



**ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ, ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΤΗΣ
ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΤΟΥΡΚΙΑ**



**ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΚΥΡΙΑΚΟΥ ΛΟΥΚΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΠΑΝΤΕΛΙΔΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΑΘΗΝΑ, 2009

ΔΗΛΩΣΗ

Η διατριβή αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου « Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Κυριάκου Λουκία

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Στην οικογένεια μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 7 |
| 1 ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ | 8 |
| 1.1 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | 9 |
| 1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ | 10 |
| 1.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΞΑΕ | 16 |
| 1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΞΑΕ | 22 |
| 1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΞΑΕ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ | 27 |
| 1.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΞΑΕ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ | 29 |
| 2 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ | 31 |
| 2.1 Η ΤΡΑΠΕΖΑ | 32 |
| 2.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | 34 |
| 2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | 35 |
| 2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ | 37 |
| 2.5 ΟΡΑΜΑ | 37 |

3 ΒΑΛΚΑΝΙΑ**40**

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1 | ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ | 41 |
| 3.2 | ΡΟΥΜΑΝΙΑ | 41 |
| 3.3 | ΣΕΡΒΙΑ | 42 |
| 3.4 | ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ | 42 |
| 3.5 | ΠΓΜΔ | 43 |
| 3.6 | ΣΛΟΒΕΝΙΑ | 43 |
| 3.7 | ΚΡΟΑΤΙΑ | 44 |
| 3.8 | ΑΛΒΑΝΙΑ | 44 |
| 3.9 | ΤΟΥΡΚΙΑ | 45 |
| 3.10 | ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ | 47 |
| 3.11 | ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ | 55 |
| 3.12 | ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕ Η ΕΤΕ ΣΕ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ | 56 |
| 3.13 | ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΕ ΑΝΑ ΕΤΟΣ | 57 |
| 3.13.1 | 2000 | 57 |
| 3.13.2 | 2001 | 59 |
| 3.13.3 | 2002 | 61 |
| 3.13.4 | 2003 | 64 |
| 3.13.5 | 2004 | 68 |
| 3.13.6 | 2005 | 71 |
| 3.13.7 | 2006 | 76 |
| 3.13.8 | 2007 | 81 |
| 3.13.9 | 2008 | 88 |
| 3.13.10 | 2009 | 89 |
| 3.14 | STORANSKA BANKA A.D. | 90 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| 3.15 UNITED BULGARIAN BANK | 90 |
| 3.16 INTERLEASE A.D. | 91 |
| 3.17 BANCA ROMANEASCA | 91 |
| 3.18 VOJVODJANSKA BANKA | 92 |
| 3.19 FINANSBANK | 93 |
| 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 95 |
| 5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 97 |
| 6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 99 |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε συνοπτικά το θεωρητικό πλαίσιο που έχει αναπτυχθεί γύρω από τις διεθνείς επενδύσεις και δραστηριότητες μιας επιχείρησης και εν συνεχεία θα επιχειρήσουμε να μελετήσουμε ένα ευρύ φάσμα ενοτήτων σχετικά με τη διεθνοποίηση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.

Βασικός μας στόχος αποτελεί η ποιοτική προσέγγιση των διεθνών δραστηριοτήτων της τράπεζας μέσα από μια σκοπιά των στρατηγικών της αποφάσεων στη διεθνή σκακιέρα, των επιλογών της, των εμποδίων που αντιμετώπισε, των εμπειριών και προοπτικών της μέσα στη μακρόχρονη διεθνή της παρουσία.

ΞΕΝΕΣ ΑΜΕΣΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

1.1 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Καμία επιχείρηση δεν ιδρύεται σαν πολυεθνική, αλλά αποκτά το χαρακτηριστικό αυτό μέσα από μια δυναμική διαδικασία. Η διαδικασία αυτή έχει διάφορα στάδια επέκτασης στις ξένες αγορές. Τα στάδια αυτά είναι:

1. εξαγωγικός προσανατολισμός
2. licensing ή franchising
3. Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

➔ **Στρατηγική συμμαχίας:** Αποτελεί ένα είδος κοινοπραξίας όμως η συνεργασία αφορά σε πιο στρατηγικούς πιο μακροπρόθεσμους στόχους. Οι συμμαχίες που συνάπτονται μεταξύ τοπικών και ξένων επιχειρήσεων πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένες και προβλέπουν στην επίτευξη κοινών στόχων.

➔ **Joint venture:** πρόκειται για συμφωνία μεταξύ διεθνών εταιρειών σύμφωνα με την οποία καθεμία παραχωρεί ορισμένους παραγωγικούς συντελεστές (π.χ. κεφάλαιο, τεχνογνωσία, οργάνωση πωλήσεων κ.λ.π.) και σχηματίζουν μια συμμαχία στην οποία οι εταίροι μοιράζονται όχι απαραίτητα σε ίση βάση, τα περιουσιακά στοιχεία.

➔ **Εξαγορές και συγχωνεύσεις :** Συχνά προσφέρει τον πιο γρήγορο τρόπο εισόδου και μάλιστα συνήθως σε συγκριτικά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις που προαναφέρθηκαν. Ως εξαγορά ορίζεται η συναλλαγή κατά την οποία μια επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο της συμμετοχής (μετοχές ή εταιρικά μερίδια) σε μια άλλη έναντι χρηματικού συναλλάγματος. Σε μια απλή εξαγορά η εξαγοραζόμενη επιχείρηση συνεχίζει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου σε αντίθεση με μια συγχωνευτική εξαγορά στην οποία η επιχείρηση που μεταβιβάζει την περιουσία της σε μια άλλη έναντι χρηματικού ανταλλάγματος παύει να υπάρχει ως υποκείμενο δικαίου.

➔ **Πλήρης ιδιοκτησία:** η στρατηγική αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από τη νοοτροπία της επιχείρησης η οποία ενίοτε πιστεύει ότι χωρίς πλήρη ιδιοκτησία το μακροπρόθεσμο κόστος ξεπερνά την αντίστοιχη ωφέλεια.

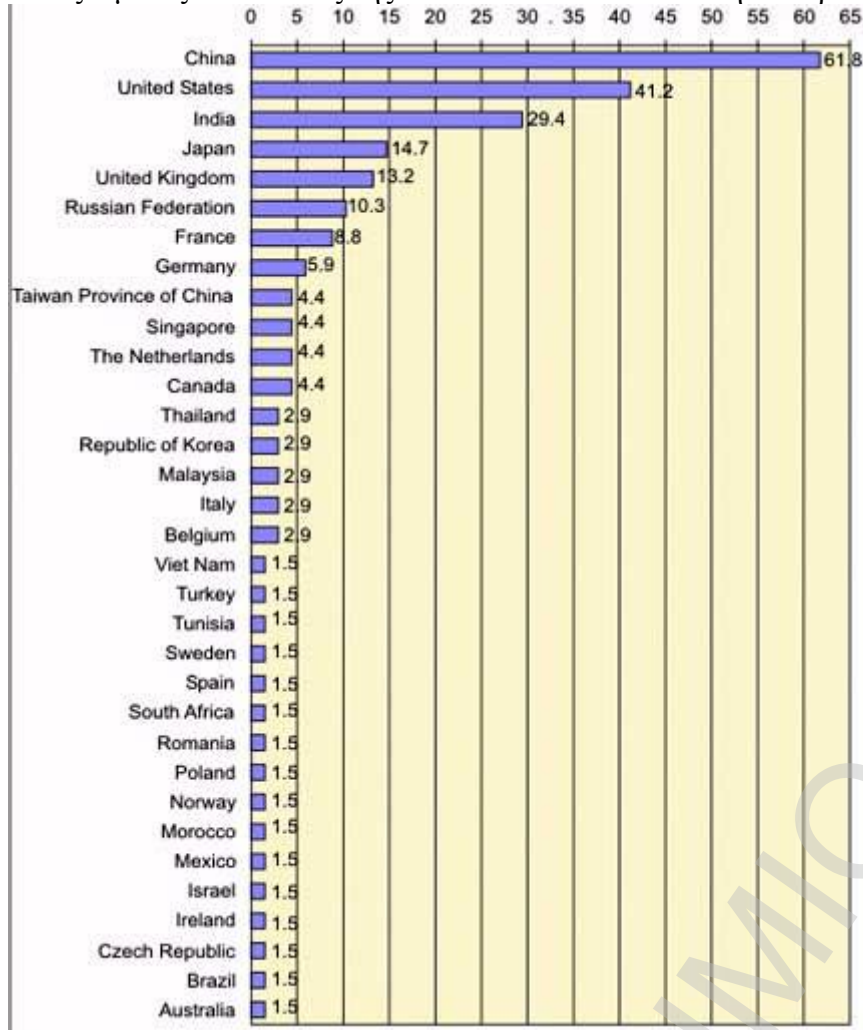
1.2 ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ

Αναφερόμενοι στις ξένες άμεσες επενδύσεις (Ξ.Α.Ε.) εννοούμε την επέκταση της επιχειρηματικής δράσης μιας συγκεκριμένης επιχείρησης (πολυεθνικής) ιδρύοντας θυγατρικές της στο εξωτερικό. Επίσης, Ξ.Α.Ε. θεωρείται και η εξαγορά ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Μια πολυεθνική ελέγχει μια ήδη υπάρχουσα επιχείρηση στο εξωτερικό όταν εξαγοράσει τουλάχιστον 25% αυτής. Στόχος της πολυεθνικής είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της και να καταφέρει να διεισδύσει και σε άλλες αγορές πλέον της χώρας όπου δραστηριοποιείται η μητρική.

Η όλη παραπάνω διαδικασία πραγματοποιείται μέσω της μεταφοράς ενός πακέτου διακριτών αλλά και συμπληρωματικών παραγωγικών εισροών όπως τεχνογνωσίας, μετοχικού κεφαλαίου και τεχνολογίας. Αυτή η μεταφορά πόρων αποτελεί αντικείμενο συναλλαγών μέσω της αγοράς, αλλά πραγματοποιείται εντός του ίδιου οργανισμού και οι όροι και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται καθορίζονται από τον εσωτερικό διοικητικό μηχανισμό της πολυεθνικής.

Οι Ξ.Α.Ε. έχουν όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στην παγκόσμια οικονομία, και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των ροών ιδιωτικών κεφαλαίων στη σύγχρονη διεθνή οικονομική. Μεγάλη άνοδο σημείωσαν τη δεκαετία του 90 εξαιτίας του σχηματισμού ολιγοπωλίων και την αύξηση συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ των επιχειρήσεων. Ένας επιπλέον παράγοντας σχετίζεται με τον εξορθολογισμό του παραγωγικού μηχανισμού των πολυεθνικών σε περιφερειακό και διεθνές επίπεδο. Η μεγάλη εξειδίκευση αλλά και ο διεθνής καταμερισμός εργασίας εμπλέκει αρκετές χώρες οι οποίες έχουν είτε φθηνό εργατικό δυναμικό είτε φθηνές πρώτες ύλες.





Source: UNCTAD, World Investment Report 2005

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία
FDI inflows and cross-border M&As, by region and major economy, 2007-2008

Κυριάκου Λουκία

(Billions of dollars)

| Region/economy | FDI inflows | | | Cross-border M&As | | |
|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------|
| | 2007 | 2008 a | Growth rate (%) | 2007 | 2008 | Growth rate (%) |
| World | 1 833.3 | 1 449.1 | - 21.0 | 1 637.1 | 1 183.7 | - 27.7 |
| Developed economies | 1 247.6 | 840.1 | - 32.7 | 1 454.1 | 981.8 | - 32.5 |
| Europe | 848.5 | 562.3 | - 33.7 | 825.0 | 548.7 | - 33.5 |
| European Union | 804.3 | 557.4 | - 30.7 | 782.0 | 506.4 | - 35.2 |
| Austria | 30.7 | 12.9 | - 57.9 | 9.0 | 3.0 | - 66.6 |
| Belgium | 40.6 | 17.1 | - 58.0 | 5.4 | 28.3 | 420.6 |
| Czech Republic | 9.1 | 11.4 | 24.8 | 0.4 | 5.1 | 1 353.3 |
| Denmark | 11.2 | 14.7 | 31.3 | 11.2 | 6.4 | - 42.8 |
| Finland | 8.5 | - 6.3 | - 173.9 | 11.8 | 4.2 | - 64.2 |
| France | 158.0 | 114.3 | - 27.6 | 62.4 | 37.2 | - 40.4 |
| Germany | 50.9 | 26.0 | - 48.9 | 101.0 | 42.9 | - 57.5 |
| Hungary | 5.6 | 3.4 | - 39.5 | 0.7 | 1.6 | 122.1 |
| Ireland | 30.6 | - 6.1 | - 120.1 | 5.4 | 4.9 | - 9.8 |
| Italy | 40.2 | 2.3 | - 94.3 | 31.4 | 27.4 | - 12.8 |
| Netherlands | 99.4 | 29.5 | - 70.4 | 209.8 | 25.4 | - 87.9 |
| Poland | 17.6 | 16.2 | - 7.7 | 1.3 | 1.2 | - 7.4 |
| Romania | 9.8 | 10.6 | 8.6 | 1.8 | 1.0 | - 41.4 |
| Spain | 53.4 | 57.3 | 7.3 | 66.0 | 71.6 | 8.4 |
| Sweden | 21.0 | 36.5 | 74.3 | 12.4 | 25.3 | 104.8 |
| United Kingdom | 224.0 | 109.4 | - 51.1 | 231.0 | 206.2 | - 10.7 |
| United States | 232.8 | 220.0 | - 5.5 | 379.4 | 314.9 | - 17.0 |
| Japan | 22.5 | 17.4 | - 22.6 | 21.4 | 19.1 | - 10.8 |
| Developing economies | 499.7 | 517.7 | 3.6 | 152.9 | 177.0 | 15.7 |
| Africa | 53.0 | 61.9 | 16.8 | 10.2 | 26.3 | 157.0 |
| Egypt | 11.6 | 10.9 | - 5.6 | 1.9 | 15.9 | 732.7 |
| Morocco | 2.6 | 2.4 | - 7.0 | 0.3 | 0.1 | - 64.7 |
| South Africa | 5.7 | 12.0 | 111.2 | 6.7 | 8.2 | 22.9 |
| Latin America and the Caribbean | 126.3 | 142.3 | 12.7 | 30.7 | 29.5 | - 3.8 |
| Argentina | 5.7 | 7.3 | 27.9 | 1.4 | 0.6 | - 54.0 |
| Brazil | 34.6 | 41.7 | 20.6 | 8.6 | 9.7 | 13.6 |
| Chile | 14.5 | 17.8 | 23.2 | 2.7 | 3.3 | 24.6 |
| Colombia | 9.0 | 10.9 | 20.3 | 4.4 | 0.6 | - 86.0 |
| Mexico | 24.7 | 20.7 | - 16.0 | 6.0 | 3.7 | - 38.8 |
| Peru | 5.3 | 7.4 | 38.9 | 1.2 | 0.4 | - 64.7 |
| Asia and Oceania | 320.5 | 313.5 | - 2.2 | 112.0 | 121.2 | 8.2 |
| West Asia | 71.5 | 56.3 | - 21.3 | 30.3 | 31.5 | 4.0 |
| Turkey | 22.0 | 16.4 | - 25.5 | 15.5 | 11.9 | - 23.4 |
| South, East and South-East Asia | 247.8 | 256.1 | 3.3 | 81.5 | 89.4 | 9.7 |
| China | 83.5 | 92.4 | 10.6 | 15.5 | 20.3 | 30.6 |
| Hong Kong, China | 59.9 | 60.7 | 1.3 | 26.8 | 18.2 | - 32.3 |
| India | 23.0 | 36.7 | 59.9 | 5.6 | 11.2 | 100.8 |
| Indonesia | 6.9 | 5.5 | - 21.3 | 2.7 | 2.7 | - 0.3 |
| Malaysia | 8.4 | 12.9 | 53.4 | 4.5 | 5.5 | 22.4 |
| Singapore | 24.1 | 10.3 | - 57.2 | 8.8 | 17.0 | 91.6 |
| Thailand | 9.6 | 9.2 | - 4.4 | 2.9 | 0.6 | - 78.2 |
| South-East Europe and the CIS | 85.9 | 91.3 | 6.2 | 30.1 | 25.0 | - 17.0 |
| Russian Federation | 52.5 | 61.7 | 17.6 | 23.5 | 17.7 | - 24.9 |
| Ukraine | 9.9 | 9.7 | - 1.5 | 1.7 | 6.0 | 260.5 |

Source: UNCTAD

FOREIGN DIRECT INVESTMENT REACHED NEW RECORD IN 2007

| Host region/economy | 2006 | 2007 ^a | Growth rate (%) |
|--|----------------|-------------------|--------------------|
| World | 1 305.9 | 1 537.9 | 17.8 |
| Developed economies | 857.5 | 1 001.9 | 16.8 |
| Europe | 566.4 | 651.0 | 14.9 |
| European Union (25) | 531.0 | 610.0 | 14.9 |
| EU 15 | 492.1 | 572.0 | 16.2 |
| France | 81.1 | 123.3 | 52.1 |
| Germany | 42.9 | 44.8 | 4.4 |
| Italy | 39.2 | 28.1 | - 28.1 |
| Netherlands | 4.4 | 104.2 | 2 285.1 |
| United Kingdom | 139.5 | 171.1 | 22.6 |
| New EU members (10) | 38.9 | 38.0 | - 2.3 |
| Czech Republic | 6.0 | 7.6 | 27.3 |
| Hungary | 6.1 | - 0.3 | .. |
| Poland | 13.9 | 18.1 | 30.3 |
| United States | 175.4 | 192.9 | 10.0 |
| Japan | - 6.5 | 28.8 | .. |
| Developing economies | 379.1 | 438.4 | 15.7 |
| <i>Africa</i> | 35.5 | 35.6 | 0.1 |
| Egypt | 10.0 | 10.2 | 1.6 |
| Morocco | 2.9 | 5.2 | 78.6 |
| South Africa | - 0.3 | 5.0 | .. |
| Sudan | 3.5 | 2.2 | - 37.9 |
| Tunisia | 3.3 | 1.0 | - 69.1 |
| <i>Latin America and the Caribbean</i> | 83.8 | 125.8 | 50.2 |
| Argentina | 4.8 | 2.9 | - 39.6 |
| Brazil | 18.8 | 37.4 | 99.3 |
| Chile | 8.0 | 15.3 | 92.2 |
| Colombia | 6.3 | 8.2 | 30.5 |
| Mexico | 19.0 | 36.7 | 92.9 |
| Venezuela | - 0.5 | 0.4 | .. |
| <i>Asia and Oceania</i> | 259.8 | 277.0 | 6.6 |
| West Asia | 59.9 | 52.8 | - 11.9 |
| Lebanon | 2.8 | 2.1 | - 25.5 |
| Turkey | 20.1 | 19.4 | - 3.7 |
| South, East and South-East Asia | 199.5 | 224.0 | 12.3 |
| China | 69.5 | 67.3 | - 3.1 |
| Hong Kong, China | 42.9 | 54.4 | 26.9 |
| India | 16.9 | 15.3 | - 9.4 |
| Indonesia | 5.6 | 5.9 | 6.3 |
| Malaysia | 6.1 | 9.4 | 54.4 |
| Philippines | 2.3 | 2.5 | 4.6 |
| Singapore | 24.2 | 36.9 | 52.6 |
| Thailand | 9.8 | 10.0 | 2.3 |
| Transition economies | 69.3 | 97.6 | 40.8 |
| Kazakhstan | 6.1 | 8.3 | 34.4 |
| Romania | 11.4 | 9.0 | - 21.3 |
| Russian Federation | 28.7 | 48.9 | 70.3 |

1.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΤΩΝ Ξ.Α.Ε.

Η προσέλκυση ξένων άμεσων επενδύσεων (Ξ.Α.Ε.) υπήρξε πάντα βασικός στόχος των κυβερνήσεων των υπό ανάπτυξη χωρών. Γεγονός είναι ότι η πλειοψηφία των Ξ.Α.Ε. προέρχονται από χώρες που έχουν πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ως κριτήρια προσέλκυσης των Ξ.Α.Ε. σε μία χώρα τα εξής:

- Πολιτική και Κοινωνική Σταθερότητα
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών
- Ζήτηση στην αγορά
- Κουλτούρα – Πολιτισμός
- Πολιτιστικό επίπεδο
- Οικονομική και Εμπορική Πολιτική
- Χαμηλό Εργατικό Κόστος
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Στρατηγικοί στόχοι
- Γεωπολιτική θέση της χώρας
- Διεθνής προσανατολισμός
- Υποδομές στη χώρα δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων

Αναλυτικότερα, θα αναφέρουμε τα εξής για καθένα από τα παραπάνω κριτήρια ξεχωριστά:

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ

Η πολιτική σταθερότητα, η αξιοπιστία της Δημόσιας Διοίκησης και του δικαστικού συστήματος καθώς και ο σεβασμός του κράτους απέναντι στα πολιτικά δικαιώματα των πολιτών και των εταιρειών, αποτελούν το

«εισιτήριο» για την εγκατάσταση των πολυεθνικών επιχειρήσεων σε μία χώρα και κατ' επέκταση την προσέλκυση Ξ.Α.Ε. σ' αυτήν.

Αποτέλεσμα του πολιτικού κινδύνου είναι κάθε αρνητική αλλαγή της αξίας μιας επιχείρησης εξαιτίας πολιτικών μεταβολών. Είναι οι μακροπολιτικοί κίνδυνοι, όταν εξαιτίας πολιτικών μεταβολών υπάρχουν επιπτώσεις σε όλες τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μία χώρα, όπως συνέβη τη δεκαετία του 1990 στην πρώην Γιουγκοσλαβία. Επίσης είναι και οι μακροπολιτικοί κίνδυνοι που έχουν επιπτώσεις μόνο σε μερικές συγκεκριμένες εταιρείες ή βιομηχανικούς κλάδους (industry), όπως συνέβη τη δεκαετία του 1970 στις βιομηχανίες πετρελαίου.

Η κοινωνική συνοχή είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, αφού οι κοινωνικές εντάσεις, όπως οι απεργίες, σίγουρα κρατούν μακριά την οποιοδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημειώνουμε εδώ την περίπτωση της Βενεζουέλας όπου μεγάλες απεργιακές κινητοποιήσεις προκάλεσαν σοβαρή οικονομική και πολιτική κρίση στη χώρα.

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Για την προσέλκυση Ξ.Α.Ε. και γενικότερα οποιαδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας θα πρέπει οι εταιρείες να μελετούν προσεκτικά το νομοθετικό πλαίσιο μιας χώρας, αφού πρόκειται για έναν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας, που θα τις οδηγήσει στη δραστηριοποίησή τους στη συγκεκριμένη χώρα ή όχι. Για την επίλυση των οποιωνδήποτε προβλημάτων, θεσπίστηκαν διεθνείς εμπορικοί κανόνες και δικαστήρια που μπορούν να καταφύγουν τα συμβαλλόμενα μέρη για τη διευθέτηση των διαφορών ή και απονομή δικαιοσύνης. Ενδεικτικά αναφέρεται το Διεθνές Δικαστήριο της Χάγης.

ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ

Ως γνωστό, οι παραγωγικοί συντελεστές περιλαμβάνουν τη γη, το Κεφάλαιο και την εργασία. Συνεπώς για να επενδύσει μία πολυεθνική εταιρεία και να δραστηριοποιηθεί σε μία χώρα, θα πρέπει να διερευνήσει κατά πόσο μία χώρα μπορεί να προσφέρει γρήγορα τους παραπάνω παραγωγικούς συντελεστές. Για παράδειγμα, χώρες που στερούνται φυσικών πόρων, γνωρίζουν να χρησιμοποιούν τις εναλλακτικές δυνατότητες κατά τον καλύτερο τρόπο. Η Γερμανία, αν και δεν διαθέτει πρώτες ύλες, έχει αναπτύξει τη βιομηχανία σε πολύ μεγάλο βαθμό. Γενικά οι φυσικοί πόροι αποτελούν πλεονέκτημα για μία χώρα και η κατοχή και σωστή αξιοποίηση τους προσελκύει Ξ.Α.Ε.. Ο αριθμός του εργατικού δυναμικού και το επίπεδο εκπαίδευσής τους αποτελεί εξίσου σημαντικό σημείο αναφοράς για Ξ.Α.Ε.. Όταν υπάρχει το απαιτούμενο προσωπικό τότε οι πολυεθνικές μπορούν να προχωρήσουν στη δραστηριοποίησή τους στη χώρα που επιθυμούν. Επίσης, η μετακίνηση κεφαλαίου, μέσω των Ξ.Α.Ε., προϋποθέτει λειτουργικό χρηματοπιστωτικό σύστημα που εγγυάται την ασφάλεια των επενδύσεων. Γενικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η Ελλάδα δεν έχει φυσικούς πόρους ούτε αρκετά αναπτυγμένο χρηματοπιστωτικό σύστημα ικανό να προσελκύσει Ξ.Α.Ε.

ΖΗΤΗΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η προσέλκυση Ξ.Α.Ε., μέσω της δραστηριοποίησης των πολυεθνικών εταιρειών, θα είναι μεγαλύτερη από το αν η αγορά είναι σε θέση να απορροφήσει τα προϊόντα των πολυεθνικών και αν η αγορά έχει μελλοντικές δυνατότητες για περισσότερα κέρδη. Συνήθως όταν αναφερόμαστε στην αγορά, θα πρέπει να εξετάσουμε ορισμένους παράγοντες όπως, το εύρος και το βάθος της αγοράς, το σύνολο των λιανικών πωλήσεων, το μέγεθος των επιχειρήσεων και ο βαθμός πληροφόρησης. Χώρες με αρκετά μεγάλο πληθυσμό, ικανοποιητικό βιοτικό επίπεδο και σημαντική ιδιωτική κατανάλωση, αποτελούν πόλο έλξης των Ξ.Α.Ε. Είναι γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) δεν μπορούν να ανταποκριθούν πλέον στις απαιτήσεις μιας

παγκοσμιοποιημένης οικονομίας αφού οι λειτουργικές δαπάνες και οι κίνδυνοι είναι περισσότερο έντονοι από ποτέ. Αντίθετα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους και των δυνατοτήτων τους μπορούν να επιβιώσουν σ' ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παρά τις όποιες προσπάθειες, η Ελλάδα εξακολουθεί να παρουσιάζει ένα «χλωμό» πρόσωπο όσον αφορά τις προοπτικές της αγοράς της.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ – ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Αυτά τα δύο κριτήρια θα μπορούσαμε να τα θεωρήσουμε ως ένα. Για την επένδυση μιας πολυεθνικής σε μία χώρα θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο το καταναλωτικό κοινό της χώρας είναι έτοιμο να αποδεχτεί τα προϊόντα που παράγει. Για παράδειγμα μια μουσουλμανική χώρα, όπως το Ιράν δεν είναι δυνατόν να αποδεχτεί προϊόντα καλλυντικών για τις γυναίκες, εφόσον υφίσταται το θεοκρατικό καθεστώς που απαγορεύει τη χρησιμοποίησή τους. Εδώ ο ρόλος της θρησκείας είναι σημαντικός. Γενικά, οποιοδήποτε προϊόν που μπορεί να προσβάλλει ήθη και έθιμα μιας χώρας απομακρύνει τις επενδύσεις απ' αυτήν την χώρα. Συνεπώς ο ρόλος του πολιτισμού είναι ουσιώδης και ικανός να θέσει εμπόδια στις Ξ.Α.Ε..

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η χώρα που επιθυμεί να προσελκύσει Ξ.Α.Ε., θα πρέπει να εφαρμόζει και την κατάλληλη οικονομική πολιτική. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει σωστά οργανωμένος δημόσιος τομέας χωρίς ελλείμματα και αγκυλώσεις που μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στο ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα μιας χώρας. Το ύψος των επιτοκίων θα πρέπει να είναι σε εκείνο το σημείο ώστε οι ξένες επενδύσεις να είναι συμφέρουσες. Ο τρόπος χρηματοδότησεως του ιδιωτικού τομέα σε μία χώρα αποδεικνύει το πόσο ικανοποιητικά ανεπτυγμένο είναι το χρηματοπιστωτικό σύστημα. Η ελευθερία κίνησης χρήματος από χώρα σε χώρα ευνοεί την επιχειρηματική δράση. Σε γενικές γραμμές η παρέμβαση του κράτους στο χώρο της οικονομίας θεωρείται επιβλαβής.

Είναι προτιμότερο να λαμβάνονται πρωτοβουλίες που θα ενισχύουν τη λειτουργία της ελεύθερης αγορά και του ιδιωτικού τομέα. Μέτρα όπως η μείωση των εισαγωγικών δασμών, οι ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων και η μείωση των φόρων επί των κερδών βοηθούν στην προσέλκυση Ξ.Α.Ε. Την τελευταία δεκαετία, στην Ελλάδα γίνονται προσπάθειες εφαρμογής αυτών των μέτρων.

ΧΑΜΗΛΟ ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ

Απαραίτητη προϋπόθεση, για τις επενδύσεις των πολυεθνικών σε μια χώρα, είναι το χαμηλό εργατικό κόστος σ' αυτήν. Τέτοιες χώρες είναι συνήθως οι αναπτυσσόμενες που διαθέτουν άφθονο εργατικό δυναμικό και όχι εξειδικευμένο. Εδώ θα μπορούσαμε να αναφέρουμε περιπτώσεις επιχειρήσεων που έφυγαν από χώρες με υψηλό κόστος και εγκαταστάθηκαν σε χώρες με χαμηλό κόστος, όπως η Palco όπου την περίοδο 2002 – 2003 μεταφέρθηκε από την Ελλάδα στη Βουλγαρία, όπου εκεί υπήρχε άφθονο εργατικό δυναμικό. Το γεγονός αυτό, προκάλεσε έντονα προβλήματα αφού άφησε μεγάλο αριθμό εργαζομένων χωρίς απασχόληση.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η προσέλκυση Ξ.Α.Ε. σε μία χώρα, εξαρτάται και από την ύπαρξη ή όχι επαρκούς εργατικού δυναμικού για τη δραστηριοποίηση των εταιρειών. Για να υπάρξει υψηλή παραγωγικότητα απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό και τεχνογνωσία. Αυτό όμως συμβαίνει όταν υπάρχει υψηλή ζήτηση των προϊόντων. Το μεγάλο μέγεθος του πληθυσμού αποτελεί πηγή άντλησης εργατικού δυναμικού και το χαμηλό εργατικό κόστος προϋπόθεση για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σε περίπτωση που δεν υπάρχει αρκετό εργατικό δυναμικό μπορεί να εφαρμοσθεί η κατάλληλη μεταναστευτική πολιτική.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Όλες οι χώρες που επιθυμούν να προσελκύσουν Ξ.Α.Ε. θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη, σε συνδυασμό με το κατάλληλο εκπαιδευτικό σύστημα, μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για γρήγορες και επιτυχημένες Ξ.Α.Ε. Δυστυχώς η Ελλάδα δεν έχει προχωρήσει ακόμη προς αυτή την κατεύθυνση γεγονός που τη φέρνει σε δυσμενή θέση στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

ΓΕΩΠΟΛΙΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ

Πάντα η θέση μιας χώρας στο γεωγραφικό χώρο αποτελούσε σημαντική προϋπόθεση για την ανάπτυξή της. Για παράδειγμα, η Φιλανδία και η Ελλάδα είναι δύο χώρες σε στρατηγική θέση γιατί μεν η Φιλανδία προσελκύει δραστηριότητες στις Βαλτικές Χώρες και στη Ρωσία, η δε Ελλάδα αποτελεί κομβικό σημείο μεταξύ της Ανατολής και της Δύσης. Έτσι λοιπόν, χώρες που έχουν αυτό το «φυσικό» πλεονέκτημα μπορούν να αποτελέσουν κέντρα διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η οικονομική εξωστρέφεια και οι διεθνείς συνεργασίες οδηγούν στην έντονη επιχειρηματική δραστηριότητα και οι επιχειρήσεις γνωρίζουν τα οφέλη που μπορούν να έχουν από ένα τέτοιο περιβάλλον. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα χώρας είναι η Ελβετία που έχει προσελκύσει όχι μόνο πολύ μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, αλλά έχει επιπλέον δημιουργήσει κολοσσούς όπως η Nestle.

ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Απαραίτητη για προσέλκυση Ξ.Α.Ε. και δραστηριοποίησης των πολυεθνικών σε κάποια χώρα, είναι η ύπαρξη του κατάλληλου οδικού δικτύου, λιμανιών και αεροδρομίων που θα μειώσουν το κόστος μεταφοράς των προϊόντων. Επίσης η ύπαρξη κατάλληλων χώρων εγκατάστασης των πολυεθνικών επιχειρήσεων, όπως αποθήκες, κτίρια και η σωστή χωροθέτησή τους (μακριά ή κοντά στα αστικά κέντρα) βοηθούν στην άμεση λειτουργία της πολυεθνικής χωρίς επιπλέον κόστος.

1.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ Ξ.Α.Ε.

Το πόσο ελκυστική ή όχι είναι μια χώρα στην προσέλκυση Ξ.Α.Ε. εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πολλών παραγόντων. Τους κυριότερους από αυτούς καθώς και τον τρόπο επιρροής τους θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε στη συνέχεια.

Η ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ:

Σ' ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι αυτό που επικρατεί τα τελευταία χρόνια κάθε χώρα προσπαθεί να γίνει όσο το δυνατόν πιο ελκυστική στις Ξ.Α.Ε. σε σχέση με τις άλλες. Αυτό πολλές φορές επιτυγχάνεται με τη φορολογική πολιτική. Κάποιες κυβερνήσεις προσφέρουν φοροαπαλλαγές σε επιχειρήσεις, είτε για να επανεπενδύσουν τα κέρδη τους, είτε για ορισμένο χρονικό διάστημα ώστε να αυξηθεί το ενδιαφέρον των πολυεθνικών για να επενδύσουν στη χώρα τους. Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης πολυεθνικών είναι οι χαμηλοί φορολογικοί συντελεστές.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ:

Ένας άλλος λόγος αύξησης των Ξ.Α.Ε. σε μια χώρα είναι και η παροχή κινήτρων στις επιχειρήσεις από τη κυβέρνηση όπως επιχορηγήσεις για διάφορες δραστηριότητες, η κατασκευή έργων καθώς και η εξασφάλιση προστατευτικής πολιτικής.

ΤΟ ΎψΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΤΟΚΙΟΥ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ:

Το ύψος του επιτοκίου της αγοράς επηρεάζει το πόσο αποδοτική είναι μια επένδυση. Όσο πιο χαμηλό είναι το επιτόκιο τόσο πιο πολλές επενδύσεις καθίστανται κερδοφόρες. Βραχυπρόθεσμα τα υψηλά επιτόκια αποτελούν κίνητρο για Ξ.Α.Ε. σε μια χώρα. Μακροπρόθεσμα όμως τα υψηλά επιτόκια δημιουργούν πληθωριστικές πιέσεις και οδηγούν σε οικονομική ύφεση. Επομένως αν μια χώρα θέλει να προσελκύσει Ξ.Α.Ε. πρέπει να καθορίσει ένα επίπεδο επιτοκίου ώστε οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται να είναι κερδοφόρες.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ:

Κάθε χώρα που θέλει να είναι ελκυστική για Ξ.Α.Ε. πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο αναπτυξιακό πρότυπο που θα στοχεύει στην προσέλκυση Ξ.Α.Ε. σε συγκεκριμένους τομείς της οικονομίας όπου η χώρα παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα. Η κατάρτιση ενός σωστού αναπτυξιακού προτύπου θα γίνει πόλος έλξης των Ξ.Α.Ε. για τη χώρα αυτή.

Η ΚΡΑΤΙΚΗ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ:

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ο ρόλος του κράτους όσο πιο σημαντικός είναι τόσο λειτουργεί αποτρεπτικά στην προσέλκυση Ξ.Α.Ε. Ο κρατικός παρεμβατισμός όσο πιο έντονος είναι τόσο πιο πολύ αποδυναμώνεται η ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και των επιχειρήσεων. Εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους όπως α)με κρατικοποιήσεις ή απαλλοτριώσεις περιουσιών, επιχειρήσεων και διάφορων ιδιωτικών δραστηριοτήτων. β)Με απαγόρευση επαναπατρισμού κεφαλαίων γ)Με ποσοτώσεις και επιβολή δασμών επί εισαγομένων αγαθών.

- δ) Με την δημιουργία κρατικών μονοπωλίων. ε) Με την συμμετοχή του κράτους στην έρευνα και ανάπτυξη.
στ) Με την μονοπωλιακή συμπεριφορά του κράτους στην παροχή εκπαίδευσης.

Ο παράγοντας αυτός διερευνά την συμμετοχή του κράτους στην παραγωγή του Εθνικού προϊόντος, στις δαπάνες και την απασχόληση, στη φορολογική επιβάρυνση των κερδών και στο συνολικό δανεισμό της χώρας. Φαινόμενα όπως η γραφειοκρατία και η διαφθορά αποτελούν λογικά επακόλουθα της αυξημένης κρατικής παρουσίας. Επίσης όσο πιο μεγάλος ο δημόσιος τομέας, τόσο πιο αυξημένη είναι η ανάγκη για υψηλή φορολογία αφού οι κρατικές δαπάνες είναι αυξημένες. Τα τελευταία χρόνια προωθείται γενικά ο θεσμός των ιδιωτικοποιήσεων κρατικών οργανισμών ώστε να γίνει εφικτή η μείωση των ελλειμμάτων και του δημόσιου χρέους. Με την ιδιωτικοποίηση δημοσίων επιχειρήσεων ενισχύεται ο ανταγωνισμός και δημιουργείται ένα θετικό επιχειρηματικό κλίμα για Ξ.Α.Ε. Στον παρακάτω πίνακα δείχνεται το ποσοστό κρατικού ελέγχου στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον πίνακα του Ο.Ο.Σ.Α. το μικρότερο ποσοστό κρατικού ελέγχου έχει η Μ. Βρετανία με 0,4% ενώ το μεγαλύτερο το έχει η Ιταλία με 4,2 %.



ΥΠΑΡΞΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ:

Η γραφειοκρατία απωθεί την εισροή Ξ.Α.Ε. γιατί οι συνήθεις διαδικασίες και δοσοληψίες μιας επιχείρησης με το δημόσιο θα απαιτούν χρόνο και θα αποτελούν εμπόδιο στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Από την άλλη η διαφθορά δημιουργεί αρνητικό επιχειρηματικό κλίμα και εμποδίζει την εφαρμογή του ανταγωνισμού στην αγορά.

Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ :

Η αποτελεσματικότητα των Ξ.Α.Ε. επηρεάζεται άμεσα από την οικονομική πολιτική που ακολουθεί η κάθε κυβέρνηση. Για παράδειγμα, οι συνθήκες χρηματοδοτήσεως σε μια χώρα αποτελούν ένα βασικό κριτήριο που εξετάζουν όλες οι πολυεθνικές εταιρίες όταν πρόκειται να προχωρήσουν σε επενδύσεις. Η ύπαρξη ή όχι ανεπτυγμένου τραπεζικού συστήματος καθώς και η ελευθερία διακίνησης κεφαλαίων αποτελούν σημαντικά στοιχεία σε μια οικονομία. Αν πραγματικά όλες οι προσπάθειες που γίνονται σε μια χώρα έχουν στόχο την προσέλκυση επενδύσεων τότε η πολιτική που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όλα τα προηγούμενα. Επιπλέον οι προσπάθειες θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη μείωση του ελλείμματος και του δημοσίου χρέους καθώς και τη σταθεροποίηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας, γεγονός σημαντικό καθώς η αστάθεια λειτουργεί ως αντικίνητρο για τις πολυεθνικές εταιρίες. Τέλος όπως έχει ήδη αναφερθεί, η χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα για τις επενδύσεις καθορίζεται από τις τιμές των επιτοκίων, οι οποίες θα πρέπει να είναι στα κατάλληλα επίπεδα για να ευνοούνται οι επενδύσεις.

ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΛΙΜΑ:

Το γενικό οικονομικό κλίμα διαμορφώνεται με βάση τις επιδοτήσεις μιας χώρας στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα. Είναι γεγονός ότι μια χώρα που συμμετέχει σε διεθνείς οικονομικούς οργανισμούς όπως την Ε.Ε., Ο.Η.Ε. και άλλους έχει ικανοποιητικό οικονομικό κλίμα που μπορεί να προσελκύσει Ξ.Α.Ε.. Για παράδειγμα μελέτες του Ο.Ο.Σ.Α. και άλλων διεθνών οργανισμών γίνονται_αντικείμενο έρευνας από τις πολυεθνικές

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία
εταιρείες με σκοπό να ανακαλύψουν χώρες με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ώστε να κάνουν εκεί τις επενδύσεις

Κυριάκου Λουκία

τους. Η σταθερή πολιτική από πλευράς κυβερνήσεων βοηθάει προς αυτήν την κατεύθυνση. Οικονομικές συνεργασίες με άλλες χώρες, η μείωση ή κατάργηση των δασμών που ευνοούν το διεθνές εμπόριο, δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για μια παγκόσμια οικονομία που θα οδηγήσει τις πολυεθνικές επιχειρήσεις σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

ΟΙ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ:

Παράλληλα με την οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζεται και το φαινόμενο της παραοικονομίας που οι κύριες εκφράσεις του είναι η φοροδιαφυγή και η εισφοροδιαφυγή. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται έντονο σε χώρες με χαλαρή διοικητική δομή και ο κρατικός έλεγχος δεν είναι σε θέση να το περιορίσει. Είναι γεγονός όσο μικρότερος είναι ο βαθμός της παραοικονομίας σε μια χώρα τόσο καλύτερο είναι για την προσέλκυση Ξ.Α.Ε.. Αν και ορισμένες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η εμφάνιση της παραοικονομίας σε μια χώρα έχει και θετικές συνέπειες, όπως ότι ενισχύει την ανταγωνιστικότητα στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας και ότι δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για απορρόφηση του εργατικού δυναμικού. Πιο αναλυτικά, λόγω της αύξησης του κόστους εργασίας στο πλαίσιο της επίσημης οικονομίας, οι επιχειρήσεις πολλές φορές τρέπονται στην παραοικονομία για την απόκτηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ όσον αφορά το εργατικό δυναμικό, στο περιβάλλον της παραοικονομίας δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας (κυρίως μερικής απασχόλησης). Τα άτομα τα οποία βρίσκουν απασχόληση στον τομέα της παραοικονομίας, στην αντίθετη περίπτωση θα ήταν άνεργοι.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΡΑΤΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ:

Είναι γενικά αποδεκτό ότι όταν το κράτος παρεμβαίνει στην οικονομική ζωή της χώρας πραγματοποιώντας τις απαραίτητες τομές, τότε βοηθά σημαντικά στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Για παράδειγμα, η συμμετοχή του κράτους στην έρευνα και ανάπτυξη μέσω της χρηματοδότησης των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, δίνει ώθηση στην τεχνολογική ανάπτυξη και στις καινοτόμες ιδέες που σίγουρα μπορούν να προσελκύσουν Ξ.Α.Ε.

Η ενημέρωση από πλευράς κράτους για επενδυτικές ευκαιρίες, μέσω προγραμμάτων που δημοσιεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, μπορεί να προσελκύσει πολυεθνικές εταιρίες. Όταν λοιπόν είναι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με επενδυτικές ευκαιρίες είναι πολύ πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε εφαρμογή των σχεδίων τους. Επίσης η παροχή ή όχι επιδοτήσεων επηρεάζει σημαντικά τις Ξ.Α.Ε.

1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Ξ.Α.Ε. ΣΤΗΝ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Έχει αποδειχθεί ότι η εισροή Ξ.Α.Ε. σε μια χώρα βοηθάει στην ανάπτυξη και βελτίωση της οικονομίας της. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της επίδρασης των Ξ.Α.Ε. σε διάφορα οικονομικά μεγέθη. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των Ξ.Α.Ε./ για τη χώρα υποδοχής παρουσιάζονται παρακάτω:

1. ΑΥΞΗΣΗ Α.Ε.Π. ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ:

Η ίδρυση παραγωγικών μονάδων από τις πολυεθνικές εταιρίες στην χώρα υποδοχής έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εγχώριου προϊόντος εξαιτίας της μεταφοράς κεφαλαίων μέσω των Ξ.Α.Ε.. Επιπλέον συχνά οι θυγατρικές των πολυεθνικών καθιστούν συμφέρουσες τις επενδύσεις εγχωρίων κεφαλαίων σε αντίστοιχους παραγωγικούς τομείς. Έτσι αυξάνεται το ποσοστό των ιδιωτικών επενδύσεων το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του Α.Ε.Π. χωρίς όμως να επιβαρύνεται ταυτόχρονα το δημόσιο χρέος και ο κρατικός προϋπολογισμός της χώρας.

2. ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ:

Οι διάφορες Ξ.Α.Ε. των πολυεθνικών σε μια χώρα έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας οπότε και έχουμε μείωση του ποσοστού της ανεργίας. Από την άλλη μεριά αν μια χώρα δεν έχει εισροή Ξ.Α.Ε. τότε κινδυνεύει να χάσει θέσεις αφού στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον θα βρεθεί μια άλλη χώρα να προσελκύσει Ξ.Α.Ε. και έτσι θα είναι διπλά χαμένη.

3. ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ:

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχοντας ως σκοπό την εξασφάλιση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας της μονάδας τους παρέχουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια στους εργαζομένους τους και έτσι το εργατικό δυναμικό μιας χώρας καθίσταται πιο αποδοτικό. Επιπλέον οι χώρες που προσπαθούν να προσελκύσουν Ξ.Α.Ε. κάνουν προσπάθειες για να βελτιώσουν το εκπαιδευτικό τους σύστημα έτσι ώστε να μπορούν να παρέχουν στις πολυεθνικές επιχειρήσεις το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζονται.

4. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΓΧΩΡΙΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ:

Με την ίδρυση μιας θυγατρικής εταιρίας σε μια χώρα οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες θα αναγκαστούν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογικές μεθόδους ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους. Για να μπορέσουν τελικά αυτές οι εταιρίες να επιβιώσουν θα χρειαστούν μια καλύτερη διοικητική οργάνωση καθώς και μια ανταγωνιστική πολιτική. Επίσης η ίδρυση μιας θυγατρικής είναι πιθανό να επισπεύσει συγχωνεύσεις ή συνεργασίες μεταξύ εταιριών ώστε να δημιουργηθούν πιο μεγάλες και ανταγωνιστικές μονάδες.

5. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ:

Κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου το τεχνολογικό επίπεδο είναι αρκετά χαμηλό, η δραστηριοποίηση μιας πολυεθνικής έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή νέων τεχνολογικών μεθόδων τόσο στο τομέα της παραγωγής όσο και στον τομέα της οργάνωσης. Οι εγχώριες εταιρείες παραμερίζουν την ξεπερασμένη τεχνολογία που διαθέτουν και υιοθετούν ή αντιγράφουν τις νέες έτσι ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία Κυριάκου Λουκία
τους. Τέλος ένας άλλος τρόπος μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η διάδοση νέων τεχνολογιών είναι οι
συνεργασίες εγχώριων εταιριών με τις θυγατρικές. Έτσι οι εγχώριες εταιρίες καταφέρνουν να γίνουν πιο
ανταγωνιστικές και πιο κερδοφόρες συμβάλλοντας έτσι και στην αύξηση του Α.Ε.Π..

6. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΠΛΗΡΩΜΩΝ:

Η ίδρυση θυγατρικών εταιριών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των εξαγωγών της χώρας και ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου η επένδυση είναι εξαγωγικού χαρακτήρα, εκμεταλλευόμενη τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας. Ακόμα υποκαθίστανται οι εισαγωγές εάν τα παραγόμενα αγαθά θεωρούνται υποκατάστατα. Ωστόσο υπάρχουν αμφιβολίες για το πόσο οι Ξ.Α.Ε. βελτιώνουν το ισοζύγιο πληρωμών και οι οποίες ανήκουν στα μειονεκτήματα των Ξ.Α.Ε.

1.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ Ξ.Α.Ε. ΓΙΑ ΤΗ ΧΩΡΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που δημιουργούν οι Ξ.Α.Ε. στη χώρα υποδοχής υπάρχουν και μειονεκτήματα. Τα μειονεκτήματα αυτά είναι:

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΩΝ Η' ΜΟΝΟΠΩΛΙΩΝ:

Οι θυγατρικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε μια χώρα είναι λογικό να επιδιώξουν την κατάκτηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Για να το πετύχει αυτό μπορεί να ακολουθήσει επιθετική τιμολογιακή πολιτική (που της επιτρέπεται εξαιτίας των οικονομικών της δυνατοτήτων) και έτσι να αναγκάσει τις εγχώριες επιχειρήσεις ή να συγχωνευτούν ή να εξέλθουν από τον κλάδο. Το γεγονός αυτό έχει όμως αρνητικές επιδράσεις στον ανταγωνισμό καθώς έτσι δημιουργούνται μονοπώλια και ολιγοπώλια.

2. Η ΧΡΗΣΗ ΝΕΑΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΟΔΗΓΗΣΕΙ ΣΕ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΡΓΙΑΣ:

Εάν η τεχνολογία η οποία μεταφέρεται είναι εντάσεως κεφαλαίου τότε ουσιαστικά δεν υπάρχουν οφέλη για την καταπολέμηση της ανεργίας. Αν η τεχνολογία είναι έντασης εξειδικευμένης εργασίας και η χώρα δεν

διαθέτει εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό τότε δεν υπάρχει κανένα όφελος από την Ξ.Α.Ε. διότι η πολυεθνική

θα αναγκαστεί να μεταφέρει προσωπικό από άλλη χώρα αφήνοντας έτσι ανεπηρέαστο το ποσοστό ανεργίας της χώρας.

3. ΑΥΞΗΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΕ ΚΥΒΕΡΝΗΤΙΚΟΥΣ ΚΥΚΛΟΥΣ:

Πιστεύεται ότι όσο πιο μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας βρίσκεται στα χέρια πολυεθνικών τόσο λιγότερο ανεξάρτητη είναι η κυβέρνηση της. Αυτό συμβαίνει διότι για παράδειγμα η κυβέρνηση δεν μπορεί να πάρει μέτρα υπέρ της εγχώριας βιομηχανίας, να περιορίσει τις εισαγωγές ή να προστατεύσει τα εγχώρια προϊόντα διότι έτσι ίσως οδηγούσε σε πιθανή αποχώρηση της πολυεθνικής που θα είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια θέσεων εργασίας. Επομένως βλέπουμε ότι οι Ξ.Α.Ε. επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την άσκηση οικονομικής πολιτικής.

4. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ:

Αρνητική επίδραση στο ισοζύγιο πληρωμών από τις Ξ.Α.Ε. μπορεί να έχουμε σε περίπτωση όπου οι θυγατρικές εταιρίες οι οποίες κάνουν εισαγωγή πρώτων υλών, μηχανολογικού εξοπλισμού, επιβαρύνοντας το ισοζύγιο. Επίσης αρνητική επίδραση έχουμε όταν οι επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε επανεπένδυση των κερδών αλλά αντίθετα τα διοχετεύουν στην χώρα προέλευσης. Επομένως όταν μια χώρα έχει εισροή Ξ.Α.Ε. υπάρχει μεγάλος κίνδυνος επιβαρύνσεις του ισοζυγίου πληρωμών της.

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ



2.1 Η ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αποτελεί τη μεγαλύτερη και την ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο. Ωστόσο με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο κατάφερε να ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (που για λόγους συντομίας θα αναφέρουμε στο εξής ως ΕΤΕ) είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων ενεργητικού - παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).



Η ΕΤΕ είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο την δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.



Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αριθμεί 578 καταστήματα και 1.500 ATMs, καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile και Internet Banking. Σήμερα, μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της ΝΑ Ευρώπης, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 1.237 μονάδες.

Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του ενάμισι εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της τράπεζας.

Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.



2.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Ο Όμιλος της ΕΤΕ δραστηριοποιείται διεθνώς σε 15 χώρες, όπου ελέγχει 8 τράπεζες και 64 εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών και λοιπών υπηρεσιών.
- Η Τράπεζα αριθμεί 576 καταστήματα και 1.500 ATMs στην ελληνική επικράτεια, ενώ διαμέσου θυγατρικών εταιρειών και καταστημάτων διαθέτει το ευρύτερο δίκτυο διανομής προϊόντων και υπηρεσιών από κάθε άλλη τράπεζα στο εξωτερικό (1.237 μονάδες).
- Ελέγχοντας το 1/4 της λιανικής τραπεζικής και έχοντας την μεγαλύτερη καταθετική βάση στην Ελλάδα (24% μερίδιο αγοράς στις καταθέσεις), η Εθνική Τράπεζα δίκαια μπορεί να ισχυρισθεί ότι είναι η Τράπεζα της Ελληνικής Οικογένειας.
- Με ισχυρή κεφαλαιακή βάση, δηλαδή ίδια κεφάλαια EUR 6,2 δισ. και συνολικό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας 9,9% (BIS ratio), 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.
- Με την εξαγορά της United Bulgarian Bank στη Βουλγαρία (2000), της Stopanska Banka στην ΠΓΔΜ (2000), της Banca Romaneasca στη Ρουμανία (2003), της Finansbank στην Τουρκία (2006) και της Vojvodjanska Banka στη Σερβία (2006), η ΕΤΕ φιλοδοξεί να γίνει ο κορυφαίος χρηματοπιστωτικός όμιλος σε μια αγορά 125 εκατομμυρίων κατοίκων.





Γεώργιος Σταύρος
(1841-1869)

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 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 των πελατών 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 1932 στην αρχή συγχωνεύεται και στη συνέχεια προχωρά στην εξαγορά της τράπεζας της Ανατολής. Μέσω του δικτύου της απορροφηθείσας τράπεζας της Ανατολής έχουμε την επέκταση της ΕΤΕ στην Αίγυπτο. Τον επόμενο χρόνο λειτουργούν ως υποκαταστήματα της ΕΤΕ οι μονάδες της πρώην τράπεζας Ανατολής στην Αλεξάνδρεια, στο Κάιρο και στο Ζαγαζίκ. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Το 1963 η ΕΤΕ, μαζί με άλλους μεγάλους διεθνείς χρηματοδοτικούς οργανισμούς, ιδρύει την Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως (ΕΤΕΒΑ). Το 1965 εξαγοράζει το σύνολο των μετοχών της τράπεζας Επαγγελματικής Πίστωσης, πρώην τράπεζα Καραβασίλη, που είχε ιδρυθεί το 1924.

Το 1969, συστήνονται τα γραφεία αντιπροσωπείας της ΕΤΕ στο Σικάγο και στη Φρανκφούρτη. Ιδρύονται τρεις νέες μονάδες στην Κύπρο και νέα υποκαταστήματα της θυγατρικής South African Bank στο Γιοχάνεσμπουργκ και στο Ντέρμπαν της Ν. Αφρικής.

Το 1971 κυκλοφορεί η πρώτη ελληνική τραπεζική πιστωτική κάρτα, η Εθνοκάρτα, ενώ το 1972 ιδρύει τη θυγατρική της Διεθνή Εταιρεία Διαχείρισεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων Α.Ε.

Το 1979 η Εθνική συμμετέχει κατά 40% στο κεφάλαιο της νεοϊδρυθείσας Αραβοελληνικής τράπεζας με έδρα την Αθήνα. Επίσης ιδρύει στο Παρίσι τη θυγατρική της τράπεζα Banque Nationale de Grece (France).

Το 1982 ιδρύεται στο Καναδά, με έδρα το Μόντρεαλ και συγχωνεύεται με τις θυγατρικές NBG Enterprises και Hellenic Canadian Trust, η νέα θυγατρική της Εθνικής National Bank of Greece (Canada), με 3 υποκαταστήματα.

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. Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Το 2002 απορροφά την Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως. Από τις αρχές της νέας χιλιετίας η Εθνική Τράπεζα, με ως τότε παρουσία στα σημαντικότερα διεθνή χρηματοοικονομικά κέντρα (Β. Αμερική, Δυτική Ευρώπη) διαφοροποιεί τον στρατηγικό της προσανατολισμό, στρεφόμενη στις ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, στις οποίες μέχρι τότε διέθετε περιορισμένη παρουσία. Το 2000 αγοράζει τη United Bulgarian Bank και τη Stopanska Banka, στη Βουλγαρία και την Π.Γ.Δ.Μ. αντίστοιχα. Ακολουθεί η εξαγορά της Banca Romaneasca στη Ρουμανία το 2003. Η πρωτοφανούς ύψους για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς εξαγορά της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodjanska Banca στη Σερβία το 2006 ολοκληρώνουν την παρουσία του Ομίλου στην ευρύτερη περιοχή.

2.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ

Η ΕΤΕ συγκαταλέγεται ανάμεσα στους ισχυρότερους τραπεζικούς ομίλους σε ευρωπαϊκό επίπεδο (27η θέση). Οι διακρίσεις αυτές επιβεβαιώνουν τις στρατηγικές επιλογές της Τράπεζας, με στόχο την δημιουργία ενός ηγετικού ομίλου στην ΝΑ Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Οι διεθνείς διακρίσεις επιβεβαιώνουν την επιτυχημένη πορεία του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας:



«Καλύτερη Τράπεζα στην Ελλάδα» στον τομέα του Private Banking για το 2008, πρώτη θέση στην Ελλάδα και 99η διεθνώς από πλευράς εποπτικών κεφαλαίων σύμφωνα με το περιοδικό «The Banker», 82η θέση διεθνώς σύμφωνα με την κατάταξη του Forbes Global 2000, καλύτερο τμήμα Investor Relations στην Ελλάδα σύμφωνα με το περιοδικό IR Magazine, πρώτη θέση για τις επιχειρηματικές κινήσεις της NBGI Private Equity το 2007 στην κατηγορία επενδύσεων μέχρι ποσού GBP 50 εκατ. ανά επένδυση, «Deal of the Year» για επένδυση που πραγματοποίησε η NBGI Private Equity στην αλυσίδα Nationwide Autocentres, στο πλαίσιο του θεσμού M&A Awards.

2.5 ΟΡΑΜΑ

Όραμα του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, όπως διατυπώθηκε στο νέο τριετές ΕΣ δράσης 2007-2009, είναι:

- Η εδραίωση της ηγετικής θέσης του Ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη, με παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου,
- η ανάδειξή του ως η προτιμώμενη επιλογή εργοδότη για τους εργαζόμενους, καθώς και
- η διασφάλιση υψηλών αποδόσεων προς όφελος των μετόχων, μέσα σε πλαίσιο αποτελεσματικής και σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης και αυστηρής διαχείρισης κινδύνων.

Με γνώμονα την επίτευξη των στόχων αυτών, ο Όμιλος διαμορφώνει τις στρατηγικές επιλογές και δράσεις του για την προσεχή τριετία, εστιάζοντας σε τέσσερις βασικούς άξονες:



1. διατήρηση του υψηλού ρυθμού αύξησης των εσόδων,
2. ενδυνάμωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας,
3. αποτελεσματική απορρόφηση των εξαγορών και εκμετάλλευση των συνεργιών,
4. ενεργό διαχείριση των εποπτικών κεφαλαίων.

Το 2007 –πρώτο έτος εφαρμογής του νέου τριετούς επιχειρησιακού σχεδίου- χαρακτηρίστηκε από σημαντικές διαρθρωτικές μεταβολές, με σπουδαιότερη την ενσωμάτωση της Finansbank σε ένα ομογενοποιημένο λειτουργικό σχήμα.

Το νέο Επιχειρησιακό Σχέδιο 2007-2009 στοχεύει στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων και προοπτικών που διαμορφώνονται στη δυναμικά αναπτυσσόμενη περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου. Κύρια επιδίωξή του αποτελεί η συνεισφορά των διεθνών δραστηριοτήτων κατά περίπου 45% στην κερδοφορία του Ομίλου ως το 2009, αναδεικνύοντάς την ΕΤΕ σε μία πραγματικά διεθνή τράπεζα, με ισχυρή παρουσία εκτός των ελληνικών συνόρων.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ απασχολεί συνολικά 34.623 άτομα, εκ των οποίων τα 13.434 αποτελούν το προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας στην Ελλάδα.

Η Εθνική Τράπεζα εφαρμόζει πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Δράσης με το όνομα «Ευθύνη». Ευθύνη για τον άνθρωπο, μέσω της στήριξης προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης, της επιχορήγησης αθλητικών διοργανώσεων και της προσφοράς υποτροφιών και κονδυλίων για επιστημονική έρευνα. Ευθύνη για τον πολιτισμό και τη διαφύλαξη της εθνικής μας κληρονομιάς μέσα από τη στήριξη εκδηλώσεων που αφορούν τη μουσική, τα εικαστικά και τις παραστατικές τέχνες αλλά και τη δραστηριότητα του Ιστορικού Αρχείου και του

Μορφωτικού της Ιδρύματος. Ευθύνη για το περιβάλλον, μέσα από τη στήριξη δραστηριοτήτων που ενισχύουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του. Για το σκοπό αυτό έχει αναπτύξει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 14001. Στόχοι του συστήματος αυτού είναι η εξοικονόμηση φυσικών πόρων, ο εξορθολογισμός των επαγγελματικών μετακινήσεων, η αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και στερεών αποβλήτων, η εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες και η εφαρμογή πολιτικής για την εκτίμηση περιβαλλοντικών κινδύνων στις διαδικασίες των χρηματοδοτήσεων.

ΒΑΛΚΑΝΙΑ





3.1 ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Η **Δημοκρατία της Βουλγαρίας** είναι μια χώρα της νοτιοανατολικής Ευρώπης με έκταση 110.910 τετραγωνικά χλμ. και πληθυσμό 7.602.116, με βάση εκτιμήσεις του 2009.

Βρέχεται στα ανατολικά από τη Μαύρη Θάλασσα, ενώ συνορεύει με την Ελλάδα στα νότια, την Τουρκία στα ανατολικά, την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας στα δυτικά, τη Σερβία και τη Ρουμανία στα βόρεια. Φυσικό σύνορο μεταξύ της Ρουμανίας και της Βουλγαρίας αποτελεί ο ποταμός Δούναβης.



3.2 ΡΟΥΜΑΝΙΑ

Η **Ρουμανία** είναι μια πρώην κομμουνιστική δημοκρατία στα βορειοανατολικά Βαλκάνια. Ο πληθυσμός της χώρας είναι 22.215.421 κάτοικοι, με βάση εκτιμήσεις για τον Ιούλιο του 2009.

Η οικονομία της χώρας δεν έχει συνέλθει ακόμα πλήρως από την πτώση του τείχους και την διάλυση του ανατολικού μπλοκ. Το ΑΕΠ κατά κεφαλήν προσεγγίζει τα 11.100 ευρώ και η αύξηση του ΑΕΠ τα τελευταία χρόνια κυμαινόταν στο 8,8%. Οι Ρουμάνοι θεωρούν τους εαυτούς τους απογόνους Ρωμαίων στρατιωτών στην ρωμαϊκή επαρχία της Δακίας. Η γλώσσα της χώρας είναι τα ρουμανικά, λατινογενής γλώσσα με κάποιες σλάβικες επιρροές.



3.3 ΣΕΡΒΙΑ

Η **Σερβία**, επίσημα **Δημοκρατία της Σερβίας**, είναι μεσόγεια χώρα των κεντρικών Βαλκανίων. Πρωτεύουσα της είναι το Βελιγράδι. Συνορεύει βόρεια με την Ουγγαρία, δυτικά με την Κροατία, τη Βοσνία και Ερζεγοβίνη, το Μαυροβούνιο και την Αλβανία, νότια με το Κοσσυφοπέδιο και την Π.Γ.Δ.Μ. και

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία
ανατολικά με τη Βουλγαρία και τη Ρουμανία. Μέχρι τον Ιούνιο του 2006 ήταν μία από τις δύο δημοκρατίες που
Κυριάκου Λουκία
αποτελούσαν την ομοσπονδιακή Δημοκρατία Σερβία και Μαυροβούνιο.

Έχει πληθυσμό 7.365.507 κατοίκων (χωρίς να συμπεριλαμβάνεται το Κόσοβο με βάση εκτιμήσεις για το 2008)
και έκταση 77.474 τ.χμ. Αποτελείται από την κεντρική Σερβία, την περιοχή του Κοσόβου στο νότο, και τη
Βοϊβοντίνια στο βορά. Η επαρχία του Κοσόβου, παρ' ότι είναι μέρος της Σερβίας, από τον πόλεμο του 1999 κι
έπειτα είναι προτεκτοράτο του ΟΗΕ και de facto εκτός του ελέγχου των Σερβικών αρχών. Μετά από
δημοψήφισμα που διεξήχθη στο Μαυροβούνιο η ένωση Σερβίας-Μαυροβούνιου διαλύθηκε, συνεπώς και η Σερβία
πλέον αποτελεί ανεξάρτητη δημοκρατία. Η διαδικασία απόσχισης ανακοινώθηκε ότι θα διαρκέσει δύο έως τρεις
μήνες από την ημέρα του δημοψηφίσματος (21 Μαΐου 2006). Στις 5 Ιουνίου 2006, η Σερβία επίσημα κήρυξε τη
διάλυση της Ομοσπονδίας με το Μαυροβούνιο.



3.4 ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ

Το **Μαυροβούνιο** είναι ανεξάρτητο κράτος από το 2006, με πληθυσμό 672.180
(σύμφωνα με εκτίμηση του 2009). Στο βορρά συνορεύει με την Κροατία και τη
Βοσνία-Ερζεγοβίνη, ανατολικά με τη Σερβία, νότια με την Αλβανία και δυτικά
βρέχεται από την Αδριατική θάλασσα. Ήταν η δεύτερη και μικρότερη συνιστώσα
της Ομοσπονδίας Σερβίας-Μαυροβουνίου, διαδόχου κράτους της

Γιουγκοσλαβίας. Δημοψήφισμα που διεξήχθη στις 21 Μαΐου 2006 είχε σαν αποτέλεσμα (με 55,4% των ψήφων)
την ανεξαρτητοποίηση του Μαυροβούνιου από την ομοσπονδία με τη Σερβία, κάτι που αποδέχθηκε και η ίδια. Η
χώρα έγινε ανεξάρτητη στις 3 Ιουνίου 2006 και το 192ο μέλος του ΟΗΕ στις 28 Ιουνίου 2006. Στις 11 Μαΐου του
2007 έγινε επίσης το 47ο μέλος του Συμβουλίου της Ευρώπης.

Πρωτεύουσα είναι η Ποντγκόριτσα. Το 80% περίπου του πληθυσμού αυτοπροσδιορίζεται ως Μαυροβούνιοι και
Σέρβοι, το 5% Αλβανοί ενώ το υπόλοιπο 15% είναι Σλάβοι μουσουλμάνοι που κατοικούν στην περιοχή Σαντζάκ,
η οποία βρίσκεται μισή στο Μαυροβούνιο και μισή στη Σερβία.



3.5 ΠΓΔΜ

Η **πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (Π.Γ.Δ.Μ.)**, έγινε ανεξάρτητο κράτος το 1991 κατόπιν του διαμελισμού της πρώην Σοσιαλιστικής Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γιουγκοσλαβίας. Είναι ηπειρωτική χώρα των κεντρικών Βαλκανίων και βρίσκεται στην νοτιοανατολική Ευρώπη. Βρίσκεται μεταξύ Σερβίας, Αλβανίας, Ελλάδας και Βουλγαρίας και καταλαμβάνει συνολική έκταση 25.333 τετραγωνικών χιλιομέτρων (ξηρά: 24.856 τετραγωνικά χιλιόμετρα, ύδατα: 477 τετραγωνικά χιλιόμετρα), έχει συνολικό πληθυσμό 2.041.941 κατοίκους και το γνωστότερο τουριστικό αξιοθέατο της χώρας είναι η Λίμνη Οχρίδα στα δυτικά σύνορα με την Αλβανία.

Η ΠΓΔΜ είναι από τον Δεκέμβριο του 2005, η πιο πρόσφατη χώρα που της δόθηκε επίσημη υποψηφιότητα προς ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Διπλωματικά ζητήματα της χώρας είναι η διαμάχη με την Ελλάδα σχετικά με τη χρήση του ονόματος Μακεδονία και οι ψυχρές σχέσεις με τη Βουλγαρία. Αν και συμμετείχε στη σύνοδο κορυφής του ΝΑΤΟ στο Βουκουρέστι στις 2 Απριλίου του 2008, η ΠΓΔΜ δεν έλαβε τελικά πρόσκληση για την ένταξη της στη συμμαχία λόγω της διαφωνίας με την Ελλάδα σχετικά με το όνομα.

3.6 ΣΛΟΒΕΝΙΑ

Η **Σλοβενία**, επίσημα **Σλοβένικη Δημοκρατία**, είναι χώρα στην Κεντρική Ευρώπη. Συνορεύει με την Αυστρία στα βόρεια, την Ιταλία στα δυτικά, την Ουγγαρία στα ανατολικά, και την Κροατία στα νότια. Στα δυτικά έχει μια μικρού μήκους ακτογραμμή στην Αδριατική θάλασσα. Έχει συνολική έκταση 20.273 τετρ. χλμ. και πληθυσμό 2.005.692 κατοίκους. Η Σλοβενία ήταν μία από τις συνιστώσες δημοκρατίες της Γιουγκοσλαβίας, από την οποία ανεξαρτητοποιήθηκε το 1991.

Έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 2004 και από το 2007 είναι μέλος και της Ευρωζώνης.

3.7 ΚΡΟΑΤΙΑ

Η **Κροατία**, της οποίας η επίσημη ονομασία είναι **Κροατική Δημοκρατία (Republika Hrvatska)**, είναι μία δημοκρατική χώρα στην νότιο-ανατολική Ευρώπη, και συνορεύει στα βόρεια με την Ουγγαρία και την Σλοβενία, στα ανατολικά με την Σερβία και την Βοσνία-Ερζεγοβίνη, ενώ στην νότια άκρη της με το Μαυροβούνιο. Στο δυτικό της τμήμα βρέχεται από την Αδριατική θάλασσα και αποτελεί έτσι τα φυσικά της σύνορα.

Η πρωτεύουσά της και έδρα της κυβερνήσεως είναι με ένα περίπου εκατομμύριο κατοίκους το Ζάγκρεμπ, το οποίο είναι σημαντικός συγκοινωνιακός κόμβος και το οικονομικό όπως και το ακαδημαϊκό κέντρο της. Άλλες σημαντικές πόλεις της Κροατίας είναι η Ριέκα, η Πούλα, το Σπλιτ και το Ντούμπροβνικ.

Η Κροατία είναι μεταξύ άλλων μέλος στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου και στην Συνθήκη Ελεύθερου Εμπορίου της Κεντρικής Ευρώπης (CEFTA). Το κράτος στοχεύει στην ένταξή της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από το 2004 είναι επίσημα υποψήφια χώρα προς ένταξη. Τον Απρίλιο του 2009 έγινε μέλος του ΝΑΤΟ. Η Κροατία ως το τέλος του 2009 κατέχει το αξίωμα της μη μόνιμης χώρας-μέλους στο Συμβούλιο Ασφαλείας του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Στη χώρα, θεμελιώθηκε το Μάιο του 2009 η μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής βιοαερίου στην Ευρώπη



3.8 ΑΛΒΑΝΙΑ

Η **Δημοκρατία της Αλβανίας**, είναι μια Βαλκανική χώρα της ΝΑ Ευρώπης. Συνορεύει με το Μαυροβούνιο Βορειοδυτικά, το Κοσσυφοπέδιο Βόρεια, την ΠΓΔΜ Ανατολικά και την Ελλάδα Νότια. Βρέχεται από την Αδριατική θάλασσα Δυτικά, και το Ιόνιο πέλαγος

Νοτιοδυτικά. Ιδρύθηκε μετά το τέλος των Βαλκανικών Πολέμων, το 1913 και πρώτος κυβερνήτης της ήταν ο Ισμαήλ Κεμάλ (Ismail Qemali). Εθνικός ήρωας της Αλβανίας είναι ο Σκεντέρμπεης (Skendërbe) γνωστός και ως Γεώργιος Καστριώτης (Gjergj Kastrioti).

3.9 ΤΟΥΡΚΙΑ

Η **Δημοκρατία της Τουρκίας** είναι μια αναπτυσσόμενη χώρα που βρίσκεται στη νοτιοδυτική Ασία με ένα μικρό τμήμα της επικράτειας της (3%) στη νοτιοανατολική Ευρώπη. Μέχρι το 1922, η χώρα ήταν το κέντρο της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας. Η χερσόνησος της Ανατολίας, που βρίσκεται ανάμεσα στη Μαύρη Θάλασσα και τη Μεσόγειο Θάλασσα συγκροτεί το βασικό τμήμα της χώρας. Η Τουρκία συνορεύει δυτικά με την Ελλάδα και τη Βουλγαρία, ανατολικά με τη Γεωργία, την Αρμενία, το Αζερμπαϊτζάν και το Ιράν, νότια με το Ιράκ και τη Συρία.



Η Τουρκία είναι χώρα γεωργική που έχει αναπτύξει τις τελευταίες δεκαετίες τόσο την βιομηχανία όσο και τον κλάδο των υπηρεσιών.

Η παραλία του Αιγαίου υπήρξε πάντοτε η περισσότερο αναπτυγμένη περιοχή της Μικράς Ασίας, γιατί δέχεται την ευεργετική επίδραση των δυτικών ανέμων του Αιγαίου, οι οποίοι διαμορφώνουν κλίμα μεσογειακό, με αρκετές βροχοπτώσεις το χειμώνα και ξηρασία το καλοκαίρι. Στον κόλπο του Αδραμυττίου γίνεται η μεγαλύτερη καλλιέργεια ελαίων ενώ, νοτιότερα, και κατά μήκος όλης της παραλίας μέχρι και τη στενή ζώνη της Καρίας, εκτείνεται ο "Κήπος της Τουρκίας". Οι παραλιακές πεδιάδες και οι κοιλάδες μεταξύ των ενδιάμεσων οροσειρών της Λυδίας, που έχουν

κατεύθυνση κάθετη προς τις ακτές, επιτρέπουν στους υγρούς θαλάσσιους ανέμους να εισέρχονται βαθιά στο οροπέδιο και να δημιουργούν περιοχές μεταβατικού κλίματος, από την πλούσια παραλιακή ζώνη προς την περιοχή του οροπεδίου. Εδώ καλλιεργούνται δημητριακά, ρύζι, καπνός, αμπέλια, ιδιαίτερα σταφίδα σουλτανίνα, ελιές, βαμβάκι, κανναβίς, ηλιόσπορος, γλυκόριζα και τριανταφυλλιές (ρόδα), από τις οποίες παράγεται ροδέλαιο.



Στο εσωτερικό υπάρχουν κοιτάσματα σιδηρομεταλλεύματος και λιγνίτη.

Η παραλιακή ζώνη του Εύξεινου Πόντου παρουσιάζει μικρό διαμελισμό. Κατά τόπους σχηματίζονται μικρές

κλιμακωτές προς τη θάλασσα περιοχές, όπως και διάφορες κοιλάδες, οι οποίες εισέρχονται στο εσωτερικό των

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία Κυριάκου Λουκία
ορεινών όγκων. Χαρακτηριστικό της ζώνης αυτής είναι οι μεγάλες βροχοπτώσεις (900-1.200 χλμ.), που συντελούν στην ανάπτυξη των πυκνών δασών. Καλλιεργούνται στα μέρη αυτά, καπνός, τσάι, λαχανικά, φουντουκιές, αμυγδαλιές, καρυδιές και οπωροφόρα. Ο Εύξεινος Πόντος, παρόλο που είναι μια κλειστή θάλασσα, είναι συχνά τρικυμιάδης και τα λιμάνια του είναι επισφαλή.

Στη νότια Τουρκία η Οροσειρά του Ταύρου και Αντίταυρου δεν απλώνεται απότομα προς τη θάλασσα, αλλά δημιουργεί διάφορες πεδιάδες, όπως της Αττάλειας και της Κιλικίας. Η πεδιάδα της Κιλικίας επικοινωνεί με το εσωτερικό οροπέδιο της Ανατολίας διαμέσου της "Πύλης της Κιλικίας".

Η δίοδος αυτή έχει παίξει σπουδαίο ρόλο στη διακίνηση των λαών. Η μεγάλη βροχόπτωση στην περιοχή αυτή ευνοεί την ανάπτυξη δασών (πλατάνια, δρυς, οξιές, κέδρα, πεύκα και καρυδιές).

Οι περιοχές της Βόρειας, της Δυτικής και της Νότιας Μ. Ασίας, από τα αρχαία χρόνια ως το 1923, ήταν περιοχές όπου επικρατούσε το ελληνικό στοιχείο.

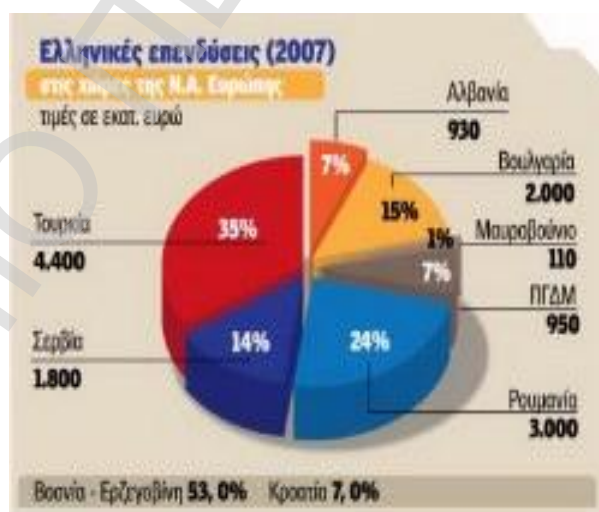
Η Αρμενία, με το υψίπεδό της, εξαιτίας του ότι βρίσκεται σε απομακρυσμένη περιοχή, παραμένει περιοχή καθαρά αγροτική και κτηνοτροφική. Το Τουρκικό Κουρδιστάν που βρίσκεται νότια του Αρμενικού υψιπέδου, είναι περιοχή φτωχή και αραιοκατοικημένη. Έχει όμως μεγάλο υπόγειο πλούτο, που της δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί.

Το Δεκέμβριο του 2008 ανακοινώθηκε ότι στο τελευταίο τρίμηνο του 2008 η οικονομία της χώρας αναπτύχθηκε με το χαμηλότερο ρυθμό από το 2002.

3.10 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Οι βαλκανικές χώρες έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο στην προσπάθειά τους να γίνουν μια λειτουργική οικονομία της αγοράς, αν και θα λέγαμε ότι δεν είναι ακόμα ικανές να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις και τις δυνάμεις αγοράς εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο όγκος των επενδυμένων κεφαλαίων σε αυτές τις χώρες είναι πολύ περιορισμένος και υπάρχει έλλειψη δυτικού επενδυτικού ενδιαφέροντος.

Με δεδομένη αυτή την κατάσταση, οι Έλληνες επιχειρηματίες έχουν βρει έδαφος για να πραγματοποιήσουν αρκετά μεγάλες επενδύσεις σε σχέση με τα οικονομικά μεγέθη της Ελλάδας. Παρ' όλα αυτά 25 περίπου ελληνικές πολυεθνικές έχουν επενδύσει το 80% των συνολικών ελληνικών εκροών ΞΑΕ σε ολόκληρη τη βαλκανική περιοχή. Συγχρόνως, περίπου 3.000 ενεργές ελληνικές επιχειρήσεις από τις 8.000-10.000 εγγεγραμμένες πρόσφεραν και προσφέρουν δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας στις βαλκανικές οικονομίες όπως νέες θέσεις εργασίας, προϊόντα καλύτερης ποιότητας, ευρύτερη ποικιλία των προϊόντων και αύξηση της παραγωγής. Οι βαλκανικές χώρες, παρ' όλο που υστερούν οικονομικά σε σχέση με τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, διαθέτουν εντούτοις σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Επίσης, υπάρχουν έντονα σημάδια οικονομικής ανάκαμψης-ανάπτυξης και πολιτικό-κοινωνικής σταθερότητας και σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων. Επομένως, παρουσιάζονται αρκετές επενδυτικές ευκαιρίες ιδίως για τις ελληνικές επιχειρήσεις με δεδομένη την έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος από τις δυτικές πολυεθνικές. Οι χώρες της ΝΑ Ευρώπης έχουν την προοπτική στη δεκαετία που διανύουμε να επιτύχουν το στόχο της ευρωπαϊκής σύγκλισης, όπως επίσης και οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις αγορές αυτές.



Με δεδομένο, λοιπόν, ότι οι εταιρείες από τις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες έχουν αναπτύξει υψηλό επενδυτικό ενδιαφέρον για τις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν στις βαλκανικές χώρες, αφού αναλύσουν με προσοχή όλα τα παραπάνω και να λάβουν υπόψη κυρίως τη γεωγραφική εγγύτητα, την πολιτισμική εγγύτητα και τη γνώση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος των Βαλκανίων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Οι επενδύσεις των μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές χώρες

Επιχείρηση

Παρουσία

| | |
|------------------|--|
| ΟΤΕ | Ελέγχει την Romtelecom, 20% στον ΟΤΕ Σερβίας, την Cosmofon στα Σκόπια |
| Ελλην. Πετρέλαια | Διαθέτει διυλιστήριο στα Σκόπια και 300 καταστήματα λιανικής πώλησης υγρών καυσίμων |
| Βερόπουλος | Διαθέτει 8 σουπερ μάρκετ στα Σκόπια και 3 σε Σερβία – δημιουργεί άλλα 2 σε Σκόπια και άλλα 2 σε Σερβία |
| Ιντερέκ | Διαθέτει θυγατρικές εταιρείες σε Ρουμανία, Βουλγαρία και Ελλάδα |
| Ιντεράιτ | Κατάγει σημαντική βάση στην αγορά στοιχείων των περισσότερων βαλκανικών χωρών |
| CosmOTE | Ελέγχει τις εταιρείες AMC και Global στην Αλβανία, την Cosmofon στην ΠΓΔΜ και την Cosmote Romania |
| Γερμανός | 145 καταστήματα στη Ρουμανία, 124 στη Βουλγαρία, 23 στα Σκόπια |
| Ηλεκτρονική | 2 μεγάλα καταστήματα στα Βελιγράδι, Ατζέι και τρίτο |
| Πήλοιο | Ένα μεγάλο κατάστημα στη Σόφια |
| Ι.Μ. Μαΐλης | Διαθέτει θυγατρικές εταιρείες σε όλες σχεδόν τις βαλκανικές χώρες |
| Βιοκόκο | Διαθέτει καλωβουργία στη Βουλγαρία, εργοστάσιο καλωδίων στη Ρουμανία |
| Τιτόν | Διαθέτει μονάδες παραγωγής τσιμέντου σε Βουλγαρία, Σερβία, Σκόπια, Αλβανία |
| Coca-Cola BE | Διαθέτει παραγωγικές μονάδες εμφιάλωσης Coca-Cola, νερού, χυμών, σε όλες σχεδόν τις χώρες της ΝΑ Ευρώπης |
| Αλουμίν | Εργοστάσια παραγωγής προφίλ αλουμινίου σε Ρουμανία, Αλβανία και άλλες βαλκανικές χώρες |
| Όμιλος Martin | Ελέγχει εταιρεία με μεγάλο ακίνητο στα Βελιγράδι και είναι από τους μεγαλύτερους ξενοδοχειακούς ομίλους της Κροατίας |
| Spider Stores | 5 καταστήματα στη Ρουμανία, 2 στη Σόφια, 1 στην Πάφους |

| Χώρες Ν.Α. Ευρώπης | ΕΞΑΓΩΓΕΣ | | | ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ | | | ΟΓΚΟΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ | | | ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ | | | Άμεσες Ελληνικές Επενδύσεις 2007 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|---|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 | |
| Αλβανία | 348,07 | 373,65 | 452,9 | 19,63 | 33,07 | 68,05 | 367,7 | 406,72 | 520,95 | 328,44 | 340,58 | 384,85 | 9,3 |
| Βουλγαρία | 817,04 | 1.052,49 | 1.109,2 | 589,03 | 776,6 | 861,25 | 1.406,07 | 1.829,09 | 1.971,17 | 228,01 | 275,89 | 248,67 | 1,50 |
| Βοσνία - Ερζεγοβίνη | 21,27 | 18,31 | 26,25 | 7,67 | 8,37 | 6,01 | 28,94 | 26,68 | 32,26 | 13,6 | 9,94 | 20,24 | 0,3 |
| Κροατία | 34,89 | 83,75 | 114,92 | 65,96 | 21,25 | 16,72 | 100,85 | 105 | 131,64 | -31,07 | 62,5 | 98,20 | 1,1 |
| Μαυροβούνιο | - | 61,9 | 46,79 | - | 60,92 | 49,01 | - | 122,82 | 95,80 | - | 0,98 | -2,22 | 1,1 |
| ΠΓΔΜ | 327,23 | 373,27 | 389,39 | 198,45 | 230,91 | 299,24 | 525,68 | 604,18 | 689,17 | 128,78 | 142,36 | 90,69 | 9,3 |
| Ρουμανία | 408,86 | 595,82 | 774,65 | 434,27 | 505,26 | 535,96 | 843,13 | 1.101,08 | 1.310,61 | -25,41 | 90,56 | 238,69 | 3,00 |
| Σερβία ^ | 185,24 | 189,49 | 218,95 | 132,49 | 131,16 | 139,96 | 317,73 | 320,65 | 358,91 | 52,75 | 58,33 | 78,99 | 1,80 |
| -Κόσσοβο | 7,75 | 14,46 | 68,77 | 0,03 | 0,11 | 0,19 | 7,78 | 14,57 | 68,96 | 7,72 | 14,35 | 68,58 | 0,3 |
| Τουρκία | 754,06 | 847,99 | 620,22 | 956,66 | 1.325,95 | 1.668,95 | 1.710,72 | 2.173,94 | 2.289,17 | -202,6 | -477,96 | 1.048,7 | 4,40 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2.904,41 | 3.611,13 | 3.823,30 | 2.404,19 | 3.093,6 | 3.645,34 | 5.308,6 | 6.704,73 | 7.468,64 | 500,22 | 517,53 | 177,96 | 12,73 |

Πηγή: ΕΣΥΕ

* Πηγή: Εκθέσεις Γραφείων Ο.Ε.Υ.

Τα στοιχεία του 2005 αφορούν σε Σερβία και Μαυροβούνιο

ΓΙΑΤΙ ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΟΥΝ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους η Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα οι ελληνικές εταιρείες επενδύουν στα Βαλκάνια:

- Τα Βαλκάνια προσφέρουν στην Ελλάδα μία εντελώς νέα αγορά (Petrochilos και Salavrakos 2003).
- Η νέα αγορά των Βαλκανίων βρίσκεται πολύ κοντά στην Ελλάδα (Petraikos, 1997).
- Στην αγορά των Βαλκανίων υπάρχει έλλειψη εγχώριου ανταγωνισμού.
- Τα Βαλκάνια προσφέρουν φτηνό εργατικό κόστος, έτσι οι μεταφερόμενες επιχειρήσεις «συμβάλλουν» στην αύξηση της ανεργίας στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στη Βόρεια Ελλάδα.
- Η Ελλάδα ειδικεύεται στη φασόν παραγωγή (ειδικά η Βόρεια Ελλάδα), η οποία στηρίζεται επίσης στο χαμηλό κόστος της ανειδίκευτης εργασίας. Οι γειτονικές Βουλγαρία, Αλβανία και πΓΔΜ προσφέρουν εξαιρετικά καλούς όρους από αυτή την άποψη. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η αναλογία των αμοιβών μεταξύ Ελλάδας και Βαλκανίων ήταν 1:8 στην αρχή της μετάβασης και είναι τώρα 1:4 ή και

ακόμη 1:5. Εντούτοις η παραγωγικότητα της εργασίας στα Βαλκάνια στα πρώτα χρόνια ήταν 1:3, αλλά με την

αυξανόμενη εμπειρία σε ορισμένες περιοχές πλησιάζει εκείνη των Ελλήνων εργαζομένων. Η τελευταία ανάπτυξη οφείλεται στη συγκέντρωση ενός μεγάλου αριθμού ελληνικών υφαντουργικών επιχειρήσεων (ιδιαίτερα στη Νότια Βουλγαρία), οι οποίες δημιούργησαν υψηλότερη ζήτηση για εργασία και αύξησαν στη συνέχεια τους μισθούς.

- Η ύπαρξη πολύ ευνοϊκών εμπορικών συμφωνιών (φορολογικές απαλλαγές, έλλειψη ποσοτώσεων και δασμολογίων κ.λπ.) μεταξύ της Βουλγαρίας και άλλων κοντινών χωρών, καθώς και η χαμηλή φορολογία (15% φόρος επί των εταιρικών κερδών στη Βουλγαρία από 1/1/2005).
- Η γραφειοκρατία, η δωροδοκία, ο υψηλός κίνδυνος, η διαφθορά που χαρακτηρίζουν την οικονομία των Βαλκανίων αποτελούν αποθαρρυντικούς παράγοντες για τους δυτικούς επενδυτές, ενώ οι Έλληνες ένιωσαν εξοικειωμένοι με αυτή την πραγματικότητα που την είχαν ζήσει και στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 (και τη «ζουν» εν μέρει μέχρι και σήμερα) (Iammarino και Pitelis, 2000).
- Υπήρξε μια γενική ευφορία που προκύπτει από την κατάρρευση των κομμουνιστικών καθεστώτων και την ανάλογη ανάγκη για αγαθά και υπηρεσίες στις χώρες που υποδεικνύουν το γρήγορο και εύκολο κέρδος. Αυτή η ευφορία ενθαρρύνει τους Έλληνες επιχειρηματίες να ενεργήσουν βιαστικά και χωρίς προηγούμενη και λεπτομερή έρευνα της αγοράς.
- Η παρουσία χιλιάδων σπουδαστών στα πανεπιστήμια κυρίως της Σερβίας, της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας προσέλκυσε τους Έλληνες επιχειρηματίες για να επενδύσουν -ειδικά- στους κλάδους της ψυχαγωγίας, των εστιατορίων και της βιομηχανίας τροφίμων.



- Τέλος, η πώληση κρατικών επιχειρήσεων μέσω της ιδιωτικοποίησης ή της δημιουργίας κοινών

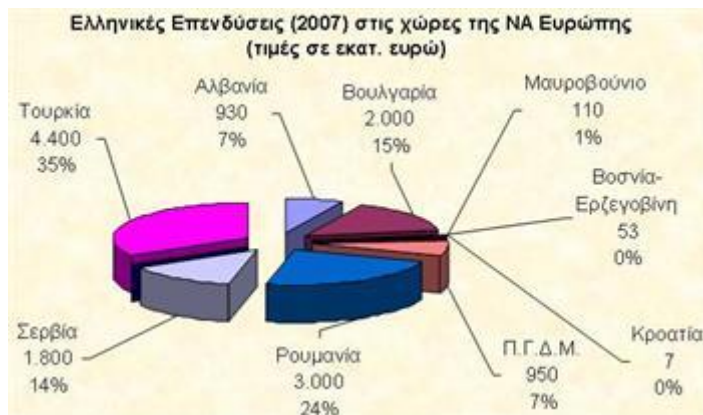
(κοινοπραξιών) επιχειρήσεων (joint ventures) έβαλε σε «πειρασμό» μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, όπως η Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης – Coca-Cola, ο Τιτάν, η Intracom, η Δέλτα, η Goodys, η Νίκας, η Χαρτοποιία Θράκης και άλλες, να μπου στην αγορά και απέκτησαν ένα μεγάλο μέρος αυτής. Αυτή η συμμετοχή των ελληνικών επιχειρήσεων στη βαλκανική αγορά θα δώσει ώθηση στην ισχύ τους και στη θέση τους στην παγκόσμια αγορά και θα αυξήσει το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς [π.χ. η Ελληνική Εταιρεία Εμφιάλωσης έγινε ο δεύτερος μεγαλύτερος εμφιαλωτής στον κόσμο (πίεσεις από τον ανταγωνισμό)] (Bitzenis, 2002).

Η επένδυση στα Βαλκάνια σαν τρόπος αποφυγής υψηλής φορολόγησης

Οι ελληνικές εταιρείες στην προσπάθεια να αποφύγουν την υψηλή φορολόγηση, η οποία υπάρχει στην Ελλάδα, μπορεί να στραφούν σε μία βαλκανική χώρα όπου θα δημιουργήσουν μία εταιρεία με έδρα τη βαλκανική χώρα με αποτέλεσμα να λειτουργούν με τους κανόνες και τους νόμους της χώρας που υποδέχεται την επένδυση, διατηρώντας το δικαίωμα να επιστρέψουν, όποτε αυτές το επιθυμούν, τα καταγεγραμμένα ποσά του επενδυμένου κεφαλαίου στην Ελλάδα υπό τη μορφή κερδών (επαναπατρισμός κερδών). Επίσης, οι ελληνικές εταιρείες μπορεί να επανεπενδύσουν



τα κέρδη και έτσι να αποφύγουν ακόμη και τη φορολογία του κράτους στο οποίο επένδυσαν. Πολλές φορές εταιρείες, κυρίως εντάσεως εργασίας, προτιμούν να επενδύσουν σε περιοχές με υψηλή ανεργία, όπου θα απασχολούν πάνω από ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων, ή να πραγματοποιήσουν μια επένδυση πάνω από ένα συγκεκριμένο ύψος με αποτέλεσμα να απαλλάσσονται από φορολόγηση ενός μεγάλου μέρους των κερδών τους. Επίσης, πολλές φορές και σε αρκετές βαλκανικές χώρες οι εταιρείες απαλλάσσονται από τη φορολόγηση των κερδών (εξ ολοκλήρου) για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους, και κάποιο ποσοστό των κερδών για τα επόμενα χρόνια αν επενδύσουν αυτές οι εταιρείες μέσα από το κρατικό πρόγραμμα των ιδιωτικοποιήσεων με πλειοψηφικό πακέτο. Είναι, επίσης, δυνατό βάσει της νομοθεσίας οι εταιρείες, είτε να μεταφέρουν τις ζημιές στα επόμενα έτη (ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις -έως 5 χρόνια- και για τις τράπεζες -έως 10 χρόνια-) είτε να απαλλάσσονται από την πληρωμή κάποιου ποσοστού ΦΠΑ και να έχουν πλήρη απαλλαγή ΦΠΑ όταν πρόκειται για εισαγωγή μηχανολογικού εξοπλισμού. Επιπρόσθετα, οι ξένες επιχειρήσεις στα Βαλκάνια μπορούν να εγγραφούν ως εγχώριες επιχειρήσεις (και όχι ως ξένες πολυεθνικές) με αποτέλεσμα τη χαμηλή φορολογία (για παράδειγμα στη Βουλγαρία το ποσοστό φόρου εταιρικών είναι 15% από 1/1/2005). Τέλος, είναι σύνηθες σε μία χώρα υπό μετάβαση να είναι δεδομένη η ανυπαρξία ενός ανεπτυγμένου κρατικού ελέγχου για αποφυγή φοροδιαφυγής, με αποτέλεσμα την ύπαρξη δωροδοκιών-καταστάσεων διαφθοράς, αλλά και ανυπαρξία ελεγκτικών μηχανισμών, νόμων, αυστηρών κυρώσεων κτλ.



Αποτέλεσμα αυτών η δήλωση ελάχιστων κερδών από την πλευρά των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, δύναται κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επενδύσει στα Βαλκάνια να δημιουργήσει ταυτόχρονα μια παράκτια εταιρεία (offshore) (εταιρεία που απολαμβάνει προνομιακή φορολογική μεταχείριση σε

περιοχές που αποκαλούνται φορολογικοί παράδεισοι) με αποτέλεσμα να εμφανίζεται αυτή η εταιρεία στους πίνακες των χωρών της Βαλκανικής ως επενδύτρια εταιρεία προερχόμενη από χώρα διαφορετική (π.χ. από Κύπρο, Λουξεμβούργο, Virgin Islands κτλ.) από αυτή (home country) που πραγματικά ανήκουν τα συμφέροντα των επιχειρηματιών που την κατέχουν (Bitzenis, 2003b).

Η ΕΤΕ ήταν από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που στράφηκαν στα Βαλκάνια για επενδύσεις. Σήμερα μετά από σχεδόν 10 χρόνια διεθνούς παρουσίας έχει καταφέρει να εδραιωθεί τόσο στα Βαλκάνια αλλά και την Τουρκία. Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικά τους λόγους για τους οποίους επιλέχθηκαν τα Βαλκάνια, τα προβλήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσει ο όμιλος αλλά και τη στρατηγική που ακολούθησε και τα αποτελέσματα που επέφερε αυτή στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της και τα κέρδη της.



3.11 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Ρουμανία, ΠΓΜΔ:

Μεγάλες αποδόσεις επί των ιδίων κεφαλαίων

Τουρκία: ιδιαίτερα υποσχόμενη αγορά που συνεχώς αναπτύσσεται.

Η επιλογή για την είσοδο στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία βασίστηκε στην ένταξη τους στην Ε.Ε. (01-01-07) και στη φάση πολιτικής και νομικής προσαρμογής τους στο κοινοτικό κεκτημένο. Το μέγεθος των αγορών αυτών και οι δυνατότητες ανάπτυξης τους τις καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικές. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ο ρόλος των κυβερνήσεων καθώς στις συγκεκριμένες χώρες επικρατεί ευνοϊκή μεταχείριση των ξένων επενδύσεων.

Σερβία, ΠΓΜΔ και Αλβανία αποτέλεσαν στόχο της Εθνικής Τράπεζας κυρίως για:

A) χαλάρωση των εμποδίων εισόδου

B) μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης

Γ) μικρό κόστος εισόδου

Δ) ευκαιρίες εισόδου μέσω φθηνών εξαγορών

3.12 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕ Η ΕΤΕ ΣΕ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Βουλγαρία, Ρουμανία: Ανταγωνιστικές αγορές

Σερβία, Αλβανία: Αστάθεια και μεγάλος βαθμός διαφθοράς, ανεπαρκές νομικό σύστημα

ΠΓΜΔ: μικρή ζήτηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.13 ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΟΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΤΕ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

3.13.1 2000

Στο τέλος του 2000, ο όμιλος της ΕΤΕ διέθετε διεθνές δίκτυο αποτελούμενο από 328 τραπεζικές μονάδες. Η ΕΤΕ δραστηριοποιείται εκτός Ελλάδος σε 18 χώρες, τόσο με καταστήματα της όσο και με θυγατρικές της εταιρείες. Αναλυτικότερα, ο όμιλος ελέγχει 7 τράπεζες και 8 εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που απασχολούν συνολικά 5415 άτομα εκτός Ελλάδος. Η επέκταση του ομίλου εκτός Ελλάδος εντάσσεται στο πλαίσιο της περιφερειακής στρατηγικής του, η οποία προβλέπει, αφενός, την ανάδειξη της ΕΤΕ σε ισχυρή περιφερειακή δύναμη στα Βαλκάνια και τη νοτιοανατολική Ευρώπη και αφετέρου την ενδυνάμωση του ομίλου στις μεγάλες αγορές χρήματος και κεφαλαίου. Η επέκταση αυτή στηρίζεται σημαντικά στην ενίσχυση του ανωτέρου στελεχιακού δυναμικού των διεθνών μονάδων του ομίλου με προσέλκυση ικανού management που να ανταποκρίνεται στις συνθήκες και ιδιαιτερότητες της κάθε αγοράς.

Το 2000, η τράπεζα επεκτείνεται δυναμικά την παρουσία της στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στη Βαλκανική με την εξαγορά της UBB στη Βουλγαρία και της Stopanska στην Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, που προσέθεσαν 242 τραπεζικές μονάδες στη δύναμη του ομίλου. Οι νέες αυτές εξαγορές προωθούν τη στρατηγική της περιφερειακής ανάπτυξης της ΕΤΕ και την ενδυνάμωση του ομίλου στη λιανική τραπεζική της περιοχής. Η εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου της Stopanska, της μεγαλύτερης τράπεζας των Σκοπίων, πραγματοποιήθηκε έναντι του ποσού των DEM 69.1 εκατ. Μετά την εξαγορά ξεκίνησαν διαδικασίες αναδιοργάνωσης της τράπεζας, εκκαθάρισης του χαρτοφυλακίου της και αναβάθμισης των υποδομών της. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της συνολικού ύψους DEM 50 εκατ. Η ΕΤΕ συμμετείχε στην αύξηση διαμορφώνοντας το ποσοστό συμμετοχής της στο 70.2%. Παράλληλα προγραμματίστηκε η ίδρυση πέντε έως δέκα νέων καταστημάτων σύγχρονων προδιαγραφών, καθώς και η επέκταση της Stopanska στον τομέα της λιανικής τραπεζικής και η αποδέσμευση της τράπεζας από θυγατρικές που δεν ανήκουν στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Η εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της UBB πραγματοποιήθηκε έναντι του ποσού των DEM 413.5 εκατ. Το 2001 ξεκίνησε η αναδιοργάνωση των δομών και των εργασιών της τράπεζας, καθώς προγραμματίστηκε και η ενσωμάτωση των καταστημάτων της ΕΤΕ στο Plovdiv και το Bourgas στη δύναμη της UBB. Στόχος της ΕΤΕ για τις δύο νέες θυγατρικές της ήταν η επέκταση στους τομείς της καταναλωτικής πίστης με τη δημιουργία και διάθεση νέων προϊόντων και την απόκτηση της υποδομής για την υποστήριξη των εργασιών αυτών.

Μέσα στο 2000, η ΕΤΕ έκανε και τα πρώτα βήματα δραστηριοποίησης της στην Τουρκία, με την ίδρυση ενός γραφείου αντιπροσωπείας στην Κωνσταντινούπολη. Στόχος της ΕΤΕ στη γειτονική αγορά ήταν η ανάπτυξη εργασιών επενδυτικής τραπεζικής, εταιρικών χρηματοδοτήσεων και κεφαλαιαγοράς. Η τράπεζα διαθέτει πέντε επιπλέον γραφεία αντιπροσωπείας, τρία στην Ευρώπη και δύο στην Αυστραλία.

3.13.2 2001

Το 2001, ο όμιλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος ανέπτυξε δραστηριότητα σε 18 χώρες, τόσο με καταστήματα της και γραφεία αντιπροσωπείας όσο και με το δίκτυο των θυγατρικών εταιρειών της. Ο όμιλος της ΕΤΕ ελέγχει στο εξωτερικό 7 τράπεζες και 8 εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Συνολικά διαθέτει στο εξωτερικό 359 τραπεζικές μονάδες, απασχολώντας 5588 άτομα.

Η στρατηγική της ΕΤΕ όσον αφορά τις μονάδες του εξωτερικού αποβλέπει στην ανάδειξη της τράπεζας σε ισχυρή περιφερειακή δύναμη στα Βαλκάνια και τη νοτιοανατολική Ευρώπη με διεθνή εμβέλεια και την ενίσχυση της παρουσίας της στις μεγάλες αγορές χρήματος και κεφαλαίου των ανεπτυγμένων χωρών. Ταυτόχρονα, καταβάλλεται προσπάθεια για τη διεύρυνση και διαφοροποίηση των πηγών εσόδων.

Το 2001 υπήρξε έτος υλοποίησης και εμβάθυνσης της εν λόγω στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανανέωση του προσωπικού δικτύου και τη στελέχωση του με την πρόσληψη διευθυντικών στελεχών με διεθνή εμπειρία, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες και της αυξημένες απαιτήσεις των αγορών όπου δραστηριοποιούνται οι μονάδες.

Στο χώρο των Βαλκανίων, η παρουσία της Εθνικής Τράπεζας έχει μακροπρόθεσμους στόχους, παράλληλα με την ανάπτυξη της περιοχής. Εν τούτοις, σήμερα η παρουσία του Ομίλου της τράπεζας είναι ακόμα σχετικά μικρή δοθέντος ότι το ενεργητικό των μονάδων της στην περιοχή αντιστοιχεί μόλις στο 3% του ενεργητικού του Ομίλου. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στην περιοχή είναι απλές, περιοριζόμενες κυρίως στη συγκέντρωση καταθέσεων, ενώ γίνεται προετοιμασία για επέκταση στη λιανική τραπεζική όταν το επιτρέψουν οι συνθήκες. Σημειώνεται σχετικά ότι με την ευκαιρία της εισαγωγής του ευρώ πραγματοποιήθηκε μεγάλη αύξηση των καταθέσεων σε συνάλλαγμα και ειδικότερα των καταθέσεων σε ευρώ, στις τραπεζικές μονάδες της ΕΤΕ στη Βαλκανική(κυρίως στις θυγατρικές τράπεζες UBB και Storanska Bank). Η αθρόα προσέλκυση των καταθέσεων αυτών δείχνει το μέγεθος της

εμπιστοσύνης του κοινού προς τις εν λόγω θυγατρικές μονάδες και κατ' επέκταση προς τη μητρική Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

Η θυγατρική UBB, η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Βουλγαρίας από πλευράς ύψους ενεργητικού, ηγείται ήδη σε τεχνολογικό επίπεδο. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι στο τέλος του 2001 διέθετε περίπου το 40%τόσο των ATM του τραπεζικού συστήματος της χώρας όσο και των POS. Αξιοσημείωτο επίτευγμα της τράπεζας ήταν η προώθηση της διαδικασίας έκδοσης ομολόγων σε τοπικό νόμισμα, για το οποίο υπήρχε ζωνηρό ενδιαφέρον από τα τότε νεοσύστατα ασφαλιστικά ταμεία.

Στη θυγατρική Stopanska Bank, η οποία είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της ΠΓΜΔ, προωθήθηκε η ανασυγκρότηση και αναδιοργάνωση της δομής της, καθώς και η πλήρης εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της.

Για το έτος 2002 η ΕΤΕ στόχευε στην περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας του διεθνούς δικτύου της με την αναβάθμιση των υποδομών του, τη διάθεση νέων προϊόντων καθώς και τη διεύρυνση των σταυροειδών πωλήσεων(cross-selling), τόσο μεταξύ των μονάδων εξωτερικού του ομίλου όσο και μεταξύ αυτών και των μονάδων του ομίλου στην Ελλάδα. Στους στόχους της ΕΤΕ περιλαμβανόταν η εδραίωση της θέσης ως διαμεσολαβητή στη διάθεση 'κινδύνων' της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων στις αναπτυγμένες αγορές.

3.13.3 2002

Οι βασικοί άξονες της στρατηγικής της τράπεζας, κυρίως για το δίκτυο των Βαλκανικών χωρών κατά το έτος 2002 εξακολούθησαν να είναι:

- Η διενέργεια επενδύσεων σε νέα συστήματα και διαδικασίες.
- Η σταδιακή επέκταση σε δραστηριότητες λιανικής τραπεζικής.
- Η περαιτέρω ενδυνάμωση της επιχειρηματικής πίστης με έμφαση στα ΜΜΕ.

Τα τελευταία έτη η πρόοδος που έχει συντελεστεί όσον αφορά την παρουσία, αλλά και τα οικονομικά αποτελέσματα του δικτύου εξωτερικού (θυγατρικές εταιρείες και υποκαταστήματα) εκτός ελληνικής επικράτειας είναι εντυπωσιακά.

Το 2002 το δίκτυο εξωτερικού του ομίλου συνείσφερε το 25% των συνολικών καθαρών εσόδων (εξαιρουμένων των διαπραγματευτικών κερδών) του, έναντι του 12% το 2001 και μόλις 4% το 2000. η εξέλιξη αυτή των αποτελεσμάτων από τις δραστηριότητες του ομίλου στο εξωτερικό ήταν απόρροια:

1. των στρατηγικών κινήσεων που έγιναν τα τελευταία έτη.
2. της ευρείας αναδιάρθρωσης του δικτύου εξωτερικού περιλαμβανομένης και της διενέργειας επενδύσεων σε νέα συστήματα και διαδικασίες.
3. της αναβάθμισης της διοίκησης του δικτύου
4. της σταδιακής επέκτασης σε δραστηριότητες λιανικής τραπεζικής, αλλά και της κατάλληλης δραστηριοποίησης στον τομέα των εταιρικών χρηματοδοτήσεων στις διεθνείς αγορές.

5.της συνεχιζόμενης βελτίωσης των οικονομιών στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης που δραστηριοποιείται μεταξύ άλλων ο όμιλος.

Σημαντικά επιτεύγματα πραγματοποιήθηκαν όσον αφορά την ορθολογικοποίηση της παρουσίας της τράπεζας στο εξωτερικό και την αναδιάρθρωση του δικτύου των τραπεζικών μονάδων.

Στόχο της ΕΤΕ αποτέλεσε η μείωση της παρουσίας της και η αναδιάρθρωση του δικτύου των καταστημάτων της σε χώρες όπου δεν είναι – λόγω των μεταβολών που έχουν συντελεστεί στην αγορά και τον ανταγωνισμό- η βιώσιμη και αποδοτική παρουσία του ομίλου.

Στη θυγατρική UBB έγινε αποτελεσματική αναδιάρθρωση του δικτύου της τράπεζας, με περιορισμό των μονάδων που είχαν αρνητικά αποτελέσματα(από 149 τραπεζικές μονάδες που ήταν το 2001, μειώθηκαν σε 104 στο τέλος του 2002)όπως και σημαντική μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού της(κατά 17.5%).

Επίσης, στη θυγατρική Stopanska Banka μέσα στο 2002 ακολουθήθηκαν ανάλογες ενέργειες για την αναδιάταξη του δικτύου των καταστημάτων της. Σημαντική υπήρξε και η μείωση του προσωπικού της τράπεζας (κατά 14.5%). Παράλληλα, μετά τη σταθεροποίηση του οικονομικού περιβάλλοντος, αποφασίστηκε η ενίσχυση της παρουσίας της ΕΤΕ στην ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γιουγκοσλαβίας με την ίδρυση τριών νέων τραπεζικών μονάδων, ενώ σε εξέλιξη είναι η αναβάθμιση της παρουσίας της τράπεζας τόσο στη Ρουμανία όσο και στην Αλβανία.

Σημαντική είναι η προσπάθεια αναβάθμισης τόσο των διαδικασιών πιστοδότησης όσο και της μηχανογραφικής υποστήριξης των θυγατρικών στη ΝΑ Ευρώπη. Έτσι, με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών λιανικής τραπεζικής αναδιαρθρώθηκε η πιστοδοτική διαδικασία στην UBB με τη δημιουργία χρηματοδοτικών κέντρων, ενώ ενισχύθηκε ο τομέας της καταναλωτικής πίστης μέσω διάθεσης νέων προϊόντων(πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά δάνεια σε συνεργασία με αλυσίδες καταστημάτων) και της εγκατάστασης νέου συστήματος διαχείρισης καρτών.

Επιπλέον, στη Stopanska Banka προωθήθηκε η εγκατάσταση νέου μηχανογραφικού συστήματος (IT Globus) και νέου συστήματος για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες (SAP R/3).

Παράλληλα με την αναδιάρθρωση του δικτύου και την εισαγωγή νέων συστημάτων και διαδικασιών επιδιώχθηκε η ανάπτυξη των εργασιών λιανικής τραπεζικής. Στην UBB η διάθεση νέων προϊόντων, η αναδιάρθρωση του δικτύου, η σημαντική αύξηση των πιστωτικών καρτών (54%), σε συνδυασμό με την αύξηση των τερματικών σταθμών (POS) (κατά 21%), είχαν ως αποτέλεσμα την αλματώδη αύξηση των υπολοίπων λιανικής τραπεζικής (κατά 250%).

Στην Stopanska Banka αντίστοιχα σημαντική υπήρξε η προσφορά νέων καταθετικών προϊόντων σε τοπικό νόμισμα και ευρώ καθώς και η επέκταση στον τομέα της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης.

Αντίστοιχα, στην Αλβανία, η ΕΤΕ άρχισε τη σταδιακή και προσεκτική επέκταση της στη λιανική τραπεζική μέσω της διάθεσης στεγαστικών δανείων και της δημιουργίας υπηρεσίας λιανικής τραπεζικής.

Για το έτος 2002 η ΕΤΕ στόχευσε στη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων που προέρχονταν από την παρουσία της στο εξωτερικό, γεγονός που σηματοδότησε και τη διαρκώς αυξανόμενη σημασία που ο τομέας αυτός διαδραμάτισε στη μελλοντική κερδοφορία και στρατηγική του ομίλου.

3.13.4 2003

Κύρια στρατηγική επιδίωξη της ΕΤΕ και το 2003 αποτέλεσε η επέκταση της στη ΝΑ Ευρώπη με στόχο να καταστεί σταδιακά περιφερειακή τράπεζα των 55 εκατομμυρίων κατοίκων, υπερβαίνοντας τα εθνικά πλαίσια. Με την εξαγορά της Banca Romaneasca στη Ρουμανία ολοκληρώθηκε η ΕΤΕ γίνεται μία ισχυρή περιφερειακή τραπεζική δύναμη. Σημειώνεται ότι το ενεργητικό του ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη αντιπροσωπεύει μόλις το 3,5% του συνόλου.

Η βασική επιδίωξη της Εθνικής τράπεζας στη ΝΑ Ευρώπη το 2003 αποτέλεσε η σταδιακή και προσεκτική ανάπτυξη των εργασιών λιανικής τραπεζικής, με τη μεταφορά του επιτυχούς υποδείγματος που ανέπτυξε και ακολουθεί στην Ελλάδα. Σκοπός ήταν να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την αλματώδη ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών στις χώρες της περιοχής, ως αποτέλεσμα της βαθμιαίας σύγκλισης των οικονομιών τους με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές.

Ποιο συγκεκριμένα το 2003 βρίσκει την ΕΤΕ να δραστηριοποιείται με υποκαταστήματα, γραφεία αντιπροσωπείας και θυγατρικές τράπεζες σε 17 χώρες, με 283 τραπεζικές μονάδες και 5865 άτομα προσωπικό. Μέσα στο 2003 ο όμιλος:

- Προχώρησε στη εξαγορά του 81,6% της Banca Romaneasca , τράπεζας μεσαίου μεγέθους στη Ρουμανία, ενισχύοντας την παρουσία του στη χώρα .Με αυτήν την εξαγορά ο όμιλος ολοκλήρωσε το μεγαλύτερο μέρος του επενδυτικού του προγράμματος στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.
- Συνέχισε την αναδιάρθρωση του δικτύου στη ΝΑ Ευρώπη.
- Αναδιάρθρωσε πλήρως το δίκτυο καταστημάτων στη Δυτική Ευρώπη εστιάζοντας τις δραστηριότητες του σε εξειδικευμένους τομείς, όπως η διαχείριση χαρτοφυλακίων ιδιωτών, τα ναυτιλιακά και τα κοινοπρακτικά δάνεια.

► Ενίσχυσε την παρουσία της Atlantic Bank της Ν. Υόρκης στην τοπική αγορά με την εξαγορά του καταστήματος της Allied Irish Bank.

Πιο αναλυτικά στη ΝΑ Ευρώπη υπήρξε έντονη αναδιάρθρωση και επέκταση του δικτύου της τράπεζας και των θυγατρικών της, με εντυπωσιακά αποτελέσματα, τόσο στην αύξηση των χορηγήσεων και των καταθέσεων (36% και 15% αντίστοιχα) όσο και στην αύξηση του συνόλου του ενεργητικού (20%).

Στη Βουλγαρία, η θυγατρική τράπεζα UBB, μετά την αναδιάρθρωση του δικτύου της το 2002 έχει εισέλθει στο στάδιο επέκτασης, με την ίδρυση έξι νέων μονάδων. Το 2003, η UBB ενίσχυσε τις εργασίες καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης με το σχεδιασμό και την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Παράλληλα προχώρησε στη διεύρυνση των δικτύων διάθεσης των προϊόντων της μέσω τηλεφώνου και υιοθέτησε σύγχρονες πρακτικές αξιολόγησης του πιστωτικού κινδύνου καθώς και ανάκτησης καθυστερημένων οφειλών.

Η UBB διατήρησε το 2003 την ηγετική της θέση στους τομείς της λιανικής τραπεζικής και επιχειρηματικής πίστης. Συγκεκριμένα, το χαρτοφυλάκιο λιανικής τραπεζικής αυξήθηκε κατά 164% έναντι του 2002, ενώ το αντίστοιχο μερίδιο αγοράς της αυξήθηκε στο 15% από 9,5%. Τα δάνεια επιχειρηματικής πίστης αυξήθηκαν με ρυθμό 31% και το σύνολο του δανειακού χαρτοφυλακίου σημείωσε άνοδο κατά 53%. Στην αύξηση των υπολοίπων της επιχειρηματικής πίστης, σημαντική υπήρξε η συμβολή της εφαρμογής νέου συστήματος αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των υποψήφιων δανειοληπτών.

Τα κέρδη προ φόρων της UBB σημείωσαν αύξηση κατά 107% το 2003 φτάνοντας τα 40 εκατομμύρια ευρώ, η προ φόρων απόδοση των ιδίων κεφαλαίων της ανήλθε σε 28,2%, ενώ ο συντελεστής αποτελεσματικότητας σημείωσε περαιτέρω βελτίωση στο 51,4%.

Στη Σερβία και το Μαυροβούνιο λειτούργησαν οκτώ νέες τραπεζικές μονάδες, καθώς η συνεχιζόμενη σταθεροποίηση της οικονομίας έχει βελτιώσει της προοπτικές της χώρας. Σημειώνεται ότι, παρά τη πρόσφατη σχετικά δραστηριοποίηση της στη Σερβία και το Μαυροβούνιο (από το 2002), η ΕΤΕ έχει αρχίσει

να επεκτείνεται σταδιακά σε ολόκληρο το φάσμα των τραπεζικών εργασιών, με το σχεδιασμό και διάθεση στεγαστικών δανείων και νέων καταθετικών προϊόντων, αλλά και με τη χορήγηση δανείων σε πολύ μικρές επιχειρήσεις (micro-loans).

Την αναδιάταξη του δικτύου της, με την ανάλογη μείωση του πλεονάζοντος προσωπικού, συνέχισε η θυγατρική Stopanska Banka, η οποία είχε το πρώτο κερδοφόρο έτος μετά την εξαγορά της από την ΕΤΕ. Σημειώνεται ότι το 2003 επέτυχε εντυπωσιακή αύξηση των συνολικών χορηγήσεων κατά 26%, ενώ στη λιανική τραπεζική σημειώθηκε αύξηση κατά 210%. Ως αποτέλεσμα της αλματώδους ανάπτυξης των χορηγήσεων λιανικής τραπεζικής, το μερίδιο αγοράς της Stopanska έφτασε το 27% από 12% το 2002. Στην αύξηση των λιανικών χορηγήσεων συντέλεσαν, μεταξύ άλλων, η εισαγωγή νέων προϊόντων (δάνεια για αυτοκίνητα και πιστωτικές κάρτες) και η χρήση εναλλακτικών δικτύων πώλησης (πωλήσεις μέσω εμπόρων και τηλε- πωλήσεις).

Στη Ρουμανία, η Banca Romaneasca διατηρεί δίκτυο 25 μονάδων στα κυριότερα οικονομικά κέντρα της χώρας και είναι προσανατολισμένη στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σημαντικός όμως είναι και ο τομέας της λιανικής τραπεζικής, καθώς και η μακρόχρονη συνεργασία με τη Western Union προσφέρει προοπτικές για διενέργεια σταυροειδών πωλήσεων. Η ανάπτυξη των χορηγήσεων αναμένεται να βελτιώσει περαιτέρω τη κερδοφορία της Banca Romaneasca. Το δίκτυο της ενίσχυσε και η θυγατρική ΕΤΕ Κύπρου με ένα νέο υποκατάστημα, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και αύξηση της κερδοφορίας προ φόρων κατά 25%, παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία και τον έντονο τραπεζικό ανταγωνισμό στην τοπική αγορά.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι για την επέκταση των δραστηριοτήτων λιανικής τραπεζικής στην ΝΑ Ευρώπη ο όμιλος της ΕΤΕ καθιέρωσε το θεσμό του Credit Liaison Officer, με σκοπό τη διευκόλυνση και επιτάχυνση των χρηματοδοτήσεων. Επίσης σημαντική υπήρξε και η μηχανογραφική υποστήριξη των τραπεζικών εργασιών, όπως η εγκατάσταση του κοινού μηχανογραφικού συστήματος Globus και η παροχή υπηρεσιών e-banking. Παράλληλα, τέθηκε σε εφαρμογή το πλάνο << Saving Together >>, με σκοπό τον περιορισμό των δαπανών του δικτύου και των θυγατρικών του εξωτερικού, μέσω συμφωνιών σε επίπεδο Ομίλου.

Με στόχο την περαιτέρω ενδυνάμωση των εργασιών λιανικής τραπεζικής στο εξωτερικό, συστάθηκε η Ομάδα Διεθνούς Λιανικής Τραπεζικής για την ανάπτυξη της με ενιαίο τρόπο, μεταφέροντας την τεχνογνωσία και της πρακτικές της μητρικής τράπεζας και επιτυγχάνοντας συνέργειες και οικονομίες κλίμακας. Τέλος, υλοποιήθηκε νέα πολιτική επικοινωνίας με τη δημιουργία ενός Newsletter για το προσωπικό όλων των μονάδων του διεθνούς δικτύου. Με την πρωτοβουλία αυτή ενισχύθηκε τόσο η οικοδόμηση μιας ενιαίας ταυτότητας ανάμεσα στις διάφορες διεθνείς μονάδες του ομίλου αλλά , παράλληλα, βελτιώθηκε και η ροή της πληροφόρησης για της δραστηριότητες του σε όλες τις χώρες που διαθέτει παρουσία.

3.13.5 2004

Τα τελευταία χρόνια, στρατηγική επιλογή της Εθνικής Τράπεζας αποτέλεσε η εδραίωση της παρουσίας της στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης μέσω οργανικής ανάπτυξης αλλά και εξαγορών. Το 2004, τα προ φόρων αποτελέσματα, από τις δραστηριότητες του ομίλου στην εν λόγω περιοχή παρουσίασαν θεαματική αύξηση, κατά 32%, και ανήλθαν σε 58 από 44 εκατομμύρια ευρώ το 2003, αποτελώντας το 8,5% της συνολικής κερδοφορίας του ομίλου. Αντίστοιχα, το σύνολο των χορηγήσεων σημείωσε θεαματική αύξηση κατά 37%, ρυθμός μεταβολής διπλάσιος του αντίστοιχου στην εγχώρια αγορά, αποτελώντας πάνω από το 5% του συνόλου των χορηγήσεων του ομίλου.

Η στρατηγική του ομίλου στο εξωτερικό συνίσταται στη διατήρηση και ενίσχυση της παρουσίας του σε αγορές με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, και αντίστοιχα στη μείωση της παρουσίας του εκεί όπου δεν διαφαίνονται δυνατότητες ικανοποιητικής κερδοφορίας ή δεν συντρέχουν πλέον λόγοι ύπαρξης. Μέσα στο πλαίσιο του εξορθολογισμού της παρουσίας του ομίλου στη Δυτική Ευρώπη και των συνεχιζόμενων προσπαθειών για τη συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών, αποφασίστηκε η διακοπή της λειτουργίας των καταστημάτων του Παρισιού, της Φρανκφούρτης και του Άμστερνταμ, καθώς και αναδιάρθρωση του καταστήματος του Λονδίνου το οποίο θα επικεντρωθεί σε εργασίες wholesale και private banking. Αντίθετα, η παρουσία του ομίλου στη νοτιοανατολική Ευρώπη ενισχύθηκε, ενώ παράλληλα έγιναν αναδιρθρώσεις της λειτουργίας μονάδων, όπου αυτό ήταν αναγκαίο.

Συγκεκριμένα, η ΕΤΕ προχώρησε στην εξαγορά ποσοστού 10% του μετοχικού κεφαλαίου της UBB στη Βουλγαρία, αυξάνοντας το ποσοστό συμμετοχής της από 89,9% σε 99,9%. Η UBB, μέσα στο πλαίσιο συνεχούς προσπάθειας για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του δικτύου της, προχώρησε στην αναστολή της λειτουργίας μιας μονάδας της και την ίδρυση εννέα νέων. Παράλληλα με στόχο την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά, συνέχισε την προσφορά νέων προϊόντων στεγαστικής πίστης και πιστωτικών καρτών. Στον τομέα της επιχειρηματικής πίστης, η UBB διατήρησε την ανοδική της πορεία εμφανίζοντας αύξηση κατά 19,5% σε σχέση

με το 2003, ενώ στον τομέα των χορηγήσεων λιανικής η αύξηση ήταν της τάξης του 92%. Οι καταθέσεις κινήθηκαν επίσης ανοδικά με ποσοστό αύξησης 19,1%. Τα κέρδη προ φόρων της UBB διαμορφώθηκαν το 2004 σε 45 εκατομμύρια ευρώ αυξημένα κατά 13,4% από το 2003. Η INTERLEASE, θυγατρική του ομίλου στη Βουλγαρία που δραστηριοποιείται στον τομέα των χρηματοδοτικών μισθώσεων με ηγετική θέση στο κλάδο, τριπλασίασε τον όγκο των νέων συμβάσεων σε σχέση με την προηγούμενη χρήση και παρουσίασε κέρδη προ φόρων 3,2 ευρώ αυξημένα κατά 101% σε σχέση με το 2003.

Στη Ρουμανία, η θυγατρική τράπεζα, η Banca Romaneasca-στην οποία η ΕΤΕ αύξησε τη συμμετοχή της στο 90,9% συνέχισε την ανοδική της πορεία, με τα προ φόρων κέρδη της να διαμορφώνονται σε 6,9 εκατομμύρια ευρώ το 2004, αυξημένα κατά 68%. Η Banca Romaneasca προχώρησε στο άνοιγμα τριών νέων μονάδων, ενώ πρόσφερε στην πελατεία της νέα προϊόντα, κυρίως καταναλωτικά. Παράλληλα η ETEBA Romania συνέχισε με επιτυχία τη δραστηριοποίηση της στο τοπικό χρηματιστήριο, παρουσιάζοντας υπερδιπλασιασμό τόσο στην αξία του όγκου των συναλλαγών όσο και στις εισπραττόμενες προμήθειες.

Η Stopanska Banka πέτυχε το 2004 σημαντική αύξηση του συνόλου των χορηγήσεων της, ενώ ιδιαίτερα σημαντική υπήρξε η αύξηση στον τομέα της λιανικής τραπεζικής με το μερίδιο αγοράς από 27% το 2003 να ανέρχεται πλέον σε 35%. Στον τομέα ανάπτυξης προϊόντων, εισήχθησαν νέα προϊόντα λιανικής τραπεζικής, όπως η πρώτη στη χώρα co-branded πιστωτική κάρτα και προσφέρθηκαν για πρώτη φορά internet banking. Παράλληλα, στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης του δικτύου των καταστημάτων, διέκοψαν τη λειτουργία τους τέσσερις μονάδες.

Στη Σερβία και το Μαυροβούνιο, λειτούργησαν το 2004 τρία νέα καταστήματα της Τράπεζας ανεβάζοντας το συνολικό αριθμό των μονάδων του δικτύου στη χώρα σε δεκαπέντε. Ιδιαίτερα αποτελεσματική υπήρξε η δραστηριοποίηση του δικτύου στον τομέα της λιανικής τραπεζικής όπου με τη βοήθεια μιας σειράς ανταγωνιστικών προϊόντων, το μερίδιο αγοράς ανήλθε σε 6,1%. με παρόμοιο τρόπο ενισχύθηκε και η παρουσία του ομίλου στην Αλβανία. Το δίκτυο καταστημάτων στη γειτονική χώρα εμπλουτίστηκε με δύο νέες μονάδες,

ενώ το μερίδιο αγοράς στη λιανική τραπεζική παρουσίασε εντυπωσιακή αύξηση και ανήλθε σε 13,3% έναντι ποσοστού 8,5% που κατείχε στο τέλος του 2003.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.13.6 2005

Το 2005 ο όμιλος της ΕΤΕ έχει παρουσία σε 5 χώρες της ΝΑ Ευρώπης- Βουλγαρία, Ρουμανία, Σερβία, Αλβανία, ΠΓΜΔ- μέσω 257 καταστημάτων, ενώ το 20% περίπου των εργαζομένων του απασχολείται στην περιοχή. Με την πρόσφατη συμφωνία για την απόκτηση της Finansbank στην Τουρκία, η παρουσία στην περιοχή ενισχύεται περαιτέρω. Οι δραστηριότητες του ομίλου στην ΝΑ Ευρώπη αποτελούν τη δεύτερη πιο σημαντική πηγή ανάπτυξης των εργασιών του μετά την εγχώρια λιανική τραπεζική. Προτεραιότητα είναι η ενίσχυση της ηγετικής θέσης στη Βουλγαρία με έμφαση στην περαιτέρω προσέλκυση καταθέσεων ώστε να υποστηριχθεί η ανάπτυξη των εργασιών. Σχεδιάζεται, επίσης, η ενίσχυση της ηγετικής θέσης στην ΠΓΜΔ, με έμφαση στην περαιτέρω βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας του χαρτοφυλακίου επιχειρηματικών χορηγήσεων. Τέλος, επιδιώκεται η ισχυροποίηση της παρουσίας του στη Ρουμανία, την Αλβανία και τη Σερβία μέσω οργανικής ανάπτυξης, αλλά και εξαγορών, όπου αυτό είναι εφικτό και προς το συμφέρον των μετόχων.

Ποιο συγκεκριμένα, με τη συμφωνία απόκτησης του 46% των μετοχών της Finansbank που επιτεύχθηκε τον Απρίλιο του 2006, ο όμιλος αποκτά σημαντική παρουσία και στη ραγδαία αναπτυσσόμενη αγορά της Τουρκίας, με 208 τραπεζικές μονάδες και 6499 άτομα προσωπικό(στοιχεία τέλους 2005). Μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς της Finansbank ο όμιλος θα πετύχει ακόμα μεγαλύτερη διασπορά, με το 32% των εσόδων του να προέρχεται από δραστηριότητες στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης(στοιχεία τέλους 2005).

Σε συνέπεια με τη στρατηγική επέκτασης του στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, ο όμιλος εξετάζει επενδυτικές ευκαιρίες, άμεσης κυρίως συμμετοχής, στοχεύοντας μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, τόσο στην εδραίωση του ως κυρίαρχου χρηματοπιστωτικού ομίλου στην περιοχή όσο και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των

ιδίων κεφαλαίων του. Κύριος στόχος του είναι η περαιτέρω επέκταση της παρουσίας του σε χώρες της ΝΑ Ευρώπης(Ρουμανία, Σερβία). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν επίσης οι αγορές της Ουκρανίας και της Ρωσίας, χώρες της ευρύτερης περιοχής, όπου διαθέτει συγκριτικό πλεονέκτημα και οι τραπεζικές αγορές αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς.

Το 2005, τα κέρδη προ φόρων που προέρχονται από τις δραστηριότητες του ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη(Βουλγαρία, Ρουμανία, ΠΓΜΔ, Αλβανία, Σερβία και Μαυροβούνιο) υπερέβησαν τα 85 εκατομμύρια ευρώ (9% των αντίστοιχων κερδών του ομίλου), παρουσιάζοντας θεαματική αύξηση κατά 68% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αντίστοιχα, το σύνολο των χορηγήσεων προσέγγισε τα 2 δισεκατομμύρια ευρώ σημειώνοντας αύξηση 58%.

Η διεύρυνση των χρηματοπιστωτικών εργασιών και ιδιαίτερα αυτών της λιανικής τραπεζικής αποτελεί το βασικό άξονα της δραστηριοποίησης του ομίλου στην περιοχή, στρατηγική που βασίζεται στην προσφορά ευρύτατου φάσματος τραπεζικών υπηρεσιών.

Στη Βουλγαρία, ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής του UBB που συγκαταλέγεται ανάμεσα στις τρεις μεγαλύτερες τράπεζες της χώρας με μερίδιο αγοράς 12% στο σύνολο των χορηγήσεων και 15%, στις χορηγήσεις λιανικής τραπεζικής. Επιπλέον, είναι η πρώτη τράπεζα στη Βουλγαρία που ίδρυσε επενδυτική εταιρεία διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων.

Το 2005, η UBB προχώρησε στην επέκταση του δικτύου της ανοίγοντας 18 νέες μονάδες, κίνηση που συντέλεσε σε εντυπωσιακά οικονομικά αποτελέσματα. Τα κέρδη προ φόρων της διαμορφώθηκαν σε 59,7 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 40% σε σχέση με το 2004. τα σύνολα των χορηγήσεων και καταθέσεων ανήλθαν στα ποσά των 1049 εκατ. ευρώ και 1085 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 37% και 25% σε σχέση με το 2004, αντίστοιχα. Ειδικότερα στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, η UBB παρουσίασε σημαντική ανάπτυξη, με αύξηση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων κατά 55% το οποίο πλέον αποτελεί το 45% του συνολικού χαρτοφυλακίου, έναντι 39% το 2004.

Για τη χρηματοδότηση της αναπτυξιακής της πολιτικής, η UBB προέβη, μεταξύ άλλων, στην έκδοση δύο ομολογιακών δανείων τριετούς διάρκειας, ύψους BGN 80 εκατ. και 100 εκατ. Ευρώ τα οποία υπερκαλύφθηκαν και μάλιστα με τους ευνοϊκότερους όρους της βουλγαρικής αγοράς.

Στις αρχές του 2006, η UBB αξιοποιώντας την ισχυρή της θέση στη βουλγαρική αγορά, προχώρησε στην υπογραφή συμφωνίας κοινοπραξίας με την Εθνική Ασφαλιστική και της Alico και AIG Central Europe, θυγατρικές του κορυφαίου διεθνούς ασφαλιστικού οργανισμού American International Group. Η συμφωνία αφορά την ίδρυση δύο εταιρειών Ασφαλειών Ζωής και Γενικών Ασφαλίσεων στη Βουλγαρία, που αναμένεται να αξιοποιήσουν τις ευοίωνες προοπτικές του ασφαλιστικού κλάδου της χώρας.

Στη Ρουμανία, ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω της Banca Romaneasca, και της ETEBA Romania, η οποία παρέχει υπηρεσίες επενδυτικής τραπεζικής, ενώ πρόσφατα η ETE απέκτησε πλειοψηφικό μερίδιο(70%) επί του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας χρηματοδοτικών μισθώσεων EURIAL Leasing. Επίσης προχώρησε στην εξαγορά της ασφαλιστικής Alpha Insurance Romania, η οποία πρόκειται να συγχωνευθεί με την Garanta, θυγατρική της Εθνικής ασφαλιστικής στη Ρουμανία, που έχει παρουσία σε 13 σημαντικές πόλεις της χώρας. Οι δραστηριότητες του διευρύνθηκαν περαιτέρω με τη σύναψη συμφωνιών προώθησης τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων, μέσω των δικτύων πέντε τραπεζών.

Στις αρχές του 2005, ο όμιλος της ETE αύξησε τη συμμετοχή του στη Banca Romaneasca- μέσω αύξησης του μετοχικού κεφαλαίου της- σε 97,1% από 90,9%, ενώ το Σεπτέμβριο πώλησε ποσοστό 10% στην EBRD. Με την επέκταση του δικτύου της κατά 17 μονάδες, τη βελτίωση των δανειακών προϊόντων καθώς και τη διαφημιστική προώθηση των προϊόντων της, η Banca Romaneasca ενίσχυσε τη χρηματοδοτική της δραστηριότητα. Το σύνολο των χορηγήσεων ανήλθε στο ποσό των 397 εκατ. Ευρώ σημειώνοντας εντυπωσιακή αύξηση της τάξης του 233%, έναντι του 2004. τα μερίδια αγοράς της τόσο στη λιανική όσο και στην επιχειρηματική τραπεζική προσεγγίζουν το 3% έχοντας όμως υπερδιπλάσιο μερίδιο επί των νέων εκταμιεύσεων.

Στην ΠΓΜΔ, η Stopanska Banka πέτυχε, κατά το 2005, σημαντική διεύρυνση του συνολικού χαρτοφυλακίου χορηγήσεων, ενώ αξιοσημείωτη υπήρξε η ενίσχυση της λιανικής τραπεζικής, όπου τα μερίδια αγοράς της προσεγγίζουν το 40% στις χορηγήσεις και το 29% στις καταθέσεις. Στον τομέα της επιχειρηματικής στρατηγικής, το μερίδιο αγοράς της φτάνει το 24% στις χορηγήσεις, ενώ προσεγγίζει το 30% στις καταθέσεις. Παράλληλα, εντός του 2005 η Stopanska Banka με βασικό προσανατολισμό τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του δικτύου της προχώρησε στο άνοιγμα δύο νέων καταστημάτων και στον περιορισμό της 'δεύτερης βάρδιας' στο 40% των μονάδων της. Ως αποτέλεσμα της αύξησης των εργασιών της, τα κέρδη προ φόρων της διαμορφώθηκαν το 2005 σε 14 εκατ. Ευρώ έναντι 0.1 εκατ. ευρώ κατά την προηγούμενη χρήση, ενώ οι χορηγήσεις σημείωσαν αύξηση κατά 35%.

Στη Σερβία και το Μαυροβούνιο, η ΕΤΕ διατηρεί δίκτυο 24 μονάδων (από 15 το 2004), μέσω του οποίου έχει κατακτήσει μερίδιο αγοράς 6% στη λιανική τραπεζική, προσφέροντας ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες και έχοντας χορηγήσει περίπου 65000 δάνεια. Το 2005 το δίκτυο της ΕΤΕ στη χώρα εμφάνισε κέρδη προ φόρων 0,6 εκατ. Ευρώ έναντι ζημίας κατά την προηγούμενη χρήση, ενώ σημαντική βελτίωση παρουσιάζουν το χαρτοφυλάκιο δανείων και οι καταθέσεις κατά 68% και 60%, αντίστοιχα.

Ιδιαίτερο βάρος έχει η λιανική τραπεζική και στην Αλβανία όπου η ΕΤΕ, με δίκτυο 6 μονάδων, κατέχει μερίδια αγοράς 16% και 5% στις χορηγήσεις και καταθέσεις λιανικής αντίστοιχα. Τα κέρδη προ φόρων από το δίκτυο της Αλβανίας ανήλθαν σε 3,3 εκατ. Ευρώ το 2005, έναντι ζημίας κατά την προηγούμενη χρήση ενώ οι χορηγήσεις και καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 97% και 14% αντίστοιχα.

Ο όμιλος της ΕΤΕ, πέραν της επένδυσης σημαντικού ύψους κεφαλαίων στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, πέτυχε να διαφοροποιήσει σημαντικά το επενδυτικό του χαρτοφυλάκιο, προσελκύοντας νέους πελάτες. Η συνεχής και μεθοδική επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνική υποδομή, νέες τεχνολογίες και εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών(ηλεκτρονική τραπεζική, δίκτυα τηλεπωλήσεων, κ.α.) σε συνδυασμό με το διεθνές προφίλ του, του επιτρέπουν να διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στο οικονομικό περιβάλλον της περιοχής.

Ταυτόχρονα, τον καθιστούν πολύτιμο συνεργάτη για επιχειρηματίες και ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στις εν λόγω αγορές.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.13.7 2006

Ο όμιλος της ΕΤΕ έχει παρουσία σε 12 χώρες, με 863 τραπεζικές μονάδες (δίκτυο ΕΤΕ εξωτερικού, δίκτυο καταστημάτων θυγατρικών και γραφεία αντιπροσωπείας). Οι δραστηριότητες του αναπτύσσονται μέσω 7 θυγατρικών τραπεζών στην Τουρκία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την ΠΓΜΔ, τη Σερβία, την Κύπρο και τη Νότια Αφρική. Διαθέτει επίσης καταστήματα στην Αλβανία, τη Σερβία, την Αίγυπτο, την Κύπρο και το Ηνωμένο Βασίλειο και γραφεία αντιπροσωπείας στην Τουρκία, τη Σουηδία και την Αυστραλία.

Η παρουσία του Ομίλου εκτός Ελλάδας αποκτά για πρώτη φορά εντυπωσιακές για τα ελληνικά δεδομένα διαστάσεις, προσδίδοντας του νέα δυναμική και αναγνωρισιμότητα στο γεωγραφικό χώρο της ΝΑ Ευρώπης. Η κεφαλαιώδους σημασίας εξαγορά του 89,44% της Finansbank, που ολοκληρώθηκε μετά τη δημόσια πρόταση προς τους μετόχους μειοψηφίας της τον Ιανουάριο του 2007 δίνει στον όμιλο το κρίσιμο μέγεθος και τη δυνατότητα εισόδου στην Τουρκική αγορά μέσω μιας τράπεζας με σύγχρονες και αποτελεσματικές δομές. Η συμπληρωματική επένδυση για την απόκτηση του 99.4% της Vojvodjanska Banka ολοκληρώνει την παρουσία του ομίλου στη Σερβία και εντάσσεται στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό για τη μετεξέλιξη του σε ηγετικό όμιλο στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης.

Η κομβικής σημασίας εξαγορά της πέμπτης μεγαλύτερης ιδιωτικής τράπεζας στην Τουρκία, Finansbank, σηματοδοτεί την εδραίωση της ΕΤΕ ως ισχυρού χρηματοπιστωτικού ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη επιτρέποντας της να αποκτήσει σημαντική παρουσία σε μια αγορά 70 εκατ. κατοίκων, υπερδιπλάσια από το σύνολο των διεθνών αγορών που δραστηριοποιούνται προ της εν λόγω εξαγοράς. Η επιλογή της Finansbank συνιστά την απόκτηση μιας ιδιαίτερα δυναμικής τράπεζας, η οποία βασίζεται σε σύγχρονες μεθόδους αύξησης και υποστήριξης των εργασιών της, με αποτελεσματική διοίκηση και ισχυρή θέση στην αγορά της Τουρκίας, που συνεχώς ενισχύεται. Είναι χαρακτηριστικό ότι εν μέσω της αναταραχής που είχα σημειωθεί στα μέσα του έτους στις αναδυόμενες αγορές και την Τουρκία, η Finansbank επέτυχε αύξηση των χορηγήσεων της κατά 57% σε ετήσια βάση, αφενός, υπερκαλύπτοντας τους στόχους που είχαν τεθεί από διοίκηση και, αφετέρου, αυξάνοντας σημαντικά το μερίδιο

της έναντι του ανταγωνισμού. Παρά την ενοποίηση της στον όμιλο κατά το 1/3 περίπου της χρήσης (135 μέρες), η Finansbank συνείσφερε κέρδη της τάξης των 87 εκατ. ευρώ. Τα κέρδη αυτά αναλογούν στο 56% της συμμετοχής του Ομίλου, όπως διαμορφώθηκε το 2006 (46% που κατείχε συν 10% που δικαιούται να αποκτήσει), προ της επιτυχούς δημόσιας πρότασης τον Ιανουάριο του 2007 και της απόκτησης επιπλέον ποσοστού 43% της τράπεζας.

Η εξαγορά αυτή πραγματοποιήθηκε σε επίπεδα αποτίμησης που κυμάνθηκαν εντός της διεθνούς πρακτικής, ενώ κατέστη προσοδοφόρα στους μετόχους της ΕΤΕ από το πρώτο έτος πραγματοποίησης της. Το τίμημα που κατεβλήθη για την εξαγορά του 46% των μετοχών της Finansbank διαμορφώθηκε σε 3,6 φορές επί τη λογιστική αξία της για το 2005 ενώ σε σχέση με τα κέρδη το πολλαπλάσιο ανήλθε σε 17,8 φορές.

Το Δεκέμβριο του 2006, η ΕΤΕ προχώρησε στην απόκτηση του 99% της Vojvodjanska Banka, η οποία αποτέλεσε τη μεγαλύτερη ιδιωτικοποίηση τράπεζας υπό δημόσιο έλεγχο στη Σερβία μέχρι σήμερα. Η Vojvodjanska είναι δεύτερη και έκτη σε μέγεθος τράπεζα στη χώρα αναφορικά με το δίκτυο καταστημάτων και το ύψος του ενεργητικού, αντίστοιχα.

Μέσω του εκτενούς δικτύου λιανικής των 175 καταστημάτων της, η Vojvodjanska εξυπηρετεί πάνω από 625.000 ιδιώτες και 61.000 επιχειρήσεις. Χαρακτηρίζεται από υψηλό κύρος, ισχυρή εμπορική ταυτότητα και μεγάλη πελατειακή εμπιστοσύνη στην αγορά της Σερβίας. Το μερίδιο αγοράς της τράπεζας στις στρατηγικού χαρακτήρα καταθέσεις σε τοπικό νόμισμα ανήλθε το 2006 σε 10%, ενώ την ίδια περίοδο ενίσχυσε το μερίδιο αγοράς στις εργασίες εγχωρίων και διεθνών πληρωμών της Σερβίας σε 10%. Το 2006, κατέλαβε ηγετική θέση στην έκδοση των καρτών Visa και Dina Card. Ως εκ τούτου, σήμερα κατατάσσεται ανάμεσα στις κορυφαίες τράπεζες της χώρας.



Η εξαγορά της Vojvodjanska, σε συνδυασμό με το υπό συγχώνευση με αυτήν δίκτυο καταστημάτων που διαθέτει η ΕΤΕ στη χώρα συνεπάγεται ενισχυμένη παρουσία του ομίλου στη Σερβική αγορά. Ο όμιλος της ΕΤΕ διαθέτει πλέον 210 καταστήματα και μερίδιο αγοράς 8% στο σύνολο των καταθέσεων και 6% στις χορηγήσεις. Το τίμημα που κατεβλήθη για την εξαγορά της τράπεζας διαμορφώθηκε σε 3,7 φορές επί τη λογιστική αξία της το 2006, ενώ, σε σχέση με το σύνολο ενεργητικού της, το πολλαπλάσιο ανήλθε σε 0,6 φορές.

Η UBB μέσα από τη συνεργασία της με την Εθνική Ασφαλιστική και την AIG, με τις οποίες έχει υπογράψει συμφωνία κοινοπραξίας στους κλάδους των ασφαλειών ζωής και των γενικών ασφαλίσεων, ξεκίνησε το 2006 να προσφέρει τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα για πρώτη φορά στην αγορά. Μια ακόμη πρωτοποριακή για τα δεδομένα της τοπικής αγοράς κίνηση ήταν η προσφορά επενδυτικών προϊόντων (structure deposits) που συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των καταθέσεων με επενδυτικές ευκαιρίες στις διεθνείς χρηματοοικονομικές αγορές. Τα νέα αυτά προϊόντα επέκτειναν σταυροειδείς πωλήσεις που προωθούνται στους τομείς των αμοιβαίων κεφαλαίων και των προϊόντων leasing, μέσω της συνδεδεμένης INTERLEASE AD.

Το 2006 η Stopanska Banka αύξησε το ενεργητικό της κατά 25% (865 εκατ. ευρώ) και το χαρτοφυλάκιο των δανείων της κατά 26%. Με 40% μερίδιο αγοράς, κατέχει ηγετική θέση στις χορηγήσεις λιανικής. Διαθέτει το πλέον εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων στη χώρα με 55 τραπεζικές μονάδες. Το 2006 η τράπεζα εξέδωσε ομολογιακό δάνειο μειωμένης εξασφάλισης ύψους 20 εκατ. ευρώ για την ενίσχυση της κεφαλαιακής της βάσης και τη χρηματοδότηση των επεκτατικών της σχεδίων.

Η Banca Romaneasca πέτυχε το 2006 να υπερτριπλασιάσει τα κέρδη της σε 13,2 εκατ. ευρώ, ενώ η εντυπωσιακή αύξηση του ενεργητικού κατά 72% ανέβασε το σύνολο του στα 1,1 δισεκατ. Ευρώ. Η οργανική της ανάπτυξη στηρίχθηκε στην αύξηση της φυσικής παρουσίας, με 76 καταστήματα, από 44 το προηγούμενο έτος, όπως επίσης και στην έναρξη των διαδικασιών εφαρμογής νέου συστήματος IT και τη βελτίωση των λειτουργιών της.

Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η αύξηση των μεριδίων αγοράς στη λιανική και την επιχειρηματική πίστη σε 3% και 2,5% το Δεκέμβριο του 2006, μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι χορηγήσεις έφτασαν τα 670 εκατ. ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση κατά 69% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ οι καταθέσεις της ανήλθαν στα 336 εκατ. ευρώ.

Οι εργασίες στον τομέα της χρηματοδοτικής μίσθωσης στη Ρουμανία διενεργούνται σε συνεργασία με τη θυγατρική Eurial Leasing, η οποία επέκτεινε το χαρτοφυλάκιο των απαιτήσεων της κατά 68%, φτάνοντας τα 86 εκατ. ευρώ. Σημειώνεται ότι το ενεργητικό της εταιρείας από τον Οκτώβριο του 2005, οπότε και έγινε μέλος του Ομίλου της ΕΤΕ, ως το τέλος του 2006 διπλασιάστηκε, ξεπερνώντας τα 100 εκατ. ευρώ. Εξάλλου, στον τομέα των ασφαλειών, ο όμιλος δραστηριοποιείται μέσω της Guaranta και της αποκτηθείσας εντός του 2005 Alpha Insurance Romania.

Το 2006 η επέκταση της παρουσίας της ΕΤΕ στην Αλβανία και τη Σερβία συνεχίζεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί. Το δίκτυο της ΕΤΕ στην Αλβανία αριθμεί πλέον 13 καταστήματα από 6 το 2005. Το σύνολο του ενεργητικού στο τέλος του 2006 ήταν 143 εκατ. ευρώ, αυξημένο κατά 39% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι χορηγήσεις ανήλθαν κατά 57% στα 103 εκατ. ευρώ, ενώ το μερίδιο αγοράς στη λιανική πίστη διαμορφώθηκε σε 12,8%. Στη Σερβία το δίκτυο της ΕΤΕ αποτελείται από 35 καταστήματα, με σύνολο ενεργητικού 344 εκατ. ευρώ και χορηγήσεις ύψους 141 εκατ. ευρώ, αυξημένες κατά 24% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το μερίδιο αγοράς στη λιανική πίστη ανέρχεται σε 4,6%.

Οι προαναφερθείσες εξαγορές, και κυρίως της Finansbank, δημιουργούν νέα δομή στον όμιλο με διαφοροποίηση των πηγών εσόδων και κερδοφορίας που πλέον προέρχονται σε μεγάλο βαθμό από εργασίες εκτός Ελλάδος. Το 2006, περισσότερα από τα μισά καταστήματα βρίσκονταν στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, ενώ περίπου το 1/5 των εσόδων και το 1/4 των κερδών προήλθαν από την περιοχή αυτή. Σύμφωνα με τους στόχους του ΕΣ 2007-2009, ο όμιλος της ΕΤΕ θα αντλήσει περίπου 45% της κερδοφορίας του 2009 εκτός Ελλάδος. Η εκμετάλλευση σημαντικών συνεργιών που προκύπτουν από τη νέα διαφοροποιημένη δομή του

ομίλου θα λειτουργήσει προς την αυτή κατεύθυνση, αφού η αποτελεσματική ενσωμάτωση στον όμιλο των πρόσφατα εξαγορασμένων τραπεζών αναμένεται να προσδώσει σημαντικά οφέλη.

Τα οφέλη και οι συνεργίες που θα προκύψουν κατανέμονται στους εξής τρεις βασικούς άξονες:

- 1) ενίσχυση εσόδων: αναμένονται μακροπρόθεσμες συνεργίες από τη διάχυση τεχνογνωσίας στη λιανική τραπεζική, στη χρηματοδότηση του εξαγωγικού εμπορίου και στη διαχείριση διαθεσίμων για εταιρικούς πελάτες, στο πλαίσιο της ευρύτερης γεωγραφικής δραστηριοποίησης του ομίλου και της εφαρμογής κοινών διαδικασιών και πρακτικών.
- 2) Περιστολή κόστους: προσδοκούνται συνέργιες στον τομέα ελέγχου και της περιστολής των λειτουργικών δαπανών που θα προκύψουν κυρίως από οικονομίες κλίμακας στις προμήθειες, την κεντροποίηση των διαδικασιών, καθώς και από την ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων.
- 3) Μείωση κόστους χρηματοδότησης: προκύπτουν άμεσες συνεργίες, μέσω της κάλυψης μέρους των αναγκών χρηματοδότησης των εξαγορασθέντων τραπεζών με σημαντικά μειωμένο κόστος. Αυτό επιτυγχάνεται στο πλαίσιο της ένταξης τους στον όμιλο, που συνεπάγεται αύξηση της ρευστότητας και βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας.

Σύμφωνα με το ΕΣ 2007-2009, στο τέλος της τριετίας το σύνολο του οφέλους στα κέρδη προ φόρων από την εκμετάλλευση των προαναφερόμενων συνεργιών θα ανέλθει σε περίπου 150 εκατ. ευρώ.

3.13.8 2007

Μετά την ολοκλήρωση των εξαγορών της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodjanska Banka στη Σερβία και τη συνεχόμενη οργανική επέκταση στις χώρες της ΝΑ Ευρώπης, ο όμιλος προχώρησε το 2007 στη δημιουργία ενός ομογενοποιημένου λειτουργικού σχήματος με στόχο την ενσωμάτωση των θυγατρικών εταιρειών του εξωτερικού. Σε αυτό το πλαίσιο κινητοποιήθηκαν 200 στελέχη σε όλο τον όμιλο συμμετέχοντας σε πάνω από 50 έργα με σκοπό:

- Την επίτευξη οικονομιών κλίμακας μεταξύ χωρών που μειώνουν το κόστος ανάπτυξης εργασιών και τον επιχειρηματικό κίνδυνο και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.
- Την επιτάχυνση της ανάπτυξης των μεγεθών του ομίλου, μέσα από την υλοποίηση κοινής πλατφόρμας ταχύτερης ανάπτυξης νέων προϊόντων και δημιουργίας νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τοπικά και μεταξύ των χωρών.
- Την αύξηση της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση του διεθνούς χαρτοφυλακίου, μέσω της μείωσης της πολυπλοκότητας λειτουργιών και συστημάτων.
- Την εξάσκηση ομοιογενούς εσωτερικού ελέγχου, εταιρικής διακυβέρνησης και κανονιστικής συμμόρφωσης.

Το πρόγραμμα ενοποίησης απέδωσε ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα στο πρώτο έτος εφαρμογής του.

Συγκεκριμένα, ολοκληρώθηκε με μεγάλη επιτυχία μέσα στο 2007 το πρόγραμμα ενσωμάτωσης της Finansbank. Μέσω αυτού, επετεύχθη η επιδιωκόμενη ευθυγράμμιση πολιτικής και οργάνωσης στους βασικούς τομείς της Διαχείρισης Διαθεσίμων, Οικονομικών Υπηρεσιών, Διαχείρισης Κινδύνου, Επιθεώρησης και Κανονιστικής Συμμόρφωσης. Επίσης, υλοποιήθηκε μία σειρά από σχέδια για νέες κοινές επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως:

- Ανάπτυξη εργασιών χρηματοδότησης μεγάλων τουρκικών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας το δίκτυο και την κεφαλαιακή βάση του ομίλου, δραστηριότητα που απέφερε χαρτοφυλάκιο χορηγήσεων άνω των 500εκατ. ευρώ – εκ των οποίων άνω των 250 εκατ. ευρώ με την άμεση συμμετοχή της ΕΤΕ- και συνεργίες αξίας 6 εκατ. ευρώ.
- Δημιουργία μονάδας trade finance στο κατάστημα Λονδίνου βασισμένη στην εκτεταμένη εμπειρία και την πελατειακή βάση της Finansbank στον κλάδο αυτό.
- Ίδρυση και έναρξη λειτουργίας εταιρείας ασφαλειών ζωής και συντάξεων στην Τουρκία, εκμεταλλεόμενη την εμπειρία του ομίλου στο χώρο των τραπεζο-ασφαλιστικών εργασιών, ώστε να μπορέσει να επωφεληθεί από την ανάπτυξη της τουρκικής ασφαλιστικής αγοράς, που βρίσκεται στα πρώτα της στάδια.
- Ανταλλαγή τεχνογνωσίας και κοινή ανάπτυξη προϊόντων και πολιτικών προώθησης πωλήσεων στη λιανική τραπεζική, δεδομένης της ιδιαίτερης εμπειρίας στη στεγαστική πίστη και τα καταναλωτικά δάνεια στην Ελλάδα και στις πιστωτικές κάρτες στην Τουρκία.

Η ουσιαστική ενσωμάτωση της Finansbank επιβεβαιώθηκε με την τοποθέτηση, στις αρχές του 2008, του επικεφαλής της, κ. Omer Aras, στην εκτελεστική Επιτροπή του ομίλου, με ευθύνη για το σύνολο των διεθνών δραστηριοτήτων στην ΝΑ Ευρώπη.

Επίσης, μέσα στο 2007 ξεκίνησε το πρόγραμμα μετασχηματισμού της Vojvodjanska Banka σε μια σύγχρονη τράπεζα και πλήρες μέλος του ομίλου, ώστε να ωφεληθεί από την κοινή λειτουργική πλατφόρμα που δημιουργείται στα Βαλκάνια. Ήδη υλοποιήθηκε επιτυχώς το 2007 πρόγραμμα εθελούσιας εξόδου 290 υπαλλήλων, ενώ στις αρχές του 2008 ολοκληρώθηκε η νομική συγχώνευση της NBG Beograd με την Vojvodjanska Banka. Παράλληλα, ξεκίνησε ο εκσυγχρονισμός του δικτύου καταστημάτων με τη δημιουργία των πρώτων καταστημάτων νέου τύπου, ενώ βρίσκονται σε εξέλιξη έργα ανάπτυξης νέου κεντρικού πληροφοριακού συστήματος, κεντροποίησης εργασιών, ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού και ευθυγράμμισης των βασικών πολιτικών της τράπεζας με αυτές του ομίλου.

Ταυτόχρονα ξεκίνησε το 2007 και βρίσκεται σε εξέλιξη η ανάπτυξη ενός λειτουργικού μοντέλου στο επίπεδο του ομίλου, που περιλαμβάνει σε πρώτη φάση:

1. συγκέντρωση όλων των μηχανογραφικών κέντρων της ΝΑ Ευρώπης σε αυτό της Εθνικής τράπεζας στην Αθήνα.
2. δημιουργία νέου κεντρικού πληροφοριακού συστήματος για όλες τις θυγατρικές τράπεζες της ΝΑ Ευρώπης, με πρώτη εφαρμογή στη Σερβία.
3. συγκέντρωση και βελτιστοποίηση επιλεγμένων λειτουργιών, όπως της επεξεργασίας συναλλαγών καρτών ανά τον όμιλο.
4. εφαρμογή νέων αποτελεσματικών πρακτικών στην προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών, αξιοποιώντας την αυξημένη διαπραγματευτική ισχύ του ομίλου.

Το νέο λειτουργικό μοντέλο απέδωσε ήδη το 2007 οφέλη σε επίπεδο κόστους της τάξης των 10 εκατ.ευρώ, μέσω νέων συμφωνιών προμηθειών σε κεντρικό και τοπικό επίπεδο.

ΕΞΑΓΟΡΑ ΜΕΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΜΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΤΗΣ FINANSBANK

Μετά την εξαγορά του 46% των κοινών μετοχών και του 100% των ιδρυτικών μετοχών της Finansbank τον Αύγουστο του 2006, η ΕΤΕ απέκτησε με δημόσια πρόταση επιπλέον ποσοστό 43% από τους μετόχους μειοψηφίας. Με την ολοκλήρωση της δημόσιας πρότασης, το ποσοστό συμμετοχής της ΕΤΕ ανήρθε σε 89%. Κατόπιν εκχώρησης ποσοστού 5% των κοινών μετοχών της Finansbank στο International Finance Corporation (IFC), μέλος του ομίλου της World Bank, το ποσοστό συμμετοχής του ομίλου στη Finansbank ανέρχεται πλέον σε 84%. Η πρακτική συνεργασίας της τράπεζας με φορείς όπως το IFC και η EBRD σε ανάλογες περιπτώσεις στο παρελθόν (UBB, Banka Romaneasca, Stopanska Banka) έχει αποδειχθεί στρατηγικά ιδιαίτερα επωφελής.

Σήμερα η Finansbank διαθέτει συνεχώς ενισχυόμενη θέση στην αγορά της Τουρκίας, ισχυρό όνομα, ικανή και αποτελεσματική διοικητική ομάδα και δυναμική κουλτούρα πωλήσεων. Τα αποτελέσματα του πρώτου πλήρους οικονομικού έτους ενοποίησης της δικαιώνουν τις επιλογές της διοίκησης της ΕΤΕ αναδεικνύοντας την εξαγορά της σε ενέργεια κομβικής σημασίας για τον όμιλο. Το 2007 η Finansbank επέδειξε υψηλή και αυξανόμενη κερδοφορία και αποδοτικότητα, σημαντική ενίσχυση των μεριδίων αγοράς σε όλους τους βασικούς τομείς δραστηριοποίησης της και το πιο ταχέως αναπτυσσόμενο δίκτυο καταστημάτων στην Τουρκία. Τα κέρδη μετά από φόρους το 2007 ανήλθαν στα 448 εκατ. ευρώ διαμορφώνοντας την αποδοτικότητα της επένδυσης (RoI) σε 14% (18/08/2006- 31/12 /2007). Τα μερίδια αγοράς σε δάνεια και καταθέσεις ενισχύθηκαν σημαντικά κατά το 2007, με αυτό της λιανικής τραπεζικής συνολικά προσεγγίζει το 8%. Η ενίσχυση των μεγεθών της Finansbank, που υπερβαίνει κατά πολύ αυτήν της αγοράς οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στην ταχεία εξάπλωση του δικτύου καταστημάτων. Κατά το 2007- όπως και το 2006- λειτούργησαν 101 νέα καταστήματα οδηγώντας την Finansbank σε διπλασιασμό του δικτύου της από την εξαγορά της μέχρι τις αρχές του 2008.

ΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ FINANS EMEKLILIK

Η ραγδαία αυξανόμενη ζήτηση ατομικών συντάξεων και στεγαστικών δανείων στην Τουρκία έχει δημιουργήσει τις προϋποθέσεις διαμόρφωσης μιας ταχύτατα αναπτυσσόμενης ασφαλιστικής αγοράς. Διαβλέποντας τις προοπτικές ανάπτυξης της η ΕΤΕ μέσω της Finansbank ίδρυσε την θυγατρική finans emeklilik με στόχο την προσφορά ολοκληρωμένων ασφαλιστικών υπηρεσιών στους κλάδους ζωής και ζημιών. Η νέα εταιρεία πλαισιώνεται από στελέχη με μακρά πείρα στην τουρκική αγορά ασφαλειών, τα οποία θα συμβάλουν με την τεχνογνωσία τους στην ταχεία ανάπτυξη της.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ

Το 2007 ήταν μια χρονιά επιτυχιών και διεθνούς αναγνώρισης για τον όμιλο. Η ΕΤΕ περιελήφθη για πρώτη φορά μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου και ανάμεσα στους πιο ισχυρούς τραπεζικούς ομίλους για το 2007, σύμφωνα με την κατάταξη FT Global 500 της οικονομικής εφημερίδας Financial Times, καταλαμβάνοντας την 363^η θέση, ενώ αποτέλεσε την πρώτη και μόνη ελληνική παρουσία στην κατάταξη.



Πρόσφατα η Εθνική βραβεύτηκε ως η ‘καλύτερη τράπεζα στην Ελλάδα’ στον τομέα του private banking για το 2008. η διάκριση αυτή είναι αποτέλεσμα ετήσιας διεθνούς έρευνας που αξιολογεί την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών private banking ανά χώρα, με αυστηρά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια. Το βραβείο αυτό επιβεβαιώνει την επιτυχημένη στρατηγική για παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και, ταυτόχρονα, αντανακλά την εμπιστοσύνη των πελατών, αναγνωρίζοντας το κύρος, την αξιοπιστία και την εμπειρία του μεγαλύτερου χρηματοπιστωτικού οργανισμού της χώρας.

Σημαντική διάκριση απέσπασε η ΕΤΕ στον τομέα των επιχειρηματικών συμμετοχών στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά του Λονδίνου. Το βρετανικό περιοδικό Unquote που ειδικεύεται στην αξιολόγηση επιχειρηματικών συμμετοχών, καθώς και εξαγορών και συγχωνεύσεων εταιρειών, κατέταξε την NBGI Private Equity στην πρώτη θέση για τις επιτυχημένες επιχειρηματικές κινήσεις της το 2007 στην κατηγορία επενδύσεων μέχρι του ποσού των GBP 50εκατ. ανά επένδυση.

Τέλος στο πλαίσιο του θεσμού των βραβείων M& A Awards αποδόθηκε στην NBGI Private Equity διάκριση ‘Deal of the year’ για την επένδυση της στην αλυσίδα Nationwide Autocentres, με εσωτερικό ρυθμό απόδοσης σε διάστημα πενταετίας ίσο με 72%.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑ

Ο όμιλος της ΕΤΕ για μια ακόμα χρονιά, συνέχισε την ανάπτυξη των διεθνών δραστηριοτήτων με έντονους ρυθμούς, ενδυναμώνοντας το σημαντικό του ρόλο στην περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Μετά την ολοκλήρωση των εξαγορών της Finansbank στην Τουρκία και της Vojvodjanska Banka στη Σερβία έθεσε ως στρατηγική προτεραιότητα τη λειτουργική ενσωμάτωση των θυγατρικών μονάδων στο εξωτερικό. Το πρόγραμμα

λειτουργικής ενσωμάτωσης των θυγατρικών εξωτερικού, απέδωσε ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα το 2007. πιο συγκεκριμένα:

➤ Ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα ενσωμάτωσης της Finansbank, επιτυγχάνοντας ευθυγράμμιση πολιτικών και οργάνωσης. Οι διασυνοριακές δανειοδοτήσεις απέφεραν συνεργίες εσόδων 6 εκατ. ευρώ. Η πλήρης ενσωμάτωση της Finansbank επιβεβαιώθηκε με την τοποθέτηση του επικεφαλής της στην Εκτελεστική Επιτροπή του Ομίλου με τομέα ευθύνης του τις διεθνείς δραστηριότητες.

➤ Στη Σερβία, ολοκληρώθηκε επιτυχώς, η συγχώνευση της NBG Serbia με τη Vojvodjanska Banka, ενώ τα έργα μετασχηματισμού της νέας τράπεζας προχωρούν ικανοποιητικά, με έμφαση στη δημιουργία του νέου μηχανογραφικού συστήματος, την ανακαίνιση των καταστημάτων και την κεντροποίηση των διαδικασιών.

➤ Το νέο λειτουργικό μοντέλο του ομίλου απέδωσε ήδη αποτελέσματα, αφού οικονομίες κλίμακας 10 εκατ. ευρώ επετεύχθησαν μέσω νέων συμφωνιών προμηθειών σε διεθνές και τοπικό επίπεδο. Παράλληλα, βρίσκονται σε εξέλιξη η υλοποίηση της νέας ενοποιημένης πληροφοριακής υποδομής για την ΝΑ Ευρώπη και η ανάπτυξη διασυνοριακής πλατφόρμας επεξεργασίας πιστωτικών καρτών σε επίπεδο ομίλου.

Η αυξημένη σημασία της λειτουργικής ενοποίησης αντικατοπτρίζεται στη νέα οργανωτική δομή του ομίλου, στην οποία τα δίκτυα διανομής διατηρούν τον τοπικό τους χαρακτήρα, προσαρμοσμένα στις ανάγκες της κάθε αγοράς, αλλά με άμεση αντιστοίχιση πλέον στην Εκτελεστική Επιτροπή του Ομίλου, ενώ οι βασικές υποστηρικτικές λειτουργίες συγκεντρώνονται, με στόχο τον αποτελεσματικότερο έλεγχο και την αύξηση της αποδοτικότητας.

Κατά το 2007 οι θυγατρικές συμμετείχαν ενεργά στις διαδικασίες συμμόρφωσης του Ομίλου με τις απαιτήσεις της Βασιλείας II και της Sarbanes Oxley Act. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις απετέλεσαν πρωτοπόρους στην εφαρμογή βέλτιστων διεθνών πρακτικών στη διαχείριση κινδύνων και τα πρότυπα εταιρικής διακυβέρνησης των ΗΠΑ.



Σημαντική υπήρξε και η οργανική ενίσχυση του Ομίλου στη ΝΑ Ευρώπη και την Τουρκία, αφού συνολικά 220 νέα καταστήματα λειτούργησαν κατά το 2007, κυρίως στις αγορές της Τουρκίας, της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας. Σαν αποτέλεσμα της δυναμικής επέκτασης στο εξωτερικό, τα καταστήματα έφτασαν τα 1081, επίπεδο σχεδόν διπλάσιο του αντίστοιχου στην Ελλάδα, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων υπερέβη τους 18500. Με δεδομένη τη δημιουργία της συντριπτικής πλειοψηφίας του δικτύου του εξωτερικού κατά τα τελευταία τρία έτη, τα νέα αυτά καταστήματα έρχονται να προστεθούν σε ένα ήδη μικρής ηλικίας δίκτυο ενισχύοντας, κατά συνέπεια, τις προοπτικές συμβολής τους στη διαμόρφωση της κερδοφορίας του ομίλου μελλοντικά. Ήδη από το 2007, τα αποτελέσματα είναι εμφανή στην αύξηση των μεριδίων αγοράς στα δάνεια. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Finansbank έχει ήδη εκπληρώσει το στόχο του Επιχειρησιακού Σχεδίου για διψήφιο μερίδιο αγοράς στη λιανική τραπεζική το 2009 στον τομέα των στεγαστικών δανείων(10,6%) ενώ ακολουθεί με παρόμοια δυναμική ο τομέας των πιστωτικών καρτών(9,4%). Αντίστοιχα στη ΝΑ Ευρώπη το μερίδιο αγοράς στο σύνολο των δανείων ενισχύθηκε κατά 100μ.β. το 2007,φθάνοντας το 8,5%, με πιο χαρακτηριστική την ενίσχυση του μεριδίου λιανικής στη Βουλγαρία κατά 200μ.β. στο 19%.



3.13.9 2008

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, στις 20 Αυγούστου 2008 ανακοίνωσε, προς ενημέρωση του επενδυτικού κοινού της, ότι ολοκληρώθηκε η εξαγορά από τον

Όμιλό της το υπόλοιπο των μετοχών της Finansbank που κατείχαν οι παλαιοί της μέτοχοι (9,68 % του υφιστάμενου μετοχικού κεφαλαίου της Finansbank) με βάση τη διαδικασία που προβλεπόταν από την αρχική συμφωνία του Απριλίου 2006. Το ποσό που αντιστοιχεί στις μετοχές αυτές ανέρχεται σε 697,15 εκατ. δολάρια. Σημειώνεται ότι σχετική πρόβλεψη για την εξαγορά αυτή είχε σχηματιστεί από την αρχική φάση της εξαγοράς της Finansbank και κατά συνέπεια η συναλλαγή έχει ήδη αποτυπωθεί στα οικονομικά μεγέθη του Ομίλου.

Μετά την απόκτηση των μετοχών αυτών το συνολικό ποσοστό συμμετοχής του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας στο μετοχικό κεφάλαιο της Finansbank ανέρχεται σε 94.73%. Σημειώνεται ότι ποσοστό 5% των μετοχών της Finansbank κατέχει το International Finance Corporation, με το οποίο η Εθνική τράπεζα έχει συνάψει συμφωνία μετόχων, στην οποία προβλέπονται δικαιώματα αγοράς και των μετοχών αυτών, ενώ το υπόλοιπο 0,27% κατέχεται από μικρομετόχους.

Η διεθνής κρίση που ξεκίνησε το τελευταίο τρίμηνο του έτους σταμάτησε όλα τα σχέδια του ομίλου για νέες επενδύσεις.

Στις αρχές του έτους η ΕΤΕ ανακοίνωσε ότι λόγω της δυσμενούς παγκόσμιας οικονομικής συγκυρίας και της συνεχιζόμενης αστάθειας που επικρατεί στις αγορές όπου δραστηριοποιείται η ίδια και οι εταιρείες του ομίλου της, οι παραδοχές βάσει των οποίων είχε εκπόνησε το επιχειρησιακό σχέδιό της, για την τριετία 2007-2009, έχουν μεταβληθεί και εκ των πραγμάτων έχουν καταστεί ανεπίκαιρες. Κατά συνέπεια, είναι προφανές, ότι το επιχειρησιακό αυτό σχέδιο που στηρίχθηκε στις παραδοχές αυτές, έχει πάψει να ισχύει. Επομένως τόσο η ΕΤΕ όσο και όλες οι εταιρείες του ομίλου θα παραμείνουν στάσιμες στο τομέα των επενδύσεων μέχρι το πέρας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και του διαστήματος που χρειάζεται ώστε να βγει η οικονομία από τη στασιμότητα και να αρχίσει πάλι η ανάκαμψη και να ευνοηθούν εκ νέου οι επενδύσεις.



Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία
Στη συνέχεια θα αναφέρουμε λίγα λόγια για τις σπουδαιότερες εταιρείες τις οποίες εξαγόρασε η ΕΤΕ στα έτη 2000-2009.

Κυριάκου Λουκία

3.14 STOPANSKA BANKA A.D.

Εμπορική τράπεζα με έδρα τα Σκόπια της Π.Γ.Δ.Μ.. Τον Απρίλιο του 2000, η εθνική τράπεζα εξαγόρασε το 65% των μετοχών της και μετά την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου (Ιούλιος 2000) η συμμετοχή ανέρχεται σε 70,17%.



Η Stopanska είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της χώρας και δραστηριοποιείται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής μέσω δικτύου 23 καταστημάτων και 74 cash desks.



Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας εξαγοράς, ξεκίνησε αμέσως πρόγραμμα πλήρους αναδιοργάνωσης και ανασυγκρότησης της με στόχο τον εκσυγχρονισμό της και την αναβάθμιση των επιχειρησιακών υποδομών της. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού, δημιουργούνται εγκριτικά όργανα στον τομέα πίστης, ενώ ξεκίνησε και η εκκαθάριση του χαρτοφυλακίου χορηγήσεων της.

3.15 UNITED BULGARIAN BANK (UBB)

Εμπορική τράπεζα με έδρα τη Σόφια. Ιδρύθηκε το 1993 ως προϊόν συγχώνευσης 22 περιφερειακών βουλγαρικών τραπεζών και τον Ιούλιο του 2000 η Εθνική τράπεζα εξαγόρασε το 89.9% των μετοχών της. Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη τράπεζα της Βουλγαρίας σε επίπεδο ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων. Παρέχει το σύνολο των τραπεζικών εργασιών μέσω δικτύου 146



καταστημάτων που καλύπτει το σύνολο της βουλγαρικής επικράτειας. Διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό ATM και αναγνωρίζεται ως η πιο καινοτόμος και πρωτοποριακή τράπεζα της Βουλγαρίας.

Συνεργάζεται άμεσα με το υποκατάστημα της τράπεζας στη Σόφια και με τις εκεί θυγατρικές του ομίλου για την προώθηση των εργασιών του ομίλου στα Βαλκάνια. Με σκοπό την αναδιοργάνωση και τον εκσυγχρονισμό της

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία
έχει ήδη ξεκινήσει την εγκατάσταση νέων μηχανογραφικών συστημάτων τόσο για τη βελτίωση της παρακολούθησης των εργασιών της όσο και για την υποστήριξη διάθεσης νέων προϊόντων πίστης(καταναλωτικά δάνεια , πιστωτικές κάρτες κ.λ.π.)

Κυριάκου Λουκία

3.16 INTERLEASE A.D.

Ιδρύθηκε το 1995 και το 1997 η εθνική απέκτησε άμεση και έμμεση(μέσω της ΕΤΕΒΑ) συμμετοχή ύψους 23,6%. Με την τελευταία αύξηση κεφαλαίου το 2000 ο όμιλος αύξησε το ποσοστό συμμετοχής του στο 73,31%. Η εταιρεία παρέχει κυρίως υπηρεσίες χρηματοδότησης μίσθωσης βιομηχανικού μηχανολογικού εξοπλισμού με ηγετική παρουσία στη Βουλγαρία.



Κατά τη χρήση του 2000, σημείωσε μεγάλη βελτίωση της ποιότητας του χρηματοδοτικού χαρτοφυλακίου της, καθώς οι ληξιπρόθεσμες οφειλές μειώθηκαν από 11% σε 4% επί του συνόλου. Στις προθέσεις της εταιρείας είναι η πλήρης αξιοποίηση του πελατολογίου τόσο της UBB όσο και του υποκαταστήματος της εθνικής τράπεζας στη Σόφια για την περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών της.

3.17 BANCA ROMANEASCA

Ιδρύθηκε το 1993 ως μία γενική εμπορική τράπεζα. Η Banca Romaneasca είναι μία μεσαίου μεγέθους ρουμανική τράπεζα η οποία διαθέτει παρουσία σε όλες τις μεγάλες πόλεις της χώρας. Η δραστηριότητα της Banca Romaneasca στον τομέα των χρηματοδοτήσεων, εντοπίζεται κυρίως στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ πρόσφατα έχει επιτύχει ανάπτυξη και στον τομέα της λιανικής τραπεζικής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Banca Romaneasca αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς, ενώ έχει επιτύχει να αυξήσει τα μερίδια της λιανικής τραπεζικής άνω του 8% στις νέες εκταμιεύσεις.



3.18 VOJVODJANSKA BANKA



Vojvodjanska Banka (πλήρες όνομα: Vojvodjanska Banka ad Novi Sad) είναι μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες στη Σερβία.. Vojvodjanska Bank είναι μια παγκόσμια τράπεζα, με τις λειτουργίες της εμπορικής και επενδυτικής τραπεζικής Τράπεζα έχει την έδρα της στο Novi Sad.

Το πρώτο σκέλος της Vojvodjanska banka ιδρύθηκε το 1868 στο Σομπόρ ως πιστωτικός συνεταιρισμός. Αργότερα, το 1962, Vojvodjanska banka ιδρύθηκε ως Privredna banka. Και σε δύο χρόνια η Privredna banka ενώθηκε με Komercijalna banka Senta, Komercijalna banka Μπάτσα Τοπόλα, Σρέμσκα banka Σρέμσκα Μιτρόβιτσα, Kreditna banka Κούλα και Banatska banka Ζρεντζανίν. Το 1973, έγινε Privredna banka



Vojvodjanska Banka, το μεγαλύτερο τραπεζικό ίδρυμα στην επαρχία της Βοϊβοντίνια και ένα από τα μεγαλύτερα της χώρας. Είχε 16 καταστήματα.

Στο τέλος του 1970 η Τράπεζα άνοιξε τρία ανεξάρτητα γραφεία (αντιπροσωπίες) στην πόλη της Νέας Υόρκης, του Λονδίνου και της Φρανκφούρτης.

Το 1980, Vojvodjanska Bank έγινε μέλος της Γιουγκοσλαβικής τραπεζών για την υλοποίηση του πρώτου δανείου που χορηγήθηκε από το IFC για την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων. Αργότερα, κατά τη διάρκεια της

δεκαετίας του 1990, άνοιξε νέα υποκαταστήματα στην Κεντρική Σερβία, Μπάνια Λούκα (στη Republika Srpska) και στην Ποντγκόριτσα (Μαυροβούνιο). Το υποκατάστημα στη Μπάνια Λούκα έγινε ανεξάρτητη τράπεζα με το μεγαλύτερο μερίδιο στο μετοχικό κεφάλαιο της ιδιωτικής ιδιοκτησίας. Vojvodjanska banka ήταν ο συν-ιδρυτής και μέτοχος της VB Μπάνια Λούκα.



Από το 1995, έγινε Vojvodjanska Banka ad (κοινή ανώνυμη εταιρεία).

Τον Σεπτέμβριο του 2006, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος αγόρασε 99,44% του κεφαλαίου της Vojvodjanska Banka για €385 εκατ. ευρώ.



3.19 FINANSBANK

Η Finansbank είναι η όγδοη σε μέγεθος τράπεζα της Τουρκίας. Διαθέτει 208 καταστήματα ενώ το μερίδιο αγοράς, βάσει χορηγήσεων, διαμορφώνεται στο 5.2%. Οι «ενεργοί» πελάτες της τράπεζας φτάνουν τα 1,7 εκατ. Το ενεργητικό της τράπεζας είχε διαμορφωθεί στα 8,7 δισ. Ευρώ, το σύνολο των δανείων στα 5,37 δισ. Ευρώ, ενώ οι καταθέσεις έφταναν τα 4,32 δισ. Δολάρια. Πρόκειται για τράπεζα με έμφαση στη λιανική τραπεζική και στη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το 50% των χορηγήσεων της τράπεζας είναι στην επιχειρηματική πίστη, το 18% σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το 16% σε πιστωτικές κάρτες και το υπόλοιπο 16% είναι καταναλωτικά δάνεια. Συνολικά τα δάνεια της καταναλωτικής πίστης της Finansbank φτάνουν τα 868 εκατ. ευρώ εκ των οποίων τα 531 εκατ. ευρώ είναι στεγαστικά δάνεια, τα 244 εκατ. Ευρώ δάνεια αυτοκινήτων και τα υπόλοιπα 93 εκατ. Ευρώ άλλα καταναλωτικά δάνεια.



έναντι 2,1% το 2004. Η τιμή εξαγοράς της τουρκικής τράπεζας αντιστοιχεί, βάσει των στοιχείων του 2005, σε P/E

17,8 και ισοδυναμεί 3,6 φορές τη λογιστική αξία της τράπεζας.



Η Finansbank ιδρύθηκε το 1987 από την οικογένεια Ozyegin η οποία κρατάει μερίδιο

των μετοχών μέχρι και σήμερα. Οι μετοχές της είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο της Κωνσταντινούπολης και

έχει δραστηριότητες εκτός Τουρκίας, στη Ρουμανία, την Ρωσία, την Ολλανδία και την Ελβετία και τη Μάλτα.



4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με όσα έχουμε ήδη δει για τις επενδύσεις της ΕΤΕ την τελευταία δεκαετία, η πορεία του ομίλου αλλά και συγκεκριμένα της τράπεζας, παρουσίασε μία ιδιαίτερα σημαντική άνοδο.

Με τις εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν κατόρθωσε όχι μόνο να αυξήσει τα έσοδα της αλλά και να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο σε μια νέα αναπτυσσόμενη αγορά, τα Βαλκάνια.

Κάνοντας αργά αλλά ταυτόχρονα σταθερά βήματα κατόρθωσε να έχει παρουσία σχεδόν σε όλες τις χώρες των Βαλκανίων εξαγοράζοντας εταιρείες με σημαντική πορεία μέσα στο χρόνο και με προοπτικές για μία λαμπρή συνέχεια στον τραπεζικό τομέα.



Ποιο συγκεκριμένα κατόρθωσε να υλοποιήσει το προηγούμενο σχέδιο δράσης της 2005-2007 το οποίο περιλάμβανε και την εδραίωση της ηγετικής θέσης του ομίλου στην Νοτιοανατολική Ευρώπη, με την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς όφελος της πελατείας.

Με βάση την επίτευξη του στόχου αυτού, ο όμιλος είχε διαμορφώσει ανάλογα τις στρατηγικές επιλογές και δράσεις του, επιδιώκοντας: τη δημιουργία των προϋποθέσεων για υψηλούς ρυθμούς αύξησης των εσόδων. Η επίτευξη υψηλών ρυθμών αύξησης των εσόδων βασίστηκε σε δύο άξονες: αφενός στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων ανάπτυξης που παρουσίαζε η ελληνική τραπεζική αγορά, αφετέρου στη συστηματική προσπάθεια εξάπλωσης του ομίλου εκτός Ελλάδος και συγκεκριμένα στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης με στόχο την ανάδειξη του σε περιφερειακή δύναμη.

και την πρόκληση της επέκτασης σε αγορές που παρουσιάζουν χαμηλή πιστωτική διείσδυση και μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης, ο όμιλος είχε θέσει ως στόχο την ενίσχυση της παρουσίας στη ΝΑ Ευρώπη.

Σήμερα λόγω της οικονομικής κρίσης που έπληξε κυρίως τον τραπεζικό τομέα η ΕΤΕ αναγκάστηκε να μην προχωρήσει στο σχέδιο δράσης 2007-2009 που είχε αναγγείλει μέχρι το οικονομικό κλίμα να αλλάξει και να έχουμε ξανά οικονομική ανάπτυξη.

Στα μελλοντικά σχέδια της ΕΤΕ είναι να εξαπλωθεί και σε άλλες χώρες όπως η Ουκρανία και η Ρωσία οι οποίες αποτελούν νέες, δυναμικά αναπτυσσόμενες αγορές και προσφέρουν ελκυστικές επενδυτικές ευκαιρίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

5 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΝΤΥΠΗ

- ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΛΛΑΔΟΣ ‘ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΤΩΝ 2000-2007’
- ‘ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ MANAGEMENT’ ΠΕΤΡΟΣ Π. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ‘ΑΜΕΣΕΣ ΞΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ’, ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΚΥΡΚΙΛΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ
- ‘ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ’, ΠΕΤΡΟΣ Π. ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ‘ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ’, Μ. ΚΟΡΡΕΣ , ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ Π. ΧΙΟΝΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ: ΜΥΘΟΣ Ή ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ; ΤΟΥ ΔΗΜΗΤΡΗ ΚΑΤΣΟΡΙΔΑ
- ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ (ΙΟΒΕ), ΑΡ. ΤΕΥΧΟΥΣ 37, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2003

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΕΠΕΝΔΥΤΗΣ, ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΥΧΗ
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΥΧΗ
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΥΧΗ
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΗΜΕΡΙΣΙΑ ,ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΥΧΗ
- ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΕΥΧΗ

- [‘www. oecd. org’](http://www.oecd.org)
- [‘www. unctad. Org’](http://www.unctad.Org)
- [‘www. bankofGreece.gr’](http://www.bankofGreece.gr)
- [‘www.nbg.gr’](http://www.nbg.gr)
- [‘www.wikipedia.org’](http://www.wikipedia.org)
- [‘www.ase.gr’](http://www.ase.gr)
- [‘www.mfa.gr’](http://www.mfa.gr)
- [‘www.agora.mfa.gr’](http://www.agora.mfa.gr)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

6 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ενοποιούμενες εταιρείες με βάση τα ΔΠΧΠ

| Επωνυμία | Έδρα | % Συμμετοχής 30.09.2008 | 31.12.2007 | |
|----------|--|----------------------------|------------|---------|
| 1 | Εθνική Π&Κ Χρηματοπιστηριακή ΑΕΠΕΥ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 2 | Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 3 | Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 4 | Εθνική Leasing ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 5 | Εθνική Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ακινήτων ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 6 | Προνομιούχος ΑΕ Γενικών Αποθηκών Ελλάδος | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 7 | NBG Bancassurance ΑΕ Ασφαλ. Πρακτόρευσης | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 8 | Καινοτόμες Επιχειρήσεις ΑΕ (I-Ven) | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 9 | Ανώνυμος Ελλ. Ετ. Γεν. Ασφαλειών « Η Εθνική» | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 10 | Audatex Ελλάς ΑΕ | Ελλάδα | 70,00% | 70,00% |
| 11 | National Μεσιτική Ασφαλίσεων ΑΕ | Ελλάδα | 95,00% | 95,00% |
| 12 | ΑΣΤΗΡ Παλάς Βουλευμένης ΑΞΕ | Ελλάδα | 78,06% | 78,06% |
| 13 | Grand Hotel Summer Palace ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 14 | Εκπαιδευτικό Κέντρο ΕΤΕ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 15 | Ethnodata ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 16 | ΚΑΔΜΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 17 | ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 99,91% | 99,91% |
| 18 | Κτηματική Κατασκευαστική ΑΕ "ΕΚΤΕΝΕΠΟΛ" | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 19 | ΠΡΟΤΥΠΟΣ Κτηματική Τουριστική ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 20 | Ελληνικά Τουριστικά Έργα ΑΕ | Ελλάδα | 77,76% | 77,76% |
| 21 | Εθνοplan ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 22 | Εθνική Κτηματικής Εκμετάλλευσης ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 23 | Π & Κ ΑΕΠΕΥ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 24 | Finansbank AS (*) | Τουρκία | 99,73% | 99,57% |
| 25 | Finans Leasing (*) | Τουρκία | 61,64% | 61,55% |
| 26 | Finans Invest (*) | Τουρκία | 99,63% | 99,48% |
| 27 | Finans Portfolio Management (*) | Τουρκία | 99,63% | 99,48% |
| 28 | Finans Investment Trust (*) | Τουρκία | 86,21% | 80,97% |
| 29 | IB Tech (*) | Τουρκία | 99,30% | 98,58% |
| 30 | Finans Pension AS | Τουρκία | 99,73% | 99,57% |
| 31 | Finans Tucetici Finansmani AS | Τουρκία | 99,73% | - |
| 32 | Finansbank Malta Holdings Ltd (*) | Μάλτα | 99,73% | 99,57% |
| 33 | Finansbank Malta Ltd (*) | Μάλτα | 99,73% | 99,57% |
| 34 | United Bulgarian Bank AD, Sofia (UBB) | Βουλγαρία | 99,91% | 99,91% |
| 35 | UBB Asset Management | Βουλγαρία | 99,92% | 99,92% |
| 36 | UBB Insurance Broker | Βουλγαρία | 99,93% | 99,93% |
| 37 | Interlease EAD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 38 | Interlease Auto EAD | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 39 | ETEBA Bulgaria AD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 40 | ETEBA Romania SA | Ρουμανία | 100,00% | 100,00% |
| 41 | Banca Romaneasca SA (*) | Ρουμανία | 99,05% | 98,88% |
| 42 | Eurial Leasing SA | Ρουμανία | 70,00% | 70,00% |
| 43 | SC Garanta Asigurari SA | Ρουμανία | 94,96% | 94,96% |
| 44 | Vojvodjanska Banka AD Novi Sad | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 45 | National Bank of Greece ad Beograd | Σερβία | - | 100,00% |
| 46 | NBG Leasing d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 47 | NBG Services d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 48 | Stopanska Banka AD, Skopje (*) | ΠΓΔΜ | 94,64% | 94,64% |
| 49 | NBG Greek Fund Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 50 | ETEBA Emerging Markets Fund Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία

Κυριάκου Λουκία

| | | | | |
|----|---|------------------|---------|---------|
| 51 | ETEBA Estate Fund Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 52 | ETEBA Venture Capital Management Co Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 53 | Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 54 | Εθνική Χρηματοπιστηριακή Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 55 | NBG Management Services Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 56 | Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 57 | Εθνική Γενικών Ασφαλειών Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 58 | The South African Bank of Athens Ltd (SABA) | Ν. Αφρική | 99,67% | 99,50% |
| 59 | NBG Luxembourg Holding SA | Λουξεμβούργο | 100,00% | 100,00% |
| 60 | NBG Luxfinance Holding SA | Λουξεμβούργο | 100,00% | 100,00% |
| 61 | NBG International Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 62 | NBGI Private Equity Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 63 | NBG Finance Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 64 | NBG Finance (Dollar) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | - |
| 65 | NBG Finance (Sterling) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | - |
| 66 | NBG Funding Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 67 | NBGI Private Equity Funds | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 68 | Eterika Plc (Special Purpose Vehicle) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 69 | NBGI Private Equity SAS | Γαλλία | 100,00% | - |
| 70 | NBG International Inc (NY) | ΗΠΑ | 100,00% | 100,00% |
| 71 | NBG International Holdings BV | Ολλανδία | 100,00% | 100,00% |
| 72 | CPT Investments Ltd | Νησιά Cayman | 50,10% | 50,10% |

(*) Το ποσοστό συμμετοχής περιλαμβάνει και δικαιώματα αγοράς και πώλησης δικαιωμάτων προαίρεσης

| | Επωνυμία | Έδρα | % Συμμετοχής | |
|----|--|------------------|--------------|------------|
| | | | 31.03.2009 | 31.12.2008 |
| 1 | Εθνική Π&Κ Χρηματοπιστηριακή ΑΕΠΕΥ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 2 | Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 3 | Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 4 | Εθνική Leasing ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 5 | Εθνική Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ακινήτων ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 6 | Προνομιούχος ΑΕ Γενικών Αποθηκών Ελλάδος | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 7 | NBG Bancassurance ΑΕ Ασφαλ. Πρακτόρευσης | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 8 | Καινοτόμες Επιχειρήσεις ΑΕ (I-Ven) | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 9 | Ανώνυμος Ελλ. Ετ. Γεν. Ασφαλειών « Η Εθνική» | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 10 | Audatex Ελλάς ΑΕ | Ελλάδα | 70,00% | 70,00% |
| 11 | National Μεσιτική Ασφαλίσεων ΑΕ | Ελλάδα | 95,00% | 95,00% |
| 12 | ΑΣΤΗΡ Παλάς Βουλγαγμένης ΑΕΕ | Ελλάδα | 85,35% | 85,35% |
| 13 | Grand Hotel Summer Palace ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 14 | Εκπαιδευτικό Κέντρο ΕΤΕ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 15 | Ethnodata ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 16 | ΚΑΔΜΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 17 | ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 99,91% | 99,91% |
| 18 | Κτηματική Κατασκευαστική ΑΕ "ΕΚΤΕΝΕΠΟΛ" | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 19 | ΠΡΟΤΥΠΟΣ Κτηματική Τουριστική ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 20 | Ελληνικά Τουριστικά Έργα ΑΕ | Ελλάδα | 77,76% | 77,76% |
| 21 | Εθνοplan ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 22 | Εθνική Κτηματικής Εκμετάλλευσης ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 23 | Finansbank AS (*) | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 24 | Finans Leasing (*) | Τουρκία | 61,68% | 61,68% |
| 25 | Finans Invest (*) | Τουρκία | 99,70% | 99,70% |
| 26 | Finans Portfolio Management (*) | Τουρκία | 99,70% | 99,69% |
| 27 | Finans Investment Trust (*) | Τουρκία | 87,26% | 87,25% |
| 28 | IB Tech (*) | Τουρκία | 99,60% | 99,59% |
| 29 | Finans Pension AS | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 30 | Finans Tucetici Finansmani AS | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 31 | Finansbank Malta Holdings Ltd (*) | Μάλτα | 100,00% | 99,79% |
| 32 | Finansbank Malta Ltd (*) | Μάλτα | 100,00% | 99,79% |
| 33 | United Bulgarian Bank AD, Sofia (UBB) | Βουλγαρία | 99,91% | 99,91% |
| 34 | UBB Asset Management | Βουλγαρία | 99,92% | 99,92% |
| 35 | UBB Insurance Broker | Βουλγαρία | 99,93% | 99,93% |
| 36 | Interlease EAD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 37 | Interlease Auto EAD | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 38 | ETEBA Bulgaria AD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 39 | ETEBA Romania SA | Ρουμανία | 100,00% | 100,00% |
| 40 | Banca Romaneasca SA (*) | Ρουμανία | 99,28% | 99,28% |
| 41 | NBG Leasing IFN SA | Ρουμανία | 100,00% | 100,00% |
| 42 | SC Garanta Asigurari SA | Ρουμανία | 94,96% | 94,96% |
| 43 | Vojvodjanska Banka AD Novi Sad | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 44 | NBG Leasing d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 45 | NBG Services d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 46 | Stopanska Banka AD, Skopje (*) | ΠΓΔΜ | 94,64% | 94,64% |
| 47 | NBG Greek Fund Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 48 | Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 49 | Εθνική Χρηματοπιστηριακή Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 50 | NBG Management Services Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 51 | Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 52 | Εθνική Γενικών Ασφαλειών Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 53 | The South African Bank of Athens Ltd (SABA) | N. Αφρική | 99,67% | 99,67% |
| 54 | NBG Luxembourg Holding SA | Λουξεμβούργο | 100,00% | 100,00% |
| 55 | NBG Luxfinance Holding SA | Λουξεμβούργο | 100,00% | 100,00% |
| 56 | NBG International Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία

Κυριάκου Λουκία

| | | | | |
|----|---|------------------|---------|---------|
| 57 | NBGI Private Equity Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 58 | NBG Finance Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 59 | NBG Finance (Dollar) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 60 | NBG Finance (Sterling) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 61 | NBG Funding Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 62 | NBGI Private Equity Funds | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 63 | Eterika Plc (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 64 | Revolver APC Limited (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 65 | Revolver 2008-1 PLC (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 66 | Titlos PLC (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 67 | NBGI Private Equity SAS | Γαλλία | 100,00% | 100,00% |
| 68 | NBG International Inc (NY) | ΗΠΑ | 100,00% | 100,00% |
| 69 | NBG International Holdings BV | Ολλανδία | 100,00% | 100,00% |
| 70 | CPT Investments Ltd | Νησιά Cayman | 50,10% | 50,10% |

(*) Το ποσοστό συμμετοχής περιλαμβάνει και δικαιώματα αγοράς και πώλησης δικαιωμάτων προαίρεσης

Ενοποιούμενες εταιρείες με βάση τα ΔΠΧΠ

| | Επωνυμία | Έδρα | % Συμμετοχής | |
|----|--|-----------|--------------|------------|
| | | | 30.06.2009 | 31.12.2008 |
| 1 | Εθνική Π&Κ Χρηματοπιστηριακή ΑΕΠΕΥ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 2 | Εθνική Κεφαλαίου ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 3 | Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 4 | Εθνική Leasing ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 5 | Εθνική Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ακινήτων ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 6 | Προνομιούχος ΑΕ Γενικών Αποθηκών Ελλάδος | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 7 | NBG Bancassurance ΑΕ Ασφαλ. Πρακτόρευσης | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 8 | Καινοτόμες Επιχειρήσεις ΑΕ (I-Ven) | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 9 | Ανώνυμος Ελλ. Ετ. Γεν. Ασφαλειών « Η Εθνική» | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 10 | Audatex Ελλάς ΑΕ | Ελλάδα | 70,00% | 70,00% |
| 11 | National Μεσιτική Ασφαλίσεων ΑΕ | Ελλάδα | 95,00% | 95,00% |
| 12 | ΑΣΤΗΡ Παλάς Βουλιαγμένης ΑΞΕ | Ελλάδα | 85,35% | 85,35% |
| 13 | Grand Hotel Summer Palace ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 14 | Εκπαιδευτικό Κέντρο ΕΤΕ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 15 | Ethnodata ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 16 | ΚΑΔΜΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 17 | ΔΙΟΝΥΣΟΣ ΑΕ | Ελλάδα | 99,91% | 99,91% |
| 18 | Κτηματική Κατασκευαστική ΑΕ "ΕΚΤΕΝΕΠΟΛ" | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 19 | ΠΡΟΤΥΠΟΣ Κτηματική Τουριστική ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 20 | Ελληνικά Τουριστικά Έργα ΑΕ | Ελλάδα | 77,76% | 77,76% |
| 21 | Εθνοplan ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 22 | Εθνική Κτηματικής Εκμετάλλευσης ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | 100,00% |
| 23 | Εθνική Factors ΑΕ | Ελλάδα | 100,00% | - |
| 24 | Finansbank AS (*) | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 25 | Finans Leasing (*) | Τουρκία | 61,68% | 61,68% |
| 26 | Finans Invest (*) | Τουρκία | 99,70% | 99,70% |
| 27 | Finans Portfolio Management (*) | Τουρκία | 99,70% | 99,69% |
| 28 | Finans Investment Trust (*) | Τουρκία | 87,26% | 87,25% |
| 29 | IB Tech (*) | Τουρκία | 99,64% | 99,59% |
| 30 | Finans Pension AS (*) | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 31 | Finans Consumer Funding AS (*) | Τουρκία | 99,79% | 99,79% |
| 32 | Finans Factoring AS (*) | Τουρκία | 99,79% | - |
| 33 | Finansbank Malta Holdings Ltd (*) | Μάλτα | 100,00% | 99,79% |
| 34 | Finansbank Malta Ltd (*) | Μάλτα | 100,00% | 99,79% |
| 35 | United Bulgarian Bank AD, Sofia (UBB) | Βουλγαρία | 99,91% | 99,91% |
| 36 | UBB Asset Management | Βουλγαρία | 99,92% | 99,92% |
| 37 | UBB Insurance Broker | Βουλγαρία | 99,93% | 99,93% |
| 38 | Interlease EAD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 39 | Interlease Auto EAD | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 40 | ETEBA Bulgaria AD, Sofia | Βουλγαρία | 100,00% | 100,00% |
| 41 | ETEBA Romania SA | Ρουμανία | 100,00% | 100,00% |
| 42 | Banca Romaneasca SA (*) | Ρουμανία | 99,28% | 99,28% |
| 43 | NBG Leasing IFN SA | Ρουμανία | 100,00% | 100,00% |
| 44 | SC Garanta Asigurari SA | Ρουμανία | 94,96% | 94,96% |
| 45 | Vojvodjanska Banka AD Novi Sad | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 46 | NBG Leasing d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 47 | NBG Services d.o.o. - Belgrade | Σερβία | 100,00% | 100,00% |
| 48 | Stopanska Banka AD, Skopje (*) | ΠΓΔΜ | 94,64% | 94,64% |
| 49 | NBG Greek Fund Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 50 | Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρος) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 51 | Εθνική Χρηματοπιστηριακή Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 52 | NBG Management Services Ltd | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 53 | Εθνική Ασφαλιστική (Κύπρου) ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |

Ξένες Άμεσες Επενδύσεις της Ε.Τ.Ε. στα Βαλκάνια & την Τουρκία

Κυριάκου Λουκία

| | | | | |
|----|---|------------------|---------|---------|
| 54 | Εθνική Γενικών Ασφαλειών Κύπρου ΛΤΔ | Κύπρος | 100,00% | 100,00% |
| 55 | The South African Bank of Athens Ltd (SABA) | Ν. Αφρική | 99,67% | 99,67% |
| 56 | NBG Asset Management Luxembourg SA | Λουξεμβούργο | 100,00% | 100,00% |
| 57 | NBG Luxfinance Holding SA | Λουξεμβούργο | - | 100,00% |
| 58 | NBG International Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 59 | NBGI Private Equity Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 60 | NBG Finance Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 61 | NBG Finance (Dollar) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 62 | NBG Finance (Sterling) Plc | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 63 | NBG Funding Ltd | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 64 | NBGI Private Equity Funds | Ηνωμένο Βασίλειο | 100,00% | 100,00% |
| 65 | Eterika Plc (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 66 | Revolver APC Limited (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 67 | Revolver 2008-1 PLC (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 68 | Titlos PLC (Special Purpose Entity) | Ηνωμένο Βασίλειο | - | - |
| 69 | NBGI Private Equity SAS | Γαλλία | 100,00% | 100,00% |
| 70 | NBG International Inc (NY) | ΗΠΑ | 100,00% | 100,00% |
| 71 | NBG International Holdings BV | Ολλανδία | 100,00% | 100,00% |
| 72 | CPT Investments Ltd | Νησιά Cayman | 50,10% | 50,10% |

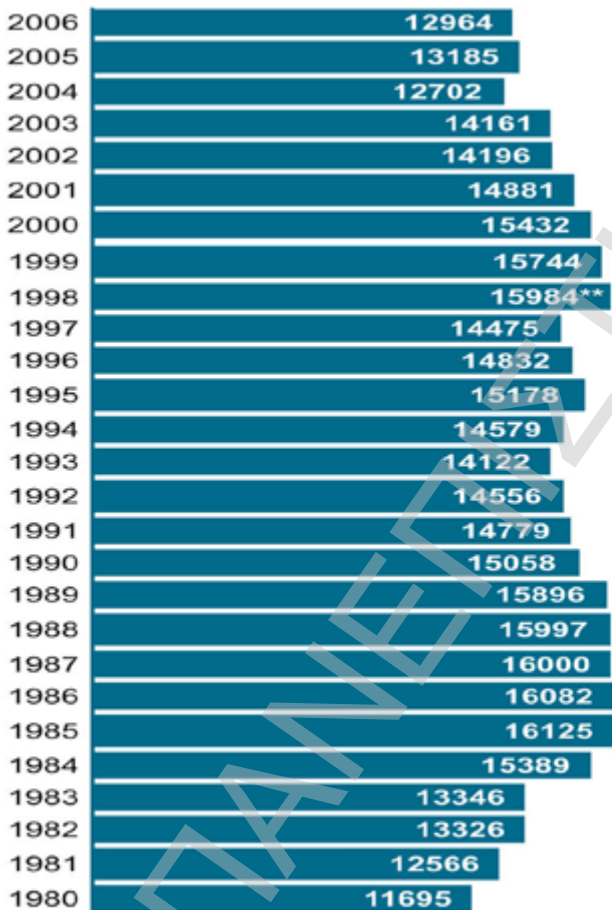
(*) Το ποσοστό συμμετοχής περιλαμβάνει και δικαιώματα αγοράς και πώλησης δικαιωμάτων προαίρεσης

⁽¹⁾ Η εταιρεία NBG Luxembourg Holding SA συγχωνεύτηκε με την NBG Luxfinance Holding SA την 30.06.2009 και μετονομάστηκε σε NBG Asset Management Luxembourg SA

| | α' τριμ 2009 | 2008 |
|---|--------------|---------|
| Σύνολο ενεργητικού | 107.349 | 101.839 |
| Ίδια κεφάλαια | 6.154 | 5.972 |
| Απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις) | 74.466 | 73.076 |
| Υποχρεώσεις προς πελάτες | 68.994 | 67.657 |
| Σύνολο εσόδων | 1.228 | 4.908 |
| Λειτουργικά έξοδα | 576 | 2.422 |
| Προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις | 235 | 520 |
| Καθαρά κέρδη μετόχων ΕΤΕ | 317 | 1.546 |
| Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων | 22% | 26% |
| Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο | 4,10% | 4,21% |

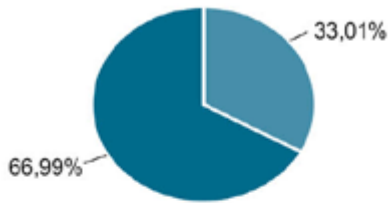
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ ΚΑΙ ΓΡΑΦΙΚΑ

Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*

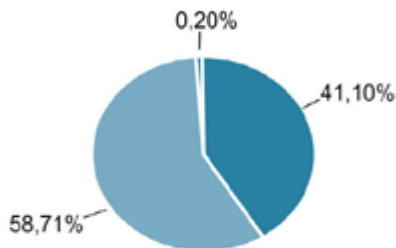


* Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δε συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.
 ** Η αύξηση του προσωπικού κατά το έτος 1998 οφείλεται στη συγχώνευση με την τότε ΕΚΤΕ.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2006
 (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)

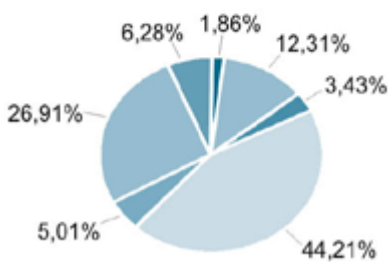


| Κατηγορία | Αριθμός | Ποσοστό |
|---------------|---------------|-------------|
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ | 4.280 | 33,01% |
| ΔΙΚΤΥΟ | 8.684 | 66,99% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 12.964 | 100% |



| Κατηγορία | Αριθμός | Ποσοστό |
|------------------|--------------|-------------|
| ΑΘΗΝΑΣ - ΠΕΙΡΑΙΑ | 3.569 | 41,10% |
| ΕΠΑΡΧΙΑΣ | 5.098 | 58,71% |
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ | 17 | 0,20% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 8.684 | 100% |

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2006
 (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



| ΣΠΟΥΔΕΣ | ΠΛΗΘΟΣ | % ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ |
|--------------------------|---------------|-------------------|
| ΓΝΩΣΕΙΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΟΥΣ | 241 | 1,86% |
| ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΗΣ | 1.596 | 12,31% |
| ΓΝΩΣΕΙΣ ΜΕΣΗΣ | 445 | 3,43% |
| ΜΕΣΗ | 5.731 | 44,21% |
| ΑΝΩΤΕΡΗ | 649 | 5,01% |
| ΑΝΩΤΑΤΗ | 3.488 | 26,91% |
| ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ-ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΑ | 814 | 6,28% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 12.964 | 100,00% |

* Οι αριθμοί των πινάκων αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δε συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ***ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΣΤΙΣ 31.12.2006**

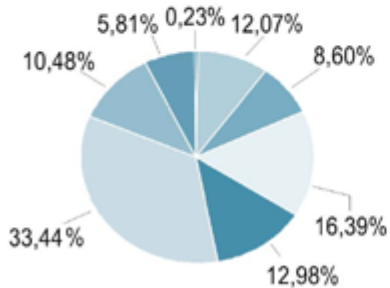
(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



| | | |
|---------------|---------------|--------------|
| ΑΝΔΡΕΣ | 7.301 | 56,32% |
| ΓΥΝΑΙΚΕΣ | 5.663 | 43,68% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 12.964 | 100 % |

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ***ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ 31.12.2006**

(ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ & ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ)



| ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ | ΠΛΗΘΟΣ | % ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ |
|---------------|---------------|-------------------|
| μέχρι 5 | 1.565 | 12,07% |
| 5-10 | 1.115 | 8,60% |
| 10-15 | 2.125 | 16,39% |
| 15-20 | 1.683 | 12,98% |
| 20-25 | 4.335 | 33,44% |
| 25-30 | 1.358 | 10,48% |
| 30-35 | 753 | 5,81% |
| 35+ | 30 | 0,23% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 12.964 | 100,00% |

* Οι αριθμοί των πινάκων αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσληφθεί στην Ελλάδα και δε συμπεριλαμβάνουν επιτόπιο προσωπικό μονάδων του εξωτερικού, καθώς και το προσωπικό του Ομίλου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ