



Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011

Η πορεία για τη Νέα Εμπορική:

*Αναδημιουργία ενός Πρότυπου Ελληνικού Τραπεζικού
Οργανισμού*

Παρουσίαση στους εκπροσώπους του Τύπου

27 Απριλίου 2007

ΣΗΜΕΙΩΣΗ

Αυτή η παρουσίαση περιλαμβάνει δηλώσεις για το μέλλον βασισμένες σε τρέχουσες αντιλήψεις και προσδοκίες για μελλοντικά γεγονότα. Οι δηλώσεις για το μέλλον περιλαμβάνουν οικονομικές προβλέψεις και εκτιμήσεις καθώς και τις υποκείμενες παραδοχές τους, δηλώσεις που αφορούν σχέδια, στόχους και προσδοκίες σχετικά με μελλοντικά γεγονότα, δραστηριότητες, προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και δηλώσεις που αφορούν μελλοντικές αποδόσεις και συνέργιες. Οι δηλώσεις για το μέλλον δεν αποτελούν εγγύηση μελλοντικών αποδόσεων και υπόκεινται σε εγγενείς κινδύνους, αβεβαιότητες και παραδοχές σχετικά με την Εμπορική Τράπεζα, τις θυγατρικές και τις επενδύσεις της, σε εξελίξεις του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας και των θυγατρικών της, στις τάσεις του τραπεζικού τομέα, σε μελλοντικές κεφαλαιακές δαπάνες και εξαγορές, αλλαγές στις οικονομικές καταστάσεις παγκοσμίως ή στις κυριότερες τοπικές αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η Εμπορική Τράπεζα, στην ανταγωνιστική αγορά και στους ρυθμιστικούς παράγοντες. Αυτά τα γεγονότα είναι αβέβαια, και η έκβαση τους μπορεί να διαφοροποιηθεί από τις τρέχουσες προσδοκίες, οι οποίες με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα πραγματικά αποτελέσματα ενδέχεται να διαφοροποιηθούν ουσιωδώς από αναφερόμενα ή υποδηλούμενα στις παρούσες δηλώσεις για το μέλλον. Οποιαδήποτε δήλωση για το μέλλον συμπεριλαμβάνεται σε αυτή την παρουσίαση αφορά την ημερομηνία αυτής της παρουσίασης.

Οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτήν την ανακοίνωση στο ποσοστό που αφορούν τρίτους εκτός Εμπορικής Τράπεζας, ή που προέρχονται από εξωτερικές πηγές, δεν έχουν επαληθευτεί ανεξάρτητα και καμία δήλωση ή εγγύηση ρητή ή υποδηλούμενη δεν γίνεται προς τούτο και δεν πρέπει να επαφίεται κανείς στην ακρίβεια, πληρότητα, ορθότητα στο εύλογο των πληροφοριών και απόψεων που περιέχονται στην παρούσα. Η Εμπορική Τράπεζα και οι εκπρόσωποί της δεν υπέχουν καμία ευθύνη οιασδήποτε φύσεως εξ αμελείας ή άλλως για οποιαδήποτε ζημία που προκύπτει με οιοδήποτε τρόπο από την χρήση αυτής της παρουσίασης ή των περιεχομένων της ή άλλως προκύπτει σε σχέση με αυτήν την παρουσίαση ή με οποιαδήποτε άλλη πληροφορία ή ζήτημα για τα οποία γίνεται λόγος.

Το αγγλικό κείμενο υπερισχύει.

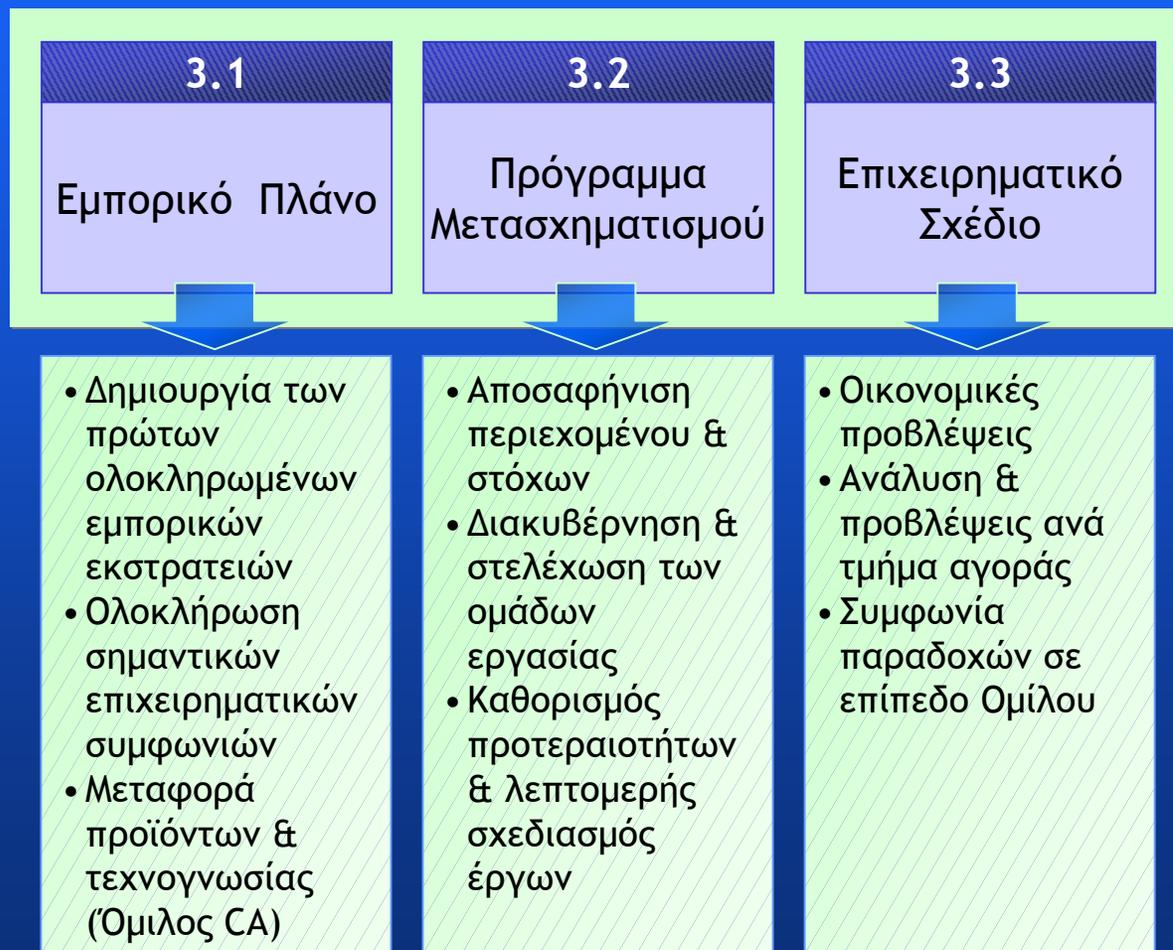
Τον Αύγουστο του 2006 η CA απέκτησε την πλειοψηφία των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας και ξεκίνησε την διαδικασία ενσωμάτωσης:



Η κινητοποίηση ήταν το τελικό στάδιο της διαδικασίας πριν την έναρξη του κυρίως προγράμματος μετασχηματισμού:

Φάση 3

Κινητοποίηση



Καθοριστική βελτίωση των standards της Τράπεζας

- Κορυφαία Ελληνική τράπεζα σε πιστοληπτική διαβάθμιση
- Η υψηλότερη κάλυψη μη-εξυπηρετούμενων δανείων **31.12.06**
- 3η Ελληνική τράπεζα με πιστοποιημένο από την Τράπεζα της Ελλάδος υπόδειγμα διαχείρισης κινδύνων **6.03.07**
- . . .

Ταχύτατος εξορθολογισμός χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων

- Εκποίηση μη-τραπεζικών συμμετοχών **31.10.06**
 - Charalambides dairies **27.12.06**
 - ICAP
- Διακοπή λειτουργίας της θυγατρικής στη Γερμανία **8.2.07**
- Πώληση Φοίνικα **8.3.07**
- Εξαγορά ποσοστού μειοψηφούντος μετόχου (με δικαίωμα βέτο) στην Κύπρο **27.3.07**
- . . .

Επιχειρηματικές επιτυχίες & εμπορικές “πρωτιές”

- Αποκλειστική συμφωνία/κοινοπραξία με Emporiki Credicom - Carrefour
- Νέα εκστρατεία στεγαστικών δανείων
- ...

20.12.06

22.2.07

- Διάθεση πιστωτικών καρτών, καταναλωτικών δανείων & ασφαλειών μέσω του δικτύου καταστημάτων της Carrefour
- #1 αλυσίδα λιανεμπορίου, ≈25% μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα, 230 καταστήματα

- Μέση εβδομαδιαία αύξηση παραγωγής : 50%
- % κάλυψης του στόχου: >140%
- % κάλυψης του συνολικού προϋπολογισμού κατ/κης πίστης: >105%
- Σταυροειδείς πωλήσεις:
 - + 30% τραπεζοασφάλειες
 - + 15% καταναλωτική πίστη
- Εκτίμηση μεριδίου αγοράς στεγαστικών δανείων 9,8% (σε σχέση με προϋπολογισμό 2007: 9,69%)

Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011



- **ΣΥΝΟΨΗ & ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ**
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ**
- **ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ**
- **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ**

Τρεις πηγές αξίας για την Εμπορική μετά την εξαγορά της από την Credit Agricole :

Μια ιδιαίτερα δυναμική τραπεζική αγορά

- Η Ελληνική οικονομία αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς.
- Τα μεγέθη της ελληνικής τραπεζικής αγοράς αναμένεται να συγκλίνουν με αυτά των προηγμένων αγορών της νοτίου Ευρώπης

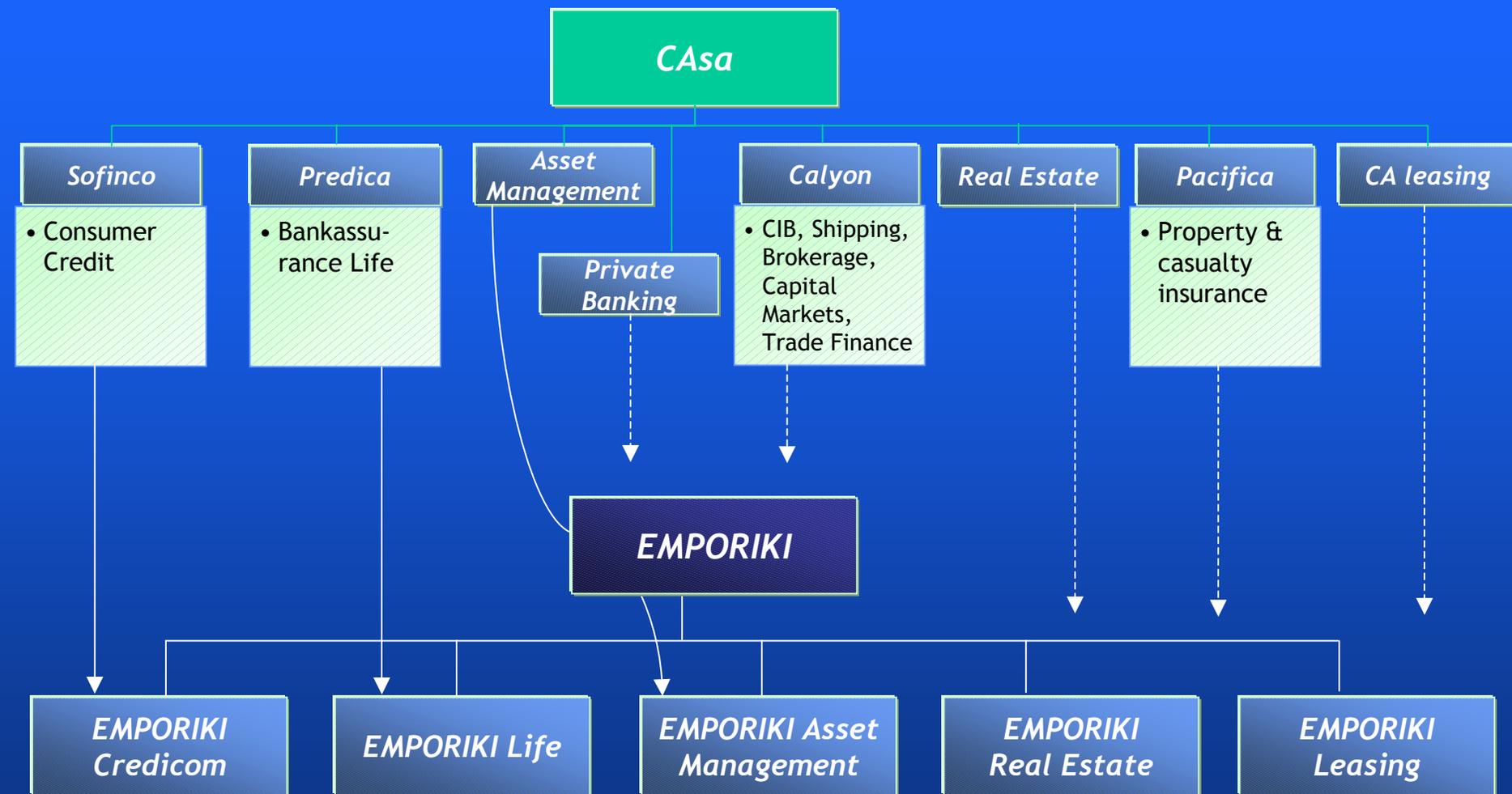
Ανάκτηση του “φυσικού” μεριδίου αγοράς & αύξηση της ανταγωνιστικότητας

- Σημαντικά περιθώρια μετασχηματισμού
- Μείωση του δείκτη εξόδων/εσόδων στα επίπεδα του ελληνικού ανταγωνισμού
- Εκμετάλλευση των συνεργειών με τον Όμιλο της CA

Μία σημαντική επέκταση στη Ν.Α. Ευρώπη

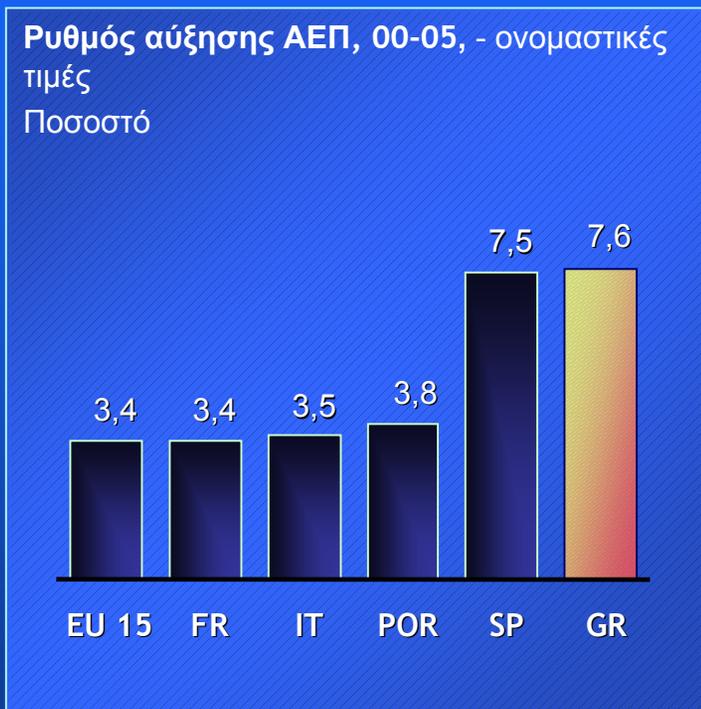
- Οι τραπεζικές αγορές της Ν.Α. Ευρώπης αναμένεται να αναπτυχθούν έντονα προσεγγίζοντας τα δυτικοευρωπαϊκά επίπεδα διείσδυσης
- Η Εμπορική θα αποτελέσει την “αιχμή του δόρατος” για τον όμιλο της CA στις αγορές αυτές, μεταφέροντας και τις εξειδικευμένες θυγατρικές της CA

Η ανάπτυξη εξειδικευμένων τραπεζικών προϊόντων & εργασιών θα γίνει μέσω συνεργασιών με τις αντίστοιχες εξειδικευμένες θυγατρικές της CA:



Ο ρυθμός ανάπτυξης του ελληνικού ΑΕΠ είναι διπλάσιος αυτού των δυτικοευρωπαϊκών χωρών και προβλέπεται να συνεχίσει με μ.ο. αύξησης 6,7% για τα επόμενα 5 χρόνια:

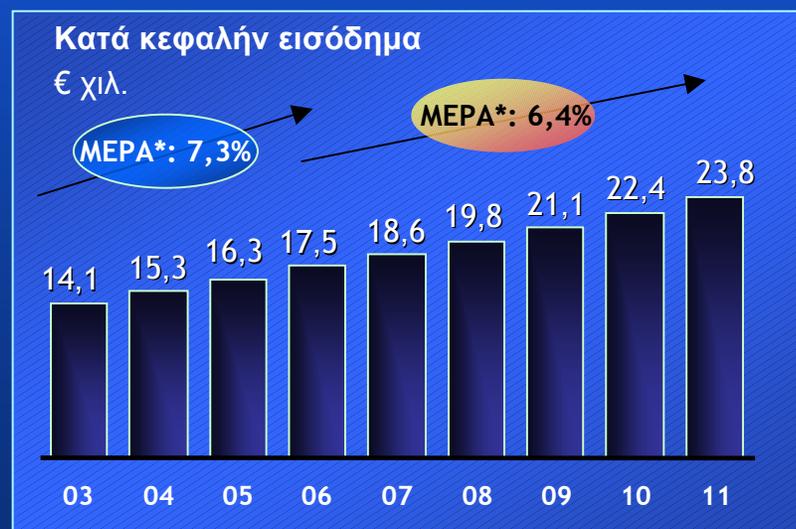
Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης στο παρελθόν...



Ο υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αναμένεται να συνεχιστεί...



Σταθερή βελτίωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος...

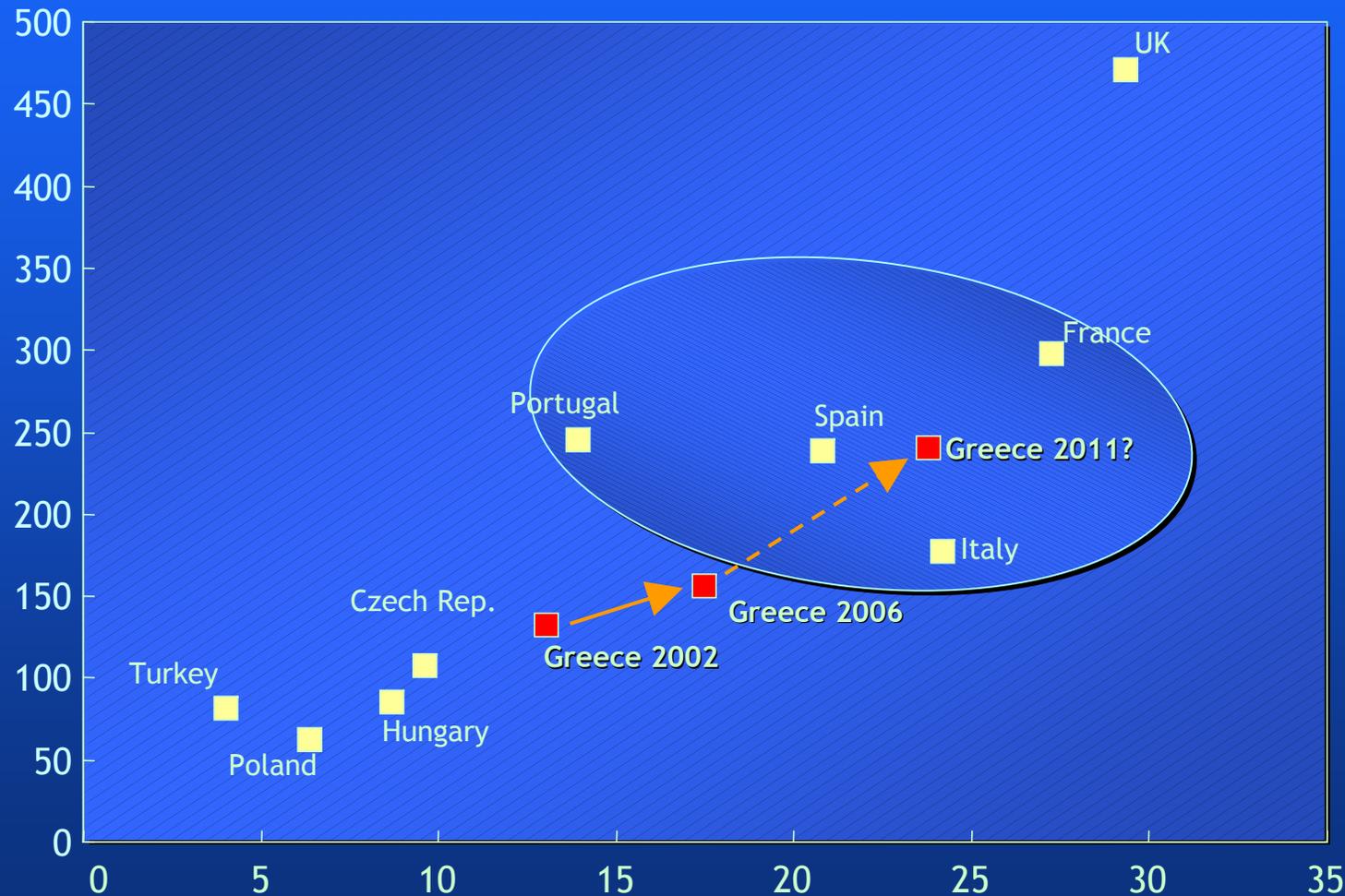


(*) ΜΕΡΑ: Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Αύξησης

Ο Ελληνικός τραπεζικός τομέας θα συνεχίσει να επωφελείται από τη σύγκλιση με τα επικρατούντα στις δυτικοευρωπαϊκές αγορές:

Ενεργητικό Τραπεζών/ΑΕΠ, 2005

%



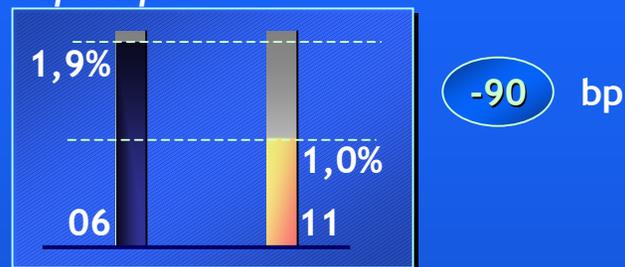
Κατά κεφαλή
ΑΕΠ, 2005
€ '000

... απολαμβάνοντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, σ' ένα περιβάλλον πτωτικών περιθωρίων.

Στεγαστικά Δάνεια - μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης



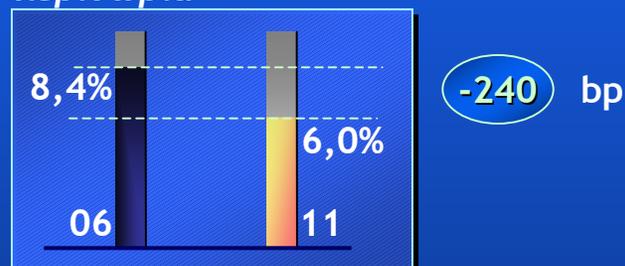
Στεγαστικά Δάνεια - περιθώρια



Καταναλωτικά Δάνεια - μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης



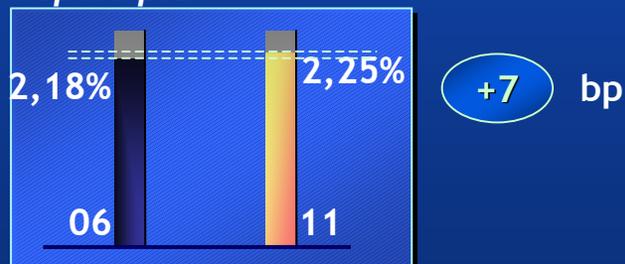
Καταναλωτικά Δάνεια - περιθώρια



Επιχειρηματικά Δάνεια - μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης



Επιχειρηματικά Δάνεια - περιθώρια



Η Εμπορική θα ανακτήσει το “φυσικό” μερίδιο αγοράς και την ανταγωνιστικότητά της:

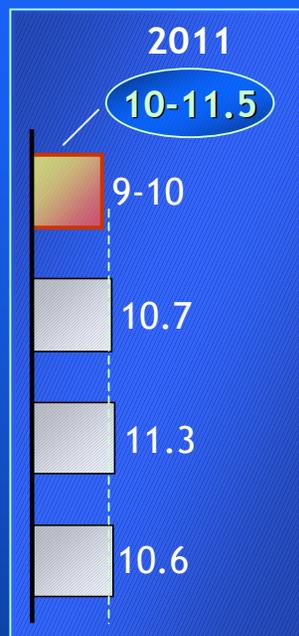
Εμπορική

Μ.Ο. μεριδίου αγοράς 2006*

Καταστήματα 2005

ΑΤΜs 2005

Προσωπικό 2005

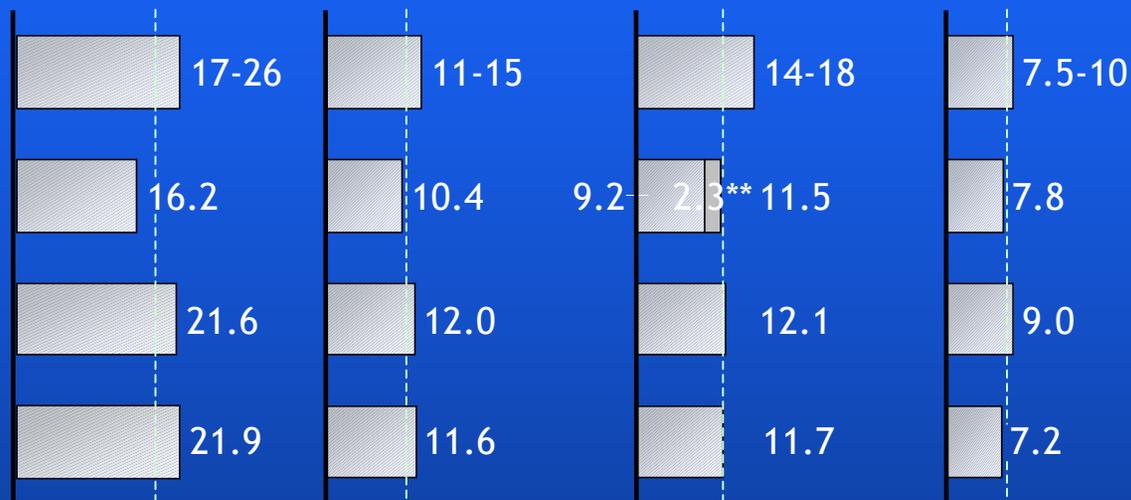


Εθνική

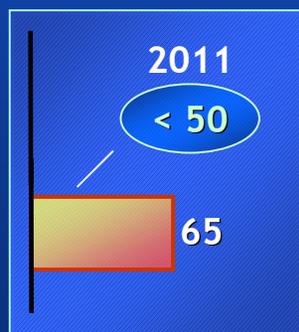
Alpha

Eurobank

Πειραιώς



Λόγος Κόστους προς Έσοδα 9-μηνο 2006



Το πρόγραμμα μετασχηματισμού στηρίζεται σε 4 πυλώνες, του οποίου τα αποτελέσματα θα γίνουν πλήρως ορατά ήδη από τον τρίτο χρόνο του επιχειρηματικού σχεδίου:

Οι πυλώνες μετασχηματισμού της Τράπεζας

Λειτουργικός Μετασχηματισμός

Ανασχεδιασμός των τραπεζικών διαδικασιών με στόχο την απλότητα, την ταχύτητα, τη μείωση του κόστους και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη

Οργανωτικός Μετασχηματισμός

Πλήρης εκσυγχρονισμός του πλαισίου διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- Κινητοποίηση
- Εκπαίδευση

Εμπορικός Μετασχηματισμός

Πλήρης αξιοποίηση των εμπορικών δυνατοτήτων της Τράπεζας

- Αποδοτικότητα δικτύου
- Ολοκληρωμένη & καινοτόμος προσφορά προϊόντων
- Διαφοροποίηση προσφοράς ανά πελατειακή ομάδα & κανάλι διανομής

Brand Repositioning

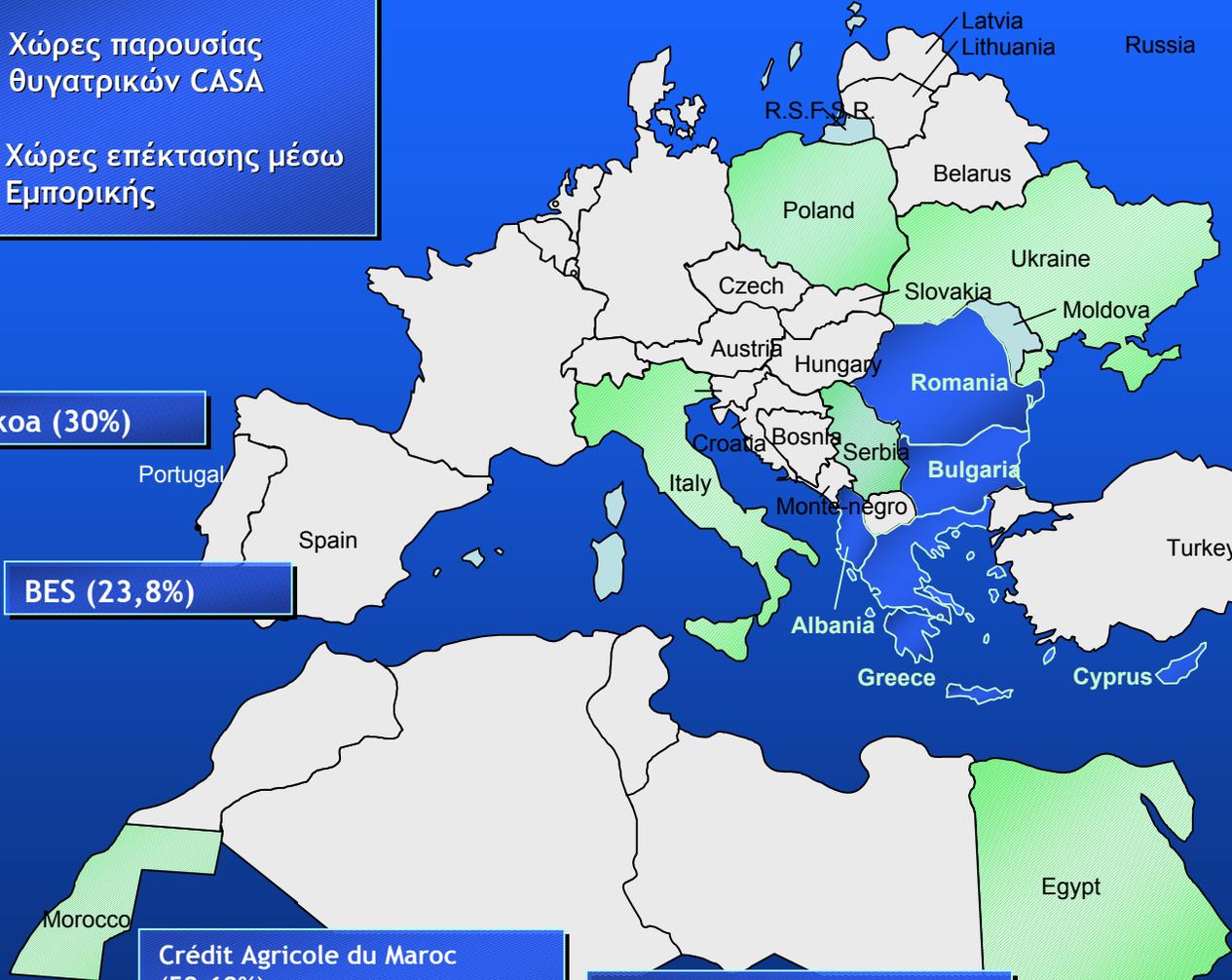
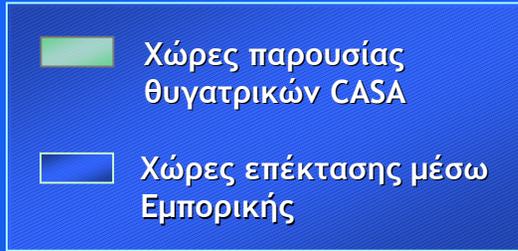
Επαναπροσδιορισμός της “μάρκας” ώστε να αντικατοπτρίζει τη νέα εικόνα & ταυτότητα της Τράπεζας

Κοινή προσπάθεια

Η διεθνής ανάπτυξη της Εμπορικής στις αγορές της Ν.Α. Ευρώπης, θα δώσει τη δυνατότητα ωφελειών που απορρέουν από αγορές υψηλού ρυθμού ανάπτυξης και υψηλών περιθωρίων. Η Εμπορική θα χτίσει πάνω στην υπάρχουσα βάση της με στόχο μία αποτελεσματική, οργανική ανάπτυξη:

- Οι αγορές της Ν.Α. Ευρώπης αναμένεται να αναπτυχθούν με υψηλούς, διψήφιους, ρυθμούς, κλείνοντας την “ψαλίδα” με τα δυτικοευρωπαϊκά επίπεδα διείσδυσης, διατηρώντας παράλληλα υψηλά περιθώρια, ιδιαίτερα όσον αφορά στη Λιανική Τραπεζική.
- Η Εμπορική θα ακολουθήσει πορεία ισχυρής οργανικής ανάπτυξης στις χώρες αυτές, ανοίγοντας 265 νέα καταστήματα και αυξάνοντας τη δύναμη του προσωπικού της κατά 2.250 άτομα μέσα στα επόμενα 5 χρόνια, με επενδύσεις της τάξης των € 55 εκατ.
- Η Εμπορική θα αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για τον Όμιλο της CA στις χώρες αυτές, μεταφέροντας τα προϊόντα & την τεχνογνωσία των εξειδικευμένων θυγατρικών του Ομίλου της CA.

... δρώντας ως πλατφόρμα μεταφοράς των εξειδικευμένων θυγατρικών του Ομίλου CA για τις αγορές αυτές:



Bankoia (30%)

BES (23,8%)

Crédit Agricole du Maroc (52,62%)
 Προσωπικό : 1.817
 Καταστήματα : 170
 Συν.Ενεργητικού: 2.468 δισ.

Cariparma (70%) - Ιταλία
 Καταστήματα : ~600

Lukas Bank RB (100%) - Πολωνία
 Προσωπικό : 1.939
 Καταστήματα : 151
 Συν.Ενεργητικού: 1.602 δισ.
 Μερ.Αγοράς Καταθέσεων: 1,5%
 Μερ.Αγοράς Χορηγήσεων: 0,6%

Index Bank (100%) - Ουκρανία
 Προσωπικό : 3.333
 Καταστήματα : 232
 Συν.Ενεργητικού: 406 δισ.
 Μερ.Αγοράς Χορηγήσεων: 0,7%

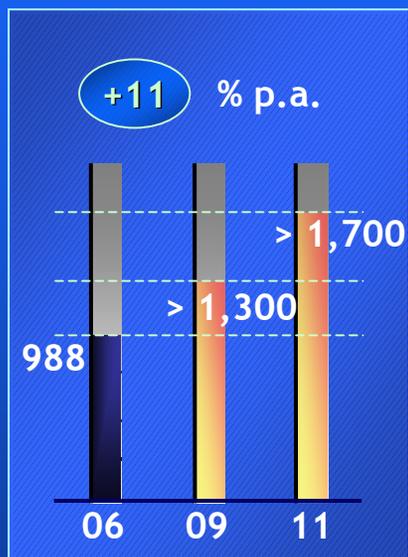
Meridian Bank (100%) - Σερβία
 Προσωπικό : 929
 Καταστήματα : 104
 Συν.Ενεργητικού: 286 δισ.
 Μερ.Αγοράς Καταθέσεων: 1,8%
 Μερ.Αγοράς Χορηγήσεων: 2,7%

Εμπορική Group (72%)
 Προσωπικό : 7.708
 Καταστήματα : 415
 Συν.Ενεργητικού: 23.000 δισ.
 Μεριδίο Αγοράς (Ελλάδα): 9%

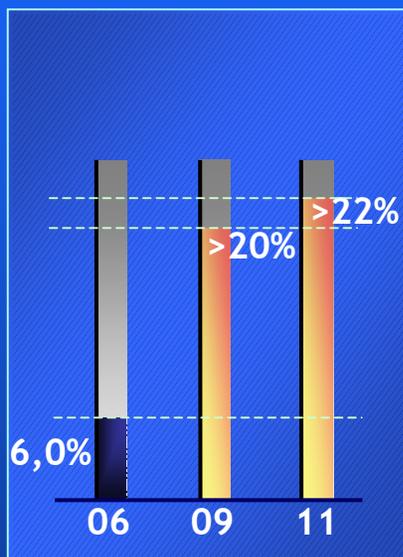
Crédit Agricole Egypte (59,44%)
 Προσωπικό : 1.519
 Καταστήματα : 44
 Συν.Ενεργητικού: 2.103 δισ.
 Μεριδίο Αγοράς: 2,0%

Ο Όμιλος της Εμπορικής το 2011 . . . :

Καθαρά Έσοδα
από Τραπεζικές
Εργασίες

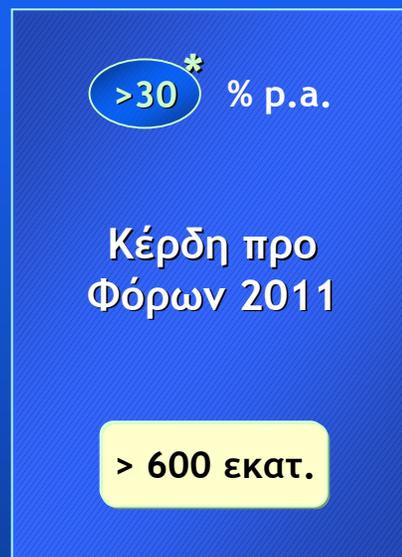


Μέση απόδοση
ιδίων κεφαλαίων*

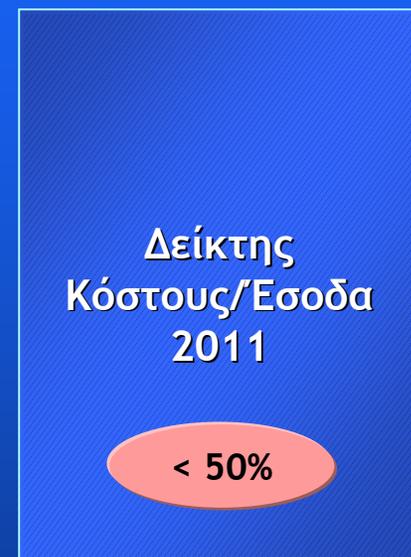


* 2006: προ προβλέψεων προσαρμογής

Κερδοφορία



Κοστολογική
Βάση



Μερίδιο
Αγοράς



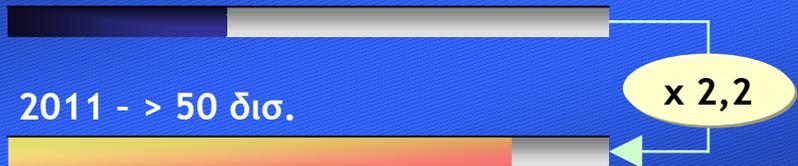
Κεφαλαιακές
δαπάνες 5ετίας

250-300 εκατ.

Ο Όμιλος της Εμπορικής το 2011 . . . :

Ενεργητικό - Όμιλος Εμπορικής

2006 - 22,8 δισ.



Κατανομή Εσόδων - Όμιλος

2006 - [%] 85:12:3



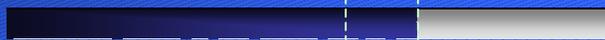
2011 - [%] 78:8:14



■ τράπεζα ■ θυγατρικές ■ διεθνείς δραστηριότητες

Καθαρό Επιτοκιακό Περιθώριο

2006 - 3,4%



2011 - 2,8%



60 bp

Cost of Risk - Όμιλος

2006 - 0,9%*



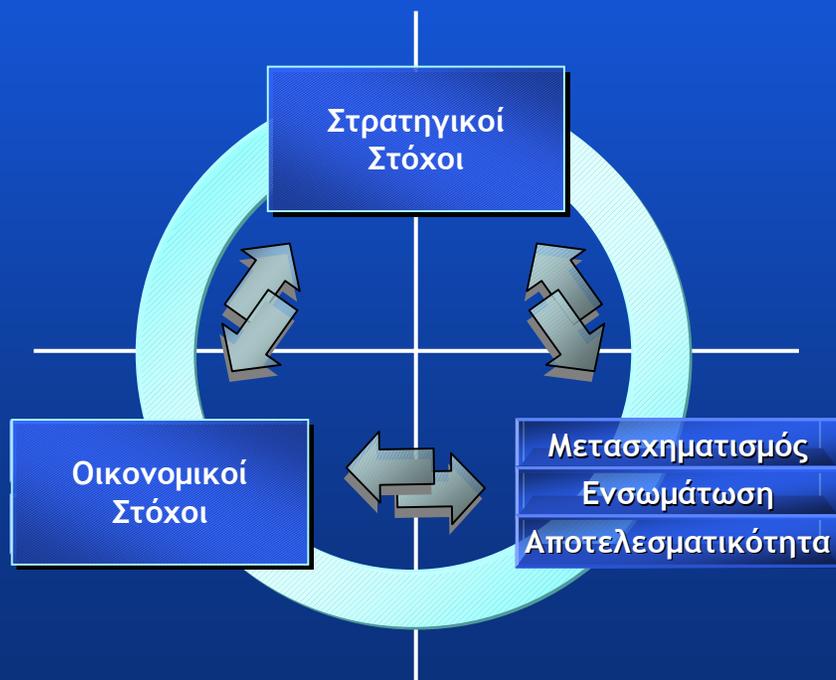
2011 - 0,7%



20 bp

* 2006: προ προβλέψεων προσαρμογής

Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011



- ΣΥΝΟΨΗ & ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ**
- ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ



Στρατηγική κατά Τμήμα

- *Λιανική Τραπεζική*
- *Διεθνείς Δραστηριότητες*

Κύριες τάσεις της αγοράς

- «Μηχανή» ανάπτυξης για την τραπεζική αγορά στα τελευταία 5 χρόνια - το χαρτοφυλάκιο της Λιανικής αναμένεται να ξεπεράσει αυτό του corporate στα επόμενα χρόνια
- Αναμένεται συνέχιση της ανάπτυξης με υψηλούς, αλλά μειούμενους, ρυθμούς
- “Αντιγραφή” προϊόντων - πόλεμος τιμών - μεταφορά υπολοίπων μεταξύ τραπεζών
- Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας και οι διασταυρούμενες πωλήσεις θα αποκτούν συνεχώς αυξανόμενη σημασία
- Η σωστή εξυπηρέτηση της πελατείας αναδεικνύεται σε σημαντικό παράγοντα

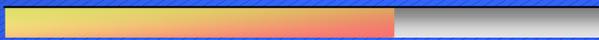
- Σημαντική ανάπτυξη της δευτερογενούς αγοράς - μεταπώληση οικίας/ συγκέντρωση κεφαλαίου για σύνταξη

Στεγαστικά - Αγορά

2006 - 57 δισ.



2009 - 98 δισ.



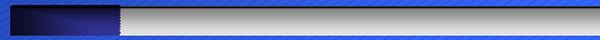
2011 - 134 δισ.



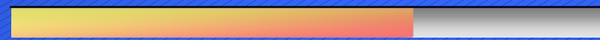
19%/έτος

Στεγαστικά - Εμπορική

2006 - 5,4 δισ.



2009 - 10,0 δισ.



2011 - 14,3 δισ.



21%/έτος

2003-06: 29%/έτος

Λιανική Τραπεζική - Καταναλωτικά δάνεια

- Αναχρηματοδότηση δανείων με χαμηλότερα επιτόκια / συγκεντρώσεις διαφόρων οφειλών για συνεπείς πελάτες

Καταναλωτικά δάνεια - Αγορά

2006 - 29 δισ.



2009 - 41 δισ.

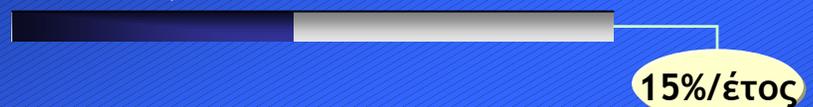


2011 - 48 δισ.

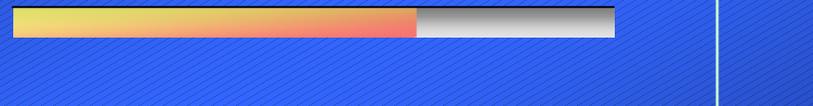


Καταναλωτικά δάνεια - Εμπορική περιλαμβ. της Credicom

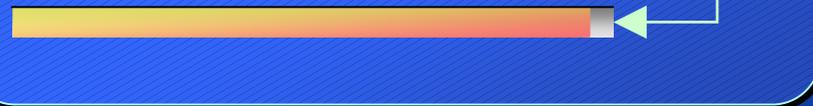
2006 - 2,8 δισ.



2009 - 4,6 δισ.



2011 - 5,7 δισ.



2003-06: 28% /έτος

Στρατηγικοί στόχοι

1. Εμπορική στρατηγική βασισμένη σε:
 - Ανταγωνιστική τιμολόγηση
 - Προϊόντα και υπηρεσίες ανά τμήμα πελατείας
 - Καινοτόμα προϊόντα
2. Βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης σε επίπεδο ανταξιο μιας μοντέρνας και δυναμικής Τράπεζας
3. Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών ανάπτυξης

Βασικές ενέργειες

1. Σχεδιασμός και υλοποίηση μιας ουσιαστικής value proposition για personal banking βασισμένη σε αντικειμενικές συμβουλές
2. Ανάπτυξη νέου/ ορθολογικοποίηση του υπάρχοντος δικτύου καταστημάτων και εξάπλωση νέων καναλιών επικοινωνίας για δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος (e-banking, interactive ATMs κλπ.)
3. Ανάπτυξη προγραμμάτων loyalty και διακράτησης πελατείας
4. Συνεχείς προωθητικές δραστηριότητες - διάφορες καμπάνιες

Κύριες τάσεις της αγοράς

- Χρηματοδότηση των ιδιοκτητών «μικρών» ή αυτοαπασχολούμενων επιχειρήσεων - το πιο γρήγορα αναπτυσσόμενο τμήμα πελατείας
- Η ικανότητα παροχής συμβουλών γίνεται πιο σημαντική από αυτήν του δανεισμού
- Προϊόντα και υπηρεσίες ανά κλάδο οικονομίας

Λιανική Τραπεζική - Χορηγήσεις ΜΜΕ

- Μικρο-ιδιοκτήτες & αυτοαπασχολούμενοι ελεύθεροι επαγγελματίες θα συνεχίσουν να «οδηγούν» την αύξηση

Χορηγήσεις ΜΜΕ - Αγορά

2006 - 59 δισ.



11%/έτος

2009 - 83 δισ.



2011 - 99 δισ.



Χορηγήσεις ΜΜΕ - Εμπορική

2006 - 5,4 δισ.



13%/έτος

2009 - 7,9 δισ.



2011 - 9,9 δισ.



Στρατηγικοί στόχοι

1. Υποστήριξη της επιχειρηματικότητας στην Ελληνική αγορά για την ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης
2. Εξάπλωση της προσφοράς χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και στις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις (προσωπικός ιδιοκτήτης)
3. Διαφοροποίηση των προϊόντων / υπηρεσιών βάση των αναγκών του κάθε τμήματος πελατείας (μεγάλη αγορά ανάλογα με τον κύκλο εργασιών)
4. Εστίαση σε χρηματοοικονομικές εταιρίες που ανήκουν σε νέες προηγμένες τεχνολογίες

Βασικές ενέργειες

1. Δημιουργία κλαδικών, βασισμένα σε προμήθειες, πακέτα προϊόντων
2. Δημιουργία business centers αφιερωμένα στην εξυπηρέτηση των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, βασισμένα στην τραπεζική εμπειρία της Εμπορικής
3. Δημιουργία δικτύου πωλητών για πρόσκτηση νέων πελατών

Κύριες τάσεις της αγοράς

- Η εξεύρεση κεφαλαίων γίνεται πιο δύσκολη για τις Τράπεζες, οι οποίες καλούνται να χρηματοδοτήσουν ένα ολοένα αυξανόμενο δείκτη κεφαλαιακής διάρθρωσης (δάνεια/καταθέσεις >100%)
- Η πρόσκτηση “εύπορων” πελατών γίνεται πιο σημαντική
- Τα προϊόντα Bankassurance/unit-linked ζητούνται από τους πελάτες
- Μετατόπιση από παραδοσιακούς τύπους λογαριασμών σε «επενδυτικά» προϊόντα

Λιανική Τραπεζική - Καταθετικά προϊόντα

- Λιγότερες συναλλαγές και αυξημένη ζήτηση για περισσότερο εξειδικευμένα προϊόντα

Καταθέσεις - Αγορά

2006 - 173 δισ.



2009 - 221 δισ.

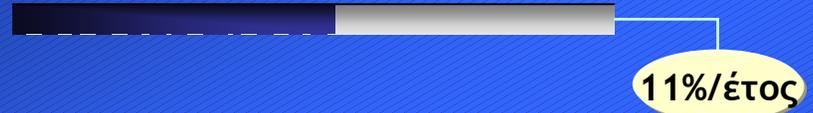


2011 - 252 δισ.



Καταθέσεις - Εμπορική

2006 - 16,1 δισ.



2009 - 22,0 δισ.



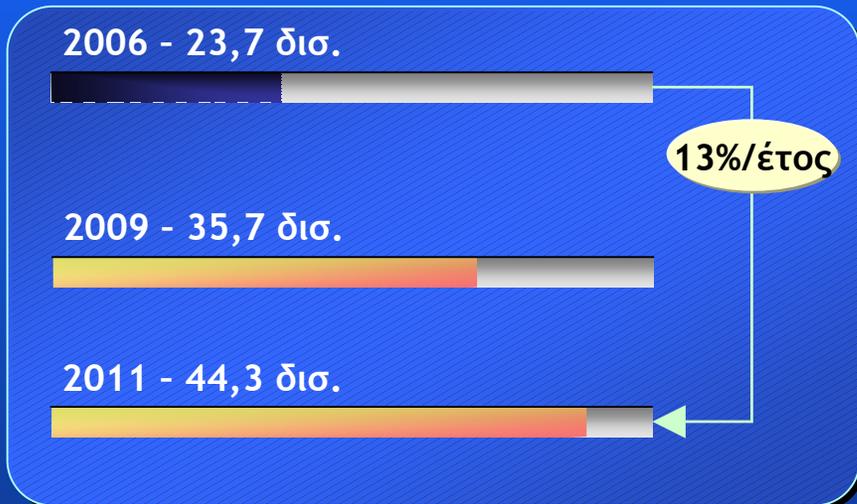
2011 - 26,5 δισ.



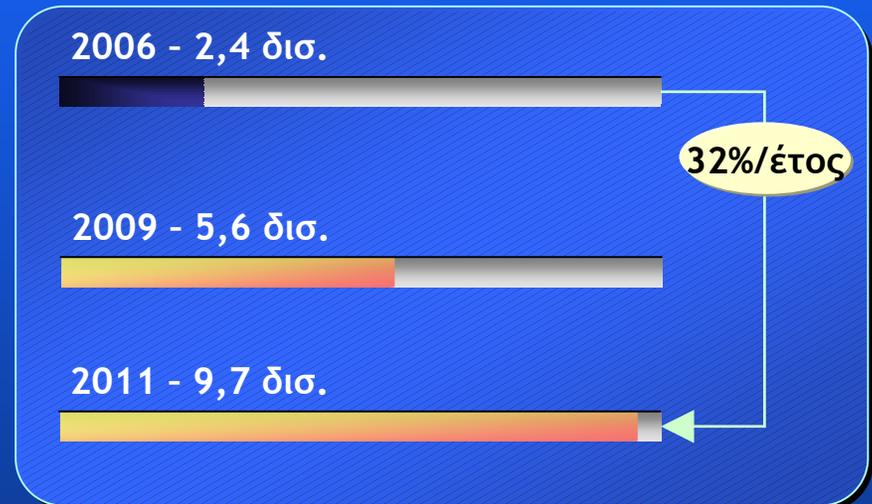
2003-06: 12%/έτος

- Αμοιβαία κεφάλαια τύπου “funds of funds” για την καλύτερη διασπορά του ρίσκου

Asset Management - Αγορά *



Asset Management - Εμπορική **



2003-06: -8%/έτος

* Εγχώρια Α/Κ μόνο

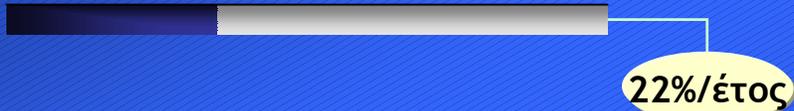
** Εγχώρια + CAAM Α/Κ - λιανικής & θεσμικών

Θυγατρικές - Ασφαλιστική Ζωής

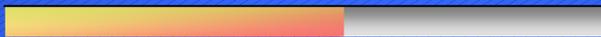
- Υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, κυρίως λόγω της προώθησης τραπεζοασφαλειών

Ασφάλειες Ζωής - Αγορά *

2006 - 5,2 δισ.



2009 - 8,6 δισ.



2011 - 14 δισ.

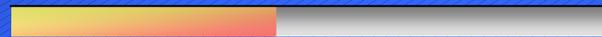


Ασφάλειες Ζωής - Εμπορική *

2006 - 0,1 δισ.



2009 - 0,7 δισ.



2011 - 1,5 δισ.



2003-06: 10% /έτος

* *reserve assets under management*



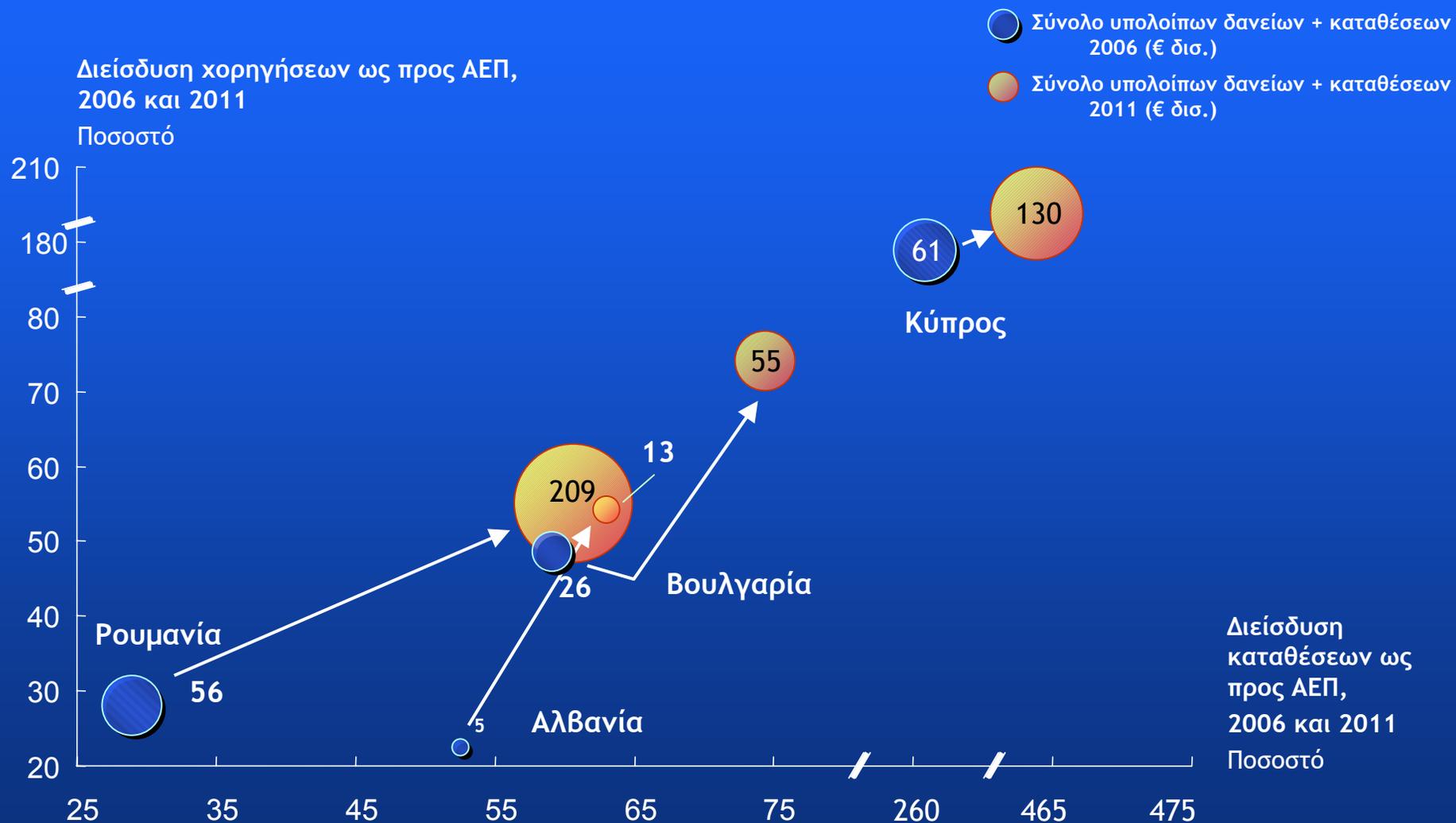
Στρατηγική κατά Τμήμα

- *Λιανική Τραπεζική*
- *Διεθνείς Δραστηριότητες*

Κύριες τάσεις της αγοράς

- Ραγδαία ανάπτυξη της Ρουμανικής & Βουλγαρικής αγοράς σε συνέχεια της εισόδου στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που συμπαρασύρει και άλλους τομείς (π.χ. στεγαστική πίστη)
- Η είσοδος ανταγωνιστών στην αγορά συνεχίζεται - έντονος ανταγωνισμός
- Η εισροή πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης δημιουργεί ευκαιρίες χρηματοδότησης μεγάλων έργων υποδομής
- Η Κύπρος (παρά το μικρό μέγεθος και την ωριμότητα της αγοράς) αποκτά ενδιαφέρον για φορολογικούς λόγους και λόγους εισροής χρημάτων off-shore δραστηριοτήτων
- Η Αλβανική οικονομία συνεχίζει να ενδυναμώνεται με την είσοδο διαφόρων δραστηριοτήτων στην αγορά λόγω χαμηλότερου κόστους

Οι αγορές της Ν.Α. Ευρώπης αναμένεται να αναπτυχθούν με πολύ υψηλούς ρυθμούς, κλείνοντας την “ψαλίδα” με τα δυτικοευρωπαϊκά επίπεδα διείσδυσης

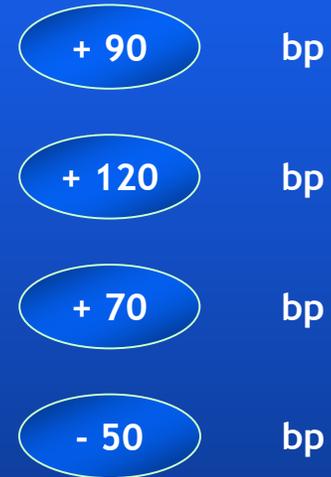


. . . διατηρώντας υψηλά περιθώρια σε σχέση με την Ελλάδα, παρά την αυξανόμενη διείσδυση ανταγωνιστών στην αγορά:

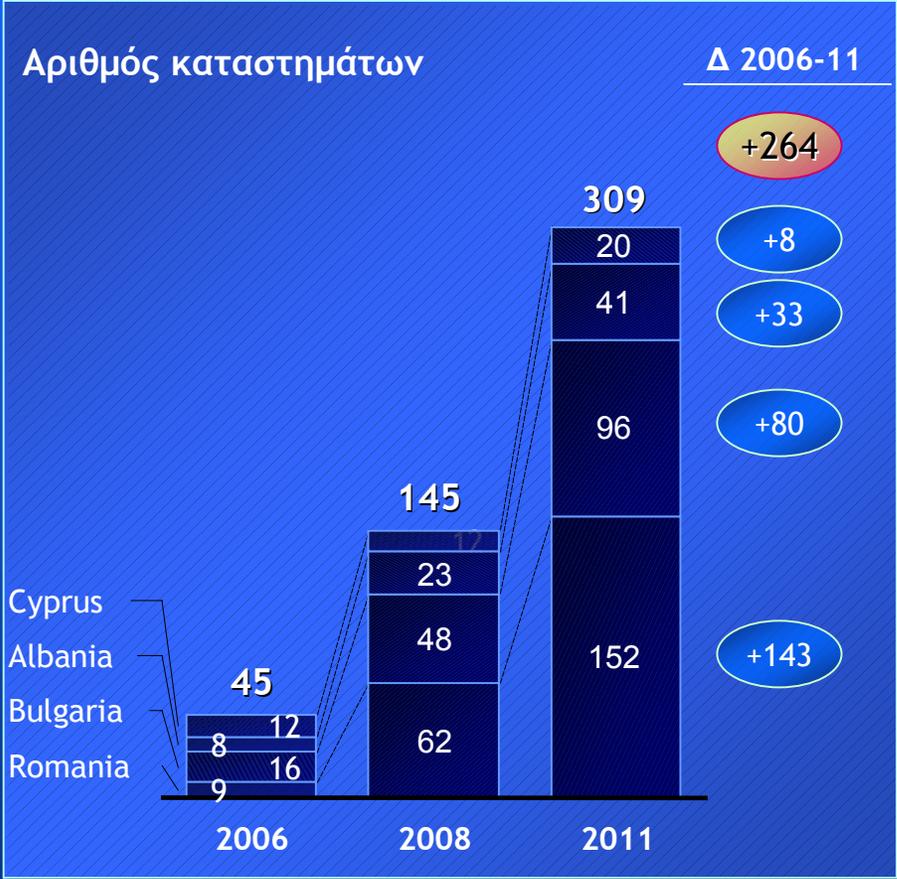
Περιθώρια Εμπορικής - 2006



Δ σε σχέση με την Ελλάδα



Η Εμπορική θα ακολουθήσει πορεία ισχυρής οργανικής ανάπτυξης στις χώρες αυτές . . . :

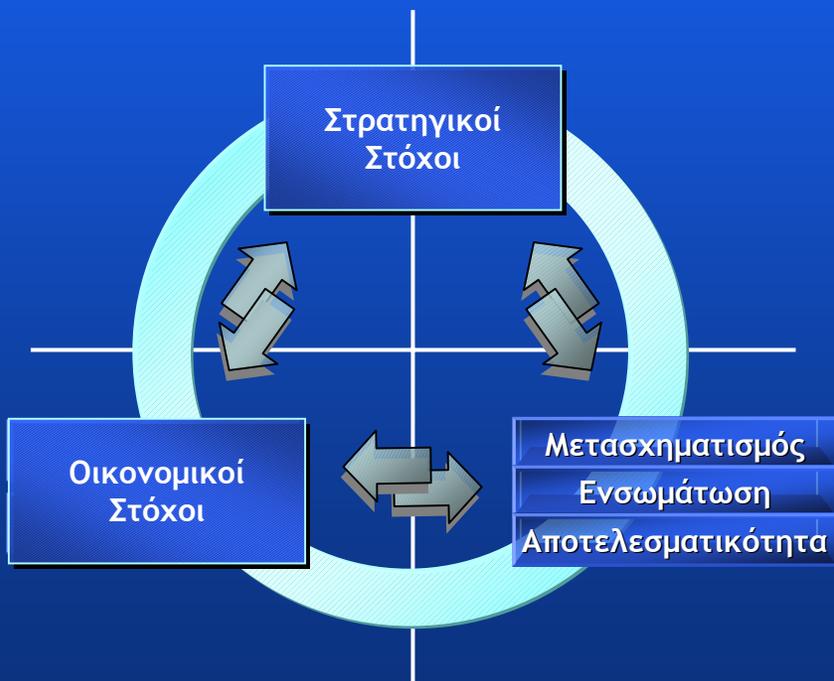


... αναπτύσσοντας τα μεγέθη της με ρυθμό μεγαλύτερο του 50% κατ' έτος :



(*) ΜΕΡΑ: Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Αύξησης

Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011



- ΣΥΝΟΨΗ & ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ
- **ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ**
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Το πρόγραμμα μετασχηματισμού στηρίζεται σε 4 πυλώνες, του οποίου τα αποτελέσματα θα γίνουν πλήρως ορατά ήδη από τον τρίτο χρόνο του επιχειρηματικού σχεδίου:

Οι πυλώνες μετασχηματισμού της Τράπεζας

Λειτουργικός Μετασχηματισμός

Ανασχεδιασμός των τραπεζικών διαδικασιών με στόχο την απλότητα, την ταχύτητα, τη μείωση του κόστους και τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη

Οργανωτικός Μετασχηματισμός

Πλήρης εκσυγχρονισμός του πλαισίου διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού

- Κινητοποίηση
- Εκπαίδευση

Εμπορικός Μετασχηματισμός

Πλήρης αξιοποίηση των εμπορικών δυνατοτήτων της Τράπεζας

- Αποδοτικότητα δικτύου
- Ολοκληρωμένη & καινοτόμος προσφορά προϊόντων
- Διαφοροποίηση προσφοράς ανά πελατειακή ομάδα & κανάλι διανομής

Brand Repositioning

Επαναπροσδιορισμός της “μάρκας” ώστε να αντικατοπτρίζει τη νέα εικόνα & ταυτότητα της Τράπεζας

Κοινή προσπάθεια

Λειτουργικός Μετασχηματισμός

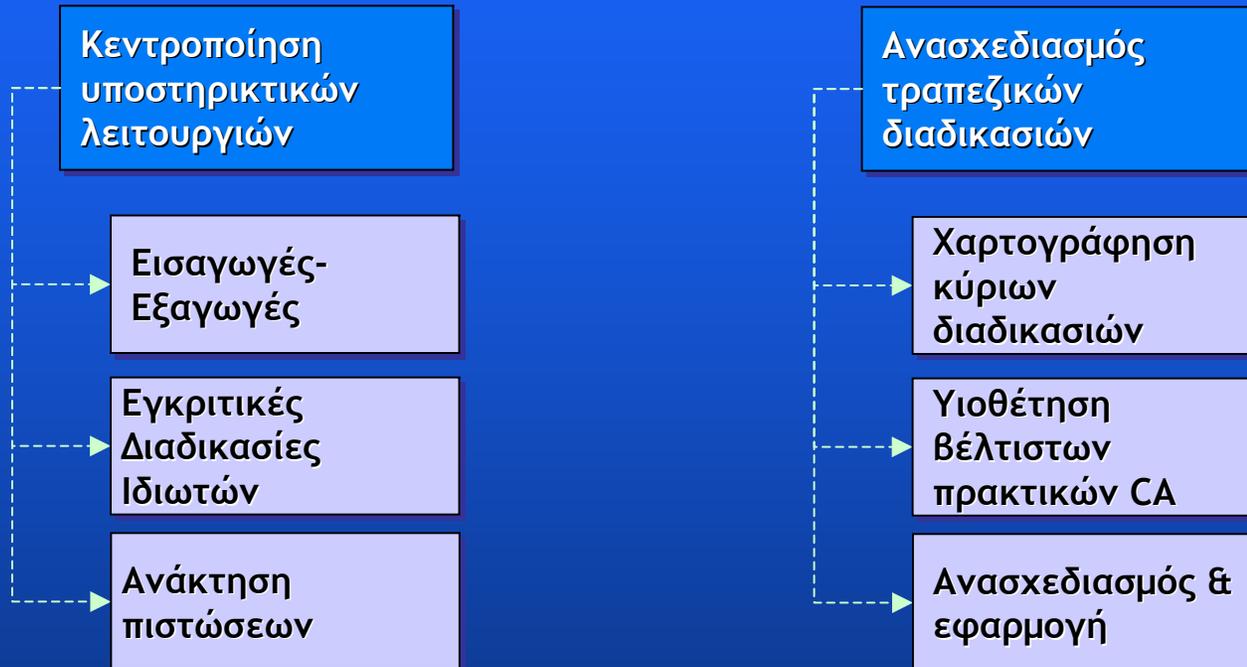
Στόχος

Ανασχεδιασμός διαδικασιών με έμφαση στην απλοποίηση, την ταχύτητα και την βελτίωση παρεχομένων υπηρεσιών της ποιότητας

Κύριες Παράμετροι

- Απελευθέρωση προσωπικού από υποστηρικτικές εργασίες με στόχο περισσότερο χρόνο για τον πελάτη
- Απλοποίηση διαδικασιών για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας
- Εισαγωγή υποστηρικτικών εργαλείων & εφαρμογών

Κύρια Έργα



Οργανωτικός Μετασχηματισμός

Στόχος

Ευθυγράμμιση
στρατηγικής
ανθρώπινου
δυναμικού με την
εταιρική, πλήρης
εκσυγχρονισμός
του πλαισίου
διαχείρισης ΑΔ

Κύριες Παράμετροι

- Επανασχεδιασμός πολιτικής & πρακτικών ΑΔ
 - Επιλογή & Ανάπτυξη
 - Αμοιβές & Παροχές
 - Εργασιακές Σχέσεις
 - Λειτουργίες ΑΔ
- Ανάπτυξη νέων διαδικασιών ΑΔ για την υποστήριξη των επιχειρηματικών αναγκών
- Βελτιστοποίηση κατανομής ΑΔ

Κύρια Έργα

Επιλογή, Εκπαίδευση & Ανάπτυξη

Νέα διαδικασία επιλογής

Νέο πλαίσιο ενίσχυσης αποτελεσματικότητας

Ατομικοί & συλλογικοί στόχοι βελτίωσης

Αμοιβές & Παροχές

Επιβράβευση βάση επίδοσης

Αναγνώριση της υψηλής προσφοράς

Επικρότηση αποτελεσματικότητας

Βελτιστοποίηση κατανομής ΑΔ

Επικέντρωση στον πελάτη

Εσωτερική αγορά θέσεων εργασίας

Κατανομή υποστηριζόμενη από τεχνολογικά συστήματα

Εσωτερική Επικοινωνία

Συνολική προσέγγιση

Αμφίδρομη

Υποστηριζόμενη από σύγχρονα εργαλεία

Εμπορικός Μετασχηματισμός

Στόχος

Πλήρης αξιοποίηση των εμπορικών δυνατοτήτων της Τράπεζας

Κύριες Παράμετροι

- Ανακατανομή προσωπικού μεταξύ θέσεων εξυπηρέτησης του πελάτη/back-office
- Ανανεωμένοι σταθμοί εργασίας και εργαλεία πωλήσεων
- Σύνθετα προϊόντα με βάση business lines
- Ενεργή διαχείριση των πωλήσεων

Κύρια έργα



Ανανέωση της εμπορικής ταυτότητας/σημάτων

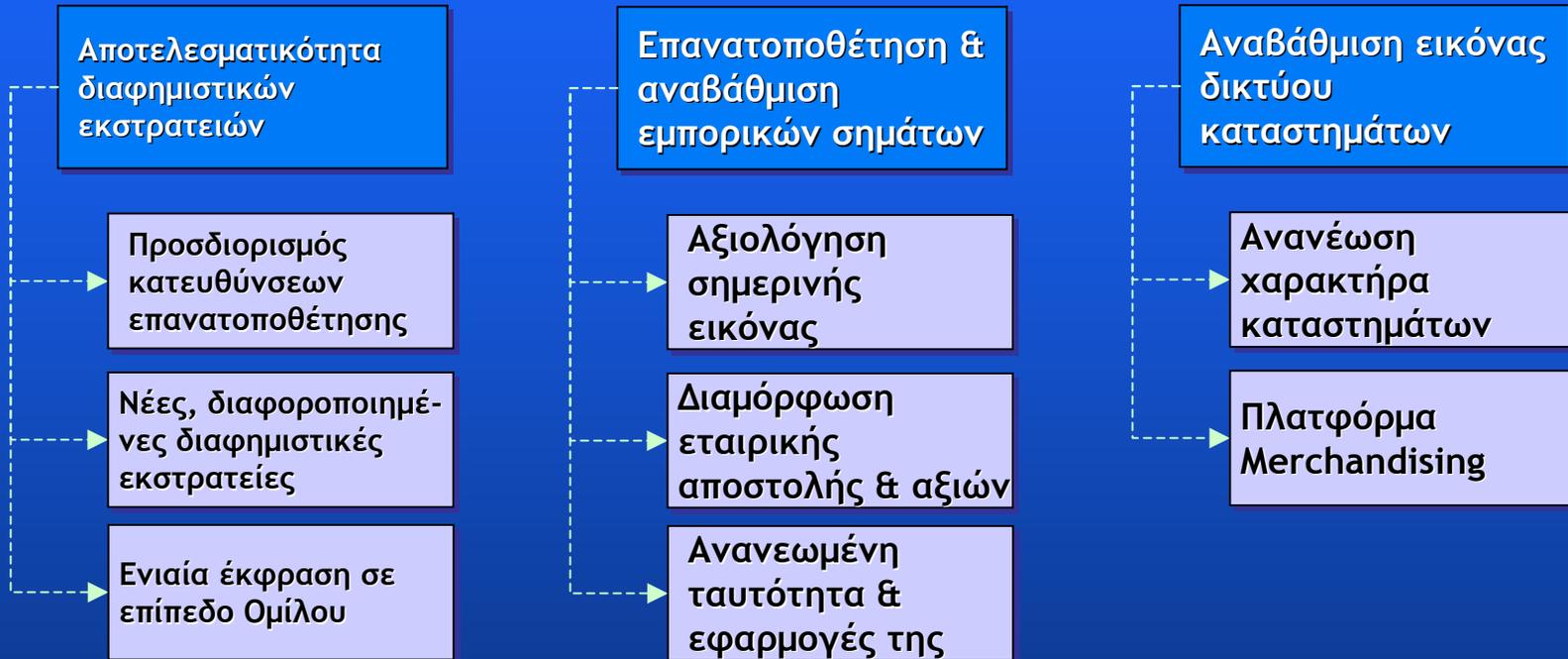
Στόχος

Επανατοποθέτηση της εμπορικής ταυτότητας ώστε να αντικατοπτρίζει τη νέα εικόνα & ταυτότητα της Τράπεζας

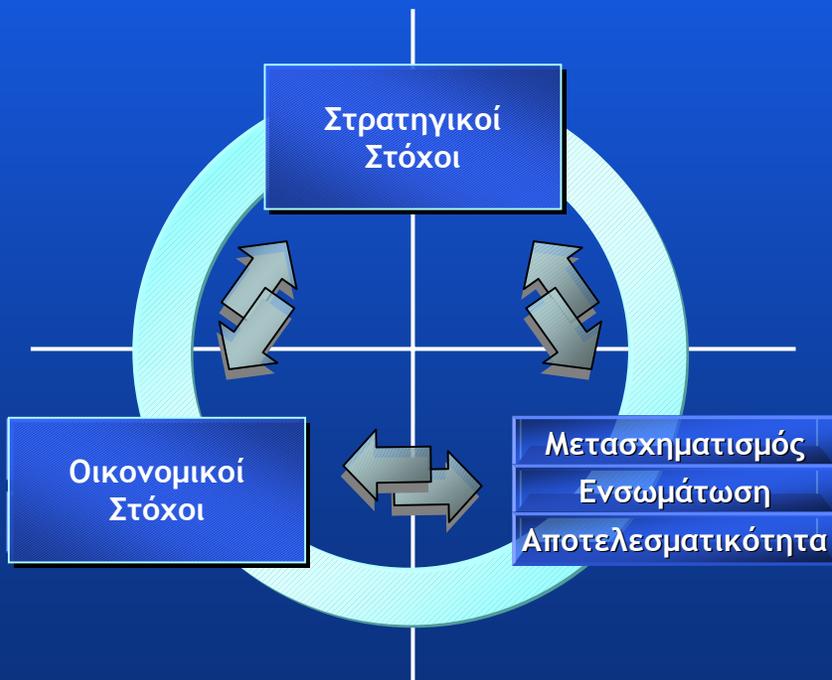
Κύριες Παράμετροι

- Ανανεωμένη εταιρική ταυτότητα
 - αξίες
 - δομή εμπορικών σημάτων
 - εικαστικά στοιχεία
 - επικοινωνία
 - διαφήμιση/merchandising
- Επανατοποθέτηση εμπορικού σήματος
- Εσωτερικές αξίες & φιλοσοφία

Κύρια Έργα



Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-2011



- ΣΥΝΟΨΗ & ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ
- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑ ΤΜΗΜΑ
- ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
- ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ

Σύνοψη Οικονομικών Στοιχείων *Financial Summary*

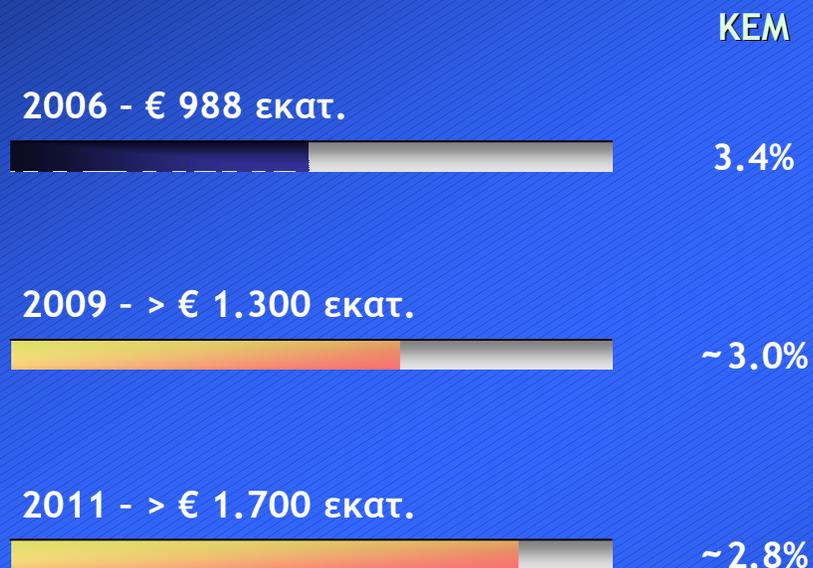
- Βασικά Οικονομικά Στοιχεία:

	<u>2006</u>	<u>2009</u>	<u>2011</u>	<u>CAGR %</u>
Καθαρά Έσοδα από Τραπεζικές Εργασίες	988	> 1300	> 1700	> 11%
Λειτουργικά Κέρδη *	316	> 600	> 900	> 23%
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων *	6,0%	> 20.0%	> 22.0%	

* Πριν τις προσαρμογές εναρμόνισης

Καθαρά Τραπεζικά Έσοδα Ομίλου Εμπορικής

- Τα καθαρά τραπεζικά έσοδα του Ομίλου αναμένεται να αυξηθούν πάνω από 11% ανά έτος, και η συνεισφορά των θυγατρικών θα ξεπεράσει το 20%



Κύριοι παράγοντες ανάπτυξης 07-11

- Ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον με ρυθμό ανάπτυξης μεγαλύτερου το μέσου Ευρωπαϊκού
- Αποτελεσματική εκμετάλλευση του δικτύου 425 καταστημάτων και της πελατειακής βάσης 1,2 εκατ. πελατών
- Εμπορικός & λειτουργικός μετασχηματισμός της Τράπεζας μέσω μίας εντατικής διαδικασίας ενσωμάτωσης
- Διπλασιασμός των Καθαρών Τραπεζικών Εσόδων στην 5ετία

Κατανομή Καθαρών Τραπεζικών Εσόδων Ομίλου Εμπορικής *

- Αύξηση της συμμετοχής στα έσοδα των εγχώριων θυγατρικών και των διεθνών δραστηριοτήτων

Τράπεζα -Θυγατρικές - Διεθνείς Δραστηριότητες

2006



2009



2011



- Διασπορά εσόδων
- Εκμετάλλευση ευκαιριών στα Βαλκάνια
- Η εγχώρια αγορά παραμένει στο επίκεντρο

• Εξαιρουμένων των μεγεθών της ΦΟΙΝΙΞ Metrolife για το 2006

Χορηγήσεις Ομίλου - Κατανομή ανά επιχειρηματικό τομέα

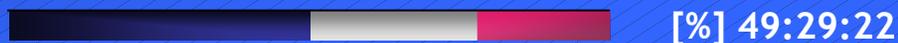
- Επικέντρωση στις χορηγήσεις Λιανικής

Λιανική - ΜΜΕ - Μεγάλες επιχειρήσεις

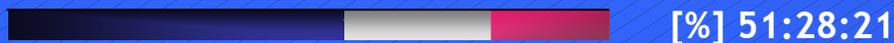
2006



2009



2011



Στεγαστική Πίστη

- Κύριο προϊόν για την εμπορική ανάπτυξη
- Μερίδιο αγοράς ~10.6 % το 2011 σε σχέση με 9.5% το 2006, ενισχυμένο λόγω σταυροειδών πωλήσεων

Καταναλωτική Πίστη

- Κατάκτηση υψηλότερου από το “φυσικό” μερίδιο με την υποστήριξη της Credicom: >11.5% το 2011

Επιχειρηματική Πίστη

- Αυξημένη εστίαση στα δάνεια ΜΜΕ, μερίδιο αγοράς στο ~10% το 2011 σε σχέση με 9% το 2006
- Διατήρηση του μεριδίου αγοράς στις μεγάλες επιχειρήσεις στο ~12,6%

Δείκτης Εξόδων/Έσοδα Ομίλου

- Βελτιούμενος δείκτης Εξόδων/Έσοδα



Κύριες τάσεις

- Σταδιακή απομείωση του δείκτη Εξόδων/Έσοδα στο ύψος του ανταγωνισμού
- Αποτελεσματική διαχείριση του κόστους με βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Κόστος μετασχηματισμού ύψους €200 εκατ. στην 5ετία

Λειτουργικά Κέρδη

- Συνεχιζόμενη ανοδική πορεία

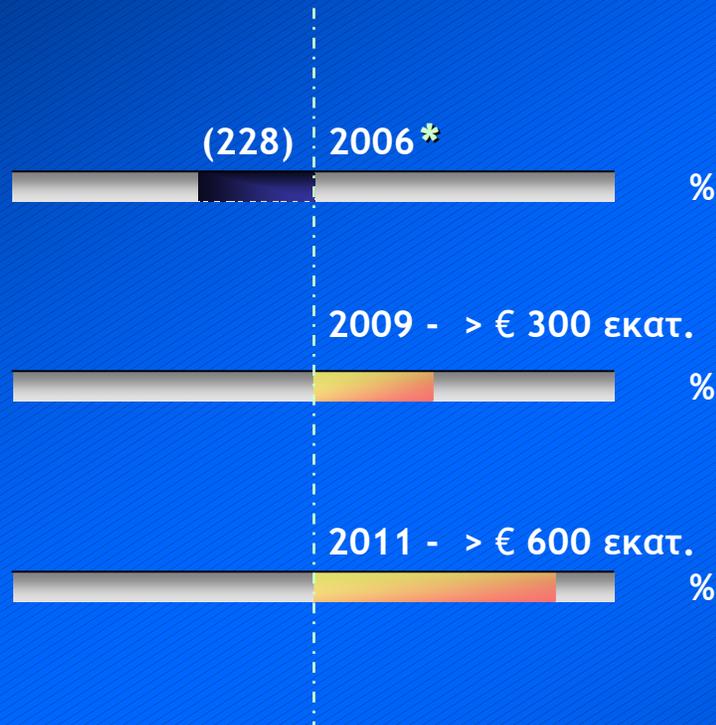


Κύριες Τάσεις

- Τα Λειτουργικά Κέρδη θα τριπλασιαστούν στην 5ετία
- 22% ετήσια αύξηση
- Συγκράτηση λειτουργικών εξόδων

Κέρδη προ Φόρων

- Τα κέρδη προ φόρων άνω του 30%



Κύριες Τάσεις

- Κέρδη προ-φόρων το 2006 ύψους €158,6 εκατ. Εξαιρουμένων των προβλέψεων εναρμόνισης
- Τα προ-φόρων κέρδη βελτιώνονται σαν αποτέλεσμα της αύξησης των εσόδων και του περιορισμού του κόστους
- Προβλέψεις προσαρμογής της Εμπορικής με τα πρότυπα του Ομίλου της Credit Agricole

* προβλέψεις € 366 εκατ. στο πλαίσιο εναρμόνισης με τις πολιτικές του Ομίλου της Credit Agricole

Νέες Επενδύσεις 2007-11

- Οι νέες επενδύσεις θα κυμανθούν στα επίπεδα των €260 εκατ. μέσα στην επόμενη 5ετία

Εγχώριες - Διεθνείς

07-11 ~ € 210 εκατ. ~ € 50 εκατ.
 [%] 80:20

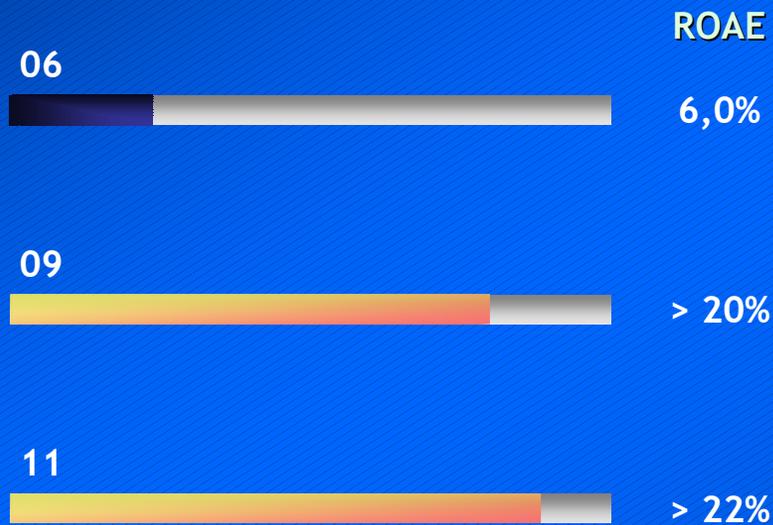
εκ των οποίων IT ~ € 120 εκατ.
 [%] 46:54

Κύριες Τάσεις

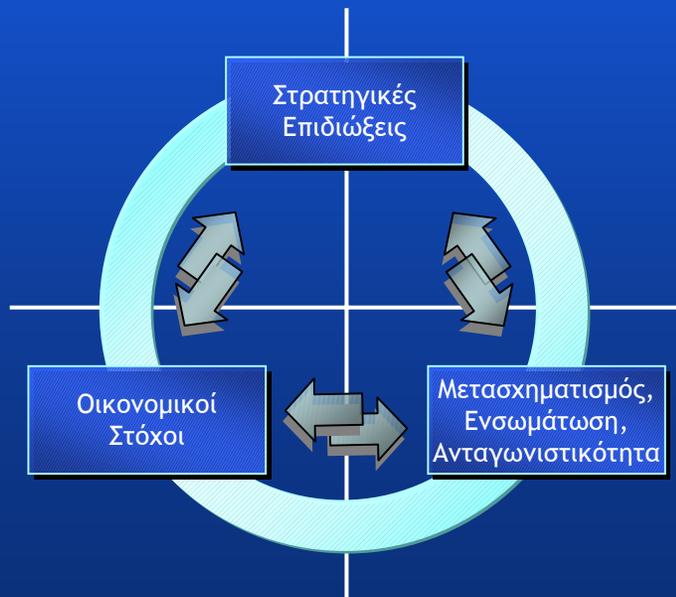
- Η πλειοψηφία των κεφαλαιουχικών δαπανών διατίθεται για την υποστήριξη του προγράμματος μετασχηματισμού και ενσωμάτωσης στον Όμιλο της Credit Agricole
- Προτεραιότητα στη βελτίωση της λειτουργίας της Τράπεζας στην Ελλάδα ... με παράλληλη υποστήριξη της επέκτασης στη Ν.Α. Ευρώπη

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

- Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων αναμένεται να τετραπλασιαστεί στο τέλος της περιόδου αναφοράς (5ετίας)



Επιχειρηματικό Σχέδιο 2007-11



Παράρτημα

Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

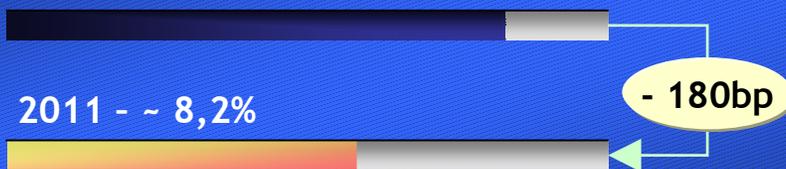
	2006	2009 e	2011 e
Χορηγήσεις / Καταθέσεις	110%	> 120%	~ 130%
Σταθμισμένο Ενεργητικό	16.896	~25.000	~34.000
Tier I ratio	8,1%	~ 6,3%	~ 6,4%
Tier II ratio	9,7%	~ 8,3%	~ 8,0%
Κόστος/Έσοδα	68%	< 57%	< 50%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	N/R	< 20%	< 22%
Αποδοτικότητα Ενεργητικού	N/R	> 0,60%	> 0,80%
Αποδοτικότητα Σταθμισμένου Ενεργητικού	N/R	~ 1,0%	~ 1,3%
Καθαρό επιτοκιακό περιθώριο	3,4%	~ 3,0%	~ 2,8%

Κόστος Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου

Δείκτης επισφαλών δανείων/Σύνολο Δανείων *

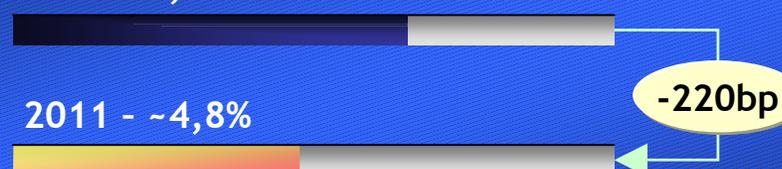
Ελλάδα

2006 - 10%



Διεθνής

2006 - 6,6%



Δείκτης επισφαλών δανείων/προβλέψεις

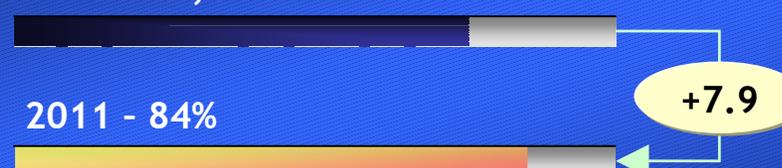
Ελλάδα

2006 - 62,2%



Διεθνής

2006 - 76,1%



* Επισφαλή Δάνεια: δάνεια μη-εξυπηρετούμενα για 180 ημέρες για τα στεγαστικά και 90 ημέρες για τα υπόλοιπα

Κόστος Διαχείρισης Κινδύνων Ομίλου

Ετήσιες προβλέψεις προς μέσο σταθμισμένο ενεργητικό

Ελλάδα

2006 - 1,1%



2011 - ~ 0,9%



Διεθνείς

2006 - 0,4%



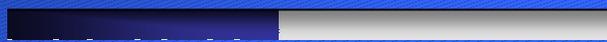
2011 - 1,5%



Ετήσιες προβλέψεις προς Υπόλοιπο Δανείων έτους (%)

Ελλάδα

2006 - 0,9%



2011 - 0,6%



Διεθνείς

2006 - 0,3%



2011 - 1,3%

