ριζική αλλαγή στο χαρακτήρα της επιχειρηματικής δράσης της ΕΤΕ και συντέλεσε καθοριστικά στην αύξηση της οργανικής κερδοφορίας της.

Στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, το 2003 μπορεί να χαρακτηριστεί ως έτος-σταθμός στην ιστορία της Εθνικής Τράπεζας. Στο τέλος του έτους, τα υπόλοιπα χορηγήσεων λιανικής τραπεζικής (στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια, υπόλοιπα πιστωτικών καρτών και χορηγήσεις προς μικρές επιχειρήσεις και επαγγελματίες) ανέρχονταν σε €112 εκατ., αυξημένα κατά 25.4% έναντι του προηγούμενου έτους υπερκαλύπτοντας για πρώτη φορά τις αντίστοιχες χορηγήσεις της επιχειρηματικής πίστης και αποτελώντας το 54% περίπου του συνόλου των χορηγήσεων της ΕΤΕ. Αυτή η εξέλιξη αποτελεί το επιστέγασμα της στρατηγικής απόφασης που έλαβε η Τράπεζα το 1998 να εντάξει τη λιανική τραπεζική στους κύριους τομείς δραστηριότητάς της.

2.5.2 Καταναλωτική πίστη

Η Τράπεζα επέτυχε την αύξηση των καταναλωτικών δανείων κατά 31%. Οι νέες εκταμιεύσεις, ανήλθαν σε € 1 δις. έναντι € 774 εκατ. το 2002, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση 31%.

Στην εξαιρετικά θετική εξέλιξη των εργασιών της ΕΤΕ συνέβαλε η απελευθέρωση των ορίων της καταναλωτικής πίστης από την Τράπεζα της Ελλάδος (ΤτΕ). Η ΕΤΕ, αξιοποιώντας το γεγονός αυτό, προσάρμοσε τα προϊόντα και τις διαδικασίες της, με στόχο την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών του δανειολήπτη. Συγκεκριμένα, θέσπισε τη διαδικασία αυτόματης κλιμακωτής αύξησης των ορίων ανοικτού δανείου σε υφιστάμενους πελάτες.



Επίσης, στα τέλη Οκτωβρίου 2003 η Τράπεζα εισήγαγε ένα νέο καταναλωτικό προϊόν, την «Άρση Βαρών», το οποίο έτυχε ιδιαίτερα ευνοϊκής ανταπόκρισης από το ευρύτερο κοινό. Με το συγκεκριμένο προϊόν προσφέρεται η δυνατότητα της μεταφοράς και συγχώνευσης των πάσης φύσεως ενήμερων οφειλών δανείων και πιστωτικών καρτών άλλων τραπεζών με ευνοϊκούς όρους αποπληρωμής. Η Τράπεζα προχώρησε στην ανάπτυξη και εφαρμογή αυτοματοποιημένου συστήματος διαχείρισης αιτήσεων δανείων μέσω διαδικτύου -Business Fast Credit (BFC)- που αφορούν χορηγήσεις διενεργούμενες μέσω συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος είχε ως αποτέλεσμα τόσο την αύξηση των συνεργασιών με εμπόρους όσο και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.5.3 Πιστωτικές κάρτες

Το 2003 η Τράπεζα, στοχεύοντας στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών της και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της στον τομέα των πιστωτικών καρτών, επεδίωξε την αύξηση της πελατειακής βάσης και των εργασιών της μέσω της προώθησης νέων προϊόντων και προγραμμάτων, στοχεύοντας παράλληλα και στην ενδυνάμωση της πελατειακής πίστης. Πιο συγκεκριμένα, το 2003 ο Όμιλος της ΕΤΕ:

- Εισήγαγε το πρόγραμμα επιστροφής μετρητών με την ονομασία «Ανταμοιβή», με στόχο την επιβράβευση των πελατών που πραγματοποιούν μεγάλου ύψους συναλλαγές και την ενίσχυση της πελατειακής πίστης των κατόχων πιστωτικών καρτών.
- Προώθησε το πρόγραμμα μεταφοράς υπολοίπου από πιστωτικές κάρτες του ανταγωνισμού στις πιστωτικές κάρτες της ΕΤΕ με αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού καρτών και των ποσών μεταφοράς το 2003 κατά 48% και 65%, αντίστοιχα.
- Προώθησε την αυτόματη αύξηση των πιστωτικών ορίων, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην αύξηση των υπολοίπων των πιστωτικών καρτών.



- Εισήγαγε τη «Smart Card VISA», την πρώτη πιστωτική κάρτα VISA στην Ελλάδα, η οποία παρέχει τη δυνατότητα ευχερέστερης διαχείρισης προγραμμάτων επιβράβευσης πελατών, πληρέστερης ενημέρωσης του πελάτη και μεγαλύτερη ασφάλεια στις συναλλαγές.
- Υλοποίησε το πρόγραμμα αναβάθμισης καρτών «Up – selling» από κλασική MasterCard σε Gold MasterCard, εκδίδοντας πάνω από 40 χιλιάδες κάρτες Gold MasterCard το 2003.
- Έθεσε σε λειτουργία μία νέα υπηρεσία με την ονομασία «Τομέας Στήριξης Δικτύου», που εξυπηρετεί τόσο τα καταστήματα όσο και τους πελάτες σε θέματα χορηγήσεων καρτών και δανείων.
- Ολοκλήρωσε την ηλεκτρονική παρουσίαση και πληρωμή λογαριασμών των συμβεβλημένων επιχειρήσεων μέσω διαδικτύου.

Κυρίαρχο ρόλο στην περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων λιανικής τραπεζικής μέσω πιστωτικών καρτών διαδραματίζει το δίκτυο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα ο αριθμός των τερματικών σταθμών (POS) να έχει υπερβεί τις 50 χιλιάδες. Επίσης, το ύψος των συναλλαγών μέσω των συμβεβλημένων επιχειρήσεων, οι οποίες ανέρχονται σε περίπου 83 χιλιάδες, αυξήθηκε κατά 8.2% διαμορφώνοντας το συνολικό κύκλο εργασιών (acquiring) στα € 1 021 εκατ. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, στο πλαίσιο παροχής νέων υπηρεσιών, η ΕΤΕ έδωσε τη δυνατότητα σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις της άμεσης προεξόφλησης των πωλήσεων που διενεργούνται με άτοκες δόσεις. Από το Σεπτέμβριο του 2003 έχουν ενταχθεί, μέχρι και σήμερα, στο εν λόγω πρόγραμμα περισσότερες από 1000 επιχειρήσεις.

2.5.4 Στεγαστική πίστη

Με επιτυχία συνεχίστηκε η πορεία των προϊόντων ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ-1 και ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ ΠΡΟΝΟΜΙΟ, που η τιμολόγησή τους συναρτάται άμεσα από τη γενική πορεία των επιτοκίων, αντιπροσωπεύοντας το 44% των νέων χορηγήσεων. Σημειώνεται ότι το ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ ΠΡΟΝΟΜΙΟ είναι ένα προϊόν με επιτόκιο συνδεδεμένο με το βασικό επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Παράλληλα, αυξανόμενος είναι ο αριθμός των χορηγήσεων μέσω των προϊόντων



ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ - 3, 5, 10, 15, 20 που προσφέρουν σταθερό επιτόκιο δανείου για 3, 5, 10, 15 και 20 έτη, αντίστοιχα. Παρά τη μεγάλη αύξηση, τα εν λόγω δάνεια εξακολουθούν να αποτελούν ένα μικρό μέρος του συνόλου των νέων χορηγήσεων.

Σημαντική αύξηση κατά 18% περίπου παρουσιάζει ο αριθμός των αιτήσεων για χορήγηση στεγαστικών δανείων κατά τη χρονική περίοδο 2001-2007, γεγονός το οποίο επιτεύχθηκε με την περαιτέρω ενεργοποίηση του δικτύου και την αξιοποίηση του πελατολογίου της Τράπεζας. Σημειώνεται ότι οι χορηγήσεις στεγαστικής πίστης αφορούν σχεδόν αποκλειστικά (95%) δάνεια κατοικίας. Συγκεκριμένα, τα δάνεια για την κάλυψη στεγαστικών αναγκών (αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση, βελτιώσεις) για πρώτη κατοικία αντιπροσωπεύουν το 75% περίπου των χορηγήσεων, ενώ τα δάνεια για δεύτερη κατοικία καλύπτουν το 20% του συνόλου. Κύρια επιδίωξη της ΕΤΕ για την περίοδο 2001-2007 αποτελεί η περαιτέρω ενεργοποίηση του δικτύου καταστημάτων και η ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διανομής για τη χορήγηση δανείων με τη διαμεσολάβηση κατασκευαστών, μεσιτών και ασφαλιστικών πρακτόρων της Εθνικής Ασφαλιστικής που ήδη ξεκίνησε από τα μέσα του 2003. Στην ίδια κατεύθυνση η Τράπεζα στοχεύει στην αξιοποίηση του υφιστάμενου πελατολογίου της, την επιτάχυνση των διαδικασιών έγκρισης και χορήγησης των δανείων, καθώς και τη διατήρηση της ιδιαίτερα ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής της.

2.5.5 Επαγγελματική πίστη

Ο τομέας χρηματοδότησης των μικρών επιχειρήσεων αποτελεί από το 2003 το δυναμικότερα αναπτυσσόμενο χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων. Μέσω της δημιουργίας ελκυστικών χρηματοδοτικών προϊόντων για επιλεγμένες κατηγορίες επαγγελματιών και μικρών επιχειρήσεων, η Εθνική Τράπεζα πέτυχε την κατά 44% αύξηση των ενεργών πελατών το 2003, με αποτέλεσμα ο συνολικός αριθμός πελατών στο τέλος του έτους να ξεπεράσει τις 31 000. Αντίστοιχα, τα υπόλοιπα των δανείων αυτών σημείωσαν εντυπωσιακή αύξηση κατά 65% στο μέλλον. Τη σημαντικότερη συνεισφορά στην προσπάθεια αύξησης των υπολοίπων και του μεριδίου της Εθνικής Τράπεζας στην εν λόγω αγορά είχε το «Ανοικτό Επαγγελματικό Πλάνο». Σημειώνεται ότι τα υπόλοιπα χορηγήσεων από το συγκεκριμένο προϊόν σημείωσαν



αύξηση πάνω από 280% κατά το παρελθόν. Παράλληλα δημιουργήθηκαν νέα, ιδιαίτερα ανταγωνιστικά προϊόντα για την κάλυψη συγκυριακών ή μονιμότερου χαρακτήρα χρηματοδοτικών αναγκών συγκεκριμένων κλάδων επαγγελματιών και επιχειρήσεων. Επίσης, με την αξιοποίηση του μεγάλου πελατολογίου, έγιναν ειδικές προσφορές δανειοδότησης σε επαγγελματίες διαφόρων κατηγοριών όπως δικηγόροι, αρχιτέκτονες, πολιτικοί μηχανικοί. Παράλληλα, προωθήθηκε η μέθοδος της προέγκρισης δανείων σε υφιστάμενο πελατολόγιο υψηλής πιστοληπτικής ικανότητας.

Επίσης προγραμματίζεται η προώθηση ειδικά διαμορφωμένων προϊόντων σε επαγγελματίες και μικρές επιχειρήσεις, η δημιουργία νέων προϊόντων για κάλυψη αναγκών συγκεκριμένων κλάδων, η αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της επαναπροκήρυξης των επενδυτικών προγραμμάτων του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και έναρξη λειτουργίας του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ).

2.5.6 Επιχειρηματική πίστη

Η επιχειρηματική πίστη αποτελεί νευραλγικό τομέα της επιχειρησιακής στρατηγικής της Εθνικής Τράπεζας. Η στροφή της Τράπεζας σε τομείς υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και περιθωρίων, συνοδεύεται από τη διατήρηση της ηγετικής θέσης στην επιχειρηματική πίστη. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώθηκε από την πορεία των μεγεθών των χαρτοφυλακίων επιχειρηματικής πίστης στην εφαρμογή της το 2004. Η Τράπεζα σήμερα απευθύνεται πέρα από τα όρια της παραδοσιακής πελατειακής της βάσης, προσφέροντας καινοτόμα και εξειδικευμένα στις ανάγκες των επιχειρήσεων προϊόντα, ενισχύοντας το ρόλο της ως κατεξοχήν «συνεργάτιδας» και συμβούλου της ελληνικής επιχείρησης.



2.5.7 Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων

Η χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων (με κύκλο εργασιών άνω των € 50 εκατ. ετησίως) αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικής πίστης. Κατά την περίοδο 2001-2011, η Τράπεζα επέτυχε την αύξηση των πιστοδοτήσεων προς τον ιδιωτικό τομέα με γνώμονα την αξιοποίηση των ευκαιριών και αναγκών από το αυξημένο ενδιαφέρον για επενδύσεις, την εισροή κοινοτικών κονδυλίων, τα Ολυμπιακά, ενεργειακά και αυτοχρηματοδοτούμενα έργα και, γενικότερα, τη θετική οικονομική συγκυρία.

Η Τράπεζα επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης, όπως η χρηματοδότηση συγκεκριμένων έργων (project finance), η χρηματοδοτική μίσθωση, τα κοινοπρακτικά και ομολογιακά δάνεια και το επιχειρηματικό factoring. Επίσης, προωθήθηκε η παροχή ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών σε επιχειρήσεις με την εκμετάλλευση των συνεργιών που προκύπτουν εντός Ομίλου (σταυροειδείς πωλήσεις). Ως αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών, η ΕΤΕ κατάφερε το 2003 την αύξηση των χορηγήσεων της προς τον ιδιωτικό τομέα κατά 4%, ενώ αν συμπεριληφθούν και τα ομολογιακά δάνεια η αύξηση προσεγγίζει το 12%. Αντίθετα, τα υπόλοιπα χορηγήσεων προς τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα παρουσίασαν μείωση κατά 32%.





2.5.8 Ναυτιλιακή πίστη

Η ναυτιλία αποτελεί παραδοσιακό τομέα δραστηριοποίησης της ΕΤΕ, η οποία κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των ελληνικών τραπεζών, ενώ διεθνώς κατατάσσεται τέταρτη στη χρηματοδότηση της ελληνόκτητης ναυτιλίας. Το 2003 υπήρξε ιδιαίτερα αποδοτική χρονιά για τον κλάδο, λόγω της αύξησης της ζήτησης από την Ασία και, ιδιαίτερα, από την Κίνα. Ο αριθμός πλοίων υπό χρηματοδότηση ανήλθε σε 262, από τα οποία 38% είναι δεξαμενόπλοια και πλοία μεταφοράς προϊόντων πετρελαίου, το 23% φορτηγά χύδην ξηρού φορτίου, το 13% πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων και το 18% πλοία της ελληνικής και διεθνούς ακτοπλοΐας, ενώ ποσοστό 8% αφορά πλοία εξειδικευμένου τύπου. Το σύνολο των νέων χρηματοδοτήσεων ανήλθε στο ποσό των 270 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ παρουσιάζοντας αύξηση 27%, ενώ το σύνολο του δανειακού χαρτοφυλακίου στον εν λόγω τομέα σημείωσε αύξηση 13% και ανήλθε στα 998 εκατ. δολάρια ΗΠΑ. Σημειώνεται ότι τα χρηματοδοτούμενα πλοία ηλικίας κάτω των 5 ετών αποτελούν το 45% της συνολικής χρηματοδότησης στη ναυτιλία. Όσον αφορά τις εξασφαλίσεις των δανείων, η αξία τους υπερβαίνει το 150% του συνόλου των ναυτιλιακών χορηγήσεων.

2.5.9 Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων

Η χρηματοδότηση των μεσαίων επιχειρήσεων αποτέλεσε και το 2003 το ταχύτερα αναπτυσσόμενο τμήμα της επιχειρηματικής πίστης. Στρατηγική επιλογή της ΕΤΕ από το 2000 έως και σήμερα είναι η περαιτέρω δραστηριοποίησή της στη χρηματοδότηση των μεσαίων επιχειρήσεων και η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς στις εν λόγω χρηματοδοτήσεις μέσω της διάθεσης ευέλικτων τραπεζικών προϊόντων, αξιοποίησης του υφιστάμενου πελατολογίου της, όπως και προσέλκυσης νέων επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής, η ΕΤΕ επέτυχε την αύξηση των χρηματοδοτούμενων επιχειρήσεων κατά 13.3%, ενώ τα υπόλοιπα χορηγήσεων σημείωσαν αύξηση της τάξης του 20%. Στη συστηματική και έντονη προσπάθεια για την προσέλκυση νέων πελατών και αύξηση των χορηγήσεων προς τις μεσαίες επιχειρήσεις, θα πρέπει να αναφερθεί η ολοκλήρωση με επιτυχία της πρώτης φάσης του έργου υποδοχής επενδυτικών προτάσεων για ένταξή τους στις



επιδότησεις του Γ΄ ΚΠΣ. Η ολοκλήρωση της πρώτης φάσης του έργου έγινε δυνατή με την αξιολόγηση των προτάσεων από τα κέντρα χρηματοδοτήσεων, αλλά και την αποφασιστική συμβολή του δικτύου των καταστημάτων της Τράπεζας. Παράλληλα, ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στην επέκταση των ειδικών πιστοδοτικών εργασιών, όπως η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) και οι υπηρεσίες διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), οι οποίες αφορούν κυρίως μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

3.1 Εσωτερικό Περιβάλλον

3.1.1 Προσωπικό

Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάδειξη νέων στελεχών αποτελεί βασικό μέλημα του Ομίλου, προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς και να διατηρήσει ανταγωνιστικός. Στο πνεύμα της διαμορφούμενης νέας εταιρικής φυσιογνωμίας της Τράπεζας, καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών αξιολόγησης προσωπικού και κάλυψης των θέσεων ευθύνης του Δικτύου. Το έργο αυτό υποστηρίζει η εφαρμογή του σύγχρονου μηχανογραφικού συστήματος διαχείρισης στοιχείων προσωπικού SAP R/3 HR.

Στο πλαίσιο της πολιτικής αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας και με στόχο την επιβράβευση των προσπαθειών για την αύξηση της παραγωγικότητας, ολοκληρώθηκε και τίθεται για πρώτη φορά σε ισχύ νέο σύστημα πρόσθετων αμοιβών για το προσωπικό των καταστημάτων. Το σύστημα βασίζεται τόσο στην απόδοση της κάθε προϊοντικής ομάδας όσο και στη συνολική επίδοση του Καταστήματος σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

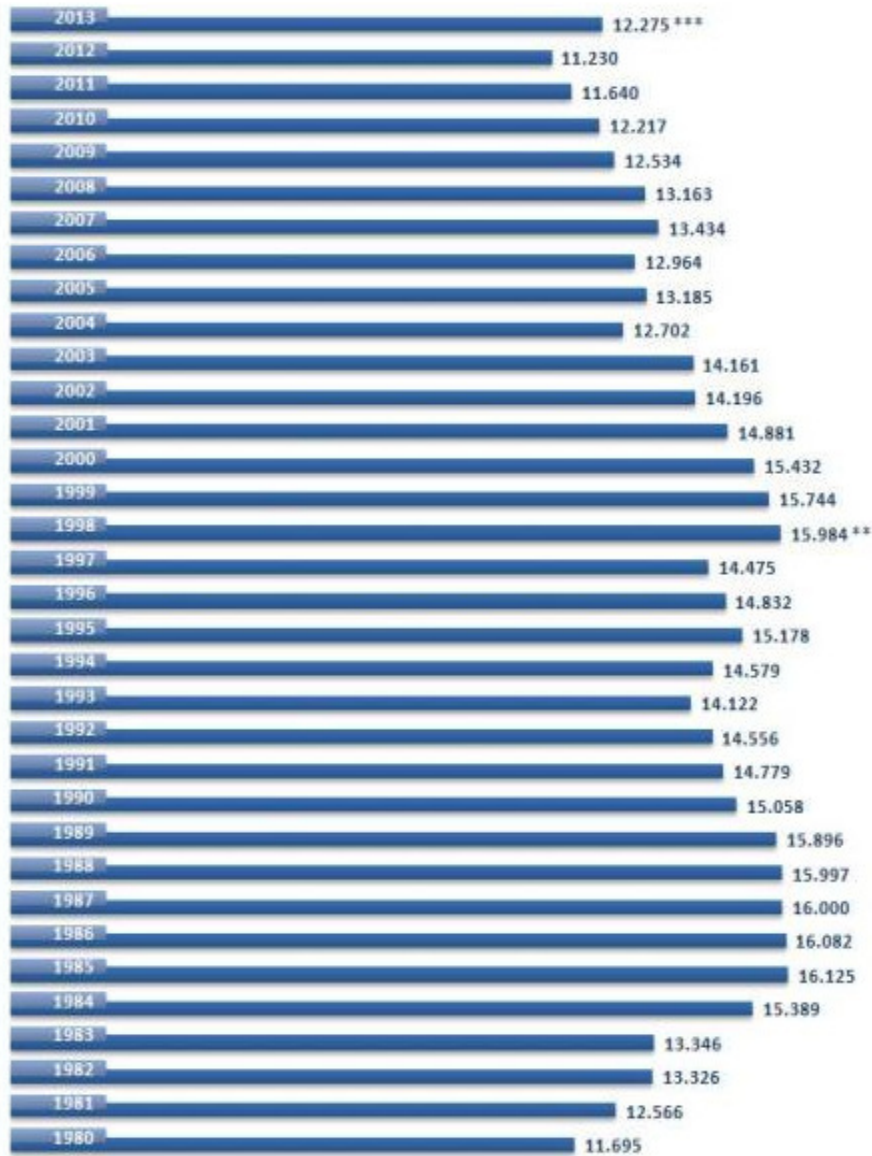
Στο πλαίσιο του προγράμματος επαγγελματικής επιμόρφωσης των εργαζομένων της Τράπεζας κατά την πρώτη πενταετία πραγματοποιήθηκαν 983 διοργανώσεις ενδοεπιχειρησιακών σεμιναρίων, με 12677 συμμετοχές. Παράλληλα, υποστηρίχθηκαν 2500 περίπου συμμετοχές σε εκπαιδευτικά προγράμματα φορέων εκτός Τραπεζής και επιμόρφωσης στον τομέα των ξένων γλωσσών, καθώς και 86 περιπτώσεις μεταπτυχιακών προγραμμάτων.

Τέλος, διοργανώθηκαν επιμορφωτικά προγράμματα για την παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών σε τρίτους (θυγατρικές, εξωτερικούς συνεργάτες, προμηθευτές). Το κόστος των παραπάνω διοργανώσεων ανήλθε σε € 3.9 εκατ.



3.1.2 Διαγράμματα καταστάσεως προσωπικού

Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ *



* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

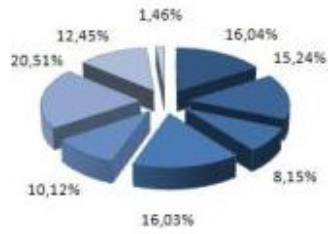
** Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται στη συγχώνευση με την τότε ΕΚΤΕ

*** Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 2013 οφείλεται στην απορρόφηση των Τραπεζών FBB και Probank.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2013 *



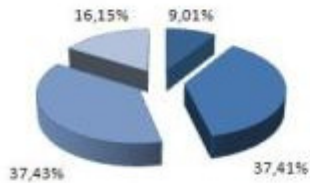
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ 31.12.2013 ***
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
μέχρι 5	1.969	16,04%
6 - 10	1.871	15,24%
11 - 15	1.001	8,15%
16 - 20	1.968	16,03%
21 - 25	1.242	10,12%
26 - 30	2.518	20,51%
31 - 35	1.528	12,45%
36 +	178	1,46%
ΣΥΝΟΛΟ	12.275	100,00%

* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2013 ***
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΠΛΗΘΟΣ	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση (Δημοτικό- Γυμνάσιο)	1.106	9,01%
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο)	4.592	37,41%
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (Πανεπιστήμιο)	4.595	37,43%
Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (Master/Διδακτορικό)	1.982	16,15%
ΣΥΝΟΛΟ	12.275	100%

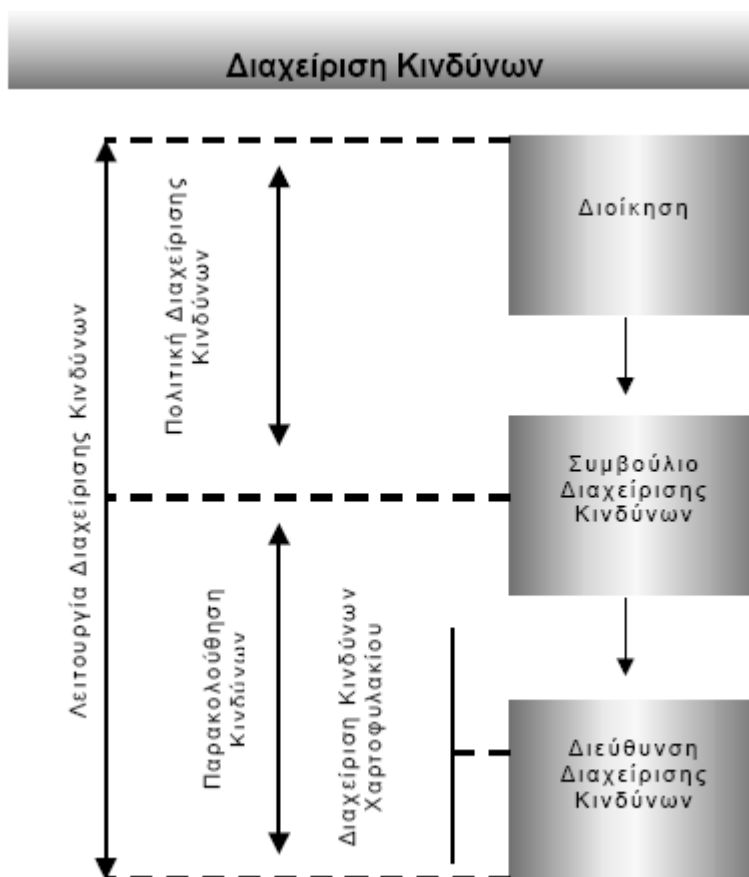
* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δεν συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του Εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου



3.2 Διαχείριση Κινδύνων

3.2.1 Διαχείριση Κινδύνων

Ο Όμιλος της ΕΤΕ, ανταποκρινόμενος στις σύγχρονες τραπεζικές πρακτικές, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη Διαχείριση Κινδύνων, αναβαθμίζοντας, μεταξύ άλλων, τις μεθόδους υπολογισμού των απαιτούμενων κεφαλαίων για την κάλυψή τους, με στόχο την πλήρη εναρμόνιση του Ομίλου με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και τις προτάσεις της Επιτροπής της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία. Η υιοθέτηση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, σε συνδυασμό με τη χάραξη και υλοποίηση των κατάλληλων πολιτικών Διαχείρισης Κινδύνων, συμβάλλουν στη σταθερότητα της κερδοφορίας του Ομίλου και στην ασφαλή επέκταση των δραστηριοτήτων του.





3.2.2 Κίνδυνος αγοράς

Η ΕΤΕ εφαρμόζει σύγχρονες μεθόδους υπολογισμού και παρακολούθησης του Κινδύνου Αγοράς του εμπορικού χαρτοφυλακίου της. Συγκεκριμένα, ο κίνδυνος αγοράς του εμπορικού χαρτοφυλακίου παρακολουθείται σε ημερήσια βάση με τη μέθοδο της Μέγιστης Δυνητικής Ζημίας (ΜΔΖ). Σημειώνεται ότι το 2003 η Τράπεζα της Ελλάδος ενέκρινε τη χρήση του εσωτερικού υποδείγματος της ΕΤΕ για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι του κινδύνου αγοράς του εμπορικού χαρτοφυλακίου, γεγονός που επέδρασε θετικά στη διαμόρφωση των Δεικτών Κεφαλαιακής Επάρκειας της Τράπεζας και του Ομίλου. Το εν λόγω εσωτερικό υπόδειγμα παράγει στατιστικά ασφαλείς προβλέψεις για τις καθημερινές μεταβολές της αξίας του εμπορικού χαρτοφυλακίου της ΕΤΕ, βάσει πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Παρά το σημαντικό μέγεθος του χαρτοφυλακίου της Τράπεζας σε ομόλογα, κυρίως του ελληνικού Δημοσίου, ο κίνδυνος αγοράς συγκρατήθηκε σε χαμηλά επίπεδα, απόδειξη της συντηρητικής πολιτικής διαχείρισης κινδύνου της Τράπεζας. Επισημαίνεται ότι πάγια πολιτική της είναι η ελαχιστοποίηση του εν λόγω κινδύνου, με τη χρήση αντισταθμιστικών χρηματοστηριακών παραγώγων επί των γερμανικών κρατικών ομολόγων.

3.3 Πιστωτικός κίνδυνος

3.3.1 Μεθοδολογία – Συστήματα αξιολόγησης

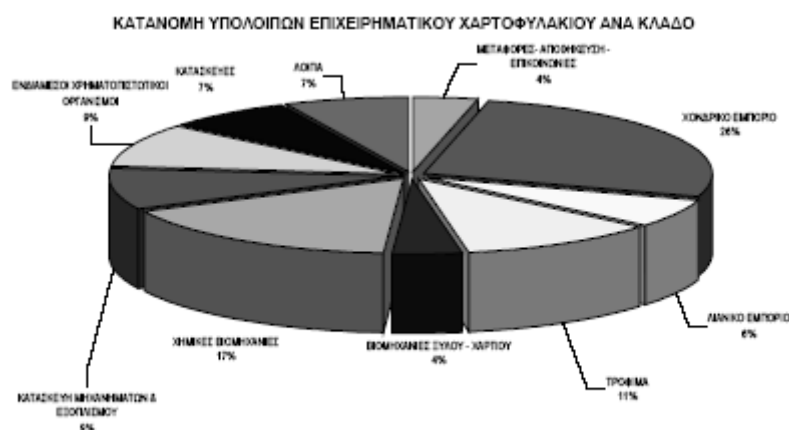
Με κατευθυντήριες γραμμές την ελαχιστοποίηση του αναλαμβανόμενου κινδύνου, τη λειτουργική αποδοτικότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, οι προσπάθειες της Τράπεζας εστιάστηκαν στην περαιτέρω βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των αντισυμβαλλομένων. Συγκεκριμένα, η Τράπεζα ανέπτυξε και στη συνέχεια εφάρμοσε τρία νέα συστήματα αξιολόγησης: για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών από € 1 εκατ. μέχρι € 2.5 εκατ.), για μικρές επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών μέχρι € 1 εκατ.) και για ελεύθερους επαγγελματίες. Επίσης, με γνώμονα τις διεθνείς πρακτικές, αναπτύχθηκε



σύστημα λήψης αποφάσεων για τα στεγαστικά δάνεια, το οποίο συνεκτιμά την πιστοληπτική ικανότητα και τη εμπιστευτικότητα του δανειολήπτη, αλλά και την εμπορική αξία του ακινήτου. Συνεπώς, με τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης (Moody's MRA για τις μεγάλες επιχειρήσεις και Statistical Decisions για τα καταναλωτικά δάνεια και τις πιστωτικές κάρτες) το σύνολο των χρηματοδοτήσεων προς οποιοδήποτε φυσικό ή νομικό πρόσωπο αξιολογείται πλέον με βάση τα πιο σύγχρονα στατιστικά υποδείγματα, καταδεικνύοντας την αναβάθμιση του επιπέδου διαχείρισης του πιστωτικού κινδύνου.

3.3.2 Επιχειρηματική τραπεζική

Η ευρεία διασπορά των πιστοδοτήσεων σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων εγγυάται την ελαχιστοποίηση του πιστωτικού κινδύνου. Η κλαδική κατανομή του χαρτοφυλακίου δεν εμφανίζει σημαντική συγκέντρωση κινδύνων σε κανένα κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Σημειώνεται ότι η εμφανιζόμενη συγκέντρωση στον κλάδο του εμπορίου (λιανικού και χονδρικού) είναι ανάλογη της συνεισφοράς του εν λόγω κλάδου στη διαμόρφωση του ύψους του ΑΕΠ.



Από τις αρχές του 2000 έως και σήμερα, η Τράπεζα αξιολογεί το σύνολο του επιχειρηματικού πελατολογίου με τη χρήση του συστήματος Moody's Risk Advisor, επιδιώκοντας την κατά το δυνατόν ακριβέστερη αξιολόγηση των πιστούχων της και την επισταμένη παρακολούθησή τους, σχετικά με τις διεθνώς ισχύουσες πρακτικές



στον τομέα της διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου. Παράλληλα, η ΕΤΕ υιοθέτησε μια σταδιακή ευθυγράμμιση των διαφορετικών συστημάτων μέτρησης της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών σε μια δεκαβάθμια κλίμακα, η οποία εναρμονίστηκε με εκείνη του διεθνούς αξιολογικού οίκου Moody's. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των ελληνικών επιχειρήσεων από την Τράπεζα με αυστηρότερα κριτήρια. Επισημαίνεται ότι, με τον εν λόγω τρόπο αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις του χαρτοφυλακίου συγκρίνονται πλέον με επιχειρήσεις αντιστοίχου κύκλου εργασιών και κλάδου δραστηριότητας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Σύμφωνα με την οκταβάθμια εσωτερική κλίμακα της Τράπεζας, η συντριπτική πλειοψηφία (75%) του επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου συνεχίζει να ταξινομείται στην ευρύτερη κατηγορία των αποδεκτών πιστοδοτήσεων, ενώ παρατηρείται ταυτόχρονη αύξηση των πιστοδοτήσεων που θεωρούνται χαμηλού κινδύνου (κατηγορία 2). Σημειώνεται ότι λόγω της συντηρητικότερης αξιολόγησης του επιχειρηματικού της χαρτοφυλακίου μετατοπίστηκαν αρκετές πιστοδοτήσεις προς την κατηγορία πιστοδοτήσεων που απαιτείται παρακολούθηση (κατηγορία 4 στην οκταβάθμια εσωτερική κλίμακα της Τράπεζας). Ωστόσο, η στρατηγική αυτή απόφαση καταδεικνύει τη βούληση της ΕΤΕ να ευθυγραμμιστεί σε θέματα διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές τράπεζες. Οι προβληματικές πιστοδοτήσεις μειώθηκαν κατά περίπου € 40 εκατ. έναντι του 2002. Σε αυτές κατατάσσονται όσες πιστοδοτήσεις είχαν ανάγκη άμεσης λήψης μέτρων και όσων η είσπραξη είχε τότε θεωρηθεί αμφίβολη (κατηγορίες 6 και 7). Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως σε ανακτήσεις, λόγω της ενεργής διαχείρισης των οφειλών.

3.3.3 Εταιρικά ομόλογα

Οι τοποθετήσεις της ΕΤΕ σε διεθνή και ελληνικά εταιρικά ομόλογα υψηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης, αξιολογημένα από διεθνείς εξωτερικούς οίκους (Moody's, Standard & Poor's) μειώθηκαν σημαντικά κατά 42.5% το 2002. Σημειώνεται ότι ποσοστό μεγαλύτερο του 50% του συνόλου του χαρτοφυλακίου εταιρικών ομολόγων είναι αξιολογημένο με διαβάθμιση τουλάχιστον Α. Ωστόσο,



επισημαίνεται ότι η συγκέντρωση του χαρτοφυλακίου στη κατηγορία BBB οφείλεται κατά κύριο λόγο σε τοποθετήσεις σε εταιρικά ομόλογα ελλήνων εκδοτών, οι οποίες αποτελούν το 37% του συνολικού χαρτοφυλακίου. Τέλος, σημειώνεται ότι τα εταιρικά ομόλογα σταθερού επιτοκίου μετατρέπονται σε ομόλογα κυμαινόμενου επιτοκίου με τη χρήση συμβάσεων ανταλλαγής επιτοκίων, αντανακλώντας με τον τρόπο αυτό τη συντηρητική στρατηγική αντιστάθμισης του επιτοκιακού κινδύνου και μείωσης των συναφών κεφαλαιακών απαιτήσεων του εν λόγω χαρτοφυλακίου.

3.3.4 Λιανική τραπεζική

Στις αρχές της δεκαετίας υπήρξε μία ιδιαίτερα σημαντική αύξηση των υπολοίπων των δανείων της λιανικής τραπεζικής δηλαδή των καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων καθώς και των χορηγήσεων προς πολύ μικρές επιχειρήσεις (με κύκλο εργασιών μέχρι € 1 εκατ.), ατομικές, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και ελεύθερους επαγγελματίες. Η μεγάλη αυτή αύξηση υπολοίπων όμως δεν συνοδεύτηκε από ανάλογη αύξηση των αναλαμβανομένων κινδύνων, κυρίως λόγω (α) της προσεκτικής αξιολόγησης των πιστούχων με τη χρήση διαφόρων εξελεγμένων εσωτερικών συστημάτων, (β) τη συστηματική και περιοδική παρακολούθηση κάθε δανείου μετά την εκταμίευσή του, και (γ) την ενεργή διαχείριση των οφειλών που βαίνουν προς καθυστέρηση. Ενδεικτικά παραδείγματα της αυστηρής διαχείρισης κινδύνου αποτελούν τα χαρτοφυλάκια καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης. Παράλληλα, η στεγαστική πίστη, κατά την ίδια δεκαετία, παρουσίασε εντυπωσιακή αύξηση της τάξεως του 22.5%, οι νέες εκταμιεύσεις αυξήθηκαν κατά 35%, ενώ το ποσοστό των δανείων της σε οριστική καθυστέρηση μειώθηκε από 6% σε 5%. Ο κίνδυνος του χαρτοφυλακίου στεγαστικών δανείων επίσης μετριάζεται από το υψηλό ενέχυρο, με το λόγο δανείου προς εμπορική αξία (Loan to Value ratio) να παραμένει ιδιαίτερα χαμηλός (56%), όπως και από το χαμηλό ποσοστό χορηγήσεων σε εμπορικά αστικά ακίνητα (3%).



3.3.5 Στρατηγική προβλέψεων

Η στρατηγική των προβλέψεων της ΕΤΕ και των εταιρειών του Ομίλου της είναι ιδιαίτερα συντηρητική, με στόχο οι σχηματιζόμενες κάθε έτος προβλέψεις να υπερκαλύπτουν τουλάχιστον τις ελάχιστες απαιτούμενες για εποπτικούς σκοπούς, όπως αυτές ορίζονται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Κατά συνέπεια, η τροποποίηση της μεθόδου προσδιορισμού των εποπτικά απαιτούμενων προβλέψεων (ΠΔΤΕ 2513/15.1.03) προς συντηρητικότερη κατεύθυνση που έλαβε χώρα στις αρχές της δεκαετίας, δεν είχε επίδραση στην πολιτική προβλέψεων της ΕΤΕ. Στο σκέλος των επιχειρηματικών χορηγήσεων, η διαδικασία προσδιορισμού των προβλέψεων βασίζεται στο ύψος των επιχειρηματικών δανείων που βρίσκονται σε οριστική καθυστέρηση. Για τα επιχειρηματικά δάνεια με μικρό υπόλοιπο τα οποία παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά, καθώς επίσης τα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, τις εγγυητικές επιστολές και τα υπόλοιπα πιστωτικών καρτών, η ΕΤΕ διενεργεί προβλέψεις με βάση ιστορικά στοιχεία ζημιών. Πέραν των ανωτέρω, η Τράπεζα σχηματίζει γενικές προβλέψεις για κινδύνους που δεν έχουν προσδιοριστεί επακριβώς.

3.3.6 Κίνδυνος χώρας

Στο πλαίσιο της διαχείρισης του κινδύνου χώρας σε αναδυόμενες αγορές, η Τράπεζα παρακολουθεί τα κατατεθέντα κεφάλαια των μονάδων της, τη συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο θυγατρικών εταιρειών, τα δάνεια και τις διαπραβεζικές τοποθετήσεις σε τοπικές εταιρείες και τράπεζες, τις εμπορικές συναλλαγές με αντισυμβαλλόμενους (εταιρείες, τράπεζες) που εδρεύουν στις χώρες αυτές, καθώς και τη διακράτηση αξιογράφων εκδοτών από τις χώρες αυτές. Έναντι των παραπάνω κινδύνων έχουν καθοριστεί σαφή όρια κινδύνου χώρας, καθώς και όρια για τους επιμέρους κινδύνους (ήτοι διαπραβεζικής, εμπορικών συναλλαγών, διαχείρισης Ενεργητικού-Παθητικού) που παρακολουθούνται και αναλύονται καθημερινά. Το ύψος του κινδύνου χώρας για το σύνολο των αναδυόμενων αγορών της ΝΑ Ευρώπης και της Αιγύπτου αντιπροσώπευε ποσοστό μικρότερο του 1.5% του συνολικού ενεργητικού του Ομίλου κατά την περίοδο 2000-2005.



3.3.7 Κίνδυνος συγκέντρωσης

Η ΕΤΕ παρακολουθεί και διαχειρίζεται τον κίνδυνο συγκέντρωσης, ο οποίος απορρέει από το φάσμα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων και τη διεθνή δραστηριοποίησή της, βάσει της εποπτείας των Μεγάλων Χρηματοδοτικών Ανοιγμάτων (ΜΧΑ). Ένδειξη της συντηρητικής πολιτικής διαχείρισης κινδύνου είναι ότι το σωρευτικό ύψος των 24 πιο σημαντικών πιστωτικών ανοιγμάτων - ανεξαρτήτως αν αποτελούν ΜΧΑ με βάση τον εποπτικό ορισμό - υπολείπεται σημαντικά του ανώτατου εποπτικά καθορισμένου ορίου. Επισημαίνεται ότι ένα χρηματοδοτικό άνοιγμα – με βάση τον εποπτικό ορισμό – κρίνεται ως μεγάλο, εφόσον υπερβαίνει το 10% των Εποπτικών Ιδίων Κεφαλαίων (ΕΙΚ), ενώ το ανώτατο επιτρεπτό ύψος τους σωρευτικά ανέρχεται σε 800% των ΕΙΚ του πιστωτικού ιδρύματος.

3.3.8 Κεφαλαιακή Επάρκεια

Η ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης, μαζί με την αποτελεσματική πολιτική διαχείρισης των αναλαμβανομένων κινδύνων και η διασφάλιση των κερδών αποτέλεσαν τα συστατικά στοιχεία της βελτίωσης της κεφαλαιακής επάρκειας της Τράπεζας και του Ομίλου. Η θετική μεταβολή του Συνολικού Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας του Ομίλου προέρχεται κυρίως από τους παρακάτω παράγοντες:

- Στην έκδοση υβριδικών κεφαλαίων ύψους € 350 εκατ. η οποία ενίσχυσε τον ΔΚΕ κατά 1.4 π.μ.
- Στην υιοθέτηση του εσωτερικού υποδείγματος Μέγιστης Δυνητικής Ζημιάς (VaR) για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων έναντι κινδύνου αγοράς του εμπορικού χαρτοφυλακίου και στη μείωση των θέσεων σε εταιρικά ομόλογα, τα οποία επέφεραν αύξηση του ΔΚΕ κατά 0.59 π.μ.
- Στην αναπροσαρμογή της αξίας των ακινήτων στην εύλογη αξία τους, η οποία είχε ως αποτέλεσμα την καθαρή αύξηση του ΔΚΕ κατά 2.05 π.μ.
- Στην αύξηση των διαφορών ενοποίησης κυρίως από την ενσωμάτωση 19 εταιρειών του μη χρηματοπιστωτικού τομέα με τη μέθοδο της καθαρής θέσης. Η εξέλιξη αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του ΔΚΕ κατά 1.04 π.μ. —
Στην αύξηση των δικαιωμάτων μειοψηφίας κυρίως λόγω της ενσωμάτωσης



της ΕΘΝΕΧ στον Όμιλο με τη μέθοδο της ολικής ενοποίησης, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση του ΔΚΕ. κατά 0.67 π.μ.

- Στην αύξηση των διακρατηθέντων κερδών της περιόδου, η οποία συνέβαλε κατά 0.76 π.μ.
- Στην αύξηση του επενδυτικού χαρτοφυλακίου η οποία κατά κύριο λόγο αντανακλά την αύξηση των δανείων ειδικά στη λιανική τραπεζική. Είναι αξιοσημείωτο ότι η κατά 0.95 π.μ. αρνητική επίπτωση στο ΔΚΕ αντισταθμίζεται σε σημαντικό βαθμό από τη θετική επίδραση των διακρατηθέντων κερδών, υποδηλώνοντας ότι η ανάπτυξη των κυρίων δραστηριοτήτων του Ομίλου καλύπτεται από την εσωτερική συσσώρευση κεφαλαίου περιορίζοντας αντίστοιχα την ‘κατανάλωση’ πρόσθετων κεφαλαιακών πόρων.

3.4 Δίκτυο Καταστημάτων και ΑΤΜ

3.4.1 Δίκτυο καταστημάτων

Ο συνολικός αριθμός των αναδιοργανωμένων καταστημάτων ανέρχεται πλέον σε 570, ενώ εκκρεμεί η αναδιοργάνωση 18 μικρών. Στο δυναμικό του δικτύου εντάσσονται 224 καταστήματα πλήρους τραπεζικής εξυπηρέτησης, 305 καταστήματα λιανικής τραπεζικής και 59 μικρά δυναμικότητας 5-7 ατόμων. Επίσης, στο πλαίσιο της ορθολογικής γεωγραφικής κατανομής του δικτύου και εξοικονόμησης προσωπικού πραγματοποιήθηκαν 24 μεταστεγάσεις και 11 συγχωνεύσεις καταστημάτων και ιδρύθηκαν 9 νέα. Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων του δικτύου εσωτερικού της Τράπεζας στο τέλος του 2003 ανήλθε σε 588, αποτελώντας το μεγαλύτερο δίκτυο στην Ελλάδα (18% περίπου του συνόλου του δικτύου καταστημάτων των ελληνικών τραπεζών). Ιδιαίτερη προσπάθεια καταβλήθηκε για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δικτύου σε τομείς πωλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό η Τράπεζα προχώρησε στην κατά 20% μείωση του προσωπικού υποστηρικτικών υπηρεσιών, ενισχύοντας ισοδύναμα τις προϊοντικές ομάδες, και ιδιαίτερα τη λιανική τραπεζική. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ενεργειών, σημειώθηκε σημαντική αύξηση της μέσης παραγωγικότητας του δικτύου. Πιο συγκεκριμένα, η διάθεση επενδυτικών προϊόντων μέσω του δικτύου σε τεμάχια



σημείωσε αύξηση κατά 270%. Στην καταναλωτική πίστη η αύξηση ανήλθε στο 34%, ενώ στη στεγαστική, επαγγελματική και επιχειρηματική πίστη συνολικά οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 78% έναντι της προηγούμενης χρονιάς.

3.4.2 Εναλλακτικά δίκτυα

Η προώθηση σύγχρονων μορφών εξυπηρέτησης της πελατείας μέσω της ανάπτυξης των εναλλακτικών δικτύων αποτελεί πάγια στρατηγική της Τράπεζας, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, την αποσυμφόρηση των καταστημάτων της και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την ηλεκτρονική τραπεζική μέσω του διαδικτύου, έγινε αναβάθμιση της λειτουργικής βάσης διευκολύνοντας την εισαγωγή νέων υπηρεσιών και την απρόσκοπτη 24ωρη λειτουργία της. Το 2003, ο αριθμός των χρηστών αυξήθηκε κατά 75% υπερβαίνοντας τις 50 000 (φυσικά και νομικά πρόσωπα), ενώ πραγματοποιήθηκαν πάνω από 3 εκατ. συναλλαγές. Βασική επιδίωξη της ΕΤΕ παραμένει η προσέλκυση νέων πελατών και η αύξηση των συναλλαγών μέσω των δικτύων αυτών, καθώς εξασφαλίζουν ταχύτητα και χαμηλό κόστος λειτουργίας. Το δίκτυο ATM στο τέλος του 2003 περιελάμβανε 1 233 μονάδες, με στόχο να ξεπεράσει τις 1 400 εντός του τρέχοντος έτους. Το δίκτυο ATM της ΕΤΕ είναι το μεγαλύτερο μεταξύ των τραπεζικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, αποτελώντας το 23% του συνόλου. Ένδειξη της αποδοχής του δικτύου αποτελεί το γεγονός ότι το ποσοστό των συναλλαγών που εξυπηρετούνται μέσω ATM επί του συνόλου των συναφών συναλλαγών, αυξάνεται σταθερά τα τελευταία χρόνια, φτάνοντας το 2003 στο 47%. Η αύξηση του όγκου των διενεργούμενων στα ATM συναλλαγών οφείλεται στον διαρκή εμπλουτισμό του είδους των συναλλαγών που μπορούν να εκτελεστούν από τους κατόχους της χρεωστικής κάρτας της Τράπεζας (ΕΘΝΟCASH) μέσω ATM. Συγκεκριμένα, το 2003 προστέθηκε η δυνατότητα αυτοματοποιημένης εξόφλησης λογαριασμών ΔΕΗ ενώ δημιουργήθηκε και κάρτα ΕΘΝΟCASH για νομικά πρόσωπα. Ο αριθμός των ενεργών καρτών ΕΘΝΟCASH ξεπέρασε στα 2.4 εκατ., αυξημένος κατά 10%, με παράλληλη αύξηση κατά 15% του ύψους των συναλλαγών. Στα άμεσα σχέδια της Τράπεζας περιλαμβάνεται η δημιουργία ενιαίου Κέντρου Επικοινωνίας και η υλοποίηση κέντρου παροχής τραπεζικών υπηρεσιών μέσω



τηλεφώνου. Σχεδιάζεται, επίσης, η βελτίωση της λειτουργικότητας των υφιστάμενων υπηρεσιών και της ασφάλειας των ηλεκτρονικών δικτύων, αλλά και η δυναμική προώθηση των προϊόντων ηλεκτρονικής τραπεζικής προς την πελατεία.

3.5 Εξωτερικό περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον της Ε.Τ.Ε. απαρτίζεται από τους προμηθευτές, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Σε αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε με την ανάλυση αυτού του κομματιού και την τοποθέτηση της Ε.Τ.Ε. μέσα στο προαναφερθέν πλαίσιο.

3.5.1 Πελάτες

Οι πελάτες της Ε.Τ.Ε. ουσιαστικά αποτελούνται από το σύνολο των νομικών και φυσικών προσώπων που εξυπηρετεί μέσω των προϊόντων που παρέχει και των υπηρεσιών που διαθέτει. Η τράπεζα δραστηριοποιείται στους παρακάτω τομείς:

- *Λιανική Τραπεζική*
- *Καταναλωτική πίστη*
- *Πιστωτικές κάρτες*
- *Στεγαστική πίστη*
- *Επαγγελματική πίστη*
- *Επιχειρηματική πίστη*
- *Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων*
- *Ναυτιλιακή πίστη*
- *Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων*

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι πελάτες της Ε.Τ.Ε. ουσιαστικά είναι το μεγαλύτερο εύρος των υπαρκτών νομικών και φυσικών προσώπων και με βάση τα παραπάνω, περικλείονται οι απλοί πολίτες καταθέτες, που απευθύνονται στη λιανική τραπεζική, στην καταναλωτική πίστη, στις πιστωτικές κάρτες και στη στεγαστική



πίστη, οι επαγγελματικές οντότητες όπως οι μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απευθύνονται στην επαγγελματική και επιχειρηματικά πίστη όπως και στη χρηματοδότηση των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων. Ένας ακόμα τομέας που υπόκειται στην πελατειακή βάση της Ε.Τ.Ε. είναι και οι ναυτιλιακές εταιρίες που είναι ένας ξεχωριστός επαγγελματικός τομέας ο οποίος αντιμετωπίζεται και ξεχωριστά με το τμήμα της ναυτιλιακής πίστης.

3.5.2 Ανταγωνιστές

Η Ε.Τ.Ε. αποτελεί την τράπεζα ορόσημο της ελληνικής οικονομίας και στους κυριότερους τομείς κατέχει την πρώτη θέση στον ελλαδικό χώρο. Ουσιαστικά αποτελεί την τράπεζα που οδηγεί την ελληνική οικονομική πολιτική και καθορίζει τα πράγματα καθώς οι υπόλοιπες προσαρμόζονται σε αυτά τα μέτρα. Στους παρακάτω πίνακες φαίνεται η θέση της τράπεζας σε κάποιους βασικούς τομείς.

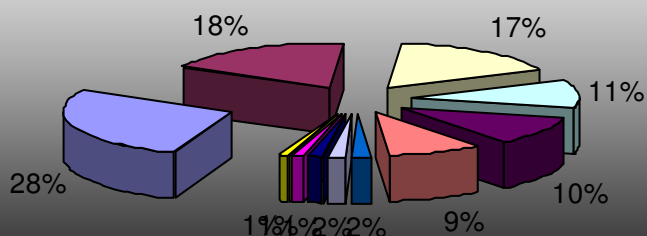
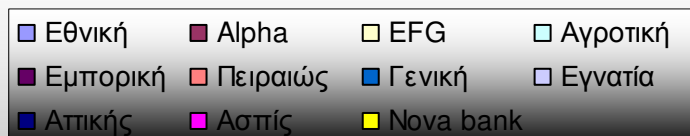
ΚΑΤΑΓΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ ΤΟΥΣ
(ποσά σε εκατ. ευρώ)

A/A		2004	2003	2002	2001	2000	Μεταβολή 2000-2004
1	ΕΘΝΙΚΗ	48.302	49.116	49.161	47.847	43.307	11,53%
2	ALPHA BANK	31.992	29.592	27.264	28.018	28.217	13,28%
3	ΤΡΑΠΕΖΑ EFG Eurobank Ergasias A.E.	29.773	26.215	23.305	18.269	16.233	83,41%
4	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	19.109	17.831	16.801	16.488	15.580	22,65%
5	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	17.915	16.644	16.448	17.721	15.651	14,47%
6	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	15.771	13.992	12.528	11.664	10.817	45,80%
7	ΓΕΝΙΚΗ	3.484	3.401	2.853	2.582	2.125	63,95%
8	ΕΙΓΝΑΤΙΑ	2.840	2.595	2.444	2.138	1.767	60,72%
9	ΑΤΤΙΚΗΣ	2.395	2.045	1.717	2.013	1.225	95,51%
10	ΑΣΠΙΣ	1.900	1.848	1.612	1.245	694	173,78%
11	NOVA BANK	1.676 ^(*)	1.413	1.226	1.345	695	-

(*) Στοιχεία για τη NOVA BANK με 31.7.2004



Κατάταξη τραπεζών με βάση το ενεργητικό τους

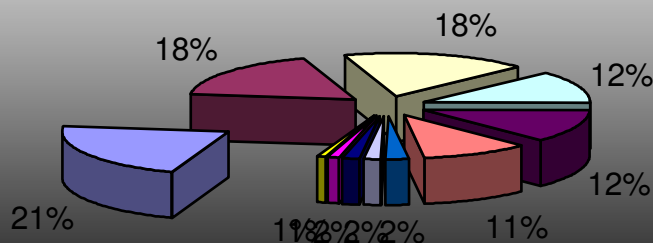
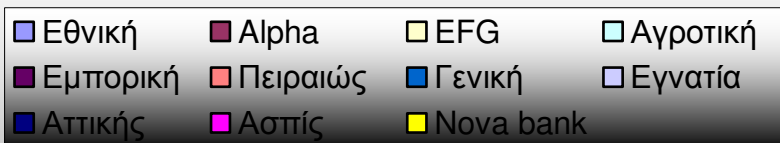


ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ
(ποσά σε εκατ. ευρώ)

A/A		2004	2003	2002	2001	2000	Μεταβολή 2000-2004
1	ΕΘΝΙΚΗ	23.212	19299	17.310	15.604	14.119	64,40%
2	ALPHA BANK	19.502	17.542	15.467	12.936	11.721	66,39%
3	ΤΡΑΠΕΖΑ EFG Eurobank Ergasias A.E.	19.259	14.951	12.532	10.554	8.132	136,83%
4	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	13.359	11.859	11.107	10.455	8.933	49,55%
5	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	12.990	11.705	9.792	8.441	6.600	96,82%
6	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	11.545	9.643	6.928	5.728	4.434	160,37%
7	ΓΕΝΙΚΗ	2.233	2.393	1.964	1.590	1.121	99,20%
8	ΕΓΝΑΤΙΑ	1.993	1.800	1.651	1.476	1.236	61,25%
9	ΑΤΤΙΚΗΣ	1.726	1.448	1.067	832	572	201,75%
10	ΑΣΠΙΣ	1.142	1.004	1.057	686	472	141,95%
11	NOVA BANK ^(*)	980 ^(*)	777	421	214	40	-

(*) Στοιχεία για τη NOVA BANK με 31.7.2004

Κατάταξη τραπεζών με βάση τις χορηγίες τους



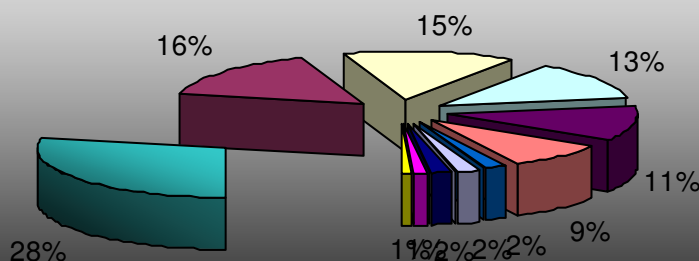


ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΙΣ ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥΣ
(ποσά σε εκατ. ευρώ.)

A/A		2004	2003	2002	2001	2000	Μεταβολή 2000-2004
1	ΕΘΝΙΚΗ	37.175	35.439	41.446	40.534	36.745	1,17%
2	ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΦΓ Eurobank Ergasias A.E.	21.263	18.346	16.641	14.895	13.031	63,17%
3	ALPHA BANK	18.943	20.251	21.327	23.106	20.126	-5,88%
4	ΑΓΡΟΤΙΚΗ	17.212	15.862	14.971	13.949	12.742	35,08%
5	ΕΜΠΟΡΙΚΗ	14.695	13.842	13.152	13.429	11.310	29,93%
6	ΠΕΙΡΑΙΩΣ	11.355	9.678	9.463	9.356	8.003	41,88%
7	ΓΕΝΙΚΗ	2.697	2.656	2.267	2.037	1.702	58,46%
8	ΕΓΝΑΤΙΑ	2.440	2.210	2.097	1.797	1.312	85,98%
9	ΑΤΤΙΚΗΣ	2.079	1.715	1.387	1.555	913	127,71%
10	ΑΣΠΙΣ	1.571	1.495	1.240	895	524	199,81%
11	NOVA BANK	1.044 ^(*)	1.003	994	1.091	501	-

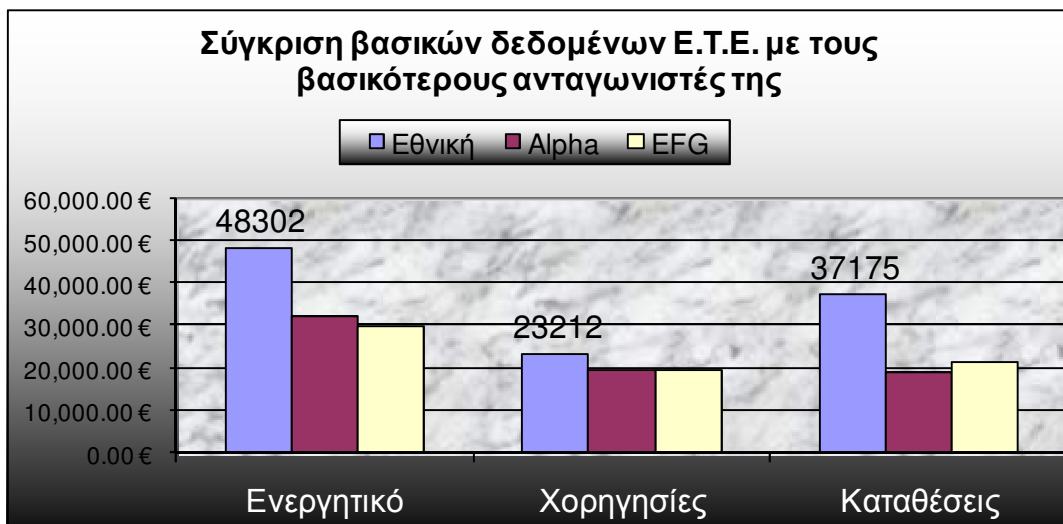
(*) Στοιχεία για τη NOVA BANK με 31.7.2004

Κατάταξη τραπεζών με βάση τις καταθέσεις τους



πηγή : Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η Ε.Τ.Ε. κατέχει την πρώτη και ηγετική θέση στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα και οι βασικότεροι ανταγωνιστές όπως αυτοί φαίνονται από τα βασικότερα οικονομικά στοιχεία, καθώς οι υπηρεσίες και target group που απευθύνονται είναι ουσιαστικά τα ίδια, είναι η alpha bank και η EFG Eurobank.

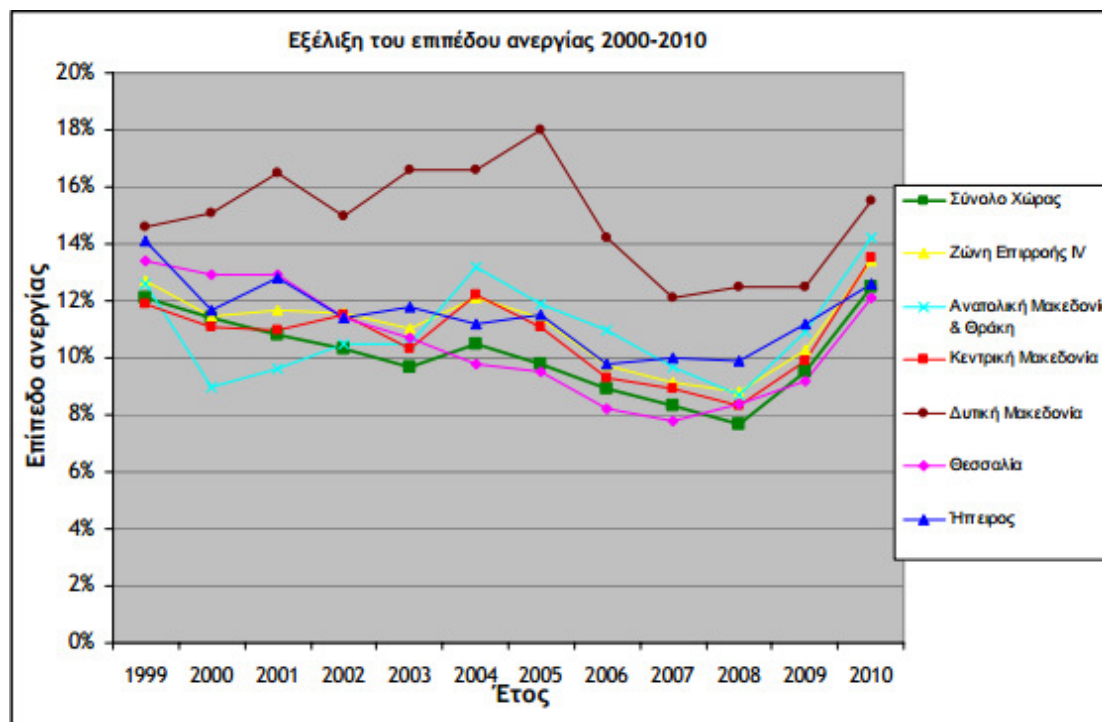


3.6 Εξωτερικό Περιβάλλον

3.6.1 Ανεργία

Έτος	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ανεργία	11,5%	10,5%	10,1%	9,9%	10,2%	9,9%	9%	8,5%	7,9%

Πίνακα 1 Ενδεικτικά 2000-2008



Σχεδιάγραμμα 1



Η σημαντική άνοδος του ΑΕΠ κατά το 2004 και η διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων ήταν φυσικό να συμβάλλουν σε αύξηση της απασχόλησης ειδικότερα το δεύτερο εξάμηνο του 2004 όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα. Το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα είναι από τα υψηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και μάλιστα σε ένα επίπεδο γύρω στο 10%, ενώ στην Ευρώπη ο μέσος όρος είναι 8%. Σημαντικό επίσης είναι ότι το 55% είναι μακροχρόνια άνεργοι και αρκετοί από αυτούς χωρίς προϋπηρεσία.

Ποσοστό ανεργίας για το σύνολο του πληθυσμού για Άντρες - Γυναίκες και νέους 15-29 ετών

2000-2011

Έτος Year	Σύνολο Total	Άρρενες Males	Θήλειες Females	Άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών Persons aged 15 - 29 Years
2000	11.2	7.4	17.0	23.0
2001	10.4	6.9	15.9	21.5
2002	9.3	6.4	15.2	20.4
2003	10.2	6.0	14.3	19.5
2004	9.6	6.3	15.9	20.1
2005	9.6	5.8	15.2	18.8
2006	8.8	5.6	13.4	17.8
2007	8.1	5.0	12.6	17.0
2008	7.2	4.7	10.9	15.5
2009	8.9	6.3	12.5	17.7
2010	11.8	9.4	15.3	22.8
2011	15.9	13.3	19.5	30.9

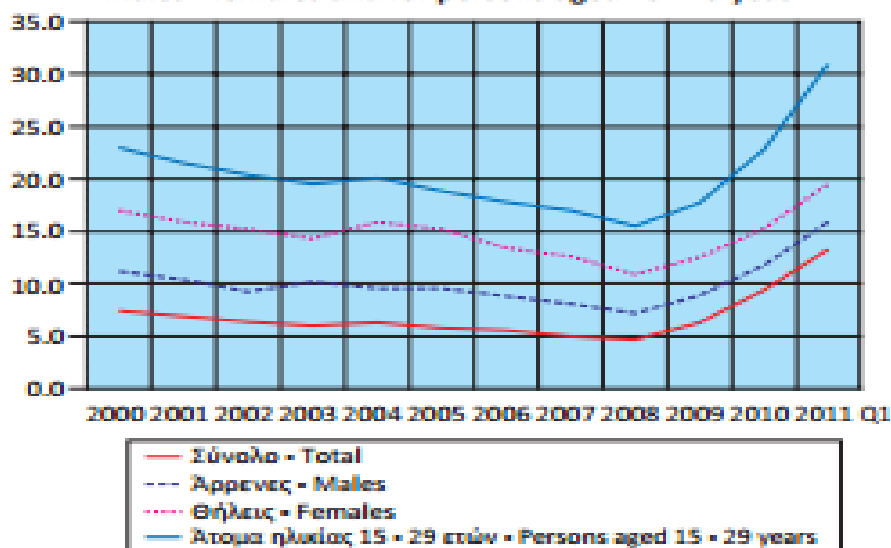
Έτος Year	Σύνολο Total	Άρρενες Males	Θήλειες Females	Άτομα ηλικίας 15 - 29 ετών Persons aged 15 - 29 Years
2000	11.2	7.4	17.0	23.0
2001	10.4	6.9	15.9	21.5
2002	9.3	6.4	15.2	20.4
2003	10.2	6.0	14.3	19.5
2004	9.6	6.3	15.9	20.1
2005	9.6	5.8	15.2	18.8
2006	8.8	5.6	13.4	17.8
2007	8.1	5.0	12.6	17.0
2008	7.2	4.7	10.9	15.5
2009	8.9	6.3	12.5	17.7
2010	11.8	9.4	15.3	22.8
2011	15.9	13.3	19.5	30.9

Πίνακας 2

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ



**Ποσοστό ανεργίας για το σύνολο του πληθυσμού,
για άντρες - γυναίκες και για νέους 15 - 29 ετών**
**Unemployment rate for total population,
males - females and for persons aged 15 - 29 years**



Σχεδιάγραμμα 2

Απασχολούμενοι 15 ετών και άνω κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας

2000-2005

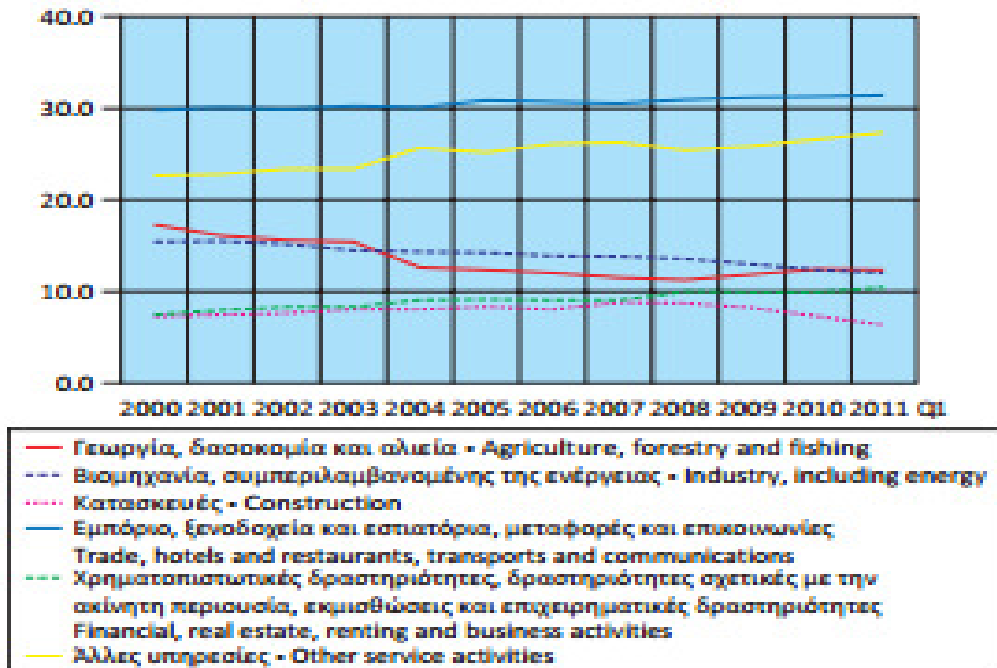
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>(Απόλυτοι αριθμοί σε χιλιάδες)</i>						
ΣΥΝΟΛΟ	4,088.5	4,086.3	4,175.8	4,274.5	4,313.2	4,369.0
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	706.3	658.1	649.6	656.1	543.9	542.0
Βιομηχανία, συμπεριλαμβανομένης της ενέργειας	630.3	633.5	634.4	620.9	616.9	618.3
Κατασκευές	300.1	306.8	318.9	345.8	350.3	361.7
Εμπόριο, ξενοδοχεία και εστιατόρια, μεταφορές και επικοινωνίες	1,219.2	1,230.0	1,250.4	1,292.9	1,298.7	1,345.7
Χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, δραστηριότητες σχετικές με την ακίνητη περιουσία, εκμισθώσεις και επιχειρηματικές δραστηριότητες	308.5	327.4	346.6	356.8	393.6	399.8
Άλλες υπηρεσίες	924.0	930.5	975.8	1,001.9	1,109.7	1,101.5
<i>(Ποσοστιαία αναλογία)</i>						
ΣΥΝΟΛΟ	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Γεωργία, δασοκομία και αλιεία	17.3	16.1	15.6	15.4	12.6	12.4
Βιομηχανία, συμπεριλαμβανομένης της ενέργειας	15.4	15.5	15.2	14.5	14.3	14.2
Κατασκευές	7.3	7.5	7.6	8.1	8.1	8.3
Εμπόριο, ξενοδοχεία και εστιατόρια, μεταφορές και επικοινωνίες	29.8	30.1	29.9	30.2	30.1	30.8
Χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, δραστηριότητες σχετικές με την ακίνητη περιουσία, εκμισθώσεις και επιχειρηματικές δραστηριότητες	7.5	8.0	8.3	8.3	9.1	9.2
Άλλες υπηρεσίες	22.6	22.8	23.4	23.4	25.7	25.2

Πίνακας 3

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ



**Ποσοστό απασχολουμένων,
κατά κλάδο οικονομικής δραστηριότητας
Share of employment,
by branch of economic activity**



Σχεδιάγραμμα 3



ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ, ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

	Ετήσια εκατοστιαία μεταβολή					
	2004 (σε χιλ. άτομα)	2000	2001	2002	2003	2004 ⁹
Πληθυσμός ηλικίας 15 ετών και άνω ¹	9.057	0,9	0,8	0,7	0,6	...
Πληθυσμός ηλικίας 15-64 ετών ¹	7.127	0,5	0,3	0,2	0,1	...
Εργατικό δυναμικό ¹	4.823	0,7	-0,8	1,5	1,6	...
Απασχόληση ¹	4.330	1,4	0,1	2,1	2,3	...
- Πρωτογενής τομέας ¹	546	1,2	-7,2	-2,0	1,1	...
- Δευτερογενής τομέας ¹	974	-0,2	2,0	1,0	1,2	...
- Τριτογενής τομέας ¹	2.811	2,1	1,5	3,6	3,0	...
Ποσοστό συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό ²	4.742	63,9	63,2	64,2	65,1	66,5
Ποσοστό απασχόλησης ^{1,3}	4.250	56,6	56,5	57,7	58,9	59,6
Ανεργία ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού ¹	493	11,2	10,4	9,9	9,3	10,2
Απασχόληση κατά κλάδο:						
- Μεταποίηση ¹	570	-1,0	1,5	-0,2	-2,5	...
- Κατασκευές ¹	350	2,9	4,1	3,4	8,6	...
- Τράπεζες ⁴	62	2,3	-1,0	1,4	0,1	-3,0
- Δημόσιο ⁵	464 ⁶	1,9	1,1	2,2	0,8	1,6
- Δημ. επιχειρήσεις ⁷	79 ⁸	-4,6	-4,4	-3,8	-2,2	-1,8 ¹⁰

- 1 ΕΣΥΕ, Έρευνες Εργατικού Δυναμικού. *Μεταβολή από β' τρίμηνο σε β' τρίμηνο*. Νέα αναθεωρημένα στοιχεία 1999-2003, τα οποία δημοσιεύθηκαν τον Ιανουάριο του 2005. Νέο δείγμα από το 2004.
- 2 Ποσοστό συμμετοχής του πληθυσμού ηλικίας 15-64 ετών στο εργατικό δυναμικό.
- 3 Απασχολούμενοι 15-64 ετών ως ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 15-64 ετών.
- 4 Στοιχεία τραπεζών: μεταβολή από Δεκέμβριο σε Δεκέμβριο. Περιλαμβάνεται και η Τράπεζα της Ελλάδος.
- 5 Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών: μεταβολή από Δεκέμβριο σε Δεκέμβριο. Το 2000 η μέση ετήσια απασχόληση αυξήθηκε κατά 1,8% (εάν συμπεριληφθεί το προσωπικό των δημόσιων νοσοκομείων και εξομαλυνθεί η διακύμανση του αριθμού των αναπληρωστών καθηγητών), το 2001 κατά 0,6%, το 2002 κατά 4,0%, το 2003 κατά 1,8% και το 2004 κατά 1,2%.
- 6 Περιλαμβάνει το προσωπικό των δημόσιων νοσοκομείων.
- 7 Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών: μεταβολή από Δεκέμβριο σε Δεκέμβριο. Η μέση ετήσια απασχόληση μειώθηκε κατά 4,2% το 2000, 4,6% το 2001, 4,7% το 2002, 1,9% το 2003 και 2,1% το 2004 (9μηνο).
- 8 Χωρίς τον ΟΤΕ.
- 9 Τα στοιχεία της ΕΕΔ για το 2004 δεν είναι πλήρως συγκρίσιμα με εκείνα για τα προηγούμενα έτη.
- 10 Μεταβολή από Σεπτέμβριο σε Σεπτέμβριο.

Πίνακας 4 Ενδεικτικά 2000-2004

Στον τραπεζικό κλάδο ο αριθμός των υπαλλήλων μειώθηκε κατά 3% περίπου από το 2003-2004 λόγω της εφαρμογής προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου χωρίς να γίνει αντικατάστασή τους, κάτι το οποίο συντέλεσε στην αύξηση της ανεργίας του κλάδου αλλά αναβάθμισε τα επίπεδα του εργατικού δυναμικού.

Η εξέλιξη της ανεργίας ενδέχεται να είναι πιο ευνοϊκή, αν ληφθούν υπόψη οι θετικές συνέπειες από την εφαρμογή των ρυθμίσεων του φορολογικού και του αναπτυξιακού νόμου, η επιδιωκόμενη αποτελεσματικότερη απορρόφηση των

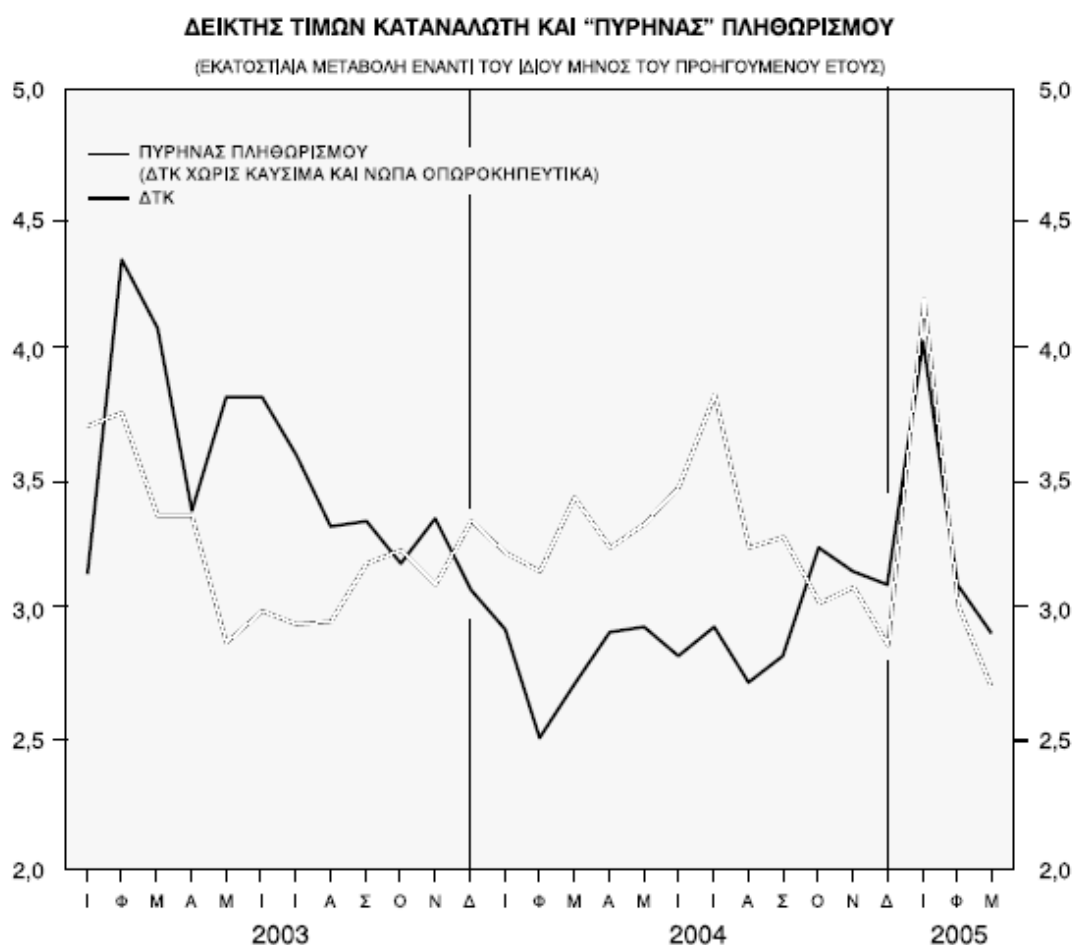
κονδυλίων του Γ' ΚΠΣ, η απλοποίηση των διαδικασιών για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στη μεταποίηση και οι επιδιωκόμενες συμπράξεις του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα στις κατασκευές.



3.6.2 Πληθωρισμός

	2002	2003	2004
Πληθωρισμός	3,2 %	3,1%	3,1%

Πίνακας 5 Ενδεικτικά 2002-2004



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΣΥΕ.

Σχεδιάγραμμα 4

Παρατηρείται ότι τα δύο τελευταία χρόνια ότι οι πληθωριστικές τάσεις της Ελλάδος παρουσίασαν μια συνεχή πτώση κατά το 2003 η οποία συνεχίστηκε και το 2004, ενώ στις αρχές του 2005 πήρε την αντίθετη πορεία με τελική κατάληξη αυτή να βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα.

Οι προβλέψεις που έχουν γίνει είναι ότι ο πληθωρισμός θα αυξηθεί το 2005 και θα διαμορφωθεί γύρω στο 4% με βασικά στοιχεία αβεβαιότητας κυρίως όσο



αφορά την διαμόρφωση των τιμών του αργού πετρελαίου, των συναλλαγματικών ισοτιμιών και της εξέλιξης της παραγωγικότητας.

3.6.3 ΑΕΠ

Πίνακας 6

<i>Ετήσιες μεταβολές όγκου (%)</i>	2001	2002	2003	2004	2005
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)	4.1	5.3	4.0	3.9	1.4
Ενδιάμεση ανάλωση (σε αγοραίες τιμές)	4.8	6.8	0.9	2.4	0.1
Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)	3.6	4.1	6.4	5.1	2.4
Γεωργία, θήρα και δασοκομία, αλιεία	-1.2	-3.8	-8.8	10.7	-0.2
Βιομηχανία, συμπεριλαμβανομένης ενέργειας και κατασκευών	8.7	-8.5	7.0	2.5	4.6
Υπηρεσίες	2.5	8.6	7.5	5.3	2.0
Φόροι επί των προϊόντων	4.6	1.4	0.3	0.3	-0.3
Επιδοτήσεις επί των προϊόντων	-21.8	26.3	-10.8	13.3	-12.7
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ					
Τελική καταναλωτική δαπάνη	4.1	5.2	2.4	3.8	3.8
Νοικοκυριών και ΜΚΙΕΝ ⁽²⁾	5.0	4.7	3.3	3.8	4.5
Γενικής Κυβέρνησης	0.7	7.2	-0.9	3.5	1.1
Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου	3.9	1.3	18.5	-2.4	-9.3
Ακαθάριστος σχηματισμός πάγκου κεφαλαίου	4.8	9.5	11.8	0.4	-6.3
Εγχώρια ζήτηση ⁽³⁾	4.6	5.0	6.4	2.8	1.2
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	0.0	-8.4	2.9	17.3	2.5
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	1.2	-1.3	3.0	5.7	-1.5
Εξωτερικό ισοζύγιο αγαθών και υπηρεσιών ⁽⁴⁾	-0.4	-1.6	-0.4	1.8	1.1
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ σε αγοραίες τιμές	4.2	3.4	5.9	4.4	2.3

Μετά τον ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης που σημείωσε η ελληνική οικονομία το 2003, η οικονομική δραστηριότητα άρχισε να επιβραδύνεται από το δεύτερο εξάμηνο του 2004 και σύμφωνα με τις πλέον πρόσφατες εκτιμήσεις

της ΕΣΥΕ, ο μέσος ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 2004 διαμορφώθηκε στο 4,2 %. Παρ' όλα αυτά η Ελληνική οικονομία εξακολουθεί να είναι μια από τις ταχύτερες αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μαζί με την Ιρλανδία και το Λουξεμβούργο. Στην άνοδο του ΑΕΠ του 2004 συνέβαλλαν οι ευνοϊκές νομισματικές συνθήκες και το ευνοϊκό διεθνές περιβάλλον.

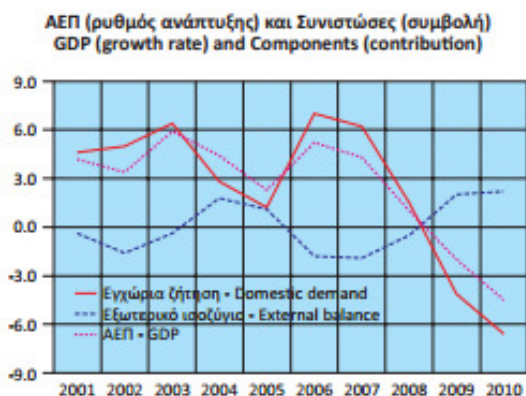
Προβλέπεται ότι ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ θα συνεχίσει την πτώση του παραμένοντας προς το παρόν πάνω από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.



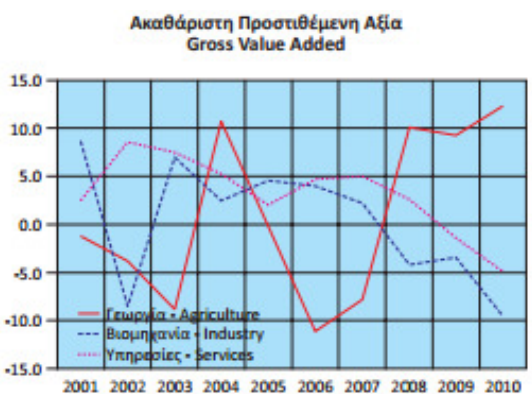
Πίνακας 7

					Annual volume changes (%)
2006	2007	2008	2009	2010	
					PRODUCTION APPROACH
4.8	3.9	0.5	-3.6	-6.3	Output of goods and services (at basic prices)
6.1	3.9	-0.8	-6.6	-8.0	Intermediate consumption (at purchasers' prices)
3.8	4.0	1.6	-1.4	-5.2	Gross value added (at basic prices)
-11.1	-7.8	10.1	9.3	12.3	Agriculture, hunting and forestry, fishing
4.0	2.2	-4.2	-3.4	-9.5	Industry, including energy and construction
				-4.9	Services
4.7	5.0	2.6	-1.4	-4.9	Services
8.5	5.8	-2.4	-6.6	1.2	Taxes on products
-56.2	-7.5	15.1	4.3	-11.1	Subsidies on products
					EXPENDITURE APPROACH
5.9	3.9	2.9	0.3	-4.9	Final consumption expenditure
5.2	2.8	3.2	-2.2	-4.5	Households & NPISH ⁽²⁾
8.8	8.2	1.5	10.3	-6.5	General Government
8.8	13.6	-5.0	-21.5	-12.3	Gross capital formation
10.6	5.5	-7.5	-11.2	-16.5	Gross fixed capital formation
7.0	6.2	1.5	-4.1	-6.6	Domestic demand ⁽³⁾
5.3	5.8	4.0	-20.1	3.8	Exports of goods and services
9.7	9.9	4.0	-18.6	-4.9	Imports of goods and services
-1.8	-1.9	-0.5	2.0	2.2	External balance of goods and services ⁽³⁾
5.2	4.3	1.0	-2.0	-4.5	GROSS DOMESTIC PRODUCT at market prices

Σχεδιάγραμμα 5 και 6



Σχεδιάγραμμα 7 και 8





3.6.4 Επιτόκια

	2002	2003	2004
Επιτόκια	2,4 %	1,5 %	1,6 %

Πίνακας 5 Ενδεικτικά 2002-2004



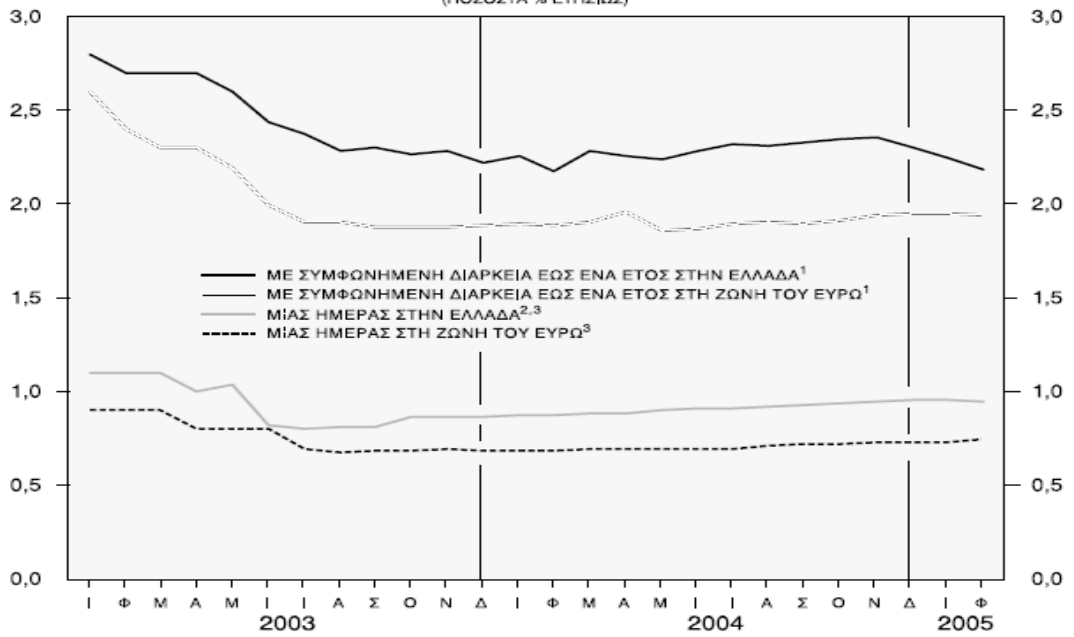
Σχεδιάγραμμα 9

Τα επιτόκια της αγοράς χρήματος στη ζώνη του ευρώ κινήθηκαν για το 2004 σε χαμηλά επίπεδα, έμειναν καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου στο επίπεδο του επιτοκίου της ΕΚΤ που παραμένει σταθερό από τον Ιούνιο του 2003.

Αυτή την στιγμή παραμένουν σταθερά τα επιτόκια όμως πιθανολογείται να αυξηθούν σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα, λόγω αναδιάρθρωσης πολιτικού και οικονομικού κλίματος που συντελείται αυτή την στιγμή στην ΕΕ.



ΕΠΙΤΟΚΙΑ ΝΕΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2003 - ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2005)
(ΠΟΣΟΣΤΑ % ΕΤΗΣΙΩΣ)



1 Μέσο επιτόκιο μηνός.
2 Ο κύριος όγκος των καταθέσεων μίας ημέρας αφορά καταθέσεις ταμειυτηρίου και το επιτόκιο καταθέσεων μίας ημέρας σχεδόν συμπίπτει με το επιτόκιο των καταθέσεων ταμειυτηρίου.
3 Επιτόκιο στο τέλος του μηνός.
Πηγές: Τράπεζα της Ελλάδος και ΕΚΤ.

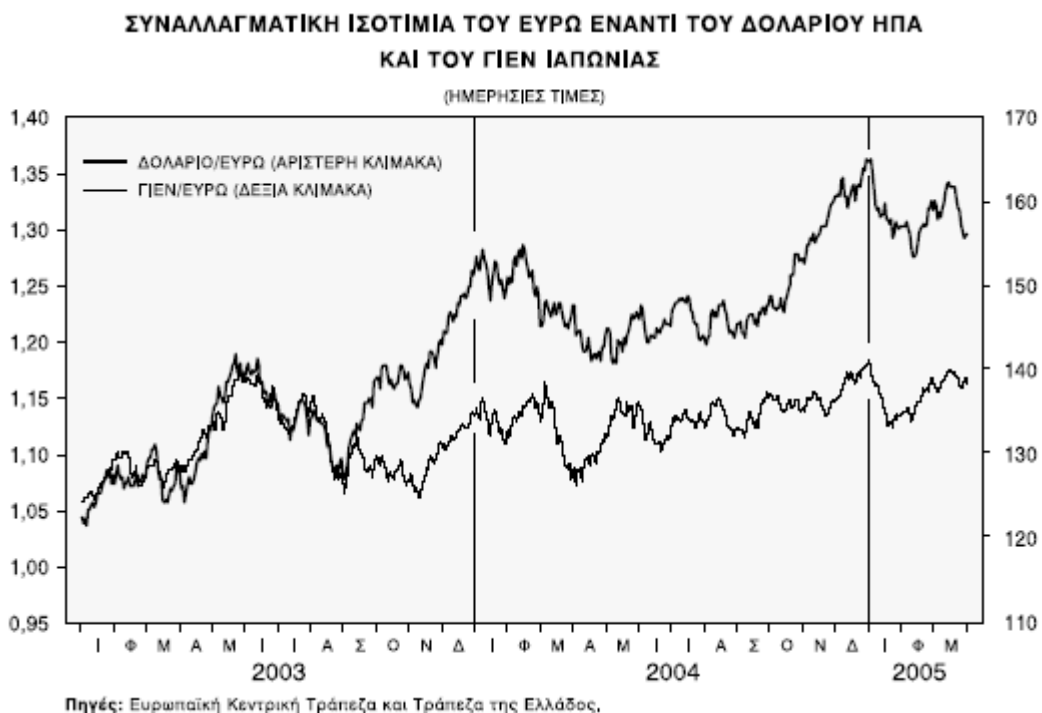
Σχεδιάγραμμα 10



3.6.5 Ισοτιμία

	2002	2003	2004
Ισοτιμία \$/Ε	1,04	1,26	1,36
Ισοτιμία Γιέν/Ε	125	135	141

Πίνακας 6 Ενδεικτικά 2002-2004



Σχεδιάγραμμα 11

Η συναλλαγματική ισοτιμία του ευρώ ενισχύθηκε για τέταρτο συνεχές έτος το 2004 βέβαια σε μικρότερη μορφή από το 2003. Η ανατίμηση της ισοτιμίας του ευρώ του 2004 αντανακλά κατά κύριο λόγο την ενίσχυσή του έναντι του δολαρίου ΗΠΑ και σε μικρότερο βαθμό έναντι του Κινεζικού γιουάν και του Ιαπωνικού γιέν. Αντίθετα, δρα ανασχετικά στην άνοδο της συναλλαγματικής ισοτιμίας η υποτίμηση της λίρας έναντι του ευρώ.



Ποσοστιαίες Μεταβολές Βασικών Μακροοικονομικών Μεγεθών

2006-2009

	2006	2007	2008	2009
ΑΕΠ σε σταθερές τιμές, (ετήσια % μεταβολή)	4,5	4,5	2,0	-2,0
Έλλειμμα (-)/Πλεόνασμα (+) Γενικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	-3,6	-5,1	-7,7	-13,6
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης (% ΑΕΠ)	97,8	95,7	99,2	115,1
Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών (%)	-11,3	-14,4	-14,6	-11,2
Πληθωρισμός (ΕΔΤΚ) (%)	3,3	3,0	4,2	1,3
Ανεργία (%)	9,0	8,4	7,8	9,6

Πίνακας 7

Με βάση της τελευταίες εξελίξεις στον τομέα έχει ξεκινήσει ήδη η υποτίμηση του νομίσματος και υπολογίζεται ότι θα συνεχιστεί λόγω πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών.

3.6.6 Τεχνολογία

- Παρατηρείται ότι οι εθνικές δαπάνες χρόνο με τον χρόνο αυξάνονται με την παροχή όλο και περισσότερο διευκολύνσεων μέσω παροχής προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης, με σκοπό την τεχνολογική ολοκλήρωση παροχής υπηρεσιών τραπεζικού κλάδου.
- Νέα τεχνολογικά προϊόντα εισβάλλουν συνεχώς στο ελληνικό περιβάλλον και αναμένεται αλματώδης αύξηση λόγω της εισόδου του παράγοντα Κίνα στον τομέα της τεχνολογίας. Δηλαδή, θα υπάρξει πολύ φθηνότερο υλικό με αποτέλεσμα η αναβάθμιση των τεχνολογιών στα τραπεζικά συστήματα να παρουσιάζει λιγότερο κόστος.
- Ο αυτοματισμός της παραγωγικότητας προχωράει με αργό μεν αλλά σταθερό ρυθμό κάτι που αναμένεται και στο μέλλον χωρίς μεγάλες εναλλαγές.



3.7 Πολιτικό – Νομικό

- Η είσοδος των πολλών ανατολικών χωρών στην ΕΕ και η εναρμόνιση των κανονισμών τους με αυτούς της ΕΕ έχει βοηθήσει στα μέγιστα στην ανάπτυξη του ελληνικού τραπεζικού κλάδου σε αυτές τις χώρες μέσω εξαγορών και διείσδυσης σε αυτές.
- Η κυβερνητική σταθερότητα και η κοινή εξωτερική πολιτική έχει βοηθήσει σε αυτή την διείσδυση.
- Οι προσλήψεις και οι προαγωγές ακόμα και στις μέχρι πρότινος κρατικές τράπεζες απελευθερώνονται με αποτέλεσμα την αντικειμενική κρίση και την σωστή τοποθέτηση του προσωπικού κάτι που θα αποβεί θετικό στην μελλοντική ανάπτυξή τους.

3.8 Κοινωνικό - Πολιτιστικό

- Ο τρόπος ζωής της ΕΕ διεισδύει στην ελληνική νοοτροπία και όλες οι προσπάθειες ένωσης καταλήγουν στην διαδικασία μετάλλαξης των ελληνικών συνηθειών στα ευρωπαϊκά πρότυπα.
- Η ανάπτυξη του τραπεζικού κλάδου σε όλη την επικράτεια της Ευρώπης και οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στον κλάδο συντελούν στην δημιουργία σταδιοδρομίας και ανάπτυξη καριέρας.
- Η ποικιλία και η ευκολία ανάληψης δανείων έχει δημιουργήσει ένα κλίμα στροφής των καταναλωτών σε αυτά τα παράγωγα του τραπεζικού κλάδου.



- Η διεύρυνση της ΕΕ έχει συντελέσει στην ευκολία μετακίνησης πληθυσμού χωρίς περιορισμούς κάτι που σημαίνει μετακίνηση εργατικού δυναμικού κάθε ειδικότητας με αποτέλεσμα την προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού σε κάθε κλάδο.

3.9 Δημογραφικό

- Ο ρυθμός αύξησης πληθυσμού στην Ελλάδα παρουσιάζεται κάθε χρόνο όλο και πιο μειούμενος καθώς οι θάνατοι είναι περισσότεροι από τις γεννήσεις.
- Η κατανομή πληθυσμού στην Ελλάδα είναι δυσανάλογη και παρουσιάζει αυξητικές τάσεις στην τρίτη ηλικία με αποτέλεσμα να μην υπαναχωρούν στον τομέα της τεχνολογίας.
- Η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής αναμένεται να αυξηθεί λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί πρόβλημα στο θέμα των συντάξεων.

3.10 Παγκόσμιο

- Πολλές διεθνείς ευκαιρίες για ανάπτυξη των επιχειρήσεων διαμορφώνονται με την παγκοσμιοποιημένη πλέον οικονομία και ειδικότερα στον τομέα των τραπεζών που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν όλες αυτές τις συγκυρίες.
- Στην Ευρώπη υπάρχει αναταραχή του δημοψηφίσματος του Ευρωσυντάγματος κάτι που αναστέλλει τις οικονομικές δραστηριότητες μέχρι την εύρεση λύσης.



- Λόγω της υψηλής συναλλαγματικής ισοτιμίας του ευρώ παρουσιάζεται αύξηση των εξαγωγών και μάλιστα παρουσιάζονται μειούμενες τάσεις.
- Ο παράγοντας Κίνα έχει επιταχύνει την παγκόσμια οικονομία με τους πρωτοφανής ρυθμούς που κινείται κάτι που έχει αντίκτυπο σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

4. Ανάλυση Porter

4.1 Νέοι Ανταγωνιστές

Ο κλάδος των τραπεζών βρίσκεται υπό το καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού και ήδη είναι ένας κλάδος με πολλούς 'παίκτες'. Αυτό σημαίνει θεωρητικά ότι ο κάθε ένας επιχειρηματίας μπορεί να ασχοληθεί με αυτό τον κλάδο όμως υπάρχουν πάρα πολλά εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερκεραστούν. Κατ' αρχάς, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι τόσο μεγάλες που μόνο πρόσωπα με πολύ μεγάλη οικονομική επιφάνεια μπορούν να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές απαιτήσεις, ακολούθως οι νομικοί περιορισμοί είναι δύσκολα προσπελάσιμοι και με πολλές απαιτήσεις. Γενικά ο κλάδος έχει διαφοροποιημένο προϊόν αλλά η επιμέρους διαφοροποίηση κάθε τράπεζας είναι δύσκολη και απαιτεί ή καινοτομίες ή μεγάλο κόστος. Τέλος, η κατανομή του κλάδου όπου λίγες τράπεζες έχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς δυσκολεύει ακόμα περισσότερο την είσοδο σε αυτό τον κλάδο καθώς μπορούν να μεταβάλλουν τα δεδομένα της αγοράς με διάφορες κινήσεις οι οποίες δυσχεραίνουν την εδραίωση της νέας εταιρείας.

4.2 Αγοραστής

Στις τράπεζες δεν υπάρχει περιορισμός κατηγορίας αγοραστών αλλά όλοι μπορούν να αποτελέσουν πελάτες. Δηλαδή, δεν υπάρχει περιορισμός στο ποιος θα είναι πελάτης, αλλά μπορεί να ποικίλλει από έναν χαμηλόμισθο πολίτη μέχρι μια πολυεθνική εταιρεία. Βέβαια, το μέγεθος του αγοραστή χωρίς να μπορεί να επηρεάσει μεμονωμένα την τράπεζα παίζει ρόλο στην επικερδή λειτουργία της. Η ευαισθησία των πελατών στην τιμή των προϊόντων είναι πολύ εμφανής διότι για



μικρές διαφοροποιήσεις στην αποτίμηση των προϊόντων της μπορεί να προσελκύσει ή να χάσει πελατεία. Σημαντική επίσης, είναι η διαμόρφωση των προϊόντων ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες του πελατολογίου της τράπεζας έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρήσει τους πελάτες της και να προσελκύσει καινούριους από τους ανταγωνιστές της. Άρα, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ μεγάλη και γενικότερα οι τράπεζες είναι ευαίσθητες στις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών οι οποίοι ως σύνολο και όχι μεμονωμένα μπορούν να επηρεάζουν την αγορά.

4.3 Υποκατάστατα

Στον τραπεζικό κλάδο υπάρχει πληθώρα υποκατάστατων προϊόντων διότι κάθε προϊόν μπορεί να διαφοροποιηθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό και αυτό παίζει σημαντικό ρόλο γιατί και μια μικρή διαφοροποίηση τιμολόγησης μπορεί να μετακινήσει μεγάλο μέρος του πελατολογίου στις ανταγωνίστριες τράπεζες,

4.4 Ανταγωνιστές

Το πιστωτικό σύστημα της χώρας βρίσκεται κατά την τελευταία δεκαετία στη διαδικασία σταδιακής απελευθέρωσης μέσα από μία σειρά διοικητικών ρυθμίσεων που έχουν ως στόχο την ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού στον χρηματοπιστωτικό τομέα και τη βελτίωση της λειτουργίας του.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια οι κυριότερες αλλαγές που έχουν σημειωθεί στο χώρο είναι η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η κατάργηση των υποχρεωτικών δεσμεύσεων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση δημοσίων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η κατάργηση της υποχρεωτικής τοποθέτησης σε έντοκα γραμμάτια του Δημοσίου, η κατάργηση της διοικητικής παρακολούθησης του ύψους των επιτοκίων, ενώ άρθηκαν οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων καθώς και στη δανειοδότηση σε συνάλλαγμα.



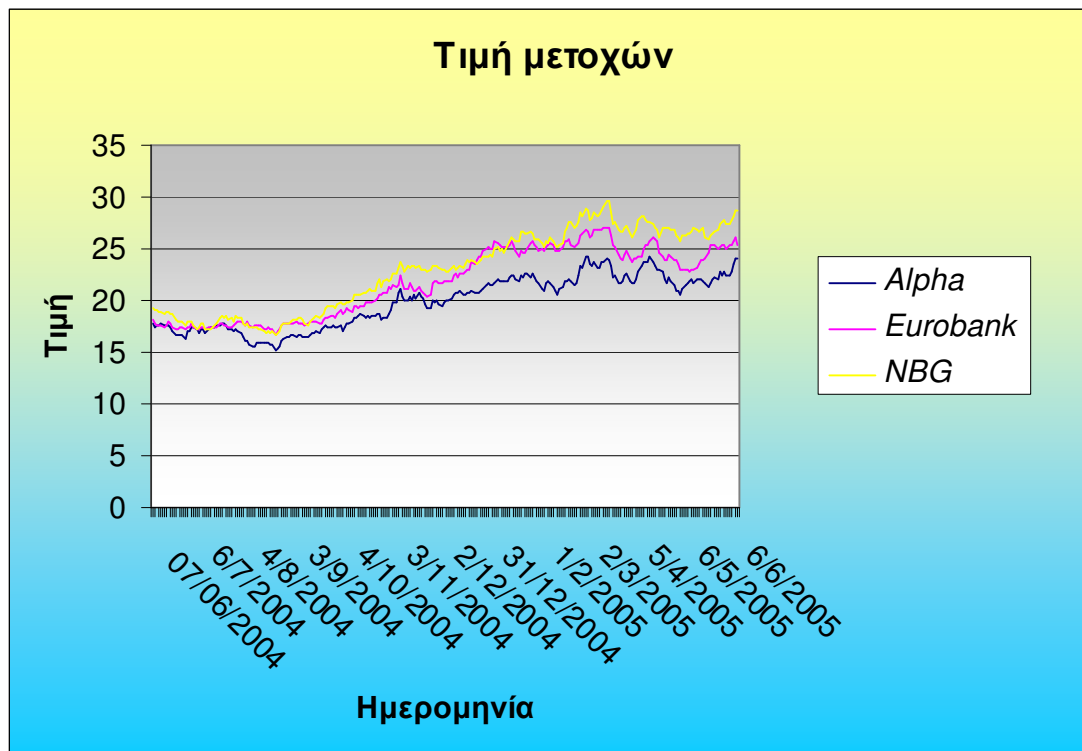
Μέσα από τις νέες αυτές συνθήκες δημιουργηθήκαν επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις ελληνικές τράπεζες συνέπειες των οποίων αποτελούν η διαρκώς αυξανόμενη συμμετοχή των εμπορικών τραπεζών στα στεγαστικά δάνεια, η διεύρυνση των υπηρεσιών τους που σχετίζονται με πράξεις σε συνάλλαγμα και τη χρήση νέων μεθόδων για την προστασία έναντι των συναλλαγματικών κινδύνων και των κινδύνων από τις διακυμάνσεις των επιτοκίων, καθώς και η συνεχώς αυξανόμενη δραστηριοποίησή τους στη δευτερογενή αγορά χρεογράφων. Οι τράπεζες έχουν επίσης σήμερα τη δυνατότητα να χρηματοδοτούν σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας με ελεύθερα διαπραγματεύσιμα επιτόκια και όρους που καθορίζουν οι ίδιες, και να προσφέρουν νέες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και προϊόντα.

Μέσα σε αυτά τα νέα δεδομένα που έχουν δημιουργηθεί οι ελληνικές τράπεζες έχουν αναθεωρήσει τις επιχειρηματικές τους πολιτικές με στόχο την διατήρηση της κερδοφορίας τους, την διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά και την μακροχρόνια ανάπτυξή τους, στόχοι που επιτυγχάνονται με την μείωση του λειτουργικού κόστους, την δραστηριοποίηση σε τομείς όπου μπορούν να έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα όπως η καταναλωτική ή/και η στεγαστική πίστη καθώς και την εξυγίανση της κεφαλαιακής τους βάσης. Στην επίτευξη των στόχων αυτών σημαντικό ρόλο αναμένεται να διαδραματίσουν οι πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές που έχουν σημειωθεί ιδίως κατά τα τελευταία δύο χρόνια και οι οποίες αναμένεται να συνεχισθούν προς την κατεύθυνση δημιουργίας μεγάλων και υγιών τραπεζικών ομίλων.

Μετά από όλα αυτά είναι φυσικό η ανταγωνιστικότητα να αυξάνεται σε μεγάλο βαθμό στις μεγάλες ελληνικές τράπεζες, έτσι, η κάθε μια όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι προσπαθεί να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Αυτό γίνεται με πολλούς τρόπους όπου μπορούν να δώσουν αυτή την ικανοποίηση στις μεγάλες ελληνικές τράπεζες. Επομένως, παρακάτω προχωράμε σε μια σύγκριση δύο βασικών μεγεθών πάνω στα καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια.



Τιμή μετοχών

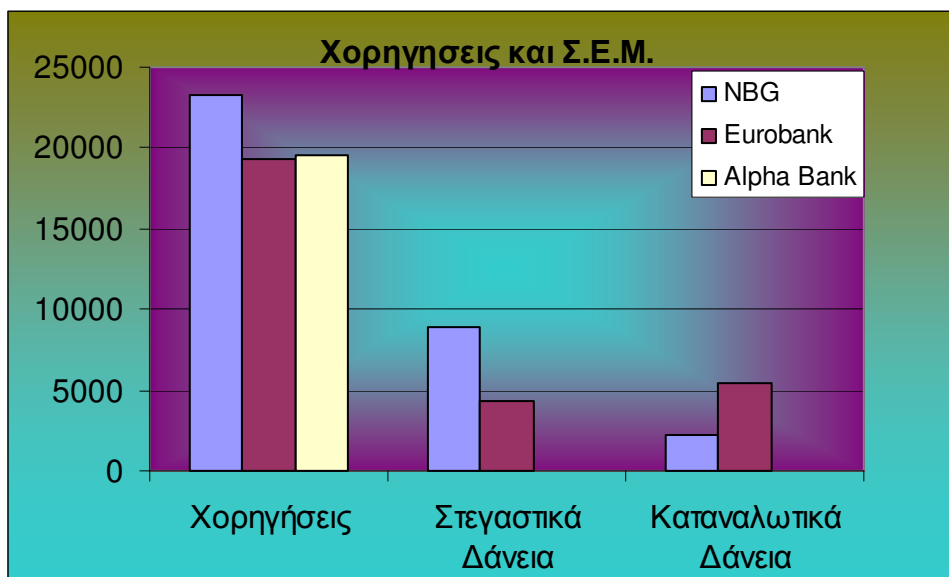


Σχεδιάγραμμα 12

Όσο αφορά τις τιμές μετοχών παρατηρείται ότι η διακύμανσή τους είναι παράλληλη με μικρές διαφορές μεταξύ τους. Αυτή την στιγμή η τιμή της Εθνικής είναι μεγαλύτερη από τις υπόλοιπες τράπεζες και ακολουθεί η τιμή της Eurobank και με τελευταία την τιμή της Alpha.



4.5 Χορηγήσεις και Σ.Ε.Μ.

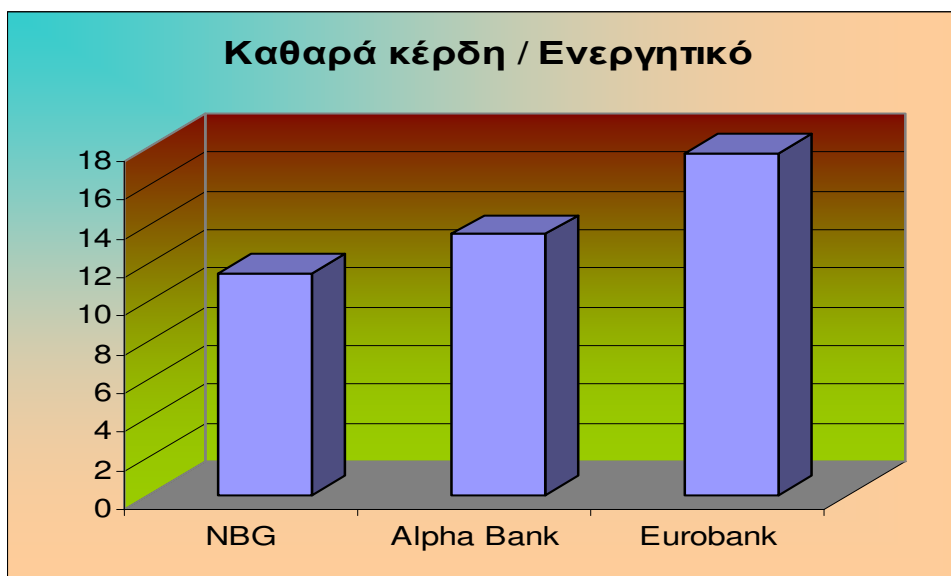


Σχεδιάγραμμα 13

Τα στοιχεία για τις Σ.Ε.Μ της Alpha δεν βρέθηκαν για αυτό και δεν παρατίθενται στον πίνακα. Σαν αποτέλεσμα παρατηρούμε ότι η Alpha και η Eurobank βρίσκονται στα ίδια επίπεδα των Σ.Ε.Μ των χορηγήσεων ενώ η Εθνική προηγείται με διαφορά. Τώρα στις Σ.Ε.Μ παρατηρούμε ότι η Εθνική υπερέχει κατά πολύ στα στεγαστικά ενώ υπολείπεται σημαντικά στα καταναλωτικά λόγω της στρατηγικής των τελευταίων ετών που ακολούθησε η Eurobank.



Καθαρά κέρδη/ Ενεργητικό



Σχεδιάγραμμα 14

Τα καθαρά προς το ενεργητικό μας δείχνουν πόσο αποδοτική είναι η επιχείρησή μας ανεξάρτητα από που προέρχονται τα κεφάλαιά της. Συγκεκριμένα, η Eurobank βρίσκεται σε καλύτερη μοίρα καθώς βάση του δείκτη φαίνεται να έχει την μεγαλύτερη δυνατότητα παραγωγής κερδών σε σχέση με τις άλλες δύο, ενώ η Εθνική βρίσκεται στην τρίτη θέση.

4.6 Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Σ.Ε.Μ)

Ουσιαστικά Σ.Ε.Μ είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών μονάδων μιας εταιρείας ή μιας επιχείρησης η οποία γίνεται με βάση την ανάπτυξη στρατηγικής που θέλει να ακολουθήσει ο αναλυτής. Στην δική μας περίπτωση θα μπορούσαμε να πάρουμε ως Σ.Ε.Μ μια εταιρεία του ομίλου από αυτές που θα αναφερθούν παρακάτω, αλλά επιλέξαμε να ασχοληθούμε διεξοδικότερα με την τράπεζα και χωρίσαμε την τράπεζα σε Σ.Ε.Μ ούτως ώστε να επεξεργαστούμε αυτές συγκεκριμένα όπου θα αναλυθούν παρακάτω.



Α/Α ΕΠΩΝΥΜΙΑ

- 1 Εθνική Εταιρεία Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου Α.Ε.
- 2 Εθνική Χρηματιστηριακή Α.Ε.
- 3 Εθνική Κεφαλαίου Α.Ε. Ανώνυμη Εταιρεία
Διαχειρίσεως Ενεργητικού και Παθητικού
- 4 "Διεθνική" Α.Ε. Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων
- 5 Εθνική Α.Ε. Διοικήσεως και Οργανώσεως
ΕΘΝΟΚΑΡΤΑ
- 6 "ΕΘΝΙΚΗ ΛΗΖΙΝΓΚ Α.Ε." Χρηματοδοτικών
Μισθώσεων
- 7 Εθνική Α.Ε. Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων
- 8 Εθνική Συμβουλευτική Επιχ/κών Συμμετοχών Α.Ε.
- 9 Εθνική Αναπτυξιακή Εταιρεία Βορείου Ελλάδος Α.Ε.
Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών
- 10 NBG Balkan Fund Ltd
- 11 NBG Greek Fund Ltd
- 12 ETEBA Emerging Markets Fund Ltd
- 13 ETEBA Estate Fund Ltd
- 14 ETEBA Venture Capital Management Company Ltd
- 15 NBG Bancassurance Α.Ε. Ασφαλιστικής
Πρακτόρευσης
- 16 Atlantic Bank of New York
- 17 National Bank of Greece (Canada)
- 18 The South African Bank of Athens Ltd
- 19 Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) ΛΤΔ
- 20 Εθνική Χρηματιστηριακή Κύπρου ΛΤΔ
- 21 NBG Management Services Ltd
- 22 Stopanska Banka AD, Skopje
- 23 United Bulgarian Bank AD, Sofia
- 24 NBG International Ltd
- 25 NBG International Inc
- 26 NBGI Private Equity Ltd
- 27 NBG Finance Plc.
- 28 Interlease A.D. (Sofia)
- 29 ETEBA Bulgaria A.D.
- 30 ETEBA Romania S.A.
- 31 ETEBA Advisory S.R.L.
- 32 NBGI Jersey Ltd
- 33 NBG Luxembourg Holding S.A.
- 34 NBG Luxfinance Holding S.A.
Καινοτόμες Επιχειρήσεις Ανώνυμος Εταιρεία
- 35 Κεφαλαίου Επιχειρηματικών Συμμετοχών και
Επενδύσεων Τεχνολογίας
- 36 NBG Funding Ltd
- 37 Banca Romaneasca S.A.

Εδώ παρατίθεται σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα ο όμιλος που αποτελείται από αυτές τις εταιρείες, από τις οποίες κάθε μία θα μπορούσε να αποτελέσει μια ξεχωριστή Σ.Ε.Μ και να στηριχθεί η εργασία πάνω σε αυτή. Όμως η εργασία στηρίζεται στην Εθνική τράπεζα όπου η ανάλυση των Σ.Ε.Μ θα γίνει παρακάτω όπως και ο καθορισμός αυτών που θα αναλυθούν διεξοδικά.



Οι Σ.Ε.Μ της Εθνικής τράπεζας τις οποίες καθορίσαμε εμείς είναι:

Λιανική Τραπεζική

- Καταναλωτική πίστη
- Πιστωτικές κάρτες
- Στεγαστική πίστη
- Επαγγελματική πίστη

Επιχειρηματική πίστη

- Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων
- Ναυτιλιακή πίστη
- Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων

Διαχείριση περιουσίας πελατών

- Καταθέσεις – επενδυτικά προϊόντα
- Αμοιβαία Κεφάλαια
- Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Ιδιωτών



Επενδυτική τραπεζική

- διαχείριση διαθεσίμων

- Χρηματιστηριακές εργασίες

- Εργασίες κεφαλαιαγοράς και συμβουλευτικές υπηρεσίες

- Επιχειρηματικές συμμετοχές (Venture Capital)

Αυτός ο πίνακας μας δείχνει συνολικά τις Σ.Ε.Μ. που χωρίσαμε την τράπεζα και παρακάτω θα πούμε δυο λόγια για την καθεμία και στο τέλος θα αναφέρουμε τις δύο Σ.Ε.Μ. που επιλέξαμε να αναπτύξουμε και αυτές βρίσκονται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και είναι η καταναλωτική και η στεγαστική πίστη. Γι' αυτό θα ξεκινήσουμε την ανάλυση από την επιχειρηματική πίστη και θα καταλήξουμε στην λιανική.

4.6.1 Επιχειρηματική πίστη

Η επιχειρηματική πίστη καταλαμβάνει κυρίαρχη θέση στην επιχειρησιακή στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας. Στόχο της αποτελεί η διατήρηση του μεριδίου αγοράς της στον τομέα προσφέροντας καινοτόμα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες των επιχειρήσεων προϊόντα και υπηρεσίες, επιδιώκοντας παράλληλα την προσέλκυση μεγαλύτερου μεριδίου εργασιών από την υφισταμένη πελατεία της.



4.6.2 Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων

Βασικό άξονα της πολιτικής της ΕΤΕ στον τομέα πιστοδοτήσεων μεγάλων επιχειρήσεων αποτέλεσε η προώθηση ολοκληρωμένων πλαισίων συνεργασίας για την κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών της πελατείας αυτής, με την παροχή ενός ευρέος φάσματος προϊόντων και υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους τους. Βασικό άξονα της έντονης δραστηριοποίησης της ΕΤΕ στις μεγάλες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα του ιδιωτικού τομέα, αποτέλεσε η εκμετάλλευση των συνεργιών που προκύπτουν εντός του Ομίλου για την προώθηση σταυροειδών πωλήσεων, επιδιώκοντας την καλύτερη αξιοποίηση της πελατειακής της βάσης και την αύξηση κύκλου εργασιών ανά πελάτη. Αξίζει να τονιστούν οι θετικές συνέπειες της ανωτέρω στρατηγικής κατεύθυνσης στον όγκο πωλήσεων προϊόντων στις λοιπές εργασίες του Ομίλου (όπως Leasing, Factoring, Ασφαλιστικών Καλύψεων, Λιανικής Τραπεζικής και Διαχείρισης Διαθεσίμων) και κατ'επέκταση και στη συνολική κερδοφορία της Τράπεζας. Επιδίωξη της Τράπεζας είναι η ανάπτυξη πλαισίων συνεργασίας με τις μεγάλες και εξωστρεφείς επιχειρήσεις δυναμικών κλάδων (όπως ενέργειας, μετάλλων και κατασκευαστικών υλικών, χημικών, υπηρεσιών υγείας, κλπ.) και η περαιτέρω προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων.

4.6.3 Ναυτιλιακή πίστη

Η πιστοδοτική δραστηριότητα της ναυτιλιακής πίστης, κατά την πρώτη πενταετία, βασίστηκε στη διατήρηση παλαιών πελατών με παράδοση στη ναυτιλία, ενώ παράλληλα συνεχίστηκε η επιλεκτική προσέλκυση αξιόλογων νέων πελατών.

Για το 2005, εφόσον η ζήτηση παραμείνει ισχυρή, λόγω των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης της κινεζικής οικονομίας, σε συνδυασμό με την περαιτέρω βελτίωση της οικονομίας των ΗΠΑ, αναμένεται η διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης της ναυλαγοράς. Για το λόγο αυτό σχεδιάζεται, η συνέχιση της αποτελεσματικής διαχείρισης και παρακολούθησης του ναυτιλιακού χαρτοφυλακίου, με ταυτόχρονη διεύρυνση του πελατολογίου με προεπιλεγμένους πελάτες, καθώς και η επέκταση της συνεργασίας με τους πελάτες και σε λοιπές τραπεζικές εργασίες. Επιπλέον, η



Τράπεζα στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη του τομέα των κοινοπρακτικών δανείων. Σε μακροπρόθεσμη βάση, λόγω της ιδιομορφίας και της κυκλικότητας των ναυτιλιακών αγορών, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου και την επίτευξη αποδόσεων αντίστοιχων των αναλαμβανόμενων κινδύνων.

4.6.4 Χρηματοδότηση μεσαίων επιχειρήσεων

Ο χρόνος ανάπτυξης του χαρτοφυλακίου πιστοδοτήσεων των μεσαίων επιχειρήσεων ήταν και το 2004, όπως και την προηγούμενη διετία, σημαντικά μεγαλύτερος του αντίστοιχου της συνολικής επέκτασης προς τον επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας, καταγράφοντας αύξηση της τάξης του 22%. Το υπόλοιπο του χαρτοφυλακίου διαμορφώθηκε σε €3.2 δισεκατ., από €2.6 δισεκατ. το 2003. Η θετική αυτή εξέλιξη του όγκου των εργασιών αντανακλά την αλλαγή της φιλοσοφίας, με την προσφορά ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών προς τους πελάτες, αντί της απλής προώθησης χρηματοδοτικών προϊόντων. Στο πλαίσιο του τριετούς επιχειρησιακού σχεδίου της ΕΤΕ, ανασχεδιάζεται ο ρόλος των relationship managers, των άμεσων συνδετικών κρίκων με την επιχείρηση-πελάτη, έτσι ώστε να προωθούν όλο το φάσμα των τραπεζικών προϊόντων (σταυροειδείς πωλήσεις) και να αναλαμβάνουν την ολοκληρωμένη διαχείριση του λογαριασμού του κάθε πελάτη. Προγραμματίζεται, επίσης, η τοποθέτηση επιπρόσθετων relationship managers στην περιφέρεια, για την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση υφιστάμενων και δυνητικών πελατών, καθώς και η ανάπτυξη και προώθηση εξειδικευμένων πακέτων προϊόντων, τα οποία απευθύνονται σε μικρότερους πελάτες αυτής της κατηγορίας

4.6.5 Διαχείριση περιουσίας πελατών

Η ισχυρή καταθετική βάση της ΕΤΕ αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, παρέχοντάς της τη δυνατότητα προώθησης των σταυροειδών πωλήσεων και αύξησης των εργασιών και σε άλλους τομείς



δραστηριότητας. Το σύνολο των υπό διαχείριση κεφαλαίων του Ομίλου (καταθέσεις και αμοιβαία κεφάλαια) το 2004 ανήλθε στο ποσό των €44.5δισεκατ. παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση 5.8%, ρυθμός αύξησης ευθυγραμμισμένος με την οικονομική δραστηριότητα. Σήμερα, η ΕΤΕ προσφέρει ένα ευρύ φάσμα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων έχοντας ως στόχο την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης της πελατειακής της βάσης.

4.6.6 Καταθέσεις – επενδυτικά προϊόντα

Παρά τη στροφή των επενδυτών προς εναλλακτικές, πιο σύνθετες, μορφές επένδυσης, για παράδειγμα οι υποχρεώσεις προς πελάτες της ΕΤΕ διαμορφώθηκαν στο τέλος του 2004 σε €37.2 δισεκατ., σημειώνοντας αύξηση κατά 4.9% σε σχέση με το τέλος του προηγούμενου έτους. Άνοδο παρουσίασαν τα υπόλοιπα όλων των επιμέρους κατηγοριών καταθέσεων, με εξαίρεση τις καταθέσεις προθεσμίας, οι οποίες σε σχέση με το 2003 παρουσίασαν μείωση κατά 7.4%. Η αύξηση των καταθέσεων και ιδιαίτερα των καταθέσεων ταμειυτηρίου και όψεως, αποτελούν μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ΕΤΕ, καθότι διασφαλίζουν την απρόσκοπτη αύξηση του ενεργητικού και ιδιαίτερα των χορηγήσεων χωρίς την ανάγκη προσφυγής στην υψηλού κόστους διατραπεζική αγορά. Σημειώνεται ότι ο λόγος δανείων προς καταθέσεις, σε επίπεδο Ομίλου, διαμορφώθηκε στο τέλος του 2004 σε 67%, έναντι ποσοστού άνω του 100% των κυριότερων ανταγωνιστών.

4.6.7 Αμοιβαία Κεφάλαια

Ο Όμιλος, μέσω της ΔΙΕΘΝΙΚΗΣ ΑΕΔΑΚ, συνέχισε για δεύτερη συνεχή χρονιά την ανοδική του πορεία στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, αυξάνοντας από το Δεκέμβριο του 2004 έως το Δεκέμβριο του 2006 το μερίδιο αγοράς του κατά 10.4 ποσοστιαίες μονάδες. Ειδικότερα, το 2006, το μερίδιο αγοράς της ΕΤΕ διαμορφώθηκε σε 27.1% από 25.3% την αντίστοιχη περίοδο του 2005.



4.6.8 Διαχείριση Χαρτοφυλακίου Ιδιωτών

Η διαχείριση χαρτοφυλακίων ιδιωτών (private banking) παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε πελάτες με μεγάλα διαθέσιμα κεφάλαια, μέσω εξειδικευμένων μονάδων του Ομίλου στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Λονδίνο. Η ανάπτυξη των εργασιών private banking συνεχίστηκε με εντατικούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα τον υπερδιπλασιασμό των υπό διαχείριση κεφαλαίων, τα οποία ανήλθαν στις 31.12.2005 σε €1 285 εκατ., έναντι €629 εκατ. το 2004. Η μεγάλη ανάπτυξη των εργασιών ήταν το αποτέλεσμα της αξιοποίησης του ευρύτερου πελατολογίου της Τράπεζας και ιδιαίτερα των πελατών με μεγάλα διαθέσιμα κεφάλαια προσφέροντάς τους ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και αποδοτικότερες μορφές επένδυσης.

4.6.9 Επενδυτική τραπεζική

Η επενδυτική τραπεζική είναι ένας ακόμη τομέας στον οποίο ο Όμιλος της ΕΤΕ δραστηριοποιείται με μεγάλη επιτυχία, τόσο από πλευράς συνθετότητας και ποικιλίας προϊόντων όσο και ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών.

4.6.10 Διαχείριση διαθεσίμων

Η διαχείριση διαθεσίμων (Treasury) του Ομίλου της ΕΤΕ δραστηριοποιείται σε ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων και εργασιών κεφαλαιαγοράς, όπως οι επενδύσεις σε ομόλογα και μετοχές, οι διατραπεζικές τοποθετήσεις στις διεθνείς αγορές χρήματος και συναλλάγματος και τα χρηματιστηριακά και εξωχρηματιστηριακά παράγωγα προϊόντα. Επίσης, παρέχει στο δίκτυο καταθετικά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, ενώ η πελατεία της περιλαμβάνει θεσμικούς επενδυτές, μεγάλες επιχειρήσεις, ασφαλιστικά ταμεία και μεγάλους επενδυτές του ιδιωτικού τομέα.



4.6.11 Χρηματιστηριακές εργασίες

Κατά το 2004, η ελληνική κεφαλαιαγορά σημείωσε άνοδο. Σε αυτό συντέλεσαν παράγοντες, όπως το θετικό μακροοικονομικό περιβάλλον και η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα, αλλά και η ανάκαμψη του τραπεζικού κλάδου και τα βελτιωμένα θεμελιώδη μεγέθη των περισσότερων εταιρειών υψηλής κεφαλαιοποίησης, στοιχεία που προσέλκυσαν ξένους θεσμικούς επενδυτές στην εγχώρια αγορά.

4.6.12 Εργασίες κεφαλαιαγοράς και συμβουλευτικές υπηρεσίες

Οι εκδόσεις νέων μετοχών με δημόσια εγγραφή μειώθηκαν σχεδόν κατά το ήμισυ το 2004¹, καθώς ήτα μεταβατικό έτος στην πορεία της ελληνικής κεφαλαιαγοράς, με σημαντικές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της. Ο νέος Κανονισμός του ΧΑ, που ισχύει από τον Ιούνιο του 2004, συστηματοποίησε και ενοποίησε την υπάρχουσα νομοθεσία, έθεσε αυστηρότερα κριτήρια για την εισαγωγή των εταιρειών στο ΧΑ, ενώ προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκε και η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Οι χρηματιστηριακές συνθήκες δεν ευνόησαν τις εταιρείες μεσαίας και μικρής κεφαλαιοποίησης, και έτσι το ενδιαφέρον για εισαγωγή στο ΧΑ ήταν περιορισμένο, ενώ και από πλευράς Δημοσίου έλειψαν οι μεγάλες εκδόσεις. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν 9 εκδόσεις έναντι 16 το 2003 – με μείωση του αναλαμβανόμενου κινδύνου κατά 87%. Ο Όμιλος συμμετείχε ως Συντονιστής Κύριος Ανάδοχος, Κύριος Ανάδοχος και Ανάδοχος στις 8 από τις 9 εκδόσεις που αφορούσαν εταιρείες της Κύριας, της Παράλληλης και της Νέας Χρηματιστηριακής Αγοράς (NEXA).

¹ Δίνεται έμφαση στη συγκεκριμένη χρονολογία λόγω ολυμπιακών αγώνων.



4.6.13 Επιχειρηματικές συμμετοχές (Venture Capital)

Ο Όμιλος της ΕΤΕ δραστηριοποιείται τα τελευταία πέντε χρόνια στην αγορά κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών, κυρίως στην Ελλάδα, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Σε αυτό το σημείο θα αναπτύξουμε τη λιανική τραπεζική στην οποία βρίσκονται οι Σ.Ε.Μ. που θα αναπτυχθεί η στρατηγική τους.

4.6.14 Λιανική Τραπεζική

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος κατέχει ηγετική θέση στη χρηματοδότηση των νοικοκυριών και των μικρών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, με την προσφερόμενη ευελιξία στο χρόνο αγοράς καταναλωτικών αγαθών και απόκτησης στέγης των νοικοκυριών, αλλά και στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας

4.6.15 Πιστωτικές κάρτες

Η Εθνική Τράπεζα συνέχισε δυναμικά την αναπτυξιακή της πορεία στον τομέα των πιστωτικών καρτών, με αποτέλεσμα τα υπόλοιπά τους να αυξηθούν κατά 16%, ανερχόμενα σε €1.4 δισεκατ. Οι πωλήσεις νέων καρτών ανήλθαν σε 237 000, ενώ τα υπό διαχείριση απασχολούμενα κεφάλαια του χαρτοφυλακίου MasterCard & VISA σημείωσαν αύξηση κατά 15%. Κατά το 2004, προωθήθηκαν ευέλικτα και ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση στην ενδυνάμωση της πελατειακής πίστης Τα επόμενα χρόνια, η χρήση των πιστωτικών καρτών αναμένεται να παρουσιάσει περαιτέρω άνοδο, αντικαθιστώντας σταδιακά τον κυρίαρχο ρόλο των μετρητών στις καθημερινές συναλλαγές. Η Τράπεζα έχει θέσει ως στόχο την αναβάθμιση του συστήματος διαχείρισης πιστωτικών καρτών, την έκδοση



νέων, περισσότερο σύνθετων προϊόντων και την αξιοποίηση της ευρείας καταθετικής της βάσης, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων πιστωτικών καρτών σε καταθέτες-πελάτες της που δεν διαθέτουν πιστωτική κάρτα της Εθνικής Τράπεζας.

4.6.16 Επιχειρηματική πίστη

Η επιχειρηματική πίστη καταλαμβάνει δεσπόζουσα θέση στην επιχειρησιακή στρατηγική της Εθνικής Τράπεζας. Στόχο της αποτελεί η διατήρηση του μεριδίου αγοράς της στον τομέα αυτό προσφέροντας καινοτόμα και προσαρμοσμένα στις ανάγκες των επιχειρήσεων προϊόντα και υπηρεσίες, επιδιώκοντας παράλληλα την προσέλκυση μεγαλύτερου μεριδίου εργασιών από την υφιστάμενη πελατεία της. Στο τέλος του 2004, το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας παρουσίασε αύξηση κατά 10%, σε €10.4 δισεκατ., από €9.5 δισεκατ. στο τέλος του 2003.

4.6.17 Καταναλωτική πίστη

Το 2004, η Τράπεζα πέτυχε σημαντική αύξηση των υπολοίπων των καταναλωτικών δανείων επωφελομένη τόσο από την άρση των περιορισμών στη χορήγηση των προϊόντων καταναλωτικής πίστης από την Τράπεζα της Ελλάδος όσο και από την ανάπτυξη νέων και επανατοποθέτηση παλαιότερων προϊόντων της στην αγορά, στοχεύοντας στην ικανοποίηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών της. Μέσα από κάποια προγράμματα καταναλωτικών δανείων που προσέφερε η Εθνική κατάφερε να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς κάποια από αυτά είναι:

- Η Τράπεζα, λόγω της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης, εισήγαγε διαδικασίες αυτομάτων αυξήσεων ορίων του ανοικτού δανείου, σε επιλεγμένους υφισταμένους πελάτες, με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα.
- Το 2004 εφαρμόστηκε το σύστημα διαχείρισης αιτήσεων δανείων αυτοκινήτου «Auto Fast Credit» που έχει στόχο την αυτοματοποίηση της διαδικασίας χορήγησης καταναλωτικών δανείων μέσω συνεργαζόμενων



επιχειρήσεων, παρέχοντας καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες τους.

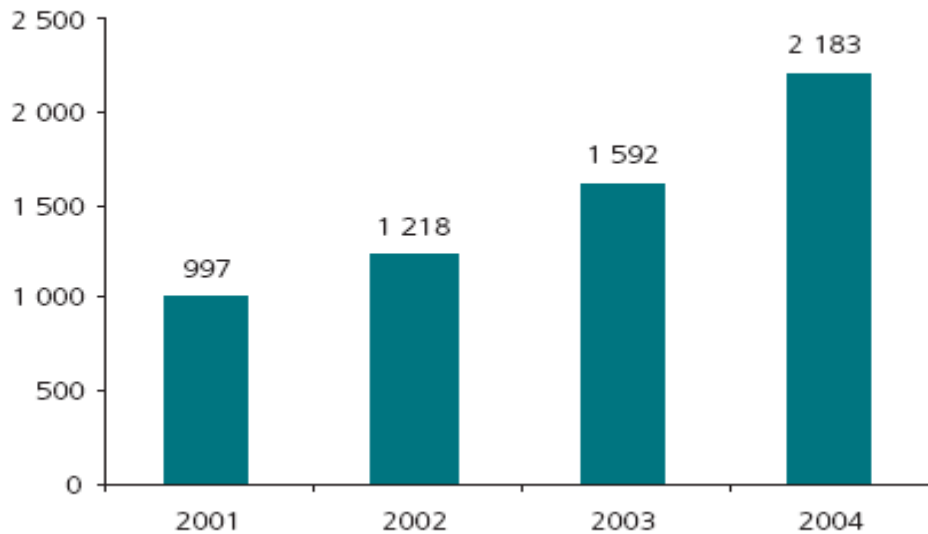
- Ιδιαίτερα επιτυχημένη υπήρξε και η λειτουργία του καινοτόμου προϊόντος «Cash for Credit», το οποίο εισήλθε στην αγορά το Μάιο του 2004 και παρέχει τη δυνατότητα προεξόφλησης σε ποσοστό 100% των απαιτήσεων συνεργαζόμενων επιχειρήσεων προερχόμενες από αγορές μέσω προγράμματος ατόκων δόσεων πιστωτικών καρτών.
- Το προϊόν «Εθνοδιακοπές» επανακυκλοφόρησε το καλοκαίρι του 2004 με τη μορφή ανοικτού δανείου και την ονομασία «Ανοικτές Εθνοδιακοπές», με περίοδο χάριτος 4-7 μήνες, με αποτέλεσμα την αύξηση κατά 59% του αριθμού των χορηγηθέντων δανείων σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο διάθεσης του 2003. Σημειώνεται ότι η επιτυχία του συγκεκριμένου προϊόντος υπήρξε τόσο καθοριστική ώστε υπήρξε στην συνέχεια τεράστιος ανταγωνισμός.
- Τον Απρίλιο του 2004, δημιουργήθηκε στη Θεσσαλονίκη γραφείο προώθησης πωλήσεων σε εμπορικές επιχειρήσεις της Β. Ελλάδος, επιτελώντας στρατηγικής σημασίας έργο, τόσο ως προς την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων και την αύξηση των χορηγήσεων όσο και ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού των καταστημάτων της Τράπεζας στην περιοχή.

Η καταναλωτική πίστη αποτελεί έναν ιδιαίτερα ελπιδοφόρο τομέα ανάπτυξης των χορηγήσεων προς τα νοικοκυριά κατά τα επόμενα χρόνια. Η ΕΤΕ, επιδιώκοντας την ενίσχυση της θέσης της στην εν λόγω αγορά, βρίσκεται στο στάδιο υλοποίησης συγκεκριμένων ενεργειών που περιλαμβάνουν την εγκατάσταση προηγμένου ηλεκτρονικού εξοπλισμού-εργαλείου σταυροειδών πωλήσεων, τη δημιουργία εξειδικευμένων πακέτων προϊόντων, καθώς και την προώθηση προϊόντων προς εμπόρους, μέσω δημιουργίας ομάδας πωλητών εκτός καταστημάτων, με σκοπό την ευρύτερη κάλυψη της αγοράς πέρα από τα διαθέσιμα δίκτυα διανομής.

Μπορούμε στο επόμενο πίνακα να δούμε την χαρακτηριστική αύξηση των καταναλωτικών δανείων τα οποία προέρχονται από του πελάτες της Εθνικής.



**ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ ΕΤΕ
(ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΕΛΟΥΣ ΕΤΟΥΣ - ΕΚΑΤ. €)**



Σχεδιάγραμμα 15

4.6.18 Στεγαστική πίστη

Κατά τη διάρκεια του 2004, ο τομέας της στεγαστικής πίστης της Τράπεζας επέτυχε ρυθμούς αύξησης, τόσο των νέων χορηγήσεων όσο και των υπολοίπων του χαρτοφυλακίου, που ήταν οι υψηλότεροι των τελευταίων ετών. Συγκεκριμένα, οι νέες εκταμιεύσεις στεγαστικών δανείων αυξήθηκαν κατά 45%, υπερβαίνοντας τα €2.6 δισεκατ., έναντι €1.8 δισεκατ. το 2003. Ως αποτέλεσμα της μεγάλης αύξησης στις νέες εκταμιεύσεις, τα υπόλοιπα των στεγαστικών δανείων, στο τέλος του 2004, έφθασαν τα €8.9 δισεκατ., έναντι €6.9 δισεκατ. το 2003, παρουσιάζοντας ρυθμό αύξησης 28%. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 2004 η Τράπεζα όχι μόνο διατήρησε την ηγετική θέση που παραδοσιακά κατέχει στον εν λόγω τομέα αλλά και αύξησε ελαφρά το μερίδιό της σε μια ταχύτατα αναπτυσσομένη και ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

Η Τράπεζα προσφέρει ολοκληρωμένη σειρά στεγαστικών προϊόντων, τα οποία καλύπτουν όλες τις ανάγκες της πελατείας. Κάποια προϊόντα που είχαν θετικά αποτελέσματα ήταν:



- ✓ ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ-1 ΠΡΟΝΟΜΙΟ, που απέσπασε ποσοστό σχεδόν 50% επί των νέων χορηγήσεων του 2004. Η επιτυχία του προϊόντος αυτού οφείλεται στο ιδιαίτερα χαμηλό επιτόκιο κατά τον πρώτο χρόνο αποπληρωμής και στη διαφάνεια που προσφέρει όσον αφορά την τιμολόγησή του, καθώς το επιτόκιο του είναι συνδεδεμένο με το βασικό επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας.
- ✓ Αξιολογη συμβολή στην αύξηση των χορηγήσεων είχαν και οι λοιπές κατηγορίες δανείων ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ όπως το ΕΘΝΟΣΤΕΓΗ ΠΡΟΝΟΜΙΟ PLUS, που παρέχει τη δυνατότητα αναστολής πληρωμής δόσεων (περίοδο χάριτος) από 6 έως 24 μήνες.

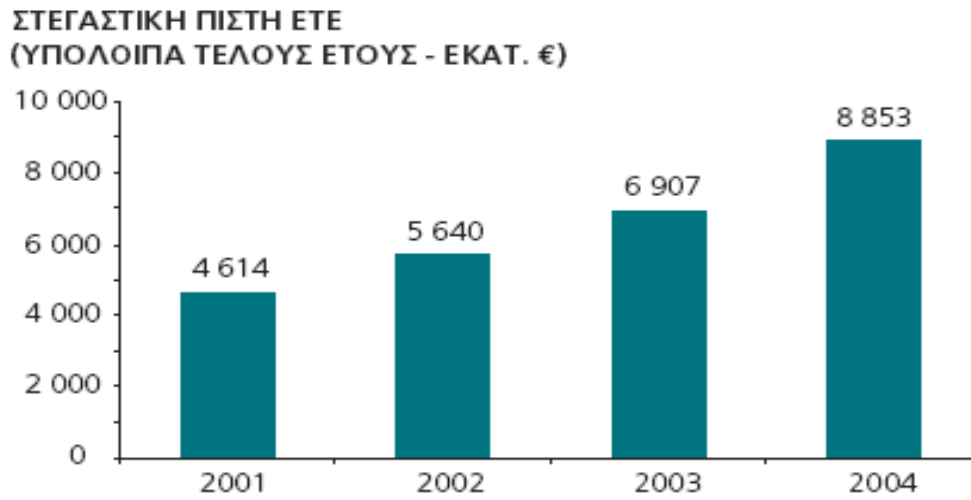
Σημαντική αύξηση κατά 38% παρουσίασε, το 2004, ο αριθμός των αιτήσεων για λήψη στεγαστικού δανείου, έναντι αύξησης 18% το 2003. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλε και η εντατικοποίηση των προσπαθειών του δικτύου των καταστημάτων για προβολή των προϊόντων και προσέλκυση νέων πελατών.

Από την αύξηση των χορηγήσεων του 2004 προκύπτει ότι σχεδόν το ήμισυ των νέων χορηγήσεων αφορά αγορά έτοιμης κατοικίας, ενώ ποσοστό 29% βελτίωση ή επισκευή. Αν στα παραπάνω προστεθεί και ποσοστό 19% για ανέγερση ή αποπεράτωση κατοικίας, προκύπτει ότι το 97% περίπου των νέων χορηγήσεων αφορά δάνεια κατοικίας, ενώ μόνο το υπόλοιπο 3% δάνεια επαγγελματικής στέγης. Σημειώνεται ότι τα δάνεια για πρώτη κατοικία (αγορά, ανέγερση, αποπεράτωση, βελτιώσεις) αποτελούν ποσοστό περίπου 76% του συνόλου των νέων χορηγήσεων.

Κύρια επιδίωξη της Τράπεζας, για το έτος 2005, είναι, αφενός, η απλούστευση και επιτάχυνση των διαδικασιών χορήγησης με την αξιοποίηση νέων συστημάτων αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των υποψηφίων δανειοληπτών και, αφετέρου, η προσφορά ευέλικτων προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες της αγοράς. Ταυτόχρονα θα δοθεί έμφαση στην ακόμα μεγαλύτερη ενεργοποίηση του συγκριτικού της πλεονεκτήματος, που είναι το μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, καθώς και στην αξιοποίηση του υφισταμένου πελατολογίου της, ενώ θα συνεχιστεί με μεγαλύτερη ένταση η προσπάθεια ανάπτυξης εναλλακτικών δικτύων προώθησης των προϊόντων, με τη διαμεσολάβηση κατασκευαστών, μεσιτών και ασφαλιστικών πρακτόρων.



Παρακάτω μπορούμε να δούμε πόσο αλματώδη ήταν τα υπόλοιπα που έχει απαιτήσει από τους πελάτες η Εθνική τράπεζα στον τομέα των στεγαστικών δανείων.



Σχεδιάγραμμα 16



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

5.1 Αξιολόγηση παραγόντων εσωτερικού-εξωτερικού περιβάλλοντος Σ.Ε.Μ.

Παρακάτω αναπτύσσεται ένας πίνακας με βασικούς παράγοντες του τραπεζικού περιβάλλοντος των χορηγήσεων οι οποίοι αξιολογούνται όσο αφορά το παρόν και το μέλλον. Βάσει της αξιολόγησης που έχει γίνει αυτή την στιγμή ο κλάδος βρίσκεται σε ένα στάσιμο επίπεδο και αναμένεται στο απώτερο μέλλον να ακολουθήσει θετική πορεία. Η επιλογή των παραγόντων έγινε με βάση γενικά οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά και πολιτικά τα οποία έχουν σχέση με τον κλάδο που αναλύουμε και το κάθε ένα παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτόν.

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Χαρακτηριστικά	--	-	0	+	++	Χαρακτηριστικά
Κοινωνία	Προστασία πελατών	Μεγάλη		☹ ☺				Μικρή
	Δημογραφικές αλλαγές	Αρνητικό				☹	☺	Θετικό
	Βαθμός συνδικαλισμού	Μεγάλος	☹ ☺					Μικρός
Τεχνολογία	Εξέλιξη τεχνολογίας	Μικρή					☹ ☺	Μεγάλη
	Διαδικασίες για έρευνα & Ανάπτυξη	Μικρές			☹ ☺			Μεγάλες
	Τεχνολογία Τεχνογνωσία	Μικρή					☹ ☺	Μεγάλη
Κυβερνητικοί παράγοντες	Νομοθεσία/ Ρυθμίσεις	Αυστηρή				☹ ☺		Ελαστική
	Φορολογία	Υψηλή			☹		☺	Χαμηλή
	Θεσμοθετημένος έλεγχος	Χαλαρός					☹ ☺	Αυστηρός
	Δύναμη διεθνών οργανισμών	Μικρή		☺		☹		Μεγάλη
	Τάσεις/ Κλίμα	Αρνητικό			☹ ☺			Θετικό



	έναντι ξένων επιχειρήσεων							
Οικονομία	Πληθωρισμός	Μεγάλος	☺		☹			Μικρός
	Επίπεδο μισθών	Μεγάλο			☹		☺	Μικρό
Ανθρώπινοι πόροι	Αποθέματα Εργατικού δυναμικού	Ανεπαρκή			☹		☺	Επαρκή
	Εξειδίκευση προσωπικού	Μικρή				☹	☺	Μεγάλη
	Προσδοκίες/ Αξίες καριέρα	Χαμηλές					☹ ☺	Υψηλές
Αγορά & Ανταγων.	Μέγεθος αγοράς	Μικρό				☹ ☺		Μεγάλο
	Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς	Αρνητικός			☹ ☺			Θετικός
	Περιθώριο Κέρδους	Μικρό			☹		☺	Μεγάλο
	Δυναμικό αγοράς	Μικρό			☹ ☺			Μεγάλο
	Ευαισθησία. Τιμής.	Μεγάλη			☹ ☺			Μικρή
	Μεταβλητότητα μεριδίων	Μικρή			☹		☺	Μεγάλη
	Δυνατότητα Πραγματοποίησης Κερδών	Μικρή			☹		☺	Μεγάλη
	Ένταση ανταγωνισμού	Μικρή	☺				☹	Μεγάλη
	Φραγμοί εισόδου	Πολλοί			☹ ☺			Λίγοι
	Εποχικότητα	Έντονη			☹ ☺			Ασήμαντη
	Διαφοροποίηση	Μικρή			☹		☺	Μεγάλη
	Γενική Εκτίμηση				☹		☺	

☹: Παρόν

☺: Μέλλον



Αναλύοντας τους παραπάνω παράγοντες καταλήγουμε σε κάποια συμπεράσματα τα οποία είναι:

→ Κοινωνία

Παρατηρούμε ότι η κοινωνική προστασία των πελατών με βάση την ενημέρωση είναι και θα παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα, αναμένεται μια αύξηση και διαφοροποίηση του δημογραφικού παράγοντα και τέλος ο βαθμός συνδικαλισμού είναι και θα παραμείνει αρνητικός παράγοντας του κλάδου.

→ Τεχνολογία

Στον παράγοντα τεχνολογία παρατηρούμε ότι και στο παρόν και στο μέλλον διατηρείται σε σταθερά επίπεδα τα οποία είναι ήδη ανεβασμένα διότι η τεχνολογία θεωρείται ως ένας καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης του κλάδου. Οι διαδικασίες για έρευνα και ανάπτυξη παραμένουν σε ένα επίπεδο το οποίο δεν είναι και τόσο αποτελεσματικό και όπως δείχνουν τα στοιχεία προβλέπεται ότι θα παραμείνει το ίδιο και στο μέλλον.

→ Κυβερνητικοί παράγοντες

Εδώ παρατηρούμε ότι η νομοθεσία και ο θεσμοθετημένος έλεγχος θα παραμείνουν και αυτοί σταθεροί σε υψηλό επίπεδο, ενώ η φορολογία αναμένεται να αποτελέσει θετικό παράγοντα στο μέλλον σε αντίθεση με τώρα που βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο. Τέλος, η κατευθυντήρια δύναμη των διεθνών οργανισμών αναμένεται να αποδυναμωθεί σε αντίθεση με το ισχυρό επίπεδο που βρίσκεται τώρα.

→ Οικονομία

Ενώ οι οικονομικοί παράγοντες βρίσκονται σε σταθερό επίπεδο αναμένεται στο μέλλον ο πληθωρισμός να ανέβει και να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα και το επίπεδο μισθών αναμένεται να πάει σε τέτοια επίπεδα που θα είναι ευνοϊκά για τον κλάδο.



→ **Ανθρώπινοι πόροι**

Τα χαρακτηριστικά που αναμένεται να έχουν θετική πορεία στο μέλλον είναι τα αποθέματα εργατικού δυναμικού που θα έχουν μεγάλη αύξηση και η εξειδίκευση η οποία παρόλο που βρίσκεται ήδη σε καλό επίπεδο θα κατευθυνθεί σε καλύτερο.

→ **Αγορά και ανταγωνισμός**

Σε αυτό τον παράγοντα αναμένεται να υπάρξει διαφοροποίηση στο περιθώριο κέρδους καθώς στο μέλλον προβλέπεται αύξηση του περιθωρίου, στην μεταβλητότητα μεριδίων και δυνατότητα πραγματοποίησης κερδών που αναμένεται να πάει πολύ καλύτερα όπως και στην διαφοροποίηση που και σε αυτήν αναμένεται ευνοϊκό μέλλον. Αυτό που θα παρουσιάσει κάθετη πτώση είναι η ένταση του ανταγωνισμού

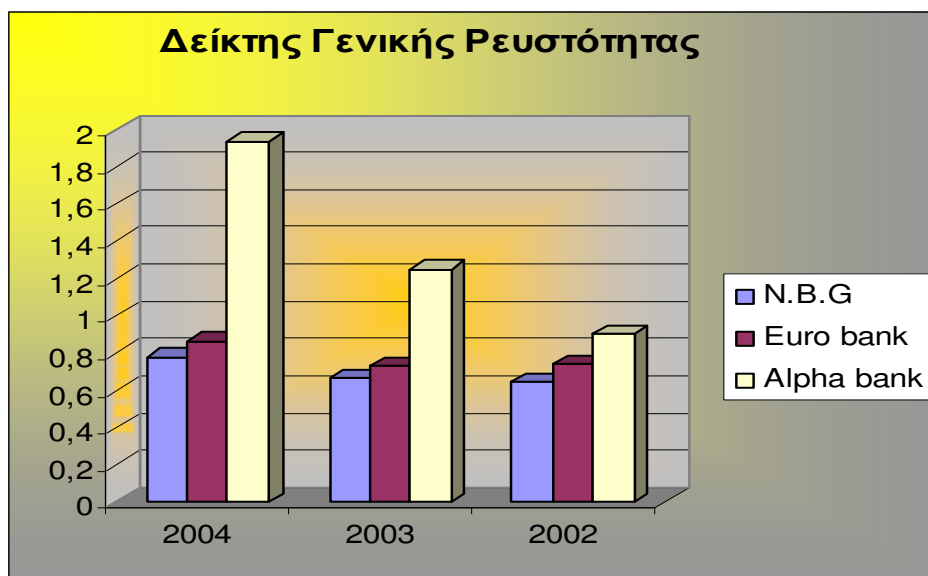
5.2 Αριθμοδείκτες

5.2.1 Ρευστότητας

Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

$$\frac{\text{διαθέσιμα} + \text{απαιτήσεις} + \text{αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες} - \text{υποχρεώσεις}}$$

Ο Δείκτης αυτός δείχνει το μέτρο της ρευστότητας μιας επιχείρησης και το περιθώριο ασφαλείας που διατηρεί η επιχείρηση ώστε να είναι ικανή να αντιμετωπίσει κρίση που μπορεί να προκύψει στη ροή των κεφαλαίων κινήσεως.



Σχεδιάγραμμα 17

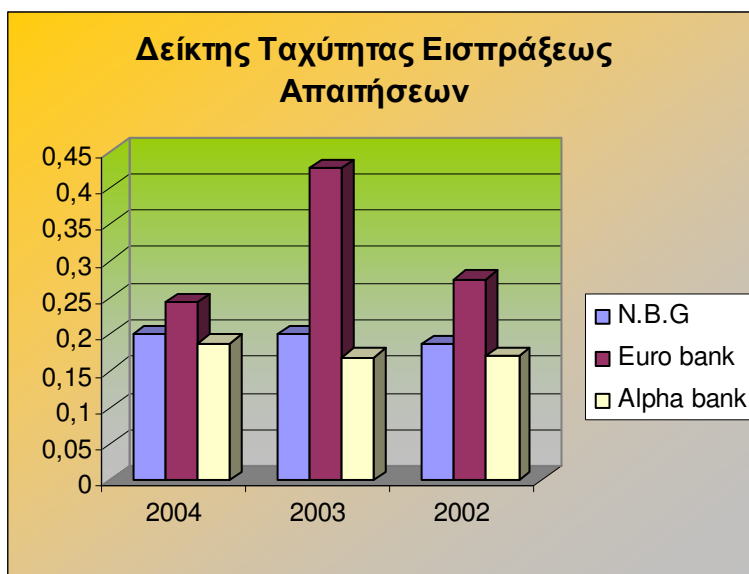
Από το παραπάνω σχεδιάγραμμα παρατηρούμε ότι ο δείκτης ρευστότητας της Alpha Bank είναι κατά κράτος σε πολύ μεγαλύτερο επίπεδο από τις άλλες δύο. Δηλαδή, η Alpha Bank διαθέτει μεγαλύτερη ρευστότητα χρημάτων σε σύγκριση με τις άλλες δύο. Χαρακτηριστικό είναι ότι η Εθνική διαθέτει την μικρότερη ρευστότητα με αποτέλεσμα να την αναγκάζει σε κρίσιμες περιόδους να αντιμετωπίζει μεγαλύτερα δυσκολία. Τέλος, η Eurobank κινείται περίπου στα ίδια επίπεδα ρευστότητας με την Εθνική.

5.2.2 Δραστηριότητας

Δείκτης Ταχύτητας Εισπράξεως Απαιτήσεων

$$\frac{\text{καθαρ ές _ πωλήσεις}}{\text{μέσος _ όρος _ απαιτήσεων}}$$

Δείχνει την συχνότητα εισπράξεων των απαιτήσεων της επιχείρησης κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσεως. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο το καλύτερο.



Σχεδιάγραμμα 18

Παρατηρούμε ότι η Εθνική ενώ το 2003 είχε πολύ μεγαλύτερο δείκτη, το 2004 προσαρμόστηκε στον αριθμό του δείκτη που είναι περίπου και οι υπόλοιπες τράπεζες. Βέβαια, πάλι υπερισχύει οπότε ουσιαστικά μπορούμε να πούμε ότι είναι σε καλύτερη μοίρα.

Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Κυκλοφορίας Ενεργητικού

$$\frac{\text{καθαρά έσοδα πωλήσεων}}{\text{σύνολο ενεργητικού}}$$

Ουσιαστικά ξεκαθαρίζει την περίπτωση υπερεπένδυσης ή όχι σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο το καλύτερο.



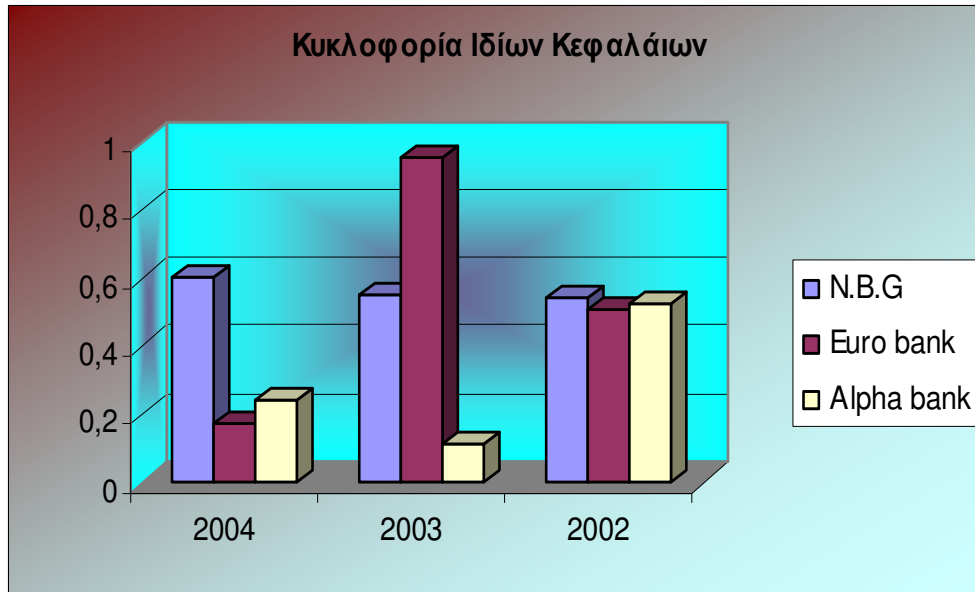
Σχεδιάγραμμα 19

Εδώ παρατηρούμε ότι η Εθνική το 2004 έχει καταφέρει να έχει το καλύτερο αριθμοδείκτη στο αποτέλεσμα επένδυσης, αντίθεση με το 2003 που Eurobank είχε επικρατήσει κατά κράτος σε αυτό τον αριθμοδείκτη. Επομένως, η Εθνική μπορούμε να πούμε ότι βρίσκεται σε καλύτερη μοίρα

Κυκλοφορία ιδίων κεφαλαίων

$$\frac{\text{καθαρές πωλήσεις}}{\text{σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

Αυτός ο αριθμοδείκτης παρουσιάζει το μέγεθος χρησιμοποίησης των ιδίων κεφαλαίων της επιχειρήσεως σε σχέση με τις πωλήσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο ευνοϊκότερη είναι η θέση της επιχείρησης διότι πραγματοποιεί μεγάλες πωλήσεις με μικρό ύψος ιδίων κεφαλαίων.



Σχεδιάγραμμα 20

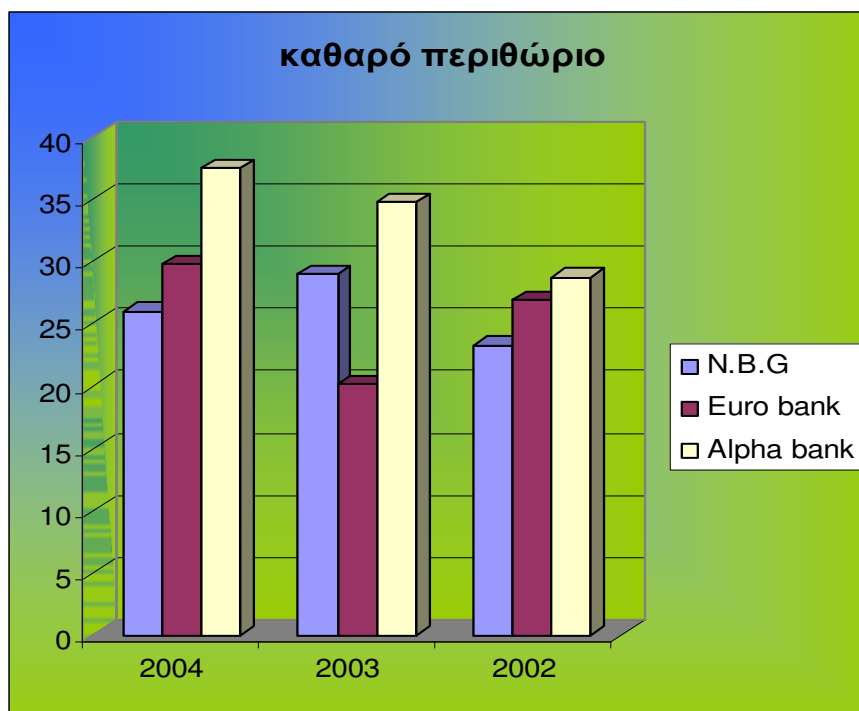
Πάλι βλέπουμε ότι η Εθνική και σε αυτό τον αριθμοδείκτη επικρατεί το έτος 2004 και μάλιστα με μεγάλη διαφορά σε σχέση με τις άλλες δύο.

5.2.3 Αποδοτικότητα

Καθαρό περιθώριο

$$100 * \frac{\text{καθαρά_κέρδη_εκμεταλλεύσεως}}{\text{καθαρές_πωλήσεις}}$$

Ο αριθμοδείκτης του καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό κέρδους που απομένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων της επιχειρήσεως από τις καθαρές πωλήσεις



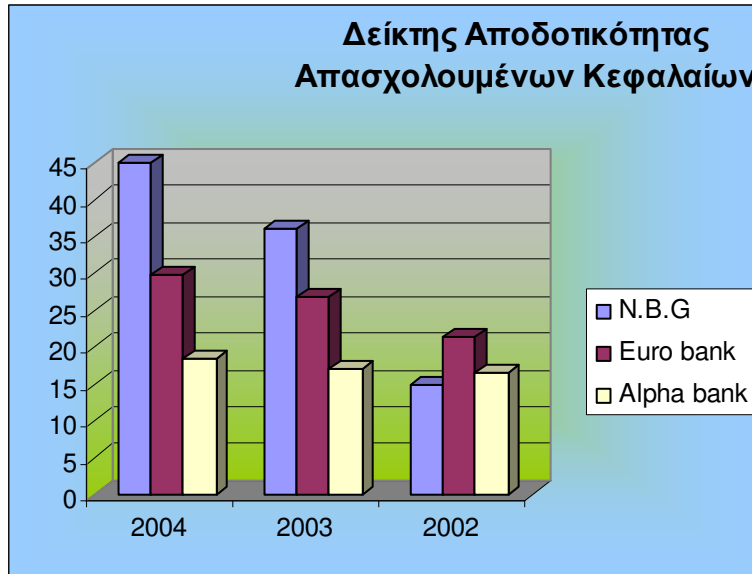
Σχεδιάγραμμα 21

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι το περιθώριο κέρδους της Εθνικής είναι το κατώτερο σε σχέση με τις άλλες δύο τράπεζες. Ουσιαστικά η Alpha Bank έχει το μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους το οποίο αγγίζει το 37% περίπου ενώ η Εθνική είναι μόνο στο 25%.

Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων

$$100 * \frac{\text{καθαρά}_\text{κέρδη}_\text{εκμετάλευσης} + \text{χρηματοοικ}_\text{ονομικά}_\text{έξοδα}}{\text{συνολικά}_\text{απασχολούμενα}_\text{κεφάλαια}}$$

Υπολογίζει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές των κεφαλαίων της (ίδια και ξένα).



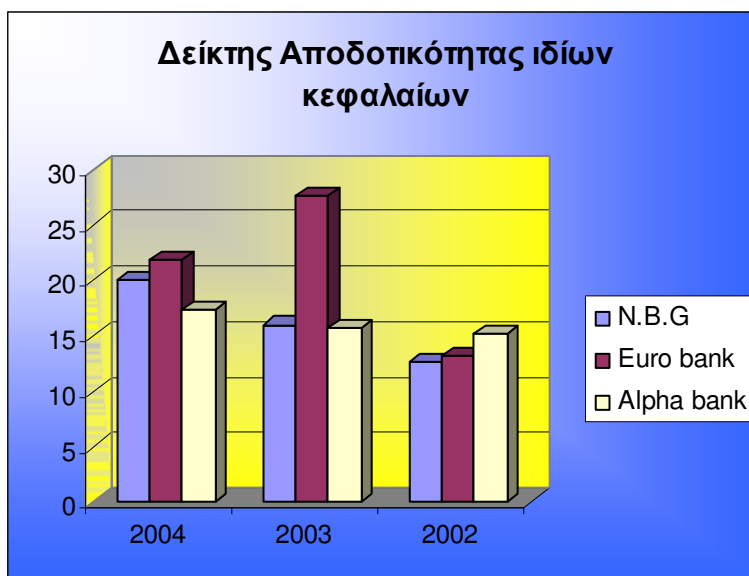
Σχεδιάγραμμα 22

Παρατηρούμε ότι η Eurobank παρουσιάζει καλύτερη απόδοση απασχολούμενων κεφαλαίων από το έτος 2003 έως το 2004 αλλά με μειούμενο ρυθμό. Ενώ, αντίθετα η Εθνική παρουσιάζει αύξηση της αποδοτικότητας των απασχολούμενων κεφαλαίων με αργό αλλά σταθερό ρυθμό.

Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων

$$100 * \frac{\text{καθαρά} _ \text{λειτουργικά} _ \text{κέρδη}}{\text{σύνολο} _ \text{ιδίων} _ \text{κεφαλαίων}}$$

Υπολογίζει τις δυνατότητες με τις οποίες τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σ' αυτή.



Σχεδιάγραμμα 23

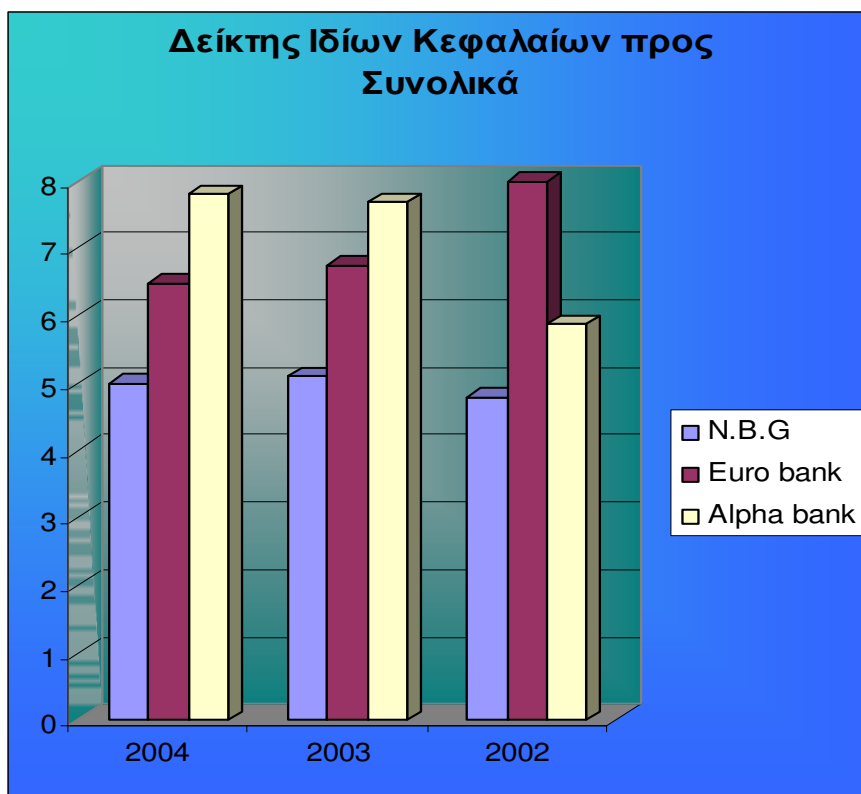
Παρατηρούμε ότι η Εθνική έρχεται δεύτερη σε αυτό τον αριθμοδείκτη και είναι γύρω στο 20% με πρώτη να είναι η Eurobank το οποίο είναι περίπου στο 22%. Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μικρή αλλά σημαντική διαφορά. Βέβαια, πάλι και εδώ βλέπουμε η Εθνική να ανεβάζει αργά αλλά σταθερά την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων ενώ η Eurobank να πέφτει απότομα. Τέλος, η Alpha Bank διατηρεί και αυτή μια σταθερή και ανοδική πορεία.

5.2.4 Διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας

Ίδια κεφάλαια προς συνολικά

$$100 * \frac{\text{ίδια_κεφάλαια}}{\text{συνολικά_κεφάλαια}}$$

Παρουσιάζει το ποσοστό από τα συνολικά κεφάλαια που έχουν χρηματοδοτηθεί από τους φορείς.



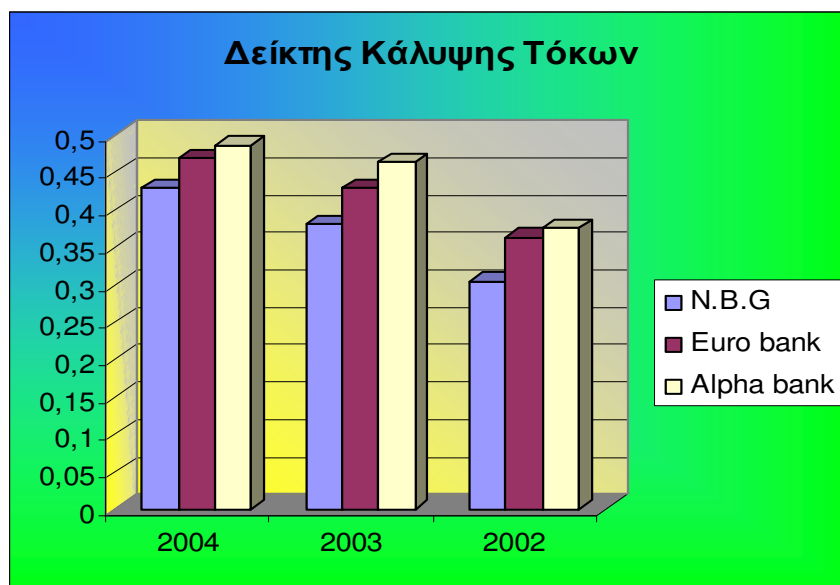
Σχεδιάγραμμα 24

Παρατηρούμε ότι η Alpha Bank έχει ένα μεγάλο ποσοστό ιδίων κεφαλαίων που χρηματοδοτείται από τους φορείς ενώ από την άλλη πλευρά η Εθνική έχει το μικρότερο και αυτό δεν είναι μόνο για ένα έτος αλλά για μια σειρά από έτη, πράγμα το οποίο δείχνει ότι η Εθνική δεν εξαρτάται από χρηματοδοτήσεις φορέων.

Καλύψεις τόκων

$$\frac{\text{καθαρά}_\text{ κέρδη}_\text{ προ}_\text{ φόρων}_\text{ και}_\text{ τόκων}}{\text{σύνολο}_\text{ τόκων}}$$

Διαφαίνεται το περιθώριο ασφαλείας που έχουν οι μακροχρόνιοι πιστωτές. Ουσιαστικά πρόκειται για την ικανότητα της επιχειρήσεως να εξοφλεί τους τόκους των ξένων κεφαλαίων από τα κέρδη της.



Σχεδιάγραμμα 25

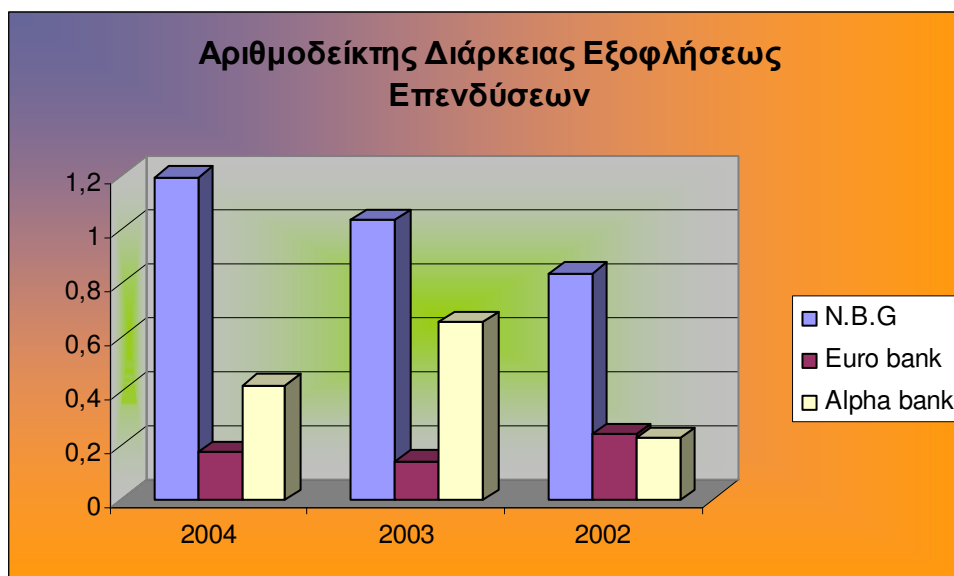
Εδώ φαίνεται η σταθερή άνοδο της Εθνικής από το 2002 ως και το 2004, έχει ακόμα μεγάλο περιθώριο βελτίωσης καθώς είναι στην τρίτη θέση με πρώτη να έρχεται η Alpha bank. Στο σχεδιάγραμμα διαφαίνεται η σταθερότητα του τραπεζικού κλάδου και η άνοδος του.

5.2.5 Επενδύσεων

Διάρκεια εξοφλήσεως επενδύσεων

$$\frac{\text{καθαρά_πάγια}}{\text{ταμιακή_ροή}}$$

Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμοδείκτης τόσο περισσότερος χρόνος απαιτείται μέχρι να εξοφληθούν τα πάγια της επιχειρήσεως



Σχεδιάγραμμα 26

Το σχεδιάγραμμα δείχνει την επέκταση της Εθνικής με την συνεχή επένδυση σε άλλες εταιρείες. Επιπλέον διαφαίνεται η σταθερότητα της Εταιρείας καθώς είναι σε θέση να αποπληρώνει μακροχρόνιες υποχρεώσεις προς τρίτους.

5.3 Ισολογισμοί

Ο Ισολογισμός είναι η κύρια οικονομική κατάσταση που απεικονίζει, σε μια δεδομένη στιγμή (συνήθως 31/12 ή 30/6 κάθε έτους), σαν φωτογραφία, την οικονομική κατάσταση της Επιχείρησης.

Αποτελείται από δύο στήλες, που η μὲν πρώτη ονομάζεται Ενεργητικό και η δεύτερη ονομάζεται Παθητικό. Το Παθητικό απεικονίζει τις πηγές προέλευσης των κεφαλαίων που διαχειρίζεται η Επιχείρηση, και το Ενεργητικό το που είναι επενδεδυμένα. Υπό άλλη έννοια, παθητικό είναι το που χρωστάει η Επιχείρηση και Ενεργητικό το που έχει τοποθετήσει αυτά τα χρήματα.

Παρακάτω παρατίθενται οι ισολογισμοί της περιόδου 2007-2011 προκειμένου να φανεί η οικονομική πορεία του ομίλου προ μηνιού και μετά την είσοδο της χώρας στο μνημόνιο.



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2007

Ισολογισμός

Χιλιάδες €	ΣΗΜ	Όμιλος		Τράπεζα	
		31.12.2007	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2006
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο και διαθέσιμα στη Κεντρική Τράπεζα	17	6.109.648	3.874.210	4.135.632	2.034.464
Έντοκα γραμμάτια και άλλα αξιόγραφα	18	228.001	367.758	67.142	185.332
Απαιτήσεις κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (μετά από προβλέψεις)	19	3.689.849	4.781.215	4.318.696	4.539.923
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	20	12.139.287	12.684.410	10.981.488	12.283.625
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	21	394.904	371.074	331.206	204.690
Απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	22	54.693.204	42.624.536	39.568.570	32.755.298
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	23	4.626.548	4.191.192	2.537.345	2.542.345
Ακίνητα επενδύσεων	24	153.628	123.373	160	186
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις		-	-	6.434.777	4.016.713
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	25	73.586	272.780	21.492	237.836
Υπεραξία επιχειρήσεων, λογισμικό και λοιπά άυλα πάγια στοιχεία	26	2.933.103	2.515.257	80.200	49.262
Ενσώματα πάγια στοιχεία	27	1.936.815	2.041.938	955.572	1.091.931
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	28	288.330	262.209	156.486	129.159
Απαιτήσεις από ασφαλιστικές δραστηριότητες	29	789.932	741.448	-	-
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος		115.986	32.311	115.986	32.311
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	30	2.097.474	1.524.848	1.354.198	1.041.994
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	31	115.279	-	-	-
Σύνολο ενεργητικού		90.385.574	76.408.559	71.058.950	61.145.069
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Υποχρεώσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	32	10.373.844	6.232.438	9.033.985	5.871.463
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	21	1.071.806	404.572	580.062	344.687
Υποχρεώσεις προς πελάτες	33	60.530.411	53.233.724	49.259.670	44.564.664
Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους	34	2.289.735	822.696	-	-
Λοιπές δανειακές υποχρεώσεις	35	1.723.046	2.197.387	3.383.735	2.512.074
Ασφαλιστικά αποθέματα και υποχρεώσεις	36	2.167.621	1.953.618	-	-
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	28	247.473	100.918	133.731	79.108
Υποχρεώσεις από παροχές στο προσωπικό	12	239.382	212.568	110.540	59.544
Φόρος εισοδήματος		37.029	59.324	-	-
Λοιπά στοιχεία παθητικού	37	3.156.757	2.358.410	2.021.306	1.594.981
Στοιχεία παθητικού προοριζόμενα προς πώληση	31	6.535	-	-	-
Σύνολο παθητικού		81.843.639	67.575.655	64.523.029	55.026.521
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	39	2.385.992	2.376.436	2.385.992	2.376.436
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	39	2.292.753	2.263.725	2.292.753	2.263.725
Μείον: Ίδιες μετοχές	39	(21.601)	(26.826)	(21.601)	(4.490)
Αποθεματικά & αποτελέσματα εις νέο	40	1.813.276	1.983.890	1.878.777	1.482.877
Ίδια κεφάλαια μετόχων Τράπεζας		6.470.420	6.597.225	6.535.921	6.118.548
Δικαιώματα μειοψηφίας	41	507.889	610.554	-	-
Προνομιούχοι Τίτλοι	42	1.563.626	1.625.125	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και δικαιωμάτων μειοψηφίας		8.541.935	8.832.904	6.535.921	6.118.548
Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων		90.385.574	76.408.559	71.058.950	61.145.069



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2008

Χιλιάδες €	ΣΗΜ	Όμιλος		Τράπεζα	
		31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο και διαθέσιμα στη Κεντρική Τράπεζα	17	4.145.395	6.109.648	1.959.249	4.135.632
Απαιτήσεις κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (μετά από προβλέψεις)	18	2.490.064	3.689.849	5.202.048	4.318.696
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	19	2.190.604	12.211.840	1.717.902	11.048.630
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.590.320	394.904	1.303.708	331.206
Απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	21	73.076.469	54.693.204	55.798.270	39.568.570
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	22	9.730.709	4.781.996	7.708.371	2.537.345
Ακίνητα επενδύσεων	23	148.073	153.628	-	-
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	45	-	-	7.149.862	6.434.777
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	24	55.683	73.586	6.921	21.492
Υπεραξία επιχειρήσεων, λογισμικό και λοιπά άυλα πάγια στοιχεία	25	2.473.994	2.933.103	111.285	80.200
Ενσώματα πάγια στοιχεία	26	1.982.768	1.936.815	986.405	955.732
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	774.205	288.330	640.171	156.486
Απαιτήσεις από ασφαλιστικές δραστηριότητες	28	707.721	789.932	-	-
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος		113.903	115.986	113.903	115.986
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	29	2.241.827	2.097.474	1.587.984	1.354.198
Στοιχεία ενεργητικού προοριζόμενα προς πώληση	30	116.893	115.279	-	-
Σύνολο ενεργητικού		101.838.628	90.385.574	84.286.079	71.058.950
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Υποχρεώσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	31	14.840.030	10.373.844	13.801.415	8.935.585
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.567.815	1.071.806	1.426.951	580.062
Υποχρεώσεις προς πελάτες	32	67.656.948	60.530.411	56.291.053	49.259.670
Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους	33	1.813.678	2.289.735	-	-
Λοιπές δανειακές υποχρεώσεις	34	1.922.873	1.723.046	3.874.881	3.482.135
Ασφαλιστικά αποθέματα και υποχρεώσεις	35	2.266.256	2.167.621	-	-
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	619.829	247.473	466.224	133.731
Υποχρεώσεις από παροχές στο προσωπικό	12	230.747	239.382	108.057	110.540
Φόρος εισοδήματος		12.428	37.029	-	-
Λοιπά στοιχεία παθητικού	36	2.632.114	3.156.757	1.883.712	2.021.306
Στοιχεία παθητικού προοριζόμενα προς πώληση	30	8.856	6.535	-	-
Σύνολο παθητικού		93.571.574	81.843.639	77.852.293	64.523.029
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	38	2.490.771	2.385.992	2.490.771	2.385.992
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	38	2.682.050	2.292.753	2.682.050	2.292.753
Μείον: Ίδιες μετοχές	38	(145.277)	(21.601)	(145.277)	(21.601)
Αποθεματικά & αποτελέσματα εις νέον	39	944.063	1.813.276	1.406.242	1.878.777
Ίδια κεφάλαια μετόχων Τράπεζας		5.971.607	6.470.420	6.433.786	6.535.921
Δικαιώματα μειοψηφίας	40	842.408	507.889	-	-
Προνομιούχοι Τίτλοι	41	1.453.039	1.563.626	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και δικαιωμάτων μειοψηφίας		8.267.054	8.541.935	6.433.786	6.535.921
Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων		101.838.628	90.385.574	84.286.079	71.058.950



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2009

Χιλιάδες €	Σημείωση	Όμιλος		Τράπεζα	
		31.12.2009	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2008
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο και διαθέσιμα σε Κεντρικές Τράπεζες	17	4.252.854	4.145.395	2.073.721	1.959.249
Απαιτήσεις κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (μετά από προβλέψεις)	18	3.707.911	2.490.064	5.881.701	5.202.048
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	19	4.066.059	2.190.604	3.003.966	1.717.902
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.875.851	1.590.320	1.670.914	1.303.708
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	21	74.752.545	69.897.602	58.129.698	53.440.200
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	22	16.315.150	12.909.576	9.892.407	10.066.441
Ακίνητα επενδύσεων	23	164.895	148.073	-	-
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	46	-	-	8.064.609	7.149.862
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	24	42.680	55.683	27.631	6.921
Υπεραξία επιχειρήσεων, λογισμικό και λοιπά άυλα περιουσιακά στοιχεία	25	2.486.943	2.473.994	124.854	111.285
Ενσώματα πάγια στοιχεία	26	2.099.152	1.982.768	381.642	986.405
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	174.218	258.819	82.094	173.947
Απαιτήσεις από ασφαλιστικές δραστηριότητες	28	805.960	707.721	-	-
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος	-	189.481	113.903	189.481	113.903
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	29	2.460.484	2.241.827	1.697.746	1.587.984
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	30	-	116.893	-	-
Σύνολο ενεργητικού		113.394.183	101.323.242	91.220.464	83.819.855
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Υποχρεώσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	31	21.643.338	14.840.030	18.390.685	13.801.415
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.329.164	1.567.815	1.204.621	1.426.951
Υποχρεώσεις προς πελάτες	32	71.194.471	67.656.948	58.081.167	56.291.053
Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους	33	1.859.699	1.813.678	1.485.109	-
Λοιπές δανειακές υποχρεώσεις	34	1.224.973	1.922.873	1.209.377	3.874.881
Ασφαλιστικά αποθέματα και υποχρεώσεις	35	2.581.323	2.266.256	-	-
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	137.336	104.443	-	-
Υποχρεώσεις από παροχές στο προσωπικό	12	245.301	230.747	134.284	108.057
Φόρος εισοδήματος	-	74.924	12.428	60.497	-
Λοιπά στοιχεία παθητικού	36	3.276.136	2.632.114	2.430.563	1.883.712
Στοιχεία παθητικού προοριζόμενα προς πώληση	30	-	8.856	-	-
Σύνολο παθητικού		103.566.665	93.056.188	82.996.303	77.386.069
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	38	3.392.708	2.490.771	3.392.708	2.490.771
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	38	3.335.881	2.682.050	3.335.881	2.682.050
Μείον: Ίδιες μετοχές	38	(10.626)	(145.277)	-	(145.277)
Αποθεματικά & αποτελέσματα εις νέον	40	1.735.487	944.063	1.495.572	1.406.242
Ίδια κεφάλαια μετόχων Τράπεζας		8.453.450	5.971.607	8.224.161	6.433.786
Δικαιώματα μειοψηφίας	41	857.376	842.408	-	-
Προνομιούχοι τίτλοι	42	516.692	1.453.039	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και δικαιωμάτων μειοψηφίας		9.827.518	8.267.054	8.224.161	6.433.786
Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων		113.394.183	101.323.242	91.220.464	83.819.855



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2010

Χιλιάδες €	Σημείωση	Όμιλος		Τράπεζα	
		31.12.2010	31.12.2009	31.12.2010	31.12.2009
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο και διαθέσιμα σε Κεντρικές Τράπεζες	17	7.530.483	4.252.854	5.069.505	2.073.721
Απαιτήσεις κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων	18	3.321.454	3.707.911	7.091.089	5.881.701
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	19	1.723.112	4.066.059	1.082.292	3.003.966
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.731.192	1.875.851	1.542.961	1.670.914
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	21	77.261.870	74.752.545	58.242.991	58.129.698
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	22	20.367.387	16.315.150	12.044.649	9.892.407
Ακίνητα επενδύσεων	23	213.180	164.895	-	-
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις	46	-	-	8.415.877	8.064.609
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	24	39.246	42.680	7.298	27.631
Υπεραξία επιχειρήσεων, λογισμικό και λοιπά άυλα περιουσιακά στοιχεία	25	2.560.197	2.486.943	140.807	124.854
Ενοίκια πάγια στοιχεία	26	2.070.446	2.099.152	388.104	381.642
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	470.701	174.218	366.168	82.094
Απαιτήσεις από ασφαλιστικές δραστηριότητες	28	822.066	805.960	-	-
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος		136.667	189.481	136.667	189.481
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	29	2.474.719	2.460.484	1.755.936	1.697.746
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	30	21.885	-	20.513	-
Σύνολο ενεργητικού		120.744.605	113.394.183	96.304.857	91.220.464
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Υποχρεώσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	31	29.898.696	21.643.338	28.869.460	18.390.685
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	1.790.556	1.329.164	1.404.051	1.204.621
Υποχρεώσεις προς πελάτες	32	68.039.037	71.194.471	52.471.008	58.081.167
Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους	33	2.370.303	1.859.699	2.103.771	1.485.109
Λοιπές δανειακές υποχρεώσεις	34	2.061.773	1.224.973	1.078.098	1.209.377
Ασφαλιστικά αποθέματα και υποχρεώσεις	35	2.834.752	2.581.323	-	-
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	119.016	137.336	-	-
Υποχρεώσεις από παροχές στο προσωπικό	12	152.012	245.301	79.887	134.284
Φόρος εισοδήματος		76.091	74.924	21.925	60.497
Λοιπά στοιχεία παθητικού	36	2.497.016	3.276.136	1.496.537	2.430.563
Σύνολο παθητικού		109.839.252	103.566.665	87.524.737	82.996.303
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	38	5.137.952	3.392.708	5.137.952	3.392.708
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	38	3.327.740	3.335.881	3.326.321	3.335.881
Μείον: Ίδιες μετοχές	38	(4.901)	(10.626)	-	-
Αποθεματικά & αποτελέσματα εις νέον	40	1.194.109	1.735.487	315.847	1.495.572
Ίδια κεφάλαια μετόχων Τράπεζας		9.654.900	8.453.450	8.780.120	8.224.161
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	41	834.693	857.376	-	-
Προνομιούχοι τίτλοι	42	415.760	516.692	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		10.905.353	9.827.518	8.780.120	8.224.161
Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων		120.744.605	113.394.183	96.304.857	91.220.464

Αθήνα, 23 Μαρτίου 2011

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2011

Χιλιάδες €	Σημείωση	Όμιλος		Τράπεζα	
		31.12.2011	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2010
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Ταμείο και διαθέσιμα σε Κεντρικές Τράπεζες	17	4.082.153	7.530.483	1.566.583	5.069.505
Απαιτήσεις κατά χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων	18	4.635.846	3.321.454	8.026.009	7.091.089
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία στην εύλογη αξία μέσω αποτελεσμάτων	19	2.682.655	1.723.112	2.457.257	1.082.292
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	3.748.757	1.731.192	2.923.318	1.542.961
Δάνεια και απαιτήσεις κατά πελατών	21	71.496.221	77.261.870	52.891.237	58.242.991
Χαρτοφυλάκιο επενδύσεων	22	10.688.441	20.367.387	7.163.770	12.044.649
Ακίνητα επενδύσεων	23	274.470	213.180	-	-
Συμμετοχές σε θυγατρικές επιχειρήσεις		-	-	8.460.927	8.415.877
Συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	24	42.484	39.246	5.803	7.298
Υπεραξία επιχειρήσεων, λογισμικό και λοιπά άυλα περιουσιακά στοιχεία	25	2.136.821	2.560.197	128.953	140.807
Ενόμια πάγια στοιχεία	26	2.022.676	2.070.446	353.093	388.104
Απαιτήσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	1.309.609	470.701	1.000.326	366.168
Απαιτήσεις από ασφαλιστικές δραστηριότητες	28	700.638	822.066	-	-
Απαιτήσεις από φόρο εισοδήματος		242.359	136.667	242.359	136.667
Λοιπά στοιχεία ενεργητικού	29	2.786.346	2.474.719	2.067.402	1.755.936
Μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	30	20.513	21.885	20.513	20.513
Σύνολο ενεργητικού		106.869.989	120.744.605	87.307.550	96.304.857
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Υποχρεώσεις προς χρηματοπιστωτικά ιδρύματα	31	34.108.238	29.898.696	33.870.863	28.869.460
Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα	20	4.469.460	1.790.556	3.940.485	1.404.051
Υποχρεώσεις προς πελάτες	32	59.543.640	68.039.037	44.025.167	52.471.008
Υποχρεώσεις από πιστωτικούς τίτλους	33	1.727.864	2.370.303	1.059.297	2.103.771
Λοιπές δανειακές υποχρεώσεις	34	1.712.074	2.061.773	984.671	1.078.098
Ασφαλιστικά αποθέματα και υποχρεώσεις	35	2.685.450	2.834.752	-	-
Υποχρεώσεις από αναβαλλόμενους φόρους	27	62.674	119.016	-	-
Υποχρεώσεις από παροχές στο προσωπικό	12	275.936	152.012	208.891	79.887
Φόρος εισοδήματος		52.040	76.091	-	21.925
Λοιπά στοιχεία παθητικού	36	2.485.630	2.497.016	4.283.692	1.496.537
Σύνολο παθητικού		107.123.006	109.839.252	88.373.066	87.524.737
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ					
Μετοχικό κεφάλαιο	38	6.137.952	5.137.952	6.137.952	5.137.952
Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο	38	3.326.063	3.327.740	3.324.623	3.326.321
Μείον: Ίδιες μετοχές	38	(110)	(4.901)	-	-
Αποθεματικά & αποτελέσματα εις νέον	40	(10.187.022)	1.194.109	(10.528.091)	315.847
Ίδια κεφάλαια μετόχων Τράπεζας		(723.117)	9.654.900	(1.065.516)	8.780.120
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	41	83.641	834.693	-	-
Προνομιούχοι τίτλοι	42	386.459	415.760	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων		(253.017)	10.905.353	(1.065.516)	8.780.120
Σύνολο παθητικού και ιδίων κεφαλαίων		106.869.989	120.744.605	87.307.550	96.304.857

Αθήνα, 20 Απριλίου 2012

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.	Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Ο ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Θ. ΡΑΠΑΝΟΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ Σ. ΤΑΜΒΑΚΑΚΗΣ	ΑΝΘΙΜΟΣ Κ. ΘΩΜΟΠΟΥΛΟΣ	ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ Γ. ΜΑΖΑΡΑΚΗΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Η προτεινόμενη στρατηγική της Εθνικής τράπεζας

- ✓ Άμεση αντικατάσταση ηλεκτρονικού-μηχανολογικού εξοπλισμού
- ✓ Αναδιάρθρωση προσωπικού
- ✓ Ευρύτερη ανάπτυξη στα Βαλκάνια και Ανατολική Ευρώπη
- ✓ Ιδιαίτερη έμφαση Ρωσία, Τουρκία
- ✓ Προσαρμογή κουλτούρας με κατεύθυνση στο πελάτη
- ✓ Να αποτελέσει προτιμώμενη επιλογή εργοδότη για τους εργαζόμενους
- ✓ Να διασφαλίζει υψηλές επιδόσεις προς όφελος των μετόχων της
- ✓ Διασπορά κινδύνου με ανάπτυξη δικτύου σε όλη την Ευρώπη
- ✓ Πιθανή συγχώνευση ώστε να γίνει μεγάλος ανταγωνιστής-παίκτης στην
- ✓ Ευρωπαϊκή ενοποιημένη αγορά
- ✓ Ενίσχυση ηγετικής θέσης στον Ελλαδικό χώρο
- ✓ Περαιτέρω προσαρμογή υπηρεσιών στις σύγχρονες ανάγκες των πελατών της



6.2 Προοπτικές του Τραπεζικού Τομέα στην Ελλάδα

Η μελλοντική εξέλιξη των τραπεζών θα επηρεαστεί από μία σειρά παραγόντων:

- ✓ Τις συγχωνεύσεις ή εξαγορές μεταξύ των υφισταμένων τραπεζών. Τις συγχωνεύσεις ή εξαγορές μεταξύ των υφισταμένων τραπεζών.
- ✓ Την επέκταση των δραστηριοτήτων των ήδη υφιστάμενων μικρότερων και μεγάλων τραπεζών.
- ✓ Την ελκυστικότητα του Χ.Α.Α. ως πηγή άντλησης κεφαλαίων.
- ✓ Τη γενικευμένη χρήση παραγώγων προϊόντων μαζί με τους κινδύνους που αυτή συνεπάγεται και τις επενδύσεις σε
- ✓ έμψυχο και άψυχο υλικό που απαιτεί.
- ✓ Την ιδιωτικοποίηση τραπεζών.
- ✓ Την αύξηση της παραγωγικότητας των τραπεζών.

6.3 Συμπεράσματα

Με την είσοδο της χώρας στο μνημόνιο σημαντικό είναι να αναφέρουμε τον όρο τόσο για τις συστημικές τράπεζες όσο και το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.)

Συστημικές τράπεζες είναι οι τράπεζες που είναι συνδεδεμένες οικονομικά μεταξύ τους. Επομένως συστημική τράπεζα είναι αυτή η οποία, αν για παράδειγμα καταρρεύσει τότε θα υπάρξουν συνέπειες και στις άλλες τράπεζες ή ακόμα και στο ίδιο το κράτος. Οι συνέπειες αυτές μεταδίδονται και αλλού γιατί μία συστημική τράπεζα αποτελεί "γρανάζι" του συστήματος το οποίο αν σταματήσει να λειτουργεί προκαλεί αλυσιδωτή αντίδραση.

Το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Τ.Χ.Σ.) είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, το οποίο δεν ανήκει στο δημόσιο, διαθέτει διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, λειτουργεί αμιγώς κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας και διέπεται από τις διατάξεις του ιδρυτικού νόμου όπως ισχύει



(Ν.3864/2010). Σκοπός του ΤΧΣ είναι η συνεισφορά στη διατήρηση της σταθερότητας του ελληνικού τραπεζικού συστήματος προς χάριν του δημοσίου συμφέροντος. Στο πλαίσιο του σκοπού του το ταμείο:

- Παρέχει κεφαλαιακή ενίσχυση στα πιστωτικά ιδρύματα με όρους που υπηρετούν την σωστή διαχείριση της περιουσίας του ταμείου.
- Παρακολουθεί και αξιολογεί για τα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση από το ταμείο, τον βαθμό συμμόρφωσης με τα σχέδια αναδιάρθρωσής τους, διασφαλίζοντας παράλληλα την επιχειρησιακή του αυτονομία.

Το ΤΧΣ διασφαλίζει με διαφανή τρόπο την συμμετοχή ιδιωτών στο κεφάλαιο τους και να τηρούνται οι περί κρατικών ενισχύσεων κανόνες. Επιπλέον διαθέτει μέρος ή το σύνολο των χρηματοπιστωτικών μέσων που έχουν εκδοθεί από τα πιστωτικά ιδρύματα στα οποία συμμετέχει.

Επιπροσθέτως ασκεί τα δικαιώματα του μετόχου που απορρέουν από την συμμετοχή του στα πιστωτικά ιδρύματα που έχουν λάβει κεφαλαιακή ενίσχυση.

Τον απόλυτο έλεγχο του ΤΧΣ και της περιουσίας του έχει η ΤΡΟΙΚΑ και ο προσωρινός μηχανισμός ευρωπαϊκής σταθερότητας (E.F.S.F). Βάσει του νόμου (Ν.3864) παρέμβαση και σύσταση δύναται να πραγματοποιήσει και το ελληνικό δημόσιο. Τέλος οι ιδιώτες σε γενικές συνελεύσεις τραπεζών μπορούν να μετάσχουν με ιδιωτικά κεφάλαια για την αύξηση των μετοχικών κεφαλαίων.

Μέσα στα πλαίσια της εργασίας αντιλαμβανόμαστε ότι ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος βρίσκεται αυτή την στιγμή στην αναδιάρθρωση και ανάπτυξη με πολύ καλές μελλοντικές προοπτικές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η Εθνική τράπεζα που ήδη παίζει κυρίαρχο ρόλο στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω στην Ανατολική Ευρώπη και έτσι να διευρύνει το Ευρωπαϊκό μερίδιο αγοράς. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω μεγέθυνση της τράπεζας κάτι το οποίο θα έχει ευεργετικές συνέπειες για αυτήν.

Για να επιτύχει αυτό τον σκοπό και να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις του κλάδου οφείλει να προβεί σε κάποιες διορθωτικές αλλαγές οι οποίες με αρωγή των θετικών συνθηκών που αντιμετωπίζει ο κλάδος θα την βοηθήσουν να συνεχίσει να επικρατεί στον ελλαδικό χώρο και να αυξήσει το μερίδιό της στον Ευρωπαϊκό χώρο αποτελώντας μια υπολογίσιμη τράπεζα σε αυτόν το χώρο.



Όσο αφορά των τομέα των χορηγήσεων εφόσον η Εθνική πετύχει τους παραπάνω στόχους θα έχει και αυτός ευεργετικές συνέπειες οι οποίες θα προέρχονται από τους παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Ειδικότερα, ο τομέας των καταναλωτικών δανείων αποτελεί ένα κομμάτι το οποίο απελευθερωμένο από τους νομοθετικούς περιορισμούς και την εφαρμογή τους στην διευρυμένη πλέον Ευρώπη μπορεί να αποτελέσει πολύ προσοδοφόρο παράγοντα με απεριόριστες δυνατότητες.

Στην εργασία μας προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε τα δεδομένα της Εθνικής με συνοπτικό τρόπο και επιλέξαμε δύο τομείς πολύ σημαντικούς για περαιτέρω ανάπτυξη που πιστεύουμε ότι έχουν μεγάλη επιρροή στον ελλαδικό χώρο και μεγάλες δυνατότητες μεγέθυνσης και κερδοφορίας δίνοντας κυρίως έμφαση στην διετία 2003-2004 λόγω ολυμπιακών αγώνων θεωρώντας ότι λόγω αυτών υπήρξε η μεγαλύτερη οικονομική ανάπτυξη τόσο των τραπεζών και γενικότερα σε ολόκληρη την χώρα.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- J. Fred Weston, Eugene Brigham, 1986 Βασικές αρχές της χρηματοοικονομικής διαχείρισης και πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ετήσια έκθεση διοικητή της Τράπεζας Ελλάδος 2004
- Ετήσιοι ισολογισμοί 2002, 2003, 2004 Εθνικής, Eurobank, Alpha.
- Ετήσια δελτία 2002, 2003, 2004 Εθνικής, Eurobank, Alpha.
- Ιστορικό Χρονολόγιο Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος 1841-2006

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- www.ase.gr
- www.ethniki.gr
- www.eurobank.gr
- www.alpha.gr
- [http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/db567895-48d6-4cfd-98b3-b51f9afcd453/etisio_deltio_meros_1%2B\(36\).pdf?MOD=AJPERES](http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/db567895-48d6-4cfd-98b3-b51f9afcd453/etisio_deltio_meros_1%2B(36).pdf?MOD=AJPERES)
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/75530/ethnikh-ti-provlepei-to-trietes-business-plan.html>
- [http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/42bb7007-f854-4a28-9856-a77c949521e4/Annual%2BBulletin%2B2003%2B_%2BGR%2B\(31\).pdf?MOD=AJPERES](http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/42bb7007-f854-4a28-9856-a77c949521e4/Annual%2BBulletin%2B2003%2B_%2BGR%2B(31).pdf?MOD=AJPERES) (σελ. 11)



- http://www.euro2day.gr/market_announcements/announcements/182/articles/245129/ArticleMarketAnnouncements.aspx
- <http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/6b20567f-8d92-4c02-b78b-740ef84517e5/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1+%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7+2000.pdf?MOD=AJPERES> (σελ.55)
- http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/d662700d-c849-4158-9f42-0387a882f2ec/ethnex_201205.pdf?MOD=AJPERES
- [http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/db567895-48d6-4cfd-98b3-b51f9afcd453/etisio_deltio_meros_1%2B\(36\).pdf?MOD=AJPERES](http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/db567895-48d6-4cfd-98b3-b51f9afcd453/etisio_deltio_meros_1%2B(36).pdf?MOD=AJPERES)
- <http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/7bf7534b-9109-4dd9-8810-566ef3cfb30f/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1+%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7+2003.pdf?MOD=AJPERES> (σελ. 41-49)
- <http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/7bf7534b-9109-4dd9-8810-566ef3cfb30f/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1+%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7+2003.pdf?MOD=AJPERES>(σελ. 60-61)
- <http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/7bf7534b-9109-4dd9-8810-566ef3cfb30f/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1+%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7+2003.pdf?MOD=AJPERES>(σελ66-74)
- <http://www.nbg.gr/wps/wcm/connect/7bf7534b-9109-4dd9-8810-566ef3cfb30f/%CE%95%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1+%CE%88%CE%BA%CE%B8%CE%B5%CF%83%CE%B7+2003.pdf?MOD=AJPERES> (σελ.59-60)