

**Α. Τ. Ε. Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

*ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Μαυρίδης*

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**..Η ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΗΣ**  
**ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΣΤΟΥΣ**  
**ΓΑΛΛΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ..**

**Νάκου Δαφνίτσα**

**Σκουμπρίδου Χριστίνα**

**Θεσσαλονίκη 2006**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1	
Η Εμπορική Τράπεζα.....	1
1.1 Ίδρυση και Δραστηριότητα.....	1
1.2 Η Ιστορία της Εμπορικής Τράπεζας.....	2
1.3 Διεθνής Δραστηριότητες.....	4
1.4 Δίκτυα Εξυπηρέτησης Πελατείας.....	5
1.5 Ανθρώπινο δυναμικό.....	7
1.6 Λειτουργικός και Τεχνολογικός Εκσυγχρονισμός.....	8
Κεφάλαιο 2	
Οι Δραστηριότητες του Ομίλου της Εμπορικής.....	9
2.1 Λιανική Τραπεζική.....	9
2.1.1 Καταναλωτική Πίστη.....	11
2.1.2 Πιστωτικές Κάρτες.....	13
2.1.3 Χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	15
2.2 Χονδρική Τραπεζική.....	18
2.2.1 Επιχειρηματική Πίστη.....	18
2.2.2 Επενδυτική Τραπεζική.....	20
2.2.3 Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων Πελατών.....	23
2.2.4 Διαχείριση Διαθεσίμων.....	27
2.2.5 Άλλες Δραστηριότητες Του Ομίλου.....	28
2.3 Διαχείριση Κινδύνων.....	33
Κεφάλαιο 3	
Η Εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας.....	40
3.1 Γενικές Πληροφορίες για την Εμπορική Τράπεζα.....	40
3.2 Όμιλος Εμπορικής Τράπεζας.....	44
3.3 Σημαντικοί Σταθμοί στην Πρόσφατη Ιστορία του Ομίλου.....	52
3.4 Σημαντικές Συμβάσεις.....	54
3.5 Σχόλια και Ανακοινώσεις.....	57
3.6 Η Συνεργασία με την CREDIT AGRICOLE.....	71
3.7 Ο ΟΜΙΛΟΣ ΤΗΣ Credit Agricole.....	73
3.8 Συνέντευξη.....	76
Κεφάλαιο 4	
Η Εμπορική Τράπεζα Μετά Την Εξαγορά.....	83
4.1 Α' Εξάμηνο του 2006.....	83
4.2 Μετοχολόγιο της Εμπορικής.....	88
4.3 Η Μετοχή της Εμπορικής Τράπεζας.....	89
4.4 Η Μετοχική Σύνθεση.....	90
4.5 Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εμπορικής.....	91
4.6 Χρηματοοικονομικά Μεγέθη του Ομίλου της Εμπορικής.....	95
4.7 Νέα Οργάνωση της Τράπεζας.....	100
Συμπεράσματα- Προοπτικές.....	108

# Κεφάλαιο 1

## Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

### 1.1 ΊΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Η εμπορική τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1907, είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών από το 1909 και έχει σήμερα πολλούς μετόχους. Στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας, με ποσοστό 71,96%, μετέχει η μεγαλύτερη γαλλική τράπεζα, η Crédit Agricole (CA).

Η συμμαχία της Εμπορικής Τράπεζας με την Crédit Agricole (CA) υπεγράφη το 2000 και δεν αποτελεί μόνο μια απλή συμμετοχή της Crédit Agricole (CA) στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής, αλλά μια μακροχρόνια συνεργασία που αποβλέπει στην ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των δύο τραπεζών. Η συνεργασία τους προχωρά τόσο σε επίπεδο Τράπεζας όσο και σε επίπεδο Ομίλου με την από κοινού συμμετοχή σε νέες και υπάρχουσες θυγατρικές εταιρείες στους χώρους των τραπεζασφαλειών (bancassurance), της διαχείρισης επενδυτικών κεφαλαίων θεσμικών επενδυτών, της διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων της επενδυτικής τραπεζικής και της καταναλωτικής πίστης.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο δυναμικούς ομίλους στον χρηματοοικονομικό τομέα και προσφέρει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της Τράπεζας αλλά και μιας σειράς θυγατρικών εταιρειών, όπως επενδυτικής τραπεζικής και χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), ασφάλειες, τραπεζοασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, διαχείριση χαρτοφυλακίου κινητών αξιών, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων και καταναλωτική πίστη. Ο Όμιλος της Εμπορικής απασχολεί 7.600 άτομα

περίπου. Μέσω του νέου της μετόχου, που συγκαταλέγεται στους μεγαλύτερους χρηματοοικονομικούς ομίλους διεθνώς, η Εμπορική Τράπεζα έχει πλέον πρόσβαση σε σημαντική τεχνογνωσία και ένα διεθνές δίκτυο που απλώνεται σε περίπου 70 χώρες.

## **1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Γρηγόρης Εμπεδοκλής, προχωρεί σε ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας.

- 1886, Ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής"
- 1896, Ίδρυση της Τράπεζας Γρ. Εμπεδοκλέους
- 1907, Ίδρυση της Εμπορικής Τραπεζής της Ελλάδος με επικεφαλής τον Γρηγόρη Εμπεδοκλή, έπειτα από μετατροπή της Ε.Ε. "Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους" σε Α.Ε. με την επωνυμία "Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.". Την ίδια χρονιά εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 1923, Ίδρυση της Commercial Bank of the Near East στο Λονδίνο. Επίσης ίδρυση υποκαταστημάτων σε Αλεξάνδρεια και Κωνσταντινούπολη.
- 1941, Ο Γρ. Εμπεδοκλής εγκαθίσταται στη Νότιο Αφρική μετά την κατάληψη της Ελλάδας από τους Γερμανούς. Η θέση του αναπληρώνεται από τους Χ. Μουλάκη και Π. Βαφειαδάκη.
- 1941-1943, Οργάνωση συσσιτίων, παροχή δανείων και έκτακτων βοηθημάτων προς το προσωπικό για την αντιμετώπιση των δεινών της κατοχής. Σημαντικές Επενδύσεις σε ακίνητα και μετοχές εταιρειών. Το 1942, αποκτάται η πλειοψηφία των μετοχών της Ασφαλιστικής Εταιρείας Φοίνιξ.
- 1948, Πρώτο μεταπολεμικό έτος με κέρδη.

- 1951, Θάνατος του Γρ. Εμπεδοκλέους στη Νότιο Αφρική.
- 1952, Είσοδος στην Τράπεζα και ανάληψη της Διοίκησης από τον Καθηγητή Στρατή Ανδρεάδη.
- 1957, Εορτασμός της πεντακονταετηρίδος από της ιδρύσεως της Εμπορικής με συνεχή και ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών της. Εξαγορά της Ιονικής και Της Λαϊκής Τράπεζας.
- 1958, Εξαγορά της ασφαλιστικής εταιρείας "Ιονική".
- 1962, Εξαγορά της Τράπεζας Πειραιώς και της ασφαλιστικής εταιρείας "Γενικά ασφάλεια".
- 1963, Ίδρυση της Τράπεζας Επενδύσεων.
- 1964, Εξαγορά της Τράπεζας Αττικής.
- 1957-1965, Οικοδόμηση του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας με απόκτηση, εκτός από Τραπεζικές και Ασφαλιστικές εταιρείες και Βιομηχανικών, Ξενοδοχειακών και Ναυπηγικών επιχειρήσεων (Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, Χυμών και Κονσερβών, Ιονική Ξενοδοχειακή, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α.).
- 1958, ίδρυση του Ινστιτούτου Τραπεζικής Επιμόρφωσης, ως εργαλείου εσωτερικής επιμόρφωσης του προσωπικού. Το ινστιτούτο αναβαθμίζεται το 1992 και μετονομάζεται σε εργαστήριο Ελευθέρων Τραπεζικών και Χρηματοοικονομικών Σπουδών και το 1994 μετονομάζεται σε ΣΤΕΠ, όπως λειτουργεί μέχρι και σήμερα.
- 1971, Ιδρύονται θυγατρικές Τράπεζες σε Παρίσι και Φρανκφούρτη.
- 1975, Η Τράπεζα περιέρχεται στον έλεγχο του Ελληνικού Δημοσίου. Ορίζεται Κυβερνητικός Επίτροπος και απομακρύνεται ο Στρατής Ανδρεάδης.
- 1976, Με αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου η πλειοψηφία των μετοχών περιέρχεται σε οργανισμούς ελεγχόμενους από το Δημόσιο και ο Στρατής Ανδρεάδης περιορίζεται σε μειοψηφία.
- 1991-1992, Πώληση επτά θυγατρικών (Τράπεζα Πειραιώς, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α.).
- 1995, Συμφωνία με E.B.R.D. για ίδρυση θυγατρικών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, εξαγορά του 51% της ασφαλιστικής εταιρείας Metrolife.

- 1997, Μεταβίβαση της πλειοψηφίας των μετοχών της Τραπεζής Αττικής
- 1990-1999, Ίδρυση νέων, χρηματοπιστωτικών κυρίως, εταιρειών του Ομίλου της Τράπεζας (Leasing, Factoring, Venture Capital, κ.α.).
- 1993-1999, Ίδρυση υποκαταστημάτων και επέκταση εργασιών στην Κύπρο.
- 1999, Πώληση της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank.
- 2000, Είσοδος της Γαλλικής Τράπεζας Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής με ποσοστό 6,7%.
- 2001, Λειτουργεί στην Κύπρο η θυγατρική Τράπεζα της Εμπορικής, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Α.Τ.Δ.
- 2002, Η Crédit Agricole αυξάνει το ποσοστό της στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας σε 8,74%.
- 2004, Απορρόφηση συνολικά δέκα θυγατρικών εταιρειών στο πλαίσιο ανασύνταξης του Ομίλου.
- 2005, Διάθεση ιδίων μετοχών, που αντιπροσωπεύουν τι 5,2% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας.
- 2006, Η Crédit Agricole S.A. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας σε 71,97%<sup>1</sup>.

### **1.3 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Η Εμπορική Τράπεζα αναπτύσσει δραστηριότητα μέσω θυγατρικών τραπεζών στην περιοχή της νοτιοανατολικής Ευρώπης και ειδικότερα στην Αλβανία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και την Κύπρο. Στο τέλος του προηγούμενου χρόνου η θυγατρική Emporiki Bank-Albania S.A. διέθετε 7 καταστήματα, η Emporiki Bank-Bulgaria EAD 16 καταστήματα, η Emporiki Bank-Romania S.A. 8 καταστήματα και 1 θυρίδα και η Emporiki Bank-Cyprus Ltd 12 καταστήματα. Οι θυγατρικές τράπεζες στο εξωτερικό δραστηριοποιούνται στη λιανική τραπεζική και στην επιχειρηματική πίστη, προσφέροντας ευρύ φάσμα ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Σε ό,τι αφορά την επιχειρηματική

---

<sup>1</sup> Εμπορική Τράπεζα – Ιστορικοί Σταθμοί, Η Ιστορία της Εμπορικής Τράπεζας

πίστη, επικεντρώνονται στη χρηματοδότηση επιχειρήσεων με εύρωστη οικονομική κατάσταση, ενώ χρηματοδοτούν σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων ελληνικών συμφερόντων. Οι χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται κυρίως στους τομείς του εμπορίου, της ανάπτυξης και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, των κατασκευών και της μεταποίησης. Το 2007 η Τράπεζα θα επιδιώξει την περαιτέρω επέκταση των εργασιών των θυγατρικών της τραπεζών με έμφαση στην περιοχή των Βαλκανίων καθώς οι προοπτικές ανάπτυξης στην περιοχή αυτή είναι ευνοϊκές. Παράλληλα, στο πλαίσιο εξορθολογισμού της παρουσίας της Εμπορικής Τράπεζας στο εξωτερικό, στις αρχές του 2007 αποφασίστηκε η διακοπή της λειτουργίας της Emporiki Bank-Germany GmbH στη Γερμανία<sup>2</sup>.

#### **1.4 ΔΙΚΤΥΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ**

Η Τράπεζα έχει αναμορφώσει το δίκτυο καταστημάτων της με έμφαση στην πελατοκεντρική αντίληψη και τρόπο λειτουργίας. Η επέκταση και αναδιάρθρωση του δικτύου πραγματοποιούνται με γνώμονα τον προσανατολισμό στη λιανική τραπεζική και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.

Στο τέλος του 2006 η Τράπεζα διέθετε 370 καταστήματα, 708 ATMs, 4 ΑΕΜs, 12 ανταλλακτήρια και 100 ΚΙΟΣΚΙ<sup>3</sup>. Τα καταστήματα διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες -καταστήματα πλήρους εξυπηρέτησης (ΚΠΕ), καταστήματα εξυπηρέτησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιωτών (ΚΜΜΕ+Ι), καταστήματα εξυπηρέτησης ιδιωτών (ΚΕΙ) - ανάλογα με το φάσμα των προσφερόμενων υπηρεσιών στην πελατεία.

Επιπλέον, η Τράπεζα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προσδοκίες της πελατείας της αναπτύσσοντας δυναμικά τα εναλλακτικά δίκτυα εξυπηρέτησης. Μέσω του Κέντρου Εξυπηρέτησης Direct Banking

---

<sup>2</sup> Εμπορική Τράπεζα, Διεθνείς Δραστηριότητες

<sup>3</sup> Εμπορική Τράπεζα, Δίκτυο Καταστημάτων

διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα αιτήματα των πελατών της για παροχή υπηρεσιών.

Το 2006 η Εμπορική Τράπεζα πρόσφερε τη νέα πελατοκεντρική υπηρεσία Εμπορική Phone Banking. Η υπηρεσία Εμπορική e.Banking εμπλουτίστηκε με νέες δυνατότητες για τους ιδιώτες και, παράλληλα, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων. Σημαντική ήταν η αύξηση τόσο των εγγεγραμμένων (25%) όσο και των ενεργοποιημένων πελατών (21%), καθώς και του συνόλου των εγχρημάτων και ενημερωτικών ηλεκτρονικών συναλλαγών μέσω της υπηρεσίας αυτής (ιδιώτες: 31%, επιχειρήσεις: 37%). Ειδικότερα, ο όγκος και η αξία των on-line εγχρημάτων συναλλαγών παρουσίασαν αξιοσημείωτη άνοδο (25% και 87% αντίστοιχα). Στη διάρκεια του 2006 οι επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν ιδιαίτερα εντατικά την υπηρεσία Εμπορική e.Banking και η αξία των εγχρημάτων συναλλαγών τους αυξήθηκε κατά 118%<sup>4</sup>.

Το 2006 δημιουργήθηκε η αγορά Secure e.Commerce με την αξιοποίηση των υπάρχουσών υπηρεσιών Εμπορική 3D Secure Acquiring και Εμπορική Bank Secure. Η Εμπορική Τράπεζα είναι η μοναδική τράπεζα στην Ελλάδα που προσφέρει τις υπηρεσίες αυτές. Με την υπηρεσία Εμπορική 3D Secure Acquiring, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την Τράπεζα για την εκκαθάριση των συναλλαγών των πελατών τους με πιστωτική κάρτα, προστατεύονται από τυχόν αμφισβήτηση των συναλλαγών αυτών. Με την υπηρεσία Εμπορική Bank Secure, οι κάτοχοι πιστωτικών καρτών Visa και Mastercard έκδοσης Εμπορικής Τράπεζας προστατεύονται από παράνομη χρήση της κάρτας τους για αγορές στο διαδίκτυο. Τον προηγούμενο χρόνο αυξήθηκε σημαντικά ο αριθμός τόσο των συνεργαζόμενων με την Τράπεζα επιχειρήσεων στην υπηρεσία Εμπορική 3D Secure Acquiring όσο και των ενεργοποιημένων πιστωτικών καρτών στην υπηρεσία Εμπορική Bank Secure.

Βασική επιδίωξη της Τράπεζας είναι η αναβάθμιση των συστημάτων ασφαλείας για τα εναλλακτικά δίκτυα μέσα στο 2007 για ακόμη μεγαλύτερη προστασία των πελατών της κατά τη διενέργεια των συναλλαγών τους.

---

<sup>4</sup> Εμπορική Τράπεζα, Δίκτυο Καταστημάτων



Εξάλλου, σχεδιάζει την κατά τμήματα εξυπηρέτηση της πελατείας της με σκοπό την αποτελεσματικότερη ανταπόκριση στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος πελατείας. Επίσης, προβλέπεται η παροχή της υπηρεσίας Εμπορική Phone Banking και στην αγγλική γλώσσα, καθώς και η παροχή της υπηρεσίας τηλε-ειδοποιήσεων Εμπορική Alerts (ειδοποίηση πελατών μέσω SMS, e-mail κ.λπ.). Επιπλέον, σχεδιάζεται η πλήρης αυτοματοποίηση της διαδικασίας εκτέλεσης ηλεκτρονικών πληρωμών και η αναβάθμιση των ATMs με τη δυνατότητα διενέργειας καινούργιων συναλλαγών για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση της πελατείας.

## **1.5 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

Η Εμπορική, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα, έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ανθρώπινο Δυναμικό

## **1.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ**

Το 2006 η δραστηριότητα στο χώρο της πληροφορικής επικεντρώθηκε στην υποστήριξη της επιχειρηματικής επιλογής για την απλοποίηση και τη μεταφορά της εκτέλεσης εργασιών από τα καταστήματα σε κεντρικό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν μηχανογραφικές υποδομές οι οποίες υλοποίησαν την κεντρική υποστήριξη των υπηρεσιών εξωτερικού εμπορίου και της παροχής στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων. Ήδη έχει αρχίσει να λειτουργεί κεντρική μονάδα στην οποία συγκεντρώνονται, επεξεργάζονται και εκτελούνται οι εργασίες εξωτερικού εμπορίου προκειμένου οι πελάτες να εξυπηρετούνται με ταχύτητα και αξιοπιστία.

Κατά τη διάρκεια του 2006 τα συστήματα διαχείρισης πωλήσεων και επαφής με τους πελάτες αναβαθμίστηκαν και εμπλουτίστηκαν με πρόσθετη λειτουργικότητα με σκοπό τη βελτίωση της υποστήριξης των εργασιών των καταστημάτων. Επίσης, επεκτάθηκε η αντικατάσταση των υφιστάμενων καρτών παλιότερης τεχνολογίας με νέες κάρτες τεχνολογίας Chip, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες της Τράπεζας να εκτελούν με μεγαλύτερη ασφάλεια τις συναλλαγές τους. Εξάλλου, για την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πελατών, το 2006 ξεκίνησε ευρύ πρόγραμμα αντικατάστασης και αναβάθμισης του δικτύου ATMs της Τράπεζας με σύγχρονα και σύμφωνα με τα πρότυπα των διεθνών οργανισμών ATMs.

Σε ότι αφορά την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των μηχανογραφικών υποδομών που στηρίζουν την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Τράπεζας, το 2006 προχώρησε η υλοποίηση του συστήματος διαχείρισης της εταιρικής βάσης δεδομένων. Η υποδομή αυτή θα υποστηρίξει αρχικά τη διαχείριση των δεδομένων και πληροφοριών που απαιτούνται για την εναρμόνιση της Τράπεζας με το κανονιστικό πλαίσιο της Βασιλείας II και αυτών που απαιτούνται για τη λειτουργία του συστήματος εσωτερικής διοικητικής πληροφόρησης (MIS). Το 2006 ολοκληρώθηκε η υλοποίηση του μηχανογραφικού συστήματος το οποίο υποστηρίζει την κοστολόγηση/κερδοφορία ανά οργανωτική μονάδα, καθώς και νέου συστήματος προϋπολογισμού. Τα συστήματα αυτά λειτουργούν σε πιλοτική

βάση προκειμένου να οριστικοποιηθούν οι απαιτούμενες προσαρμογές και να τεθούν σε πλήρη λειτουργία στο παραγωγικό περιβάλλον της Τράπεζας μέσα στο 2007. Στόχους αποτελούν η ολοκλήρωση του συστήματος κοστολόγησης/κερδοφορίας προϊόντων και η έναρξη της υλοποίησης του συστήματος κοστολόγησης/κερδοφορίας πελατών κατά το τρέχον έτος. Στο χώρο των συστημάτων παραγωγής, το 2006 δοκιμάστηκε με επιτυχία η λειτουργία Εναλλακτικού Κέντρου συστημάτων πληροφορικής, ώστε σε σύντομο χρονικό διάστημα από την εμφάνιση κάποιου εξωτερικού δυσμενούς γεγονότος να είναι εφικτή η ανάκτηση των κυριότερων λειτουργιών της Τράπεζας με ταυτόχρονη διασφάλιση των δεδομένων<sup>6</sup>.

## **Κεφάλαιο 2**

# **ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

### **2.1 ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ**

Το 2006 η Εμπορική Τράπεζα εφάρμοσε με επιτυχία τη στρατηγική επέκτασης στον τομέα λιανικής τραπεζικής μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρόσφερε ευρύ φάσμα καινοτόμων προϊόντων με ανταγωνιστικούς όρους και με γνώμονα την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση στις απαιτήσεις της πελατείας της. Επεδίωξε την προσέγγιση των πελατών της με ολοκληρωμένες προτάσεις, προωθώντας παράλληλα τα προϊόντα των θυγατρικών εταιρειών του Ομίλου της, με σκοπό την ανάπτυξη ευρείας πολυ-προϊοντικής σχέσης με τον πελάτη. Επιπλέον, ενίσχυσε την προσπάθεια περαιτέρω διείσδυσης στη λιανική τραπεζική με δυναμική προβολή των προϊόντων και υπηρεσιών της στους πελάτες μέσω προωθητικών προγραμμάτων πωλήσεων, καθώς και διαφημιστικών προγραμμάτων.

---

<sup>6</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.11

Το 2006 η στεγαστική πίστη απετέλεσε το βασικό άξονα διεύρυνσης της πελατειακής βάσης και ενίσχυσης της θέσης της Εμπορικής Τράπεζας στη λιανική τραπεζική. Οι νέες εκταμιεύσεις στεγαστικών δανείων ήταν υψηλότερες κατά 60,1% σε σχέση με το 2005 και αποτελούσαν περίπου το 37% του συνόλου των στεγαστικών δανείων της Τράπεζας<sup>7</sup>. Η έντονη αύξηση των νέων στεγαστικών δανείων είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση του μεριδίου της Τράπεζας στη στεγαστική πίστη.

Το σύνολο των στεγαστικών δανείων αυξήθηκε, σε ετήσια βάση, κατά περίπου 30% και αποτελούσε το 32% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου της Εμπορικής στο τέλος του 2006<sup>8</sup>.

Το 2006 δημιουργήθηκαν τα νέα στεγαστικά δάνεια «My Home Welcome». Πρόκειται για δύο δάνεια σταθερού επιτοκίου για 3 και 5 χρόνια αντίστοιχα και ένα δάνειο κυμαινόμενου επιτοκίου. Τα δάνεια αυτά προωθήθηκαν ταυτόχρονα με άλλα προϊόντα (καταναλωτικό δάνειο, πιστωτική κάρτα, ασφάλεια, άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού κ.λπ.) και απετέλεσαν μια ολοκληρωμένη προσφορά στο πλαίσιο της ανάπτυξης ευρείας πολυπροϊοντικής σχέσης με τον πελάτη. Η Τράπεζα πρόσφερε, σε συνεργασία με τη θυγατρική Εμπορική Life, ασφαλιστική κάλυψη ζωής για το δανειολήπτη σε όλα τα νέα στεγαστικά δάνεια που χορήγησε κατά το 2006, παρέχοντας τη δυνατότητα εξόφλησης του δανείου σε περίπτωση απώλειας ζωής ή μόνιμης ολικής ανικανότητας.

Το 2006 η Εμπορική επικεντρώθηκε στην προώθηση της ολοκληρωμένης σειράς στεγαστικών δανείων σταθερού επιτοκίου για 3 έως και 25 χρόνια, που έχει δημιουργήσει, εφαρμόζοντας ιδιαίτερα προνομιακή τιμολόγηση για το μεσο-μακροπρόθεσμο επιτόκιο και προσφέροντας τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ προσυμφωνημένου σταθερού ή κυμαινόμενου επιτοκίου κατά τη λήξη της αρχικής περιόδου. Εξάλλου, η Τράπεζα προώθησε τη μετατροπή στεγαστικών δανείων κυμαινόμενου επιτοκίου σε δάνεια σταθερού επιτοκίου με σκοπό την πρόσκτηση νέων αλλά και τη διακράτηση υφιστάμενων

---

<sup>7</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 11

<sup>8</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 11

πελατών, οι οποίοι επεδίωκαν να προστατευθούν έναντι της ανοδικής τάσης των επιτοκίων στη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Ως εκ τούτου, περίπου τα 2/3 των νέων στεγαστικών δανείων που χορηγήθηκαν το 2006 ήταν δάνεια σταθερού επιτοκίου.

Ο κύριος όγκος των χορηγήσεων νέων στεγαστικών δανείων πραγματοποιείται μέσω του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας. Εντούτοις, το 2006 δόθηκε έμφαση στη συστηματικότερη ανάπτυξη των Προγραμμάτων Συνεργασίας στη Στεγαστική Πίστη (με κατασκευαστικές εταιρείες, μεσίτες κ.λπ.) με τον ανασχεδιασμό των μηχανογραφικών διαδικασιών, την ανάπτυξη κεντρικών συνεργασιών, την καθιέρωση διαχειριστών σχέσεων για επιλεγμένους συνεργάτες και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των συνεργατών. Ο αριθμός των συνεργατών αυξήθηκε σημαντικά (45,3%), ενώ ιδιαίτερα μεγάλη ήταν η άνοδος τόσο του συνολικού αριθμού (55%) όσο και του υπολοίπου (76,6%) των στεγαστικών δανείων που έχουν χορηγηθεί μέσω Προγραμμάτων Συνεργασίας<sup>9</sup>.

Το 2007 τα στεγαστικά δάνεια θα εξακολουθήσουν να αποτελούν βασικό άξονα για τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης της Τράπεζας. Προς την κατεύθυνση αυτή προβλέπεται η δημιουργία ολοκληρωμένων προσφορών με βάση τα στεγαστικά δάνεια, η περαιτέρω ανάπτυξη των Προγραμμάτων Συνεργασίας με τρίτους και η μετακίνηση της υπάρχουσας πελατείας σε δάνεια σταθερού επιτοκίου με ανταγωνιστική τιμολόγηση.

### **2.1.1. Καταναλωτική Πίστη**

Το 2006 η Εμπορική συνέχισε τη διεύρυσή της στο χώρο της καταναλωτικής πίστης με την προώθηση της σειράς προϊόντων «Cash4U» που έχει δημιουργήσει. Έμφαση έδωσε στην προσέλκυση νέων πελατών, καθώς και στη μεταφορά υπολοίπων καταναλωτικών δανείων από άλλες τράπεζες.

Το 2006 εκταμιεύτηκαν 56.582 νέα καταναλωτικά δάνεια ύψους 903,3 εκατ.

---

<sup>9</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.11

ευρώ. Περισσότερο από το ήμισυ του υπολοίπου των νέων καταναλωτικών δανείων προήλθε από δάνεια με εξασφαλίσεις.

Το σύνολο των καταναλωτικών δανείων αυξήθηκε, σε ετήσια βάση, κατά περίπου 23% το 2006 και αποτελούσε το 12,5% του συνολικού δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας<sup>10</sup>.

Το 2006 η γραμμή καταναλωτικών δανείων «Cash4U» εμπλουτίστηκε με το προϊόν «Cash4U Ανακαίνισης Ακινήτου» το οποίο προσφέρεται με ή χωρίς εξασφάλιση. Παράλληλα, η Τράπεζα άρχισε να προσφέρει, σε συνεργασία με τη θυγατρική Εμπορική Life, ασφαλιστική κάλυψη ζωής του δανειολήπτη.

Το 2007 η Εμπορική θα επιδιώξει τη διάθεση νέων καταναλωτικών δανείων και την ανάπτυξη προγραμμάτων επιβράβευσης των πελατών για την ομαλή αποπληρωμή του δανείου, με σκοπό τόσο την προσέλκυση νέων πελατών όσο και την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση στις προσδοκίες της υφιστάμενης πελατείας της.

Στο χώρο της καταναλωτικής πίστης δραστηριοποιείται και η εξειδικευμένη στην καταναλωτική πίστη θυγατρική τράπεζα του Ομίλου της Εμπορικής, Εμπορική Credicom. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2003 από την Εμπορική Τράπεζα και τη Sofinco, θυγατρική εταιρεία της Crédit Agricole, οι οποίες έχουν ισόποση συμμετοχή στο μετοχικό της κεφάλαιο.

Η Credicom αναπτύσσει τη δραστηριότητά της μέσω συνεργασιών με μεγάλες αλυσίδες λιανικών πωλήσεων. Έμφαση δίνει στη χρηματοδότηση για αγορά αυτοκινήτου μέσα από συνεργασίες με εμπόρους και εισαγωγείς, ενώ έχει προχωρήσει σε συνεργασία με εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και σε άλλες αγορές (πωλήσεις από απόσταση, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη, τρόφιμα). Το συνολικό δανειακό χαρτοφυλάκιο της Credicom αυξάνεται με ταχύ ρυθμό, ενώ ενισχύεται συνεχώς το μερίδιό της στην αγορά καταναλωτικής πίστης.

---

<sup>10</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 11

Το 2006 επικεντρώθηκε στη χρηματοδότηση για αγορά καινούργιου αυτοκινήτου και κατέλαβε την πρώτη θέση μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό. Στη διάρκεια του 2006 εξασφάλισε νέες σημαντικές συνεργασίες και ο αριθμός των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων ξεπέρασε τις 1000.

Η Credicom προσφέρει, εκτός από καταναλωτικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες, συγκεκριμένα χρηματοδοτικά προϊόντα και υπηρεσίες (π.χ. stock financing) στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις με σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων και την ενίσχυση των συνεργασιών.

Κύρια επιδίωξη της εταιρείας το 2007 είναι η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης της πελατείας, καθώς και η προσφορά νέων καινοτόμων προϊόντων. Επίσης, αποβλέπει στην ανάπτυξη περαιτέρω συνεργιών με τον Όμιλο της Εμπορικής και την επέκταση στο χώρο της χρηματοδότησης οικιακού εξοπλισμού. Επιπλέον, σκοπεύει να προσφέρει τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες απευθείας στον τελικό καταναλωτή (direct marketing), εκμεταλλευόμενη τη διευρυμένη πελατειακή της βάση<sup>11</sup>.

### **2.1.2 Πιστωτικές Κάρτες**

Το 2006 η Τράπεζα επεδίωξε την ποιοτική δραστηριοποίησή της στην αγορά των πιστωτικών καρτών. Στο πλαίσιο αυτό αναβάθμισε τα χαρακτηριστικά των καρτών της (ασφαλιστική κάλυψη, ευελιξία ορίων, κ.λπ.) και ξεκίνησε ένα πρόγραμμα αυτόματης αύξησης του πιστωτικού ορίου για επιλεγμένους συνεπείς πελάτες, ενώ υιοθέτησε ευέλικτες διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των αιτημάτων των πελατών για αυξομείωση του πιστωτικού τους ορίου. Παράλληλα, ανέπτυξε σταυροειδείς πωλήσεις προσφέροντας πλήθος άλλων προϊόντων (επενδυτικά και καταθετικά προϊόντα, στεγαστικά και καταναλωτικά δάνεια). Το μερίδιο της Τράπεζας ενισχύθηκε στην αγορά των πιστωτικών καρτών.

---

<sup>11</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.12

Τον προηγούμενο χρόνο εκδόθηκαν 52.763 νέες πιστωτικές κάρτες. Η Τράπεζα εισήγαγε ένα νέο πρόγραμμα μεταφοράς υπολοίπου με ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς όρους με αποτέλεσμα την αύξηση των μεταφερόμενων υπολοίπων κατά περίπου 70%. Επίσης, υιοθέτησε ένα πρόγραμμα ανταμοιβής των πελατών για την αύξηση της χρήσης των πιστωτικών καρτών και την ενίσχυση της αφοσίωσης της πελατείας της, ενώ υλοποίησε μια επιτυχημένη καμπάνια με σκοπό την εντατικότερη χρήση των πιστωτικών καρτών.

Το 2006 ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα αντικατάστασης των χρεωστικών καρτών με μαγνητική ταινία από κάρτες Visa τεχνολογίας chip, που εξασφαλίζουν υψηλό επίπεδο ασφάλειας. Επίσης, προχώρησε το πρόγραμμα αναβάθμισης των ATMs και των τερματικών POS σε τεχνολογία EMV (Europay Mastercard Visa). Τα πρότυπα EMV, που έχουν καθιερώσει οι οργανισμοί Visa και Mastercard, παρέχουν υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας στους κατόχους πιστωτικών καρτών και στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις κατά τη διεκπεραίωση των συναλλαγών τους.

Παράλληλα, το 2006 ξεκίνησε το πρόγραμμα αντικατάστασης της πιστωτικής κάρτας ΕΜΠΟΡΟΚΑΡΤΑΣ με κάρτες διεθνούς σχήματος Visa και Mastercard και με τον τρόπο αυτό άρχισε ο εξορθολογισμός του προϊόντικού χαρτοφυλακίου των καρτών και η εναρμόνισή του με τις προδιαγραφές του Ενιαίου Χώρου Πληρωμών σε Ευρώ (SEPA-Single Euro Payments Area).

Το 2007 η Τράπεζα θα επιδιώξει τη συνέχιση του προγράμματος εξορθολογισμού και εναρμόνισης του προϊόντικού χαρτοφυλακίου των καρτών με τις προδιαγραφές του SEPA, την επέκταση του προγράμματος ανταμοιβής των κατόχων καρτών και την αύξηση της χρήσης της χρεωστικής κάρτας Visa για αγορές.

Σε ό,τι αφορά την αποδοχή καρτών, η Εμπορική κατά το 2006 ανέπτυξε 3.345 νέες συνεργασίες με επιχειρήσεις και ο συνολικός αριθμός των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων ανήλθε σε 39.147. Ο αριθμός των τερματικών POS (Points of sale) το 2006 ήταν 34.440, από τα οποία η Τράπεζα είχε εγκαταστήσει τα 32.570.



Κατά το 2006 η Τράπεζα προχώρησε στην αναδιάταξη ικανού αριθμού τερματικών POS με απόσυρση ανενεργών τερματικών, διεύρυνση της συνεργασίας με ήδη συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και ενεργοποίηση τερματικών με περιορισμένη χρήση. Επιπλέον, ολοκληρώθηκε η ανάπτυξη λογισμικού για την αποδοχή χρεωστικής κάρτας V pay του διεθνούς οργανισμού Visa, η οποία πληροί τις προδιαγραφές του SEPA<sup>12</sup>.

### **2.1.3 Χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

Η Εμπορική Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο πλαίσιο της επέκτασης της δραστηριότητάς της στο χώρο της λιανικής τραπεζικής. Έχει δημιουργήσει σειρά «επιχειρηματικών λύσεων», προσφέροντας σύγχρονα και πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, με γνώμονα την καλύτερη δυνατή κάλυψη των εξειδικευμένων αναγκών των επιχειρήσεων αυτών.

Στη διάρκεια του 2006 η Τράπεζα συνέχισε την επέκτασή της στην αγορά των ΜΜΕ με την έναρξη περίπου 7.000 νέων συνεργασιών. Το δανειακό της χαρτοφυλάκιο περιλάμβανε περισσότερες από 45.000 ΜΜΕ στο τέλος του προηγούμενου χρόνου με συνολικό υπόλοιπο δανείων περίπου 5 δισ. ευρώ<sup>13</sup>.

Το 2006 άρχισε να προσφέρει σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις το πρωτοποριακό για την ελληνική αγορά προϊόν «Smart b2b». Πρόκειται για έναν νέο τρόπο συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση μπορεί μέσω κάρτας συναλλαγών να προβαίνει με ασφαλή τρόπο σε αγορά εμπορευμάτων από τους προμηθευτές της, διατηρώντας όλα τα πλεονεκτήματα της πίστωσης όπως στην περίπτωση που θα πλήρωνε με επιταγή.

Κατά το 2006 συνεχίστηκε με επιτυχία η προσφορά της σειράς προϊόντων για

---

<sup>12</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 12

<sup>13</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 13

μικρές επιχειρήσεις «Easy Business». Ειδικότερα, το επιχειρηματικό δάνειο «Easy Ανοιχτό» για την κάλυψη αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης επανατοποθετήθηκε στην αγορά με ανταγωνιστικότερους όρους, προσελκύοντας ιδιαίτερα σημαντικό αριθμό πελατών. Παράλληλα, προωθήθηκαν με επιτυχία τα δάνεια «Easy Επιχειρηματική Στέγη» για την κάλυψη αναγκών σε πάγια περιουσιακά στοιχεία με ή χωρίς προστασία έναντι μελλοντικών διακυμάνσεων των επιτοκίων, «Easy Εξοπλισμός» για την κάλυψη των αναγκών μικρών επιχειρήσεων σε μηχανολογικό εξοπλισμό, «Easy Ρευστότητα» για την κάλυψη των αναγκών σε μονιμότερο κεφάλαιο κίνησης και «Easy Leasing» για τη μίσθωση εξοπλισμού. Το 2006 η σειρά «Easy Business», με εξαίρεση το επιχειρηματικό δάνειο «Easy Leasing», άρχισε να προσφέρεται και σε μεσαίες επιχειρήσεις.

Η Εμπορική συνεργάζεται με το Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (ΤΕΜΠΜΕ) για την κάλυψη των αναγκών μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, που δεν διαθέτουν επαρκείς εξασφαλίσεις, με δάνεια βραχυπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης διάρκειας.

Στο χώρο των μεσαίων επιχειρήσεων, έμφαση δόθηκε στην εξατομικευμένη τιμολόγηση των πελατών και στην αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το 2006 η Εμπορική υπέγραψε νέα συμφωνία με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για τη χρηματοδότηση επενδυτικών προγραμμάτων συνολικού ύψους 50 εκατ. ευρώ<sup>14</sup>. Τα συγκεκριμένα δάνεια χορηγούνται προς τις μεσαίες επιχειρήσεις με ιδιαίτερα ελκυστικούς όρους, ενώ απαλλάσσονται της εισφοράς του νόμου 128/1975.

Εξάλλου, συνεχίστηκε η διάθεση ολοκληρωμένου πακέτου συμβουλευτικών υπηρεσιών για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει στις μεσαίες επιχειρήσεις ο αναπτυξιακός νόμος 3299/2004. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα έχει καθιερώσει γραμμή επικοινωνίας με τις μεσαίες επιχειρήσεις για την παροχή πλήρους ενημέρωσης και ειδικής υποστήριξης σε κάθε στάδιο του επενδυτικού τους προγράμματος ώστε να καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες

---

<sup>14</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 13

τους.

Το 2006 η Εμπορική συμμετείχε σε κοινοπρακτικά και ομολογιακά δάνεια για την κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών των ΜΜΕ. Οι ΜΜΕ που χρηματοδοτήθηκαν δραστηριοποιούνται κυρίως στους κλάδους της βιομηχανίας, του εμπορίου και των υπηρεσιών.

Η Τράπεζα προσφέρει σειρά δανειακών προϊόντων σε ΜΜΕ για την ένταξή τους σε επιχειρησιακά προγράμματα του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης ΙΙΙ. Επίσης, συμμετέχει σε πλήθος επιχειρησιακών προγραμμάτων του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και χορηγεί δάνεια προς τις ΜΜΕ για την υλοποίηση επενδύσεων στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών.

Το 2006 διοργανώθηκαν με ιδιαίτερη επιτυχία ενημερωτικές εκδηλώσεις σε πολλές πόλεις της Ελλάδας με σκοπό την παρουσίαση ολοκληρωμένων προτάσεων για την αξιοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων από τις επιχειρήσεις στην περιφέρεια. Επίσης, η πώληση προϊόντων σε ΜΜΕ ενισχύθηκε με προωθητικά προγράμματα που συνέβαλαν σε μεγαλύτερη διείσδυση στη συγκεκριμένη αγορά.

Εξάλλου, κατά τον προηγούμενο χρόνο η Εμπορική συνέχισε να προωθεί προϊόντα θυγατρικών της εταιρειών (τραπεζο-ασφαλιστικά, χρηματοδοτικής μίσθωσης κ.λπ.) στις ΜΜΕ στο πλαίσιο της ανάπτυξης σταυροειδών πωλήσεων με σκοπό την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών των πελατών της.

Βασική επιδίωξη της Τράπεζας αποτελεί η ενίσχυση των πωλήσεων και η διεύρυνση του μεριδίου της στην αγορά των ΜΜΕ. Προκειμένου να παρέχει στο δίκτυο καταστημάτων της πληροφόρηση για την αποτελεσματικότερη προσέγγιση και εξυπηρέτηση της πελατείας, έχει δημιουργήσει τον Κόμβο Επιχειρηματικής Πληροφόρησης με ποιοτικά και οικονομικά στοιχεία δυνητικών και υφιστάμενων πελατών. Επιπρόσθετα, αναβαθμίζει συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενισχύοντας τη διαδικασία κεντροποίησης και αυτοματοποίησης των εργασιών που διενεργούν οι ΜΜΕ μέσω της Τράπεζας.

Η Τράπεζα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση και στην αναβάθμιση του ρόλου των πωλησιακών λειτουργιών με σκοπό την ανάδειξή τους σε συμβούλους επιχειρήσεων. Εξάλλου, η τμηματοποίηση της πελατείας με βάση διακριτές ανάγκες και η διαμόρφωση συγκεκριμένων προτάσεων ανά τμήμα πελατείας προβλέπεται ότι θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση της πελατείας και στη βελτίωση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου.

Για το 2007 σχεδιάζεται η δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων, καθώς και πακέτων προϊόντων, για τις ΜΜΕ, η καλύτερη διαχείριση του αναλαμβανόμενου κινδύνου και η απλοποίηση της εισηγητικής-εκτελεστικής πιστοδοτικής διαδικασίας.

## **2.2 ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ**

### **2.2.1 Επιχειρηματική Πίστη**

#### **Χρηματοδότηση μεγάλων επιχειρήσεων**

Η Τράπεζα χρηματοδοτεί μεγάλες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας, προσφέροντας ευρύ φάσμα σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους. Στη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου έδωσε έμφαση στην ενδυνάμωση της συνεργασίας των πελατών της με τις θυγατρικές της εταιρίες, τόσο στο εσωτερικό όσο και στην περιοχή των Βαλκανίων.

Το 2006 συνεχίστηκε η αναδιάρθρωση και η ποιοτική αναβάθμιση του δανειακού χαρτοφυλακίου. Στο τέλος του χρόνου το συνολικό χαρτοφυλάκιο μεγάλων επιχειρήσεων της Τράπεζας περιελάμβανε 1540 πελάτες, εκ των οποίων 770 ιδιωτικές επιχειρήσεις, 700 Ν.Π.Δ.Δ. και 70 δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί (ΔΕΚΟ)<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 14

Η Εμπορική συμμετείχε σε 3 κοινοπρακτικά δάνεια μεγάλων επιχειρήσεων με συμμετοχή 31,5 εκατ. ευρώ. Επιπλέον, διοργάνωσε 17 ομολογιακά δάνεια και συμμετείχε σε άλλα 13 και η συνολική της συμμετοχή ανήλθε σε 398,8 εκατ. ευρώ<sup>16</sup>.

Βασικές επιδιώξεις της Τράπεζας είναι η πρόσκτηση νέων πελατών με υγιή οικονομικά στοιχεία, η χρηματοδότηση επιχειρήσεων σε τομείς με ευνοϊκές προοπτικές, η αποτελεσματικότερη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου και η συνεχής βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών της.

### **Χρηματοδότηση ναυτιλίας**

Το 2006 παρατηρήθηκε μεγάλη ρευστότητα στον τομέα της ναυτιλίας με αποτέλεσμα οι προπληρωμές και οι αποπληρωμές δανείων να είναι αυξημένες. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών που ήταν απόρροια των εξελίξεων αυτών, η Τράπεζα κατέλαβε την τρίτη θέση μεταξύ των ελληνικών τραπεζών που αναπτύσσουν δραστηριότητα στη χρηματοδότηση της ναυτιλίας. Δημιούργησε νέες πελατειακές σχέσεις με ομίλους που έχουν παράδοση στη ναυτιλία και διεύρυνε τη συνεργασία της με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες που διαθέτουν καλά ποιοτικά στοιχεία.

Το χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας αποτελείται σε πολύ υψηλό ποσοστό από υγιείς πιστοδοτήσεις. Στο τέλος του 2006 το 78,2% του χαρτοφυλακίου δανείων προς τη ναυτιλία αφορούσε την ποντοπόρο ναυτιλία και το υπόλοιπο 21,8% αφορούσε την ακτοπλοΐα. Το 42% των χρηματοδοτούμενων πλοίων είχαν ηλικία μικρότερη των 10 ετών ή ήταν νέες κατασκευές.

Βασικές επιδιώξεις για το τρέχον έτος αποτελούν η διατήρηση της υψηλής ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου και η διεύρυνση της πελατείας με νέους πελάτες με παράδοση στη ναυτιλία και καλή οικονομική κατάσταση.

### **Σύνθετες χρηματοδοτήσεις**

---

<sup>16</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.14

Το 2006 η Τράπεζα συμμετείχε σε χρηματοδοτήσεις σύνθετων έργων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (project finance). Το υπόλοιπο των χορηγήσεων της κατηγορίας αυτής αυξήθηκε κατά 73% και το χαρτοφυλάκιο της Τράπεζας στο τέλος του 2006 περιλάμβανε 60 σύνθετα έργα<sup>17</sup>. Η χρηματοδότηση σύνθετων έργων περιλαμβάνει τους τομείς των υποδομών, της ενέργειας και της ανάπτυξης και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, τόσο στο εσωτερικό όσο και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Το 2006 η Τράπεζα διοργάνωσε 9 ομολογιακά δάνεια και συμμετείχε σε 1 ομολογιακό δάνειο στο χώρο των σύνθετων χρηματοδοτήσεων, με συνολική συμμετοχή 99,5 εκατ. ευρώ<sup>18</sup>.

Η Τράπεζα έχει χρηματοδοτήσει και παράσχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε πλήθος μεγάλων έργων (Αττική Οδός, Γέφυρα Ρίου-Αντιρίου, αιολικά πάρκα, κ.λπ.) στο εσωτερικό, ενώ έχει συμμετάσχει στα έργα Midland Expressway στην Αγγλία, AES Cartagena στην Ισπανία και Maritza East III στη Βουλγαρία, μέρος των οποίων έχει εκτελεστεί σε συνεργασία με την CALYON, την επενδυτική τράπεζα του Ομίλου της Crédit Agricole.

Επιδίωξη για το 2007 είναι η περαιτέρω διεύρυνση των εργασιών, σε συνεργασία με την CALYON, στο χώρο των μεγάλων αυτοχρηματοδοτούμενων και συγχρηματοδοτούμενων έργων. Μεταξύ των στόχων περιλαμβάνεται η παροχή υπηρεσιών χρηματοοικονομικού συμβούλου στο πλαίσιο της προκήρυξης των πρώτων έργων με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.

## **2.2.2 Επενδυτική Τραπεζική**

### **Επενδυτικές υπηρεσίες**

---

<sup>17</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 14

<sup>18</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 14

Η Εμπορική Τράπεζα παρέχει υπηρεσίες αναδόχου (κύριου και απλού) και συμβούλου έκδοσης για εισαγωγή εταιρειών στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.), καθώς και υπηρεσίες χρηματοοικονομικού συμβούλου (για ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις κ.λπ.). Επιπλέον, διοργανώνει κοινοπρακτικά και ομολογιακά δάνεια.

Το 2006 η δραστηριότητα στο χώρο των αναδοχών ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη καθώς πραγματοποιήθηκαν μόνο δύο δημόσιες προσφορές για εισαγωγή εταιρειών στην πρωτογενή αγορά του Χ.Α.Α. Η Τράπεζα συμμετείχε και στις δύο δημόσιες προσφορές ως κύριος ανάδοχος με συνολικό κίνδυνο αναδοχής 20 εκατ. ευρώ. Επίσης, συμμετείχε στη δευτερογενή αγορά δημόσιων προσφορών ως σύμβουλος έκδοσης στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου δύο εταιρειών. Επιπλέον, στη διάρκεια του 2006 πρόσφερε συμβουλευτικές υπηρεσίες για ιδιωτικοποιήσεις και συγχωνεύσεις εταιρειών.

Η Τράπεζα συνεργάζεται με την CALYON στον τομέα των ομολογιακών δανείων που διατίθενται στη διεθνή αγορά και στον τομέα εξαγορών και συγχωνεύσεων. Σε συνεργασία με την CALYON, το 2006 διοργάνωσε και διέθεσε σε επενδυτές του εξωτερικού ένα ομολογιακό δάνειο υψηλής απόδοσης. Για το 2007 προγραμματίζεται η περαιτέρω προώθηση ομολόγων υψηλής απόδοσης και ομολόγων μέσω ιδιωτικής τοποθέτησης, καθώς και η διάθεση σε ελληνικές επιχειρήσεις προϊόντων τιλοποίησης<sup>19</sup>.

### **Χρηματιστηριακές εργασίες**

Η Τράπεζα λειτουργεί ως ΑΕΠΕΥ και παρέχει χρηματιστηριακές εργασίες στην εγχώρια και στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου. Επίσης, προσφέρει αναλύσεις και μελέτες σε θέματα κεφαλαιαγοράς. Πελάτες της είναι κυρίως ιδιώτες-πελάτες του δικτύου των καταστημάτων της, καθώς και θεσμικοί επενδυτές του εσωτερικού και εξωτερικού.

---

<sup>19</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 15

Το 2006 η Τράπεζα ακολούθησε ανταγωνιστικότερη τιμολογιακή πολιτική με σκοπό τη διεύρυνση της πελατειακής της βάσης και την αύξηση των εσόδων από προμήθειες. Η παρουσία της στην αγορά ενισχύθηκε με την πρόσκτηση περίπου 3.800 νέων πελατών.

Στη διάρκεια του 2006 πραγματοποιήθηκε περαιτέρω πρόοδος στην αναβάθμιση των λειτουργικών συστημάτων που υποστηρίζουν τις χρηματιστηριακές εργασίες με στόχο την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Εξάλλου, προωθήθηκε το νέο προϊόν «Παροχή πίστωσης 3 ημερών» σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Τα συνολικά έσοδα από χρηματιστηριακές εργασίες σημείωσαν σημαντική αύξηση (περίπου 31,6%)<sup>20</sup>.

Επιδίωξη για το 2007 αποτελεί η ανάπτυξη των χρηματιστηριακών εργασιών μέσω του δικτύου καταστημάτων με την ενσωμάτωσή τους στο μίγμα προϊόντων που διατίθενται από τα καταστήματα και με την πιστοποίηση λειτουργιών του δικτύου σύμφωνα με τις νέες αποφάσεις των εποπτικών αρχών. Επίσης, προβλέπεται η περαιτέρω προώθηση εξειδικευμένων υπηρεσιών και προϊόντων (π.χ. margin accounts, παράγωγα), καθώς και η εγκατάσταση νέων εφαρμογών διαβίβασης εντολών στο δίκτυο καταστημάτων με σκοπό την ταχύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

### **Επιχειρηματικές συμμετοχές (Venture Capital)**

Η Εμπορική Τράπεζα αναπτύσσει η ίδια δραστηριότητα στο χώρο των επιχειρηματικών συμμετοχών (Venture Capital), ενώ παράλληλα έχει και δύο θυγατρικές εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών, την Emporiki Venture Capital Developed Markets Ltd και την Emporiki Venture Capital Emerging Markets Ltd. Οι εταιρείες έχουν έδρα την Κύπρο και αποκλειστικός τους μέτοχος είναι η Τράπεζα. Το 2006 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση με απορρόφηση των κατά 100% θυγατρικών της Τράπεζας Emporiki Venture Capital Funds Ltd και Emporiki Venture Capital Enterprises Ltd από την

---

<sup>20</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 15



Emporiki Venture Capital Developed Markets Ltd στο πλαίσιο του ισχύοντος κυπριακού νόμου για την αναδιάρθρωση εταιρειών που ανήκουν στον ίδιο όμιλο.

Το 2006 ο συνολικός αριθμός επιχειρηματικών συμμετοχών ανήλθε σε 24, εκ των οποίων οι 15 ήταν συμμετοχές των θυγατρικών εταιρειών. Οι επιχειρηματικές συμμετοχές επεκτείνονται γεωγραφικά στην Ελλάδα, στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ και στην Ασία.

Στο πλαίσιο της επαναξιολόγησης των επιχειρηματικών συμμετοχών, το 2006 ρευστοποιήθηκαν ολικώς 7 επιχειρηματικές συμμετοχές και μερικώς 1 επιχειρηματική συμμετοχή με συνολικό κέρδος 19,7 εκατ. ευρώ. Επίσης, πραγματοποιήθηκε 1 νέα συμμετοχή, ύψους 1,4 εκατ. USD με υποχρέωση συνολικής επένδυσης μέχρι 5 εκατ. USD, και σημειώθηκαν ανατιμήσεις ύψους 0,8 εκατ. ευρώ.

Για το 2007 προβλέπεται η πώληση ορισμένων συμμετοχών με σημαντικό κέρδος, ενώ θα διερευνηθεί η συμμετοχή σε νέες κερδοφόρες επιχειρηματικές συμμετοχές<sup>21</sup>.

### **2.2.3 Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων Πελατών**

Η Εμπορική Τράπεζα προσφέρει ευρύ φάσμα καταθετικών και επενδυτικών προϊόντων με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της για διεύρυνση των επενδυτικών τους επιλογών και πραγματοποίηση υψηλής απόδοσης.

### **Καταθέσεις - Επενδυτικά προϊόντα**

---

<sup>21</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ. 15

Στο τέλος του 2006 οι καταθέσεις της Εμπορικής Τράπεζας ανήλθαν σε 16.248 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 10,3%. Η αύξηση προήλθε από την άνοδο των καταθέσεων προθεσμίας κατά 36,2%, ενώ οι καταθέσεις όψεως και ταμειυτηρίου υποχώρησαν κατά 7,6% και 2,7% αντίστοιχα. Κατά το 2006 η Τράπεζα προώθησε νέες προθεσμιακές καταθέσεις για κάλυψη χρονικών περιόδων πέραν των ήδη προσφερομένων και ειδικότερα για διάρκειες 4, 5, 7, 8, 10 και 11 μηνών. Εξάλλου, με σκοπό τη μείωση του κόστους άντλησης κεφαλαίων, κατήργησε τις καταθέσεις προθεσμίας «Welcome» και αναπροσάρμοσε τα επιτόκια στις άλλες κατηγορίες προθεσμιακών καταθέσεων<sup>22</sup>.

Κατά το 2006 προωθήθηκε ένα νέο καταθετικό προϊόν, ο λογαριασμός «Ταμειυτήριο Salary», που συνδυάζει επιτόκιο υψηλότερο από τον κλασικό λογαριασμό ταμειυτηρίου με πακέτο προσφορών (π.χ. ευνοϊκότερη τιμολόγηση σε δάνειο Home Extra Salary, ανοιχτό προσωπικό δάνειο με δωρεάν συνδρομή για το πρώτο έτος, δωρεάν για 3 χρόνια πιστωτική κάρτα Mastercard κ.λπ.). Επίσης, συνεχίστηκε η έκδοση Επενδυτικών Προϊόντων Εγγυημένου Αρχικού Κεφαλαίου, που προσφέρουν υψηλότερες αποδόσεις σε σχέση με τις παραδοσιακές καταθέσεις.

Το 2007 η Τράπεζα θα επιδιώξει να βελτιώσει τα υπάρχοντα προϊόντα, καθώς και να προωθήσει νέα προϊόντα, είτε μεμονωμένα είτε ως «πακέτα», με στόχο την πληρέστερη κάλυψη των αναγκών των πελατών της.

### **Διαχείριση διαθεσίμων ιδιωτών και θεσμικών επενδυτών**

Στο χώρο της διαχείρισης χαρτοφυλακίων ιδιωτών και θεσμικών επενδυτών, ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται μέσω της εταιρείας Εμπορική Asset Management Α.Ε.Δ.Α.Κ. Η εταιρεία προέκυψε από τη συγχώνευση των θυγατρικών εταιρειών Ερμής Α.Ε.Δ.Α.Κ. και Εμπορική Asset Management Α.Ε.Π.Ε.Υ. με απορρόφηση της δεύτερης από την πρώτη. Η συγχώνευση ξεκίνησε το 2006 και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2007.

---

<sup>22</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.15

Στο τέλος του 2006 το σύνολο των υπό διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων ανήλθε σε 1.465 εκατ. ευρώ. Η εταιρεία κατέλαβε την τέταρτη θέση στην αγορά με βάση το σύνολο του ενεργητικού. Οι ετήσιες αποδόσεις των αμοιβαίων κεφαλαίων της σε όλες τις κατηγορίες ήταν μεταξύ των υψηλότερων στην αγορά. Η διάρθρωση του χαρτοφυλακίου της στο τέλος του 2006 ήταν 50% αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθεσίμων, 23,4% μετοχικά, 22,6% ομολογιακά, 4% μικτά και 0,08% fund of funds<sup>23</sup>.

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών διαχείρισης χαρτοφυλακίου σε θεσμικούς επενδυτές, τα υπό διαχείριση κεφάλαια ανήλθαν σε 827 εκατ. ευρώ στο τέλος του 2006 και οι αποδόσεις των χαρτοφυλακίων διαμορφώθηκαν σε ιδιαίτερα ικανοποιητικά επίπεδα. Τα χαρτοφυλάκια των πελατών περιλαμβάνουν ευρύ φάσμα επενδυτικών κατηγοριών όπως κρατικά και εταιρικά ομόλογα εσωτερικού και εξωτερικού, μετοχές εισηγμένων εταιρειών εσωτερικού και εξωτερικού, παράγωγα και σύνθετα προϊόντα, καθώς και προϊόντα διαχείρισης ρευστότητας<sup>24</sup>. Σε ό,τι αφορά υπηρεσίες brokerage, θεματοφυλακής και καταθέσεων, η εταιρεία συνεργάζεται κυρίως με τον Όμιλο της Εμπορικής αλλά και με μεγάλους πιστωτικούς οίκους του εσωτερικού και του εξωτερικού.

Το 2006 η εταιρεία πρόσφερε συμβουλευτικές υπηρεσίες και μελέτες σε υποψήφιους πελάτες για την καλύτερη οργάνωση και αξιοποίηση των αποθεματικών τους και προχώρησε σε πωλήσεις προϊόντων του Ομίλου της Εμπορικής σε θεσμικούς επενδυτές. Παράλληλα, συνέχισε να παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου σε εταιρείες του Ομίλου της Εμπορικής.

Η Εμπορική Asset Management ΑΕΔΑΚ συνεργάζεται με την Crédit Agricole Asset Management (CAAM) Γαλλίας και τη θυγατρική της στο Λουξεμβούργο. Αποτελεί τον αποκλειστικό αντιπρόσωπο και διανομέα των αμοιβαίων κεφαλαίων των εταιρειών αυτών στην ελληνική αγορά με δικαίωμα να

---

<sup>23</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.16

<sup>24</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.16

συμβάλλεται με τρίτους υποδιανομείς για τη διάθεσή τους. Το 2006 υπογράφηκαν νέες συμβάσεις με υποδιανομείς για τη διάθεση των αμοιβαίων κεφαλαίων της CAAM. Το συνολικό ύψος των αμοιβαίων κεφαλαίων που είχαν διατεθεί ανερχόταν σε 48,5 εκατ. ευρώ στο τέλος του 2006. Τον Ιανουάριο 2007 ξεκίνησε η διάθεση των αμοιβαίων κεφαλαίων CAAM Arbitrage VaR2 και CAAM Dynarbitrage VaR4 από το δίκτυο καταστημάτων της Εμπορικής με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα. Στο πλαίσιο της συνεργασίας της με την CAAM, η εταιρεία προχωρά στην πρώτη έκδοση σειράς δομημένων προϊόντων (structured products) για την ελληνική αγορά<sup>25</sup>.

Στόχος της Εμπορική Asset Management ΑΕΔΑΚ για το 2007 είναι να συνεχίσει να προσφέρει υψηλού επιπέδου επενδυτικές υπηρεσίες σε ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές, αυξάνοντας την πελατειακή της βάση και τα υπό διαχείριση κεφάλαια. Επίσης, η εταιρεία θα επιδιώξει την ανάπτυξη και διάθεση νέων επενδυτικών προϊόντων στην ελληνική αγορά σε συνεργασία με την CAAM. Επιπλέον, θα επιδιώξει τη βελτίωση του επιπέδου γνώσεων των πιστοποιημένων πωλητών από τα συνεργαζόμενα δίκτυα πωλήσεων και των υπευθύνων για τις πωλήσεις στο δίκτυο καταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας με στόχο την αποτελεσματικότερη προώθηση των επενδυτικών προϊόντων στην πελατεία.

### **Personal banking**

Στο χώρο του personal banking, η Εμπορική Τράπεζα εξυπηρετεί πελατεία με υψηλή οικονομική στάθμη, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες από την εγχώρια, καθώς και τη διεθνή κεφαλαιαγορά και χρηματαγορά.

Το 2006 διατέθηκε στους πελάτες της ευρύ φάσμα επενδυτικών επιλογών (αμοιβαία κεφάλαια, ομόλογα εξωτερικού, σύνθετα επενδυτικά προϊόντα κ.λπ.), ενώ ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διάθεση των αμοιβαίων κεφαλαίων της Crédit Agricole Asset Management VAR2 και VAR4 σε συνεργασία με τη

---

<sup>25</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.16

θυγατρική εταιρεία Εμπορική Asset Management. Επίσης, συνεχίστηκε η συνεργασία με την Crédit Agricole Luxembourg S.A. και την Crédit Agricole Swiss S.A. για την παροχή επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών πραγματοποιήθηκε μέσω επιλεγμένου αριθμού καταστημάτων της Τράπεζας με στόχο την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του υφιστάμενου πελατολογίου, καθώς και την προσέλκυση νέων πελατών. Παράλληλα, ολοκληρώθηκε το προβλεπόμενο για το 2006 πρόγραμμα εκπαίδευσης επενδυτικών συμβούλων για τα σύγχρονα επενδυτικά προϊόντα και τις τεχνικές πωλήσεων.

Κύρια επιδίωξη για το 2007 αποτελεί η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων personal banking μέσω μεγαλύτερου αριθμού καταστημάτων, ενώ θα διευρυνθεί η διάθεση αμοιβαίων κεφαλαίων της Crédit Agricole που περιλαμβάνουν τοποθετήσεις τόσο σε ώριμες όσο και σε αναδυόμενες αγορές<sup>26</sup>.

#### **2.2.4 Διαχείριση Διαθεσίμων**

Το 2006 η Εμπορική Τράπεζα είχε σημαντική παρουσία στις διατραπεζικές αγορές χρήματος, συναλλάγματος και ομολόγων. Η Τράπεζα κατέλαβε την 6η θέση στην κατάταξη των βασικών διαπραγματευτών ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, βελτιώνοντας τη θέση της. Παράλληλα, η Εμπορική Τράπεζα ήταν μεταξύ των 5 πρώτων βασικών διαπραγματευτών ομολόγων με βάση τον όγκο συναλλαγών.

Η Τράπεζα εμπλούτισε τη σειρά προϊόντων εγγυημένου κεφαλαίου με 4 νέα προϊόντα. Εξάλλου, αύξησε σημαντικά τον όγκο των δανείων σταθερού επιτοκίου με την εναρμόνιση της τιμολόγησης των επιτοκίων με τα επίπεδα

---

<sup>26</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.16

της αγοράς και τη δημιουργία ευέλικτων τρόπων πληρωμής. Επίσης, το 2006 ξεκίνησε η διαδικασία ενεργής διαχείρισης ξένου χαρτονομίσματος<sup>27</sup>.

## **2.2.5 Άλλες Δραστηριότητες Του Ομίλου**

### **Χρηματοδοτική μίσθωση**

Στον τομέα της χρηματοδοτικής μίσθωσης, ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται με την Εμπορική Leasing. Το 2006 εφαρμόστηκε επιλεκτικότερη πολιτική πωλήσεων σε πελάτες-εταιρείες με καλή χρηματοοικονομική κατάσταση στο πλαίσιο της αναβάθμισης του πελατολογίου της εταιρείας. Το ύψος των νέων συμβάσεων ανήλθε σε 170,8 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας σημαντική αύξηση (69,8%) σε σχέση με το 2005. Σχεδόν το σύνολο του ποσού αυτού εκταμιεύτηκε μέσα στο 2006. Περίπου το 71,5% αφορούσε χρηματοδοτική μίσθωση ακινήτων και το υπόλοιπο 28,5% επαγγελματικό εξοπλισμό και τροχοφόρα.

Στη διάρκεια του προηγούμενου έτους εμπλουτίστηκε η σειρά τυποποιημένων προϊόντων Easy Leasing και έγιναν ενέργειες για την ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή πωλησιακή πρακτική του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας. Το 2006 το 62% του συνολικού ποσού των νέων συμβάσεων προήλθε από το δίκτυο καταστημάτων της Τράπεζας.

Η προσφερόμενη τεχνογνωσία στο πλαίσιο του Ομίλου της Crédit Agricole αναμένεται να συμβάλει θετικά στη συνολική ανάπτυξη των εργασιών της εταιρείας. Βασική επιδίωξη για το 2007 είναι η εντατικότερη προώθηση των πωλήσεων μέσω του δικτύου καταστημάτων της Εμπορικής, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασιών με τρίτους (π.χ. εμπόρους μηχανημάτων, real estate agencies κ.λπ.) με σκοπό να χρησιμοποιηθούν τα δίκτυά τους για την προώθηση των πωλήσεων της εταιρείας. Επιπλέον, προβλέπεται η υιοθέτηση ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής για επιλεγμένους μεγάλους πελάτες και η προσφορά εξειδικευμένων προϊόντων σε επαγγελματίες και

---

<sup>27</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.16

μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την αποτελεσματικότερη κάλυψη των αναγκών τους<sup>28</sup>.

### **Ασφαλιστικές εργασίες**

Η Εμπορική Τράπεζα και η Crédit Agricole έχουν υπογράψει με την εταιρεία Groupama International συμφωνία πώλησης του συνόλου των μετοχών της θυγατρικής Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των ασφαλειών ζωής και ζημιών. Η συμμετοχή της Εμπορικής και της Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική ανέρχεται σε 89,84% και 10,16% αντίστοιχα. Η εξαγορά από την Groupama International αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική, ενώ προβλέπεται η διατήρηση της συνεργασίας μεταξύ της Τράπεζας και της εταιρείας για τη διανομή ορισμένων προϊόντων γενικών ασφαλειών.

Το 2006 η Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική παρουσίασε κέρδη ύψους 625 χιλ. ευρώ μετά από τέσσερα συνεχή χρόνια ζημιών. Η επιστροφή στην κερδοφορία προήλθε κυρίως από την ανάπτυξη των εργασιών των κερδοφόρων κλάδων ασφάλισης, καθώς και τη συνέχιση της εξυγίανσης του ζημιογόνου κλάδου του αυτοκινήτου με την εφαρμογή ορθής τιμολογιακής πολιτικής και την προώθηση νέων πακέτων ασφάλισης αυτοκινήτου. Επίσης, στην επίτευξη κερδών συνέβαλαν θετικά η μείωση του λειτουργικού κόστους και η κεντροποίηση των διαδικασιών της εταιρείας<sup>29</sup>.

Κατά το 2006 η Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική δημιούργησε νέα σειρά προϊόντων υγείας με την επωνυμία «Χάριν Υγείας», που περιλαμβάνει 3 νοσοκομειακά προγράμματα σε αντικατάσταση αντίστοιχων παλαιότερων προγραμμάτων. Επίσης, προώθησε τη νέα πρωτοποριακή υπηρεσία «Υγείας Δώρον». Πρόκειται για τη δωρεάν παροχή κάρτας προς όλους τους ασφαλισμένους στην εταιρεία, για την πραγματοποίηση διαγνωστικών εξετάσεων σε ιδιαίτερα προνομιακές τιμές στο δίκτυο διαγνωστικών κέντρων ΔΙΑΓΝΩΣΗ Α.Ε.

---

<sup>28</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.17

<sup>29</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.17

Η Φοίνιξ-Metrolife Εμπορική διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της μέσω ενός οργανωμένου δικτύου πωλήσεων που αποτελείται από υποκαταστήματα και γραφεία (agency system), brokers και ασφαλιστικούς συμβούλους. Επίσης, χρησιμοποιεί το δίκτυο καταστημάτων της Τράπεζας, ενώ πραγματοποιεί και ασφαλίσεις χωρίς διαμεσολάβηση.

### **Τραπεζο-ασφάλειες (Bancassurance)**

Η Εμπορική Τράπεζα δραστηριοποιείται στην αγορά των τραπεζο-ασφαλειών (bancassurance) μέσω της θυγατρικής Εμπορική Ζωής. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2001 από την Εμπορική Τράπεζα και την ασφαλιστική εταιρεία ζωής Predica, θυγατρικής της Crédit Agricole. Η συμμετοχή κάθε εταιρού στο μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε 50%. Το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί η Εμπορική Life στις τραπεζο-ασφάλειες είναι εμπνευσμένο από την πορεία της Crédit Agricole στο χώρο αυτό.

Η Εμπορική Ζωής προσφέρει δέκα ασφαλιστικά και αποταμιευτικά προϊόντα σε ιδιώτες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα οποία διατίθενται αποκλειστικά από το δίκτυο καταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας.

Το 2006 υπερδιπλασιάστηκαν τα καταγεγραμμένα ασφάλιστρα και δόθηκε έμφαση στην αποδοτικότερη οργάνωση των δραστηριοτήτων της εταιρείας και στην αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση του δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας για την προώθηση των τραπεζο-ασφαλιστικών προϊόντων και παράλληλα στην εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση των προϊόντων (after sales service). Επίσης, ενισχύθηκε η εκπαίδευση των λειτουργών της Τράπεζας για την καλύτερη δυνατή προώθηση των τραπεζο-ασφαλιστικών προϊόντων και υιοθετήθηκε μια δυναμική πολιτική προβολής των τραπεζο-ασφαλιστικών προϊόντων στους πελάτες.

Βασικές επιδιώξεις για το 2007 είναι η εντονότερη διείσδυση στην πελατεία υψηλού εισοδήματος, η καλύτερη δυνατή στήριξη του δικτύου της Τράπεζας



για την προώθηση των τραπεζο-ασφαλιστικών προϊόντων και η ενίσχυση της θέσης της εταιρίας στη αγορά<sup>30</sup>.

### **Ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων**

Στο χώρο της ανάπτυξης και διαχείρισης ακινήτων, ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2001 με κύριο μέτοχο την Εμπορική Τράπεζα, η οποία απέκτησε τον πλήρη έλεγχο της εταιρείας το 2006.

Η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας έχει αναλάβει τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του Ομίλου της Εμπορικής. Επιπλέον, δραστηριοποιείται στην αγορά ακίνητης περιουσίας, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες για τη διαχείριση και αξιοποίηση ακινήτων σε επιλεγμένους επενδυτές και σε φορείς που διαθέτουν μεγάλη ακίνητη περιουσία προς αξιοποίηση, ενώ συμμετέχει σε επενδυτικά προγράμματα και έργα ανάπτυξης ακινήτων.

Στον τομέα ανάπτυξης ακινήτων, η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας συμμετέχει στο επενδυτικό σχήμα Μαρίνα Ζέας Α.Ε., το οποίο μετά την ολοκλήρωση της αναβάθμισης των λιμενικών και χερσαίων εγκαταστάσεων του τουριστικού λιμένα Ζέας το 2005, έχει αναλάβει την εκμετάλλευσή τους. Επίσης, συμμετέχει σε επενδυτικό σχήμα με σκοπό την ανάπτυξη, εκμετάλλευση και αξιοποίηση του Λιμένος Ηρακλείου Κρήτης.

Το 2006 η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας πώλησε τη συμμετοχή της στις θυγατρικές της εταιρείες Θερμαϊκός Ακίνητα Α.Ε. και Θέρμα Ακίνητα Α.Ε., πραγματοποιώντας σημαντική υπεραξία, και απορρόφησε τη θυγατρική της εταιρεία Κολωνός Ακίνητα Α.Ε.

Στον τομέα συμβουλευτικών υπηρεσιών, η εταιρεία παρείχε υπηρεσίες για έργα τα οποία χρηματοδοτεί η Τράπεζα (Θερμοκήπια Δράμας, Θερμοκήπια Ημαθίας, Μονάδα Τηλεθέρμανσης στις Σέρρες), καθώς και για έργα που αφορούν δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς (αξιοποίηση ακίνητης

---

<sup>30</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.17

περιουσίας της ΔΕΗ, αξιοποίηση ακινήτου του Οργανισμού Σχολικών Κτηρίων).

Στον τομέα διαχείρισης ακινήτων, η εταιρεία επεδίωξε την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας της Τράπεζας και του Ομίλου, παρέχοντας υπηρεσίες διαχείρισης μισθώσεων και εκμισθώσεων ακινήτων. Οι υπεραξίες από τις πωλήσεις ακινήτων της Τράπεζας διαμορφώθηκαν σε 4,6 εκατ ευρώ. Επίσης, παρείχε υπηρεσίες διαχείρισης ακινήτων τρίτων, οι οποίοι είναι κυρίως πελάτες της Τράπεζας κάτοικοι του εξωτερικού. Παράλληλα, έθεσε σε λειτουργία νέα μηχανογραφική εφαρμογή διαχείρισης ακινήτων τρίτων με σκοπό την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των αντίστοιχων πελατειακών σχέσεων. Εξάλλου, παρείχε υπηρεσίες διαχείρισης ασφαλιστηρίων συμβολαίων για την κάλυψη της περιουσίας, των προϊόντων και της λειτουργίας της Τράπεζας.

Στον τομέα εκτιμήσεων ακινήτων, η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας παρείχε υπηρεσίες στον Όμιλο της Εμπορικής και σε τρίτους. Οργάνωσε το σύστημα εκτιμήσεων ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η ποιότητα των εκτιμήσεων και να περιορίζεται ο πιστωτικός κίνδυνος για την Τράπεζα έναντι των πελατών της. Επιπλέον, έθεσε τις βάσεις για τη μηχανογράφηση της διαδικασίας εκτιμήσεων με σκοπό να ευθυγραμμιστεί με τα στοιχεία αναφοράς της σχετικής μηχανογραφικής εφαρμογής της Τράπεζας και να περιοριστεί το λειτουργικό κόστος.

Το 2006 ξεκίνησε η δραστηριότητα της εταιρείας στις μεσιτείες. Στο χώρο αυτό συνεργάζεται με αναγνωρισμένα στην ελληνική αγορά μεσιτικά γραφεία.

Η Εμπορική Τράπεζα συμμετέχει μέσω της Εμπορικής Ακίνητης Περιουσίας στο έργο, υπό την εποπτεία της Τράπεζας της Ελλάδος, για τη δημιουργία δεικτών υπολογισμού της αξίας των ακινήτων οι οποίοι θα χρησιμοποιηθούν

από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο πλαίσιο της κανονιστικής συμμόρφωσης με τις αρχές της Βασιλείας ΙΙ<sup>31</sup>.

### **Μακροχρόνια μίσθωση αυτοκινήτων**

Ο Όμιλος της Εμπορικής δραστηριοποιείται στο χώρο της μακροχρόνιας μίσθωσης ιδιωτικής χρήσης αυτοκινήτων μέσω της θυγατρικής Εμπορική Rent. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2000 από την Εμπορική Τράπεζα και τις εταιρείες KARENTA A.E. και ΠΑΥΛΟΣ Ι. ΚΟΝΤΕΛΗΣ A.E.B.E.

Η Εμπορική Τράπεζα συμμετείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορική Rent με ποσοστό 51% και οι δύο άλλοι μέτοχοι με ποσοστό 24,5% ο καθένας. Στο τέλος του 2006 οριστικοποιήθηκε συμφωνία για την εξαγορά της συμμετοχής των εταιρειών KARENTA A.E. και ΠΑΥΛΟΣ Ι. ΚΟΝΤΕΛΗΣ A.E.B.E. από την εταιρεία Εμπορική Credicom, θυγατρική της Τράπεζας. Η διαδικασία βρίσκεται στο στάδιο τελικής έγκρισης και υλοποίησης της μεταβίβασης.

Κατά το 2006 ο αριθμός των νέων μισθώσεων ανήλθε σε 891. Ο στόλος των αυτοκινήτων της εταιρείας αριθμούσε 3.342 αυτοκίνητα στο τέλος του 2006 (ετήσια αύξηση 6,9%) και το μερίδιο αγοράς της εταιρείας με βάση το μέγεθος αυτό εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε 3,7% όπως και το 2005.

Ο κύριος όγκος των πωλήσεων γίνεται απευθείας από την ίδια την Εμπορική Rent. Το 2006 οι απευθείας πωλήσεις της εταιρείας αντιστοιχούσαν στο 46% του συνόλου των πωλήσεών της. Το 28,1% των πωλήσεών της προωθήθηκε μέσω του δικτύου καταστημάτων της Εμπορικής Τράπεζας, το 7,1% μέσω των δικτύων των δύο άλλων μετόχων της και 18,8% μέσω άλλων δικτύων (dealers και έμποροι αυτοκινήτων, brokers, ασφαλιστές κ.λπ.)<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.18

<sup>32</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.18

### **2.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

Η Εμπορική Τράπεζα εφαρμόζει μεθοδολογίες για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση, την μέτρηση και την παρακολούθηση όλων των κινδύνων που προέρχονται από τα εντός και εκτός ισολογισμού στοιχεία, καθώς και από όλες τις δραστηριότητες, τα συστήματα και της διαδικασίες της Εμπορικής Τράπεζας.

Μετά την εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας από την Crédit Agricole, δημιουργήθηκαν νέες προκλήσεις σε ό,τι αφορά τις λειτουργίες της. Πιο συγκεκριμένα, μετά τον εντοπισμό των περιοχών όπου χρειάζεται εναρμόνιση μεταξύ Εμπορικής Τράπεζας και Crédit Agricole, Η Εμπορική Τράπεζα προχώρησε στην αναβάθμιση των διαδικασιών και συστημάτων της σε επιμέρους τομείς. Παράλληλα, το 2006 η Εμπορική Τράπεζα ανέλαβε μια σειρά από προπαρασκευαστικές ενέργειες για τη συμμόρφωση της με τις απαιτήσεις του νέου πλαισίου της Βασιλείας II. Η συμμόρφωση με το νέο πλαίσιο βασίζεται στο πρόγραμμα που φέρει την κωδική ονομασία ΒΑΣΙΛΕΙΑ II, το οποίο αποτελείται από επιμέρους έργα. Η Τράπεζα το 2006 δημιούργησε το Γραφείο Διαχείρισης του Προγράμματος Βασιλεία II, το οποίο στηρίζει την εφαρμογή αυτών των έργων σε συμφωνία με την αντίστοιχη στρατηγική και τον προγραμματισμό της Crédit Agricole<sup>33</sup>.

#### **Πιστωτικός Κίνδυνος**

Η εκτίμηση του πιστωτικού κινδύνου περιλαμβάνει δύο επίπεδα: Πρώτον, τον κίνδυνο του αντισυμβαλλόμενου, ο οποίος ορίζεται ως η πιθανότητα αθέτησης των δανειζόμενων σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα και δεύτερον, τον κίνδυνο συγκέντρωσης, ο οποίος ορίζεται ως η υψηλή δανειακή έκθεση σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις, κλάδους, γεωγραφικές περιοχές ή χώρες.

---

<sup>33</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.22

Ο τομέας των πιστωτικών κινδύνων, ωστόσο, έχει επηρεαστεί από διάφορες νέες εξελίξεις σε επιμέρους περιοχές. Η διαδικασία πιστωτικών αποφάσεων αναθεωρήθηκε, σύμφωνα με τα πρότυπα της Crédit Agricole. Όσον αφορά τον κίνδυνο αντισυμβαλλομένου στο χώρο των επιχειρήσεων, το σύστημα ταξινόμησης Anadefi, το οποίο αποτελεί το σύστημα ταξινόμησης του Ομίλου της Crédit Agricole, βρίσκεται στη διαδικασία εφαρμογής σε ολόκληρο τον Όμιλο της Εμπορικής Τράπεζας. Ταυτόχρονα, η Τράπεζα έχει ξεκινήσει την υλοποίηση όλων των απαιτούμενων αναβαθμίσεων για την εκπλήρωση των νέων προτύπων αναφοράς προς την Crédit Agricole.

Για τα δάνεια λιανικής τραπεζικής, η Τράπεζα χρησιμοποιεί συγκεκριμένα υποδείγματα βαθμολογίας (scorecards). Η Εμπορική Τράπεζα βρίσκεται στη διαδικασία βελτίωσης των εφαρμογών εκτίμησης των κινδύνων λιανικής τραπεζικής, σε συνεργασία με την Crédit Agricole, μέσω της ανάπτυξης υποδειγμάτων βαθμολόγησης συμπεριφοράς (behavioural scoring), καθώς και της ανάπτυξης του συστήματος application scoring για τα στεγαστικά δάνεια. Η Τράπεζα εκτιμά τον πιστωτικό κίνδυνο ανά δανειακό χαρτοφυλάκιο και υπολογίζει τη μέγιστη ζημία που ενδέχεται να προκύψει από αυτά τα χαρτοφυλάκια. Έτσι, είναι σε θέση να παρακολουθεί την εξέλιξη που σημειώνεται σχετικά με την ποιότητα του χαρτοφυλακίου της και εισάγει τα απαραίτητα δεδομένα στο σύστημα κατανομής εσωτερικών προβλέψεων, ώστε να μπορεί να λαμβάνει μέτρα για να υπερκαλύπτει τη μέση αναμενόμενη ετήσια ζημία που αντιστοιχεί στις λογιστικές προβλέψεις (impairment control)<sup>34</sup>.

## **Ο Λειτουργικός Κίνδυνος και η Λειτουργία του Διαρκούς Ελέγχου**

Η Τράπεζα έχει προβεί σε δράσεις αναφορικά με τη διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου στα πλαίσια της συμμόρφωσης με το πλαίσιο της Βασιλείας II και της συνεργασίας της με την Crédit Agricole. Έχει σχεδιάσει την ανάπτυξη μιας νέας λειτουργίας, η οποία θα βασίζεται σε διαδικασίες διαρκούς ελέγχου σε ολόκληρη την Τράπεζα, προκειμένου να υιοθετήσει ένα

---

<sup>34</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.22

νέο πλαίσιο Διαχείρισης του Λειτουργικού Κινδύνου, σύμφωνα με τα πρότυπα της Crédit Agricole.

Τα δεδομένα και οι ζημίες που σχετίζονται με τον λειτουργικό κίνδυνο τηρούνται σε ιστορική βάση δεδομένων, της οποίας η αναβάθμιση έχει προγραμματιστεί με τη χρήση των εργαλείων/συστημάτων της Crédit Agricole για τη συλλογή και παρακολούθηση του λειτουργικού κινδύνου.

Όσον αφορά τις απαιτήσεις σχετικά με την επάρκεια κεφαλαίου στο πλαίσιο της Βασιλείας II, η Τράπεζα έχει επιλέξει την εφαρμογή της Τυποποιημένης Προσέγγισης (Standardised Approach), ενώ ταυτόχρονα έχει θέσει τις βάσεις που θα της επιτρέψουν να υιοθετήσει την Προσέγγιση Αναβαθμισμένων Μετρήσεων (Advanced Measurements Approach).

Η Τράπεζα διαθέτει Κέντρο Ανάκτησης Καταστροφών (Disaster Recovery Centre), και ήδη έχουν ξεκινήσει τις δραστηριότητες για την ανάπτυξη του Σχεδίου Επιχειρηματικής Συνέχειας (Business Continuity Plan), το οποίο θα καλύπτει το πλήρες εύρος των δραστηριοτήτων της Τράπεζας. Παράλληλα, η Τράπεζα ασκεί λειτουργίες κανονιστικής συμμόρφωσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις του εποπτικού πλαισίου<sup>35</sup>.

## **Χρηματοοικονομικοί Κίνδυνοι**

Η διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο της συνολικής διαχείρισης κινδύνων. Ο τομέας της διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων επανασχεδιάζεται στο πλαίσιο συμμόρφωσης με τους κανόνες και τις πρακτικές της Crédit Agricole, καθώς και της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις της Βασιλείας II.

Η διαχείριση των κινδύνων αγοράς και πιστωτικών κινδύνων που απορρέουν από την διενέργεια χρηματοοικονομικών πράξεων, γίνεται σύμφωνα με τις καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Διαχείρισης Κινδύνων, μαζί με άλλες μονάδες

---

<sup>35</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.22

ελέγχου, διασφαλίζουν ότι οι κίνδυνοι αυτοί εντοπίζονται, παρακολουθούνται και διαχειρίζονται αποτελεσματικά.

Η Τράπεζα παρακολουθεί σε καθημερινή βάση τους κινδύνους αγοράς του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, οι οποίοι απορρέουν από μεταβολές των επιτοκίων, των τιμών των μετοχών και των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Η Εμπορική Τράπεζα επιδιώκει το μετριασμό του κινδύνου αγοράς που σχετίζεται με τις συναλλαγές της μέσω της χρήσης στρατηγικών κάλυψης κινδύνων, οι οποίες συσχετίζουν τις κινήσεις των επιτοκίων, τιμών και περιθωρίων, ενώ χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό τίτλων και παραγώγων για τον περιορισμό της έκθεσής της σε κινδύνους αγοράς.

Η Τράπεζα χρησιμοποιεί εσωτερικά συστήματα παρακολούθησης τα οποία εκτιμούν σε καθημερινή βάση τη Μέγιστη Δυνατή Ζημία, η οποία ενδέχεται να προκύψει κάτω από κανονικές συνθήκες από το χαρτοφυλάκιο συναλλαγών. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η Ιστορική Προσημείωση, με την χρήση χρονικού ορίζοντα 10 ημερών καθώς και 1 ημέρας, και διάστημα εμπιστοσύνης 99%, σύμφωνα με τους κανόνες της Τράπεζας Διεθνών Διακανονισμών (BIS). Για τον έλεγχο του αναλαμβανόμενου κινδύνου, η Τράπεζα επιβάλλει όρια κινδύνου βάσει της Μέγιστης Δυνητικής Ζημίας.

Για την επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας του υποδείγματος που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της Μέγιστης Δυνητικής Ζημίας, διενεργείται εκ των υστέρων έλεγχος του υποδείγματος. Για την εκτίμηση των κινδύνων, οι οποίοι ενδέχεται να προκύψουν από ακραίες αλλαγές στις αγορές, η Τράπεζα έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα προσημείωσης ακραίων καταστάσεων, το οποίο εφαρμόζεται στο χαρτοφυλάκιο συναλλαγών σε εβδομαδιαία βάση.

Το 2006 η Εμπορική Τράπεζα συνέχισε τη στρατηγική επένδυσης σε διεθνή και ελληνικά εταιρικά ομόλογα επενδυτικής διαβάθμισης. Η Εμπορική Τράπεζα χρησιμοποιεί προηγμένα συστήματα εκτίμησης πιστωτικού κινδύνου για τα εταιρικά ομόλογα, και ο κίνδυνος που αναλαμβάνει περιλαμβάνεται στα όρια του κινδύνου.

Η Τράπεζα παρακολουθεί τον κίνδυνο ρευστότητας μέσω της Ανάλυσης Ανοίγματος (Gap), η οποία ταξινομεί σύμφωνα με την ημερομηνία λήξης όλες τις ταμειακές ροές που προέρχονται από κάθε λογαριασμό του Ισολογισμού. Επιπλέον, η μέθοδος της ανάλυσης ανοίγματος χρησιμοποιείται και για τον επιτοκιακό κίνδυνο στο τραπεζικό χαρτοφυλάκιο, όπου όλες οι ταμειακές ροές που προέρχονται από τον κάθε λογαριασμό του Ισολογισμού ταξινομούνται σύμφωνα με την ημερομηνία επανατιμολόγησης.

Ακολουθώντας τις διεθνείς πρακτικές διαχείρισης κινδύνου, και σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Τράπεζας της Ελλάδος, το 2006 εφαρμόστηκαν σενάρια ακραίων επιτοκιακών αλλαγών και πραγματοποιήθηκαν υπολογισμοί της επίπτωσής τους στα καθαρά επιτοκιακά έσοδα, στην οικονομική αξία της καθαρής θέσης, στην κεφαλαιακή επάρκεια και στην ρευστότητα της Τράπεζας. Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκε νέα εφαρμογή για την παρακολούθηση, σε καθημερινή βάση, της θέσης της Τράπεζας και δεικτών ρευστότητας, σύμφωνα με το νέο επιτοκιακό πλαίσιο που εισήγαγε η Τράπεζα της Ελλάδος<sup>36</sup>.

## **Πλαίσιο Κεφαλαιακής Επάρκειας της Βασιλείας II**

Η Εμπορική Τράπεζα έχει αναπτύξει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την προετοιμασία της για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που απορρέουν από το πλαίσιο της Βασιλείας II. Με βάση το Πρόγραμμα Βασιλεία II, έχει αναπτύξει μια σειρά από έργα για να ακολουθήσει, αρχικά, την Τυποποιημένη Προσέγγιση για τον υπολογισμό των κεφαλαιακών απαιτήσεων για τον πιστωτικό και λειτουργικό κίνδυνο. Σε δεύτερο στάδιο, ο προγραμματισμός της εφαρμογής του Προγράμματος Βασιλεία II επικεντρώνεται στις πιο αναβαθμισμένες προσεγγίσεις, σε συμφωνία με τη στρατηγική της *Crédit Agricole*.

Το Πρόγραμμα Βασιλεία II έχει οργανωθεί σε πέντε βασικούς τομείς. Ο πρώτος τομέας αφορά οργανωτικά και διοικητικά ζητήματα, όπως η

---

<sup>36</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.22



διακυβέρνηση της διαχείρισης του κινδύνου σε επίπεδο Ομίλου και η προσαρμογή της οργανωτικής δομής. Ο δεύτερος τομέας αφορά ζητήματα πολιτικών και διαδικασιών, όπως η πιστωτική πολιτική και οι διαδικασίες πιστοδοτήσεων, η πολιτική και η στρατηγική του χαρτοφυλακίου συναλλαγών, η κεφαλαιακή εκτίμηση και η τιμολόγηση, και η στρατηγική αναφορών και διαφάνειας. Ο τρίτος τομέας επικεντρώνεται σε ζητήματα δεδομένων και συστημάτων, όπως η εφαρμογή αποθήκευσης δεδομένων, οι ορισμοί δεδομένων, η ποιότητα και ο έλεγχος, καθώς και τα εργαλεία αναφορών για τη Βασιλεία II. Ο τέταρτος τομέας αφορά υποδείγματα και μεθοδολογίες, όπως η εκτίμηση παραγόντων κινδύνων διαφόρων χαρτοφυλακίων, η αξιολόγηση εξασφαλίσεων, οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι, κ.λ.π. Τέλος, ο πέμπτος τομέας αφορά ζητήματα λειτουργικού κινδύνου, όπως η πολιτική και η στρατηγική διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, ο σχεδιασμός μεθοδολογίας, η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων ζημίας, το Σχέδιο Επιχειρηματικής Συνέχειας και το σύστημα αναφορών. Ο σχεδιασμός του Προγράμματος Βασιλεία II έχει λάβει υπόψη την στρατηγική και την πολιτική της Crédit Agricole για το πλαίσιο της Βασιλείας II.

Ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί και σημαντικοί πόροι έχουν διατεθεί σχετικά με την ανάπτυξη συστημάτων δεδομένων και πληροφορικής, καθώς και των μοντέλων και των μεθοδολογιών. Πιο συγκεκριμένα, η Εμπορική Τράπεζα εγκαθιστά νέα Data Warehouse που είναι μελετημένη να λειτουργεί ως ένας ενιαίος χώρος αποθήκευσης όλων των δεδομένων που αφορούν τις πιστώσεις της Τράπεζας. Αυτή η εφαρμογή θα δώσει τη δυνατότητα για έγκαιρη και λεπτομερή ανάλυση δεδομένων και θα συμβάλει σε βελτιώσεις σχετικά με την ποιότητα των δεδομένων, την διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου, την κατάρτιση αναφορών, κ.λ.π.

Η Data Warehouse θα αποτελέσει τη βάση για την εφαρμογή του συστήματος Basel II Engine. Η Τράπεζα εφαρμόζει τη λύση Basel II Engine για τον υπολογισμό του εποπτικού κεφαλαίου. Η εφαρμογή αυτή θα διευκολύνει επίσης και την κατάρτιση εποπτικών και εσωτερικών αναφορών και την κεφαλαιακή ανάλυση ευαισθησίας σε ακραίες περιπτώσεις (stress testing). Επιπλέον, θα οδηγήσει στον αξιόπιστο υπολογισμό των κεφαλαιακών

υποχρεώσεων μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των τεχνικών κάλυψης πιστωτικού κινδύνου.

Σε ότι αφορά τον τομέα των υποδειγμάτων και των μεθοδολογιών, η Τράπεζα έχει ξεκινήσει την εφαρμογή μιας νέας πιστοληπτικής ταξινόμησης επιχειρήσεων, που είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις της Crédit Agricole, και θεωρείται ως η βάση για την εφαρμογή των αναβάθμιση νέων μεθοδολογιών στο πλαίσιο της Βασιλείας II. Με την ανάπτυξη νέων application και behavioural scorecards, η οποία έχει ξεκινήσει, εκτιμάται η πιστοληπτική ικανότητα των ιδιωτών δανειοληπτών λιανικής τραπεζικής και θα ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των αναβαθμισμένων μεθοδολογιών μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου για το χαρτοφυλάκιο λιανικής τραπεζικής. Μέσω των ανωτέρω δράσεων αναμένεται η βελτίωση της αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας των οφειλετών, που θα οδηγήσει σε καλύτερες πιστοδοτικές αποφάσεις και θα επιτρέψει την ανάπτυξη ακριβέστερων μεθόδων τιμολόγησης προσαρμοσμένων στον κίνδυνο.<sup>37</sup>

## **Κεφάλαιο 3**

### **Η ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

#### **3.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ**

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907 και έχει την έδρα της στο Δήμο Αθηναίων, στην οδό Σοφοκλέους 11. Η λειτουργία της διέπεται από τις διατάξεις του Νόμου 2190/1920 περί ανωνύμων εταιρειών και τις διατάξεις

---

<sup>37</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006,σελ.23

των ειδικών νόμων περί πιστωτικών ιδρυμάτων (αριθμ. Μ.Α.Ε. 6064/06/Β/86/03).

Η επωνυμία της είναι «ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.». Για τις συναλλαγές της με την αλλοδαπή χρησιμοποιείται η επωνυμία « ΕΜΡΟΡΙΚΙ BANK OF GREECE S.A.» για την αγγλική γλώσσα. Σε κείμενα άλλων, εκτός της ελληνικής, γλωσσών η επωνυμία γράφεται είτε σε πιστή μετάφραση στη γλώσσα του κειμένου είτε με λατινικά στοιχεία. Διακριτός τίτλος της Τράπεζας είναι « ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ» και σε ξενόγλωσση απόδοση «Emporiki Bank» τόσο για την Ελλάδα όσο και για το εξωτερικό.

Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου η Τράπεζα μπορεί να ιδρύει καταστήματα, πρακτορεία και γραφεία αντιπροσωπείας οπουδήποτε στην Ελλάδα και το εξωτερικό τηρώντας τις απαραίτητες κατά το νόμο διατυπώσεις. Σύμφωνα με το Άρθρο 4 του Καταστατικού της, η Τράπεζα διενεργεί στην Ελλάδα και το εξωτερικό, για λογαριασμό της και για λογαριασμό τρίτων, ή σε συνεργασία ή κοινοπραξία με άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα, οποιασδήποτε ιθαγένειας, όλες τις τραπεζικές και χρηματοπιστωτικές εργασίες που επιτρέπονται σε ανώνυμες τραπεζικές εταιρείες από το εκάστοτε ισχύον δίκαιο.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης ενέκρινε την 11.3.2005 την απόφαση της από 26.10.2004 Επαναληπτικής Γενικής Συνέλευσης των μετόχων της Εμπορικής Τράπεζας για τροποποίηση του Άρθρου 4 του Καταστατικού της, προκειμένου να συμπεριληφθεί στον σκοπό της και η διενέργεια πράξεων πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring), στο πλαίσιο της συγχώνευσης δι' απορροφήσεως από την Εμπορική της θυγατρικής της εταιρείας «Εμπορική Factoring Ανώνυμη Εταιρεία Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων».

Η σχετική πλειοψηφία των μετόχων της Εμπορικής ανήκει σε νομικά πρόσωπα δημόσιου χαρακτήρα και η μετοχή της είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από τις 8 Απριλίου 1909. Τον Απρίλιο του 1999 η Εμπορική Τράπεζα προχώρησε στη μεταβίβαση του 51% των μετοχών της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Τράπεζα Πίστεως (σημερινή Alpha Bank). Τον

Ιούνιο του 2000 η Εμπορική Τράπεζα υπέγραψε κείμενο αρχών συνεργασίας με τη γαλλική τράπεζα Crédit Agricole. Ο Όμιλος της Εμπορικής μεταβίβασε στην Crédit Agricole πακέτο μετοχών ίσο προς το 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας. Το Μάιο του 2002 η Crédit Agricole αύξησε τη συμμετοχή της στην Εμπορική Τράπεζα εξασκώντας το δικαίωμα πρώτης άρνησης για τις μετοχές της Τράπεζας που κατείχε το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Στις 31.12.2005 η συμμετοχή της Crédit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας ανερχόταν σε 8,838%. Επιπλέον, είχε και τα δικαιώματα ψήφου μέσω του 1,751% της Εταιρείας Ειδικού Σκοπού (Special Purpose Vehicle) Aegean Finance S.A. Κατ' εφαρμογή της στρατηγικής συμμαχίας με την Crédit Agricole έχουν ιδρυθεί νέες εταιρείες σε διάφορους τομείς του χρηματοπιστωτικού κλάδου.

Η Εμπορική Τράπεζα προσφέρει μεγάλο φάσμα παραδοσιακών και σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες τις πελατείας της. Στο τέλος του 2005 το ενεργητικό της Τράπεζας ανήλθε σε 19.088 εκατ. €, τα ίδια κεφάλαια σε 1.039 εκατ. € και οι υποχρεώσεις προς πελάτες σε 14.811 εκατ. €. Η Τράπεζα παρουσίασε κέρδη (προ φόρων) ύψους 115,3 εκατ. € στο τέλος του 2005.

Στο τέλος του 2005 η Εμπορική Τράπεζα λειτουργούσε στην Ελλάδα με ένα δίκτυο 373 καταστημάτων και με 6.377 υπαλλήλους. Το 2005 συνεχίστηκε η γεωγραφική αναδιάρθρωση του δικτύου καταστημάτων για τη διεύρυνση της παρουσίας της Τράπεζας σε επιλεγμένα σημεία της χώρας. Παράλληλα, με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους, συνεχίστηκαν οι συγχωνεύσεις και μεταστεγάσεις καταστημάτων.

Η Εμπορική Δραστηριοποιείται σε χώρες των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Στο τέλος του 2005 είχε παρουσία μέσω θυγατρικών τραπεζών στη Ρουμανία ( 6 καταστήματα και 1 θυρίδα), στη Βουλγαρία (7 καταστήματα), στην Αλβανία (3 καταστήματα) και στην Κύπρο (12 καταστήματα). Επίσης είχε παρουσία στη Γερμανία (3 καταστήματα και 1 σημείο πώλησης). Επιπλέον, διέθετε ένα κατάστημα στο Λονδίνο.

Στο πλαίσιο του εξορθολογισμού του δικτύου στο εξωτερικό, το 2005 πωλήθηκαν οι θυγατρικές τράπεζες στη Γεωργία και στην Αρμενία. Συγκεκριμένα, την 24.5.2005 ολοκληρώθηκε η πώληση και μεταβίβαση του συνόλου (100%) των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας στην θυγατρική της εταιρεία «Εμπορική- Bank- Armenia CJSC», έναντι τιμήματος 3.100.000 USD. Επίσης, την 28.12.2005 ολοκληρώθηκε η πώληση του συνόλου των 6.963.456 μετοχών (ή ποσοστό 86,11%) που κατείχε η Εμπορική Τράπεζα στη θυγατρική της εταιρεία «Εμπορική Bank- Georgia S.A.».

Η Εμπορική Τράπεζα έχει υπογράψει Πρόγραμμα EMTN (Euro Medium Term Note) συνολικού ύψους 2 δις. εκατ. €. Το 2004 ολοκληρώθηκε, μέσω της θυγατρικής Εμπορική Group Finance PLC, η έκδοση ομολογιακού δανείου μειωμένης εξασφάλισης ονομαστικής αξίας 350 εκατ. € και η έκδοση κοινού ομολογιακού δανείου (senior debt) ονομαστικής αξίας 400 εκατ. €. Το 2005 δεν πραγματοποιήθηκαν εκδόσεις ομολογιακών δανείων στο πλαίσιο του προγράμματος EMTN.

Η Εμπορική Τράπεζα ίδρυσε το 2004 τη θυγατρική εταιρεία Εμπορική Funding Limited με σκοπό την έκδοση καινοτόμων τίτλων (υβριδικά Tier I κεφάλαια) έως συνολικού ποσού 200 εκατ. €. Μέχρι το τέλος του 2005 δεν είχα εκδοθεί τίτλοι.

Με την έγκριση του Υπουργείου Ανάπτυξης την 24.3.2005 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση δι' απορροφήσεως από την Εμπορική Τράπεζα των κατά 100% θυγατρικών εταιρειών «Κάδμος Α.Ε. Επενδύσεων και Παροχής Υπηρεσιών», «Κάδμος Α.Ε. Επενδυτικών Πρωτοβουλιών» και «Κάδμος Α.Ε. Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων».

Η απεικόνιση της ασφαλιστικής υποχρέωσης της Τράπεζας προς το ΤΕΑΠΕΤΕ στον ισολογισμό της σύμφωνα με τα διεθνή λογιστικά πρότυπα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των ιδίων κεφαλαίων της. Έτσι, το 2005 ως στόχος προτεραιότητας τέθηκε η ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας. Για το σκοπό αυτό, την 25.7.2005 διατέθηκε μέσω διαδικασίας βιβλίου προσφορών

(accelerated book building) το σύνολο των ιδίων μετοχών της Τράπεζας (5.478.264 μετοχές που αντιπροσώπευαν το 5,2% του μετοχικού κεφαλαίου) στην τιμή των 26,40€ ανά μετοχή. Τα έσοδα ανήλθαν σε 145 εκατ. €. Επιπλέον, η Τράπεζα προχώρησε σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου με καταβολή μετρητών συνολικού ποσού 397.174.410 € με την έκδοση και διάθεση 26.478.294 νέων, κοινών, άυλων ονομαστικών μετά ψήφου μετοχών ονομαστικής αξίας 5,50€ εκάστης και με τιμή διάθεσης 15€ για κάθε μετοχή, σε αναλογία 5 νέες μετοχές για κάθε 20 παλαιές μετοχές. Η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου ολοκληρώθηκε την 21.12.2005.

Ο Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας είναι ένας από τους πιο σύγχρονους ομίλους του χρηματοπιστωτικού κλάδου με δυναμική παρουσία στους τομείς: χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), ασφάλειες, τραπεζο-ασφάλειες (bancassurance), διαχείριση διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών (asset management), διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, ανάπτυξη και διαχείριση ακινήτων, καταναλωτική πίστη. Στο χώρο των τραπεζο-ασφαλειών, της διαχείρισης διαθεσίμων θεσμικών επενδυτών, της διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων και της καταναλωτικής πίστης σημαντική είναι η συμμετοχή του στρατηγικού εταίρου της Τράπεζας, της Crédit Agricole, στις δραστηριότητες του Ομίλου.

Στο τέλος του 2005 το ενεργητικό του Ομίλου ανήλθε σε 20.018 εκατ. €, τα ίδια κεφάλαια σε 1.072 εκατ. € και οι υποχρεώσεις προς τους πελάτες σε 14.929 εκατ. €. Ο Όμιλος παρουσίασε κέρδη (προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας) ύψους 114,6 εκατ € στο τέλος του 2005.<sup>38</sup>

### **3.2 ΟΜΙΛΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

#### **Επισκόπηση Βασικών Εξελίξεων Του 2005**

Τα κύρια θετικά σημεία της επίδοσης για το 2005 συνοψίζονται ως εξής:

- Σταθερή πρόοδος στις εργασίες λιανικής τραπεζικής

---

<sup>38</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.3

Μετά την περίοδο των απεργιών, οι ρυθμοί ανάπτυξης στο τέταρτο τρίμηνο κινήθηκαν με ικανοποιητικούς ρυθμούς. Σε αυτό το διάστημα οι νέες εκταμιεύσεις στεγαστικών δανείων ανήλθαν σε 402,9 εκατ. €, των καταναλωτικών δανείων δικτύου σε 273,8 εκατ. € της Credicom σε 215,6 εκατ. €, ενώ διατέθηκαν και 8.445 συμβόλαια bancassurance.

- Σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας  
Οι στοχευμένες ενέργειες για τη μείωση του λειτουργικού κόστους (προγράμματα εθελούσιας εξόδου και μείωσης των εξόδων διοίκησης) απέδωσαν καρπούς, καθώς τα έξοδα μειώθηκαν κατά 19,9% στο Όμιλο έναντι του 2004.
- Αναδιάρθρωση του Ομίλου  
Μέσα στο 2005 ολοκληρώθηκε η πώληση των θυγατρικών στην Αρμενία και τη Γεωργία, ενώ ήδη στο 2006 πωλήθηκε η συμμετοχή στην Mediafon και δρομολογήθηκε η συγχώνευση των θυγατρικών Ερμής ΑΕΔΑΚ και Εμπορική Asset Management.
- Επίλυση του Ασφαλιστικού  
Η ολοκλήρωση της επίλυσης του ασφαλιστικού, και η οριστικοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος της υπαγωγής στο Ν. 3371/2005, ύψους 1.156 εκατ. €, έχει τις ακόλουθες επιπτώσεις στα οικονομικά μεγέθη του Ομίλου:
  - Ίδια κεφάλαια  
Αφαιρούνται από την καθαρή θέση 786,3 εκατ. € (προ φόρων), ενώ προστίθεται αναλογών αναβαλλόμενος φόρος 196,6 εκατ. €. Έτσι τα ίδια κεφάλαια διαμορφώνονται σε 1.0872,2 εκατ. €.
  - Αποτελέσματα χρήσης  
Η Εμπορική παύει να υπολογίζει την έκτακτη εισφορά για την κάλυψη ελλειμμάτων ΤΕΑΠΕΤΕ (περίπου 65 εκατ. € για το 2005). Αντ' αυτού, η Τράπεζα θα επιβαρυνθεί με εργοδοτική εισφορά, η οποία για τον πρώτο χρόνο εφαρμογής εκτιμάται σε περίπου 25 εκατ. €. Επιπλέον, για το υπόλοιπο της οφειλής στους ασφαλιστικούς οργανισμούς (786,3 εκατ. €) η Εμπορική επιβαρύνεται με έξοδα

τόκων ύψους 27,8 εκατ. € για τη χρήση του 2005, καθώς δεν ήταν δυνατό να γίνουν εντός του 2005 οι σχετικές καταβολές.

Αρνητικά επηρεασμένα είναι τα μετά από φόρους κέρδη του Ομίλου από τα παρακάτω:

- Ζημιές 10,7 εκατ. € της Φοίνιξ που αναλογούν στην Εμπορική  
Παρά τη σημαντική πρόοδο στην υλοποίηση του προγράμματος αναδιάρθρωσης του Φοίνικα, που εστιάζεται κυρίως στην πολιτική επιλεκτικής ανάληψης κινδύνων και στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, η εταιρεία εμφάνισε αρνητικά αποτελέσματα 11,9 εκατ. € έναντι ζημιών 42,2 εκατ. € το 2004. Η Εμπορική, λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη του προγράμματος αναδιάρθρωσης της εταιρείας, καθώς και τις διαφαινόμενες θετικές προοπτικές για τον ασφαλιστικό κλάδο, ανέθεσε σε διεθνή χρηματοοικονομικό σύμβουλο να εξετάσει εναλλακτικά σχέδια.
- Ζημιές 6,7 εκατ. € της Βιομηχανίας Φωσφορικών Λιπασμάτων (ΒΦΛ) που αναλογούν στην Εμπορική  
Η ΒΦΛ, στη μετοχική σύνθεση της οποίας συμμετέχουν η Εμπορική με 44% και δύο ακόμη τράπεζες, αποτελεί μια μη στρατηγική, εκτός του χρηματοοικονομικού κλάδου, συμμετοχή. Σε Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της εταιρείας στις 10.01.2006 εγκρίθηκε ένα σχέδιο αναδιάρθρωσης με στόχο τη μεσοπρόθεσμη εξυγίανσή της.
- Ζημιές 3,9 εκατ. € της θυγατρικής στην Κύπρο που αναλογούν στην Εμπορική  
Στη διάρκεια του 2005 υπήρξαν διαπραγματεύσεις για την πώληση της θυγατρικής, οι οποίες δεν τελεσφόρησαν.
- Επιβαρύνσεις 6,2 εκατ. € από διαφορές φορολογικού ελέγχου παρελθουσών χρήσεων  
Προήλθαν από διαφορές που αφορούσαν τις θυγατρικές Ερμής ΑΕΔΑΚ και Εμπορική Leasing.



Συνέπεια των παραπάνω τα κέρδη προ φόρων του Ομίλου διαμορφώθηκαν σε 114,6 εκατ. €, στα ίδια επίπεδα με τα κέρδη προ φόρων της Τράπεζας (115,3 εκατ.), προφανώς επηρεασμένα από τις αρνητικές εξελίξεις στις παραπάνω θυγατρικές.<sup>39</sup>

### **Οριστική επίλυση του ασφαλιστικού προβλήματος**

Αμέσως μετά την ψήφιση του Ν. 3371./2005 για το ασφαλιστικό των Τραπεζών, η Εμπορική εκδήλωσε την επιθυμία της να ενταχθεί στις σχετικές ρυθμίσεις. Η Τράπεζα, μετά από σχετικό αίτημα της ΔΕΚΑ, συγκάλυψε στις 16 Αυγούστου 2005 Έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της, όπου αποφασίστηκε η καταγγελία εκ μέρους της σύμβασης για το ΤΕΑΠΕΤΕ και η υποβολή αιτήματος στο ΕΤΑΤ για υπαγωγή του προσωπικού της σε αυτό.

Σημειώνεται πως η Τράπεζα, κάνοντας χρήση σχετικών διατάξεων του Νόμου, είχε ήδη αποτυλώσει στις περιοδικές οικονομικές καταστάσεις το εκτιμώμενο αποτέλεσμα της υπαγωγής του προσωπικού της στις σχετικές ρυθμίσεις. Αυτό ανερχόταν σε 1.108 εκατ. €, από τα οποία 712 εκατ. € καταγράφηκαν σε βάρος της καθαρής θέσης.

Στη συνέχεια το ΥΠΕΘΟ ανέθεσε σε ανεξάρτητο διεθνή αναλογιστικό οίκο τη σύνταξη ειδικής οικονομικής μελέτης για την οριστικοποίηση του κόστους από την ένταξη του προσωπικού στις ρυθμίσεις του Νόμου. Σύμφωνα με τη μελέτη, που επικυρώθηκε από το Κοινοβούλιο, το κόστος ανέρχεται σε 1.156 εκατ. € και αναλύεται σε 778,6 εκατ. € που αφορούν το ΕΤΕΑΜ, και 377,3 εκατ. € που αφορούν το ΕΤΑΤ.

Συνεπεία των ανωτέρω, και με δεδομένο πως το τελικό κόστος από την υπαγωγή του προσωπικού στις ρυθμίσεις του Ν. 3371/2005 υπερέβη τις αρχικές εκτιμήσεις, η Εμπορική προέβη σε αναμόρφωση του ισολογισμού μετάβασης στα ΔΠΧΠ, διαφοροποιώντας τα ίδια κεφάλαια κατά 107,5 εκατ.

---

<sup>39</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.8

€, ενώ περίπου 32,5 εκατ. € αφορούν κυρίως δάνεια και προκαταβολές σε πελάτες κα σχετίζονται με παρελθούσες χρήσεις.<sup>40</sup>

### **Ιδιωτικοποίηση: το τελικό βήμα**

ΣΕ συνέχεια σχετικής απόφασης της Κυβερνητικής Επιτροπής για την έναρξη της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης της Εμπορικής, και την πρόσληψη της Citigroup ως συμβούλου του Δημοσίου, η Τράπεζα προτίθεται να προβεί στην πρόσληψη διεθνούς χρηματοοικονομικού συμβούλου, προκειμένου να συνδράμει τη Διοίκηση, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ωφέλεια για το σύνολο των μετόχων.

### **Μέρισμα**

Το διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε να προτείνει στην Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων τη μη διανομή μερίσματος. Συνέπεια της πρόσφατα ψηφισθείσας νομοθετικής ρύθμισης για το ασφαλιστικό, 786,3 εκατ. € θα βαρύνουν την καθαρή θέση, δηλαδή κατά περίπου 75 εκατ. € επιπλέον των αρχικών υπολογισμών, διαμορφώνοντας έτσι το βασικό δείκτη κεφαλαιακής επάρκειας (Tier I) σε 8,6%. Η Διοίκηση θέτει ως προτεραιότητα τη διατήρηση των βασικών ιδίων κεφαλαίων στα τρέχοντα επίπεδα, ώστε να υπάρχει ικανή βάση για δυναμική ενίσχυση των κεφαλαίων, μέσω της έκδοσης υβριδικών και συμπληρωματικών κεφαλαίων. Επιπλέον, θα εισηγηθεί στην Τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων την διαγραφή των ζημιών που προέκυψαν από την πρώτη εφαρμογή των ΔΠΧΠ με τη χρησιμοποίηση προς το σκοπό αυτό αποθεματικών, έτσι ώστε αφενός να επιτραπεί η διανομή μερίσματος για τη χρήση του 2006, κα αφετέρου να εξασφαλισθούν τα σχετικά φορολογικά πλεονεκτήματα.

### **Ανάλυση αποτελεσμάτων ομίλου 2005**

---

<sup>40</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.8

Το 2005, τα καθαρά κέρδη που αναλογούν στους μετόχους μετά από φόρους ανήλθαν σε 76 εκατ. € σε σχέση με 104 εκατ. € ζημίες το 2004. Παρά τις μεγάλες αρρυθμίες από τις παρατεταμένες κινητοποιήσεις για το ασφαλιστικό, η κερδοφορία βελτιώθηκε σημαντικά ως αποτέλεσμα της σταδιακής ανάκαμψης των βασικών κατηγοριών οργανικών εσόδων και της αισθητής συρρίκνωσης των λειτουργικών εξόδων. Τα κέρδη προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας διαμορφώθηκαν σε 114,6 εκατ. € από 94 εκατ. € ζημίες το 2004.

Τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 6,6% και διαμορφώθηκαν σε 609,9 εκατ. €, όπου 27,8 εκατ. € αφορούν έξοδα τόκων που σχετίζονται με την ύψους 786,3 εκατ. € υποχρέωση προς ασφαλιστικούς οργανισμούς. Προσαρμόζοντας τα καθαρά έσοδα από τόκους για το συγκεκριμένο έξοδο, αυτά θα διαμορφωθούν σε 637,7 εκατ. €, αυξημένα κατά 11,4% έναντι του 2004, εξέλιξη που αντικατοπτρίζει τη στροφή προς την καταναλωτική και τη στεγαστική πίστη, οι οποίες αποτελούν πλέον το 40% του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας έναντι 38% το Δεκέμβριο του 2004.

Τα καθαρά έσοδα από αμοιβές και προμήθειες αυξήθηκαν κατά 6,4% σε 146 εκατ. € και προέρχονται κατά κύριο λόγο από την αύξηση των χορηγήσεων.

Τα καθαρά έσοδα από ασφαλιστικές εργασίες διαμορφώθηκαν σε 16,9 εκατ. € σημειώνοντας μείωση κατά 44,9% έναντι του 2004. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στις εξυγιαντικές προσπάθειες του Φοίνικα στον κλάδο αυτοκινήτου, που έχουν ως συνέπεια τη μείωση της παραγωγής, καθώς εφαρμόζεται πολιτική επιλεκτικής ανάληψης κινδύνων, αλλά και την αύξηση των αποζημιώσεων στο κλάδο αστικής ευθύνης αυτοκινήτου. Επιπλέον, σημαντική πρόοδος συντελέστηκε στην αναπροσαρμογή των όρων επενδυτικών συμβολαίων (DAF).

Τα αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων διαμορφώθηκαν σε 13,6 εκατ. € το 2005 έναντι 32,8 εκατ. € το 2004. Τα αποτελέσματα του επενδυτικού χαρτοφυλακίου ανήλθαν σε 7,1 εκατ. €, βελτιωμένα σε σχέση με ζημίες 25,7 εκατ. € το 2004.

Η μείωση των λειτουργικών εξόδων κατά 19,9% σε ετήσια βάση οφείλεται κυρίως στην επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος ανασύνταξης του Ομίλου. Ο δείκτης αποτελεσματικότητας (λειτουργικά έξοδα προς σύνολο εσόδων) σημείωσε σημαντική βελτίωση καθώς διαμορφώθηκε στο 71% από 93,1% το 2004.

Ειδικότερα, οι δαπάνες προσωπικού μειώθηκαν κατά 21,6% ως αποτέλεσμα των προγραμμάτων εθελούσιας αποχώρησης προσωπικού που εφαρμόστηκαν στον Όμιλο, καθώς και της οικιοθελούς αποχώρησης εργαζομένων που είχαν συμπληρώσει τα όρια ηλικίας του ΤΕΑΠΕΤΕ. Το απασχολούμενο προσωπικό του Ομίλου στο τέλος Δεκεμβρίου 2005 ήταν 7.657 άτομα, μειωμένο κατά 5% (392 άτομα) έναντι του 2004. Υπενθυμίζεται πως στη μείωση των δαπανών προσωπικού συμβάλλει σημαντικά και η επίλυση του ασφαλιστικού προβλήματος, καθώς πλέον δεν απεικονίζεται η κάλυψη του έκτακτου ελλείμματος του ΤΕΑΠΕΤΕ αλλά ετήσιες εισφορές ύψους 25 εκατ. €.

Τα λοιπά λειτουργικά έξοδα μειώθηκαν κατά 17,6% έναντι του 2004, αντικατοπτρίζοντας την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων τους τελευταίους 18 μήνες για την εκλογίκευση των γενικών εξόδων σε όλες τις εταιρείες του Ομίλου, παρά το γεγονός πως συγκεκριμένες κατηγορίες εξόδων, που σχετίζονται με την υποστήριξη της παραγωγής, εξακολούθησαν να αυξάνονται.<sup>41</sup>

### **Ανάλυση μεγεθών 2005**

Το χαρτοφυλάκιο των χορηγήσεων της Τράπεζας ανέρχεται σε 15,4 δις. € στο τέλος του 2005 έναντι 13,5 δις. € το 2004, σημειώνοντας αύξηση 14,5% σε ετήσια βάση. Η επίδοση αυτή κρίνεται ως ικανοποιητική, δεδομένων των δυσλειτουργιών που προκλήθηκαν από τις παρατεταμένες απεργιακές κινητοποιήσεις, αλλά και τη μαζική οικιοθελή έξοδο υπαλλήλων από την αρχή του έτους. Τα στεγαστικά και τα καταναλωτικά δάνεια αντιπροσωπεύουν

---

<sup>41</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.10

πλέον το 40% του δανειακού χαρτοφυλακίου και εξακολουθούν να αποτελούν την αιχμή της ανάπτυξης.

Το 2005, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των υπολοίπων στεγαστικών δανείων της Τράπεζας ήταν 24,7%, ενώ οι νέες εκταμιεύσεις ανήλθαν σε 1.239,1 εκατ. €, από τις οποίες 402,9 εκατ. € έγιναν στο τελευταίο τρίμηνο. Στην καταναλωτική πίστη οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης των υπολοίπων της Τράπεζας ήταν 13,7%, με τις νέες εκταμιεύσεις (669,1 εκατ. €) να διαμορφώνουν το συνολικό υπόλοιπο καταναλωτικών δανείων σε 1,9 δις. €. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα δάνεια Cash 4 U με εξασφαλίσεις ανήλθαν σε 248,6 εκατ. €. Σημαντική ανάπτυξη παρουσίασε η Credicom, με τα υπόλοιπα των δανείων της να ανέρχονται σε 287,2 εκατ. € στο 2005. Υπενθυμίζεται πως η Credicom δραστηριοποιείται αποκλειστικά μέσω δικτύων εμπόρων, καλύπτοντας έτσι για τον Όμιλο μια γρήγορα αναπτυσσόμενη αγορά στην καταναλωτική πίστη. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη τα καταναλωτικά που χορηγούνται μέσω του δικτύου και τα δάνεια της Credicom η Εμπορική ενίσχυσε το μερίδιό της στην καταναλωτική πίστη.

Οι χορηγήσεις προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 10,6% έναντι του 2004, με το υπόλοιπο τους να ανέρχεται σε 4,8 δις. €. Η συγκεκριμένη κατηγορία δανείων έδειξε επιτάχυνση του ρυθμού αύξησης ιδιαίτερα το τελευταίο τρίμηνο του 2005, καθώς η Τράπεζα εφάρμοσε το πρόγραμμα ανάπτυξης πωλήσεων του δικτύου με τη νέα σειρά επιχειρηματικών δανείων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις με την επωνυμία “Easy Business” (“Easy Ανοιχτό”, “Easy Επιχειρηματική Στέγη”, “Easy Εξοπλισμός”, “Easy Ρευστότητα”).

Τα μη κανονικώς εξυπηρετούμενα δάνεια ανήλθαν στο 5,7% του συνόλου των χορηγήσεων του Ομίλου τον Δεκέμβριο του 2005, δείχνοντας βελτίωση σε σχέση με το Σεπτέμβριο του 2005 ( 5,9%), όπου η πρόσφατη επέκταση διαδικασίας “e-collect” για τη διαχείριση οφειλών με καθυστέρηση έως 180 ημέρες και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αρχίζει να αποδίδει καρπούς. Οι προβλέψεις καλύπτουν στο τέλος του 2005 το 74% των μη εξυπηρετούμενων δανείων.

Οι καταθέσεις της Τράπεζας διαμορφώθηκαν στα 14,7 δις. €, παρουσιάζοντας μικρή άνοδο σε σχέση με το 2004. Οι προθεσμιακές καταθέσεις αυξήθηκαν κατά 14%, αντισταθμίζοντας τη μείωση των γeros κατά 1,1 δις. € (-98,9%), και αντιπροσωπεύουν το 34,5% του συνόλου. Οι καταθέσεις ταμειωτηρίου και όψεως, οι οποίες αποτελούν το 64,5% της καταθετικής βάσης, σημείωσαν αύξηση κατά 6,9% και ανήλθαν στα 9,5 δις. €. Στην αύξηση των λογαριασμών όψεως συνέβαλε η προώθηση του λογαριασμού μισθοδοσίας και η ανάπτυξη νέων σχέσεων με μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω της σειράς προϊόντων “Easy Business”. Το σύνολο των υπό διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων ξεπέρασε τα 2,3 δις. €, δείχνοντας καθαρή αύξηση κατά 245 εκατ. € σε σχέση με το Δεκέμβριο του 2004, η οποία αναμένεται να επηρεαστεί περαιτέρω θετικά από τη διάθεση των επενδυτικών προϊόντων “Advantage”. Τα δάνεια ξεπέρασαν τις καταθέσεις, διαμορφώνοντας τη σχέση ρευστότητας (δάνεια προς καταθέσεις) το Δεκέμβριο του 2005 σε 104,6%, έναντι 92,3% το 2004.

Τα ίδια κεφάλαια στο τέλος του 2005 ανήλθαν σε 1.087,2 εκατ. €, ύστερα από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κατά 397 εκατ. €, που ολοκληρώθηκε στο τέλος του 2005, και την διάθεση των ιδίων μετοχών, που πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2005, και ενίσχυσε τα κεφάλαια κατά περίπου 145 εκατ. €. Ο βασικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας (Tier I) εκτιμάται σε 8,6% και ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας εκτιμάται σε 8,9%.<sup>42</sup>

### **3.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ**

- 1999 Πώληση στην Alpha Bank του 51% της Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας που μέχρι τότε κατείχε η Εμπορική Τράπεζα
- 2000 Υπογραφή στρατηγικής συμμαχίας με την Crédit Agricole που απέκτησε 6,7% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής και έναρξη μιας εποικοδομητικής συνεργασίας με τη Γαλλική Τράπεζα. Η

---

<sup>42</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.11

συμφωνία προβλέπει δικαίωμα προαίρεσης της Crédit Agricole στις μετοχές της Εμπορικής που κατείχε η ΔΕΚΑ και το δικαίωμα πρώτης άρνησης στις μετοχές του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων και του Ταχυδρομικού Ταμειυτηρίου.

- 2000 Ξεκινά διαδικασία αναδιοργάνωσης του ομίλου.
- 2001 Τροποποίηση του νόμου περί εκλογής της Διοίκησης η οποία από το 2001 εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση και απεμπλοκή από το Δημόσιο Τομέα.
- 2006 Η Credit Agricole στις εκδήλωσε ενδιαφέρον για την εξαγορά της Εμπορικής με στόχο να αναλάβει το 40% των μετοχών. Η Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων αποφάσισε την πώληση των μετοχών που ελέγχονται από το δημόσιο (ΔΕΚΑ+Ταμεία 31,13%) προς 25 ευρώ ανά μετοχή (συνολικό τίμημα για το 100% των μετοχών: 3,3 δισ. ευρώ) μετά την αύξηση της προσφερόμενης τιμής από την Credit Agricole κατά 1,5 ευρώ. Η θετική ανταπόκριση της ελληνικής κυβέρνησης στην πώληση του ποσοστού του δημοσίου προκάλεσε αντιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων της Εμπορικής που δεν επιθυμούν την ιδιωτικοποίηση της τράπεζας, αλλά και της αντιπολίτευσης που θεωρεί την τιμή πώλησης χαμηλή για να πουληθεί χωρίς να υπάρχει άλλη προσφορά.

Πιο συγκεκριμένα το 2006:

- 05/06/2006 Ετήσια Τακτική Γενική Συνέλευση
- 13/06/2006 Πρόταση της Crédit Agricole για εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας
- 22/06/2006 Πρόταση της Τράπεζας Κύπρου για εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας
- 11/07/2006 Έγκριση συγχώνευσης Ερμής ΑΕΔΑΚ με Εμπορική Asset Management
- 27/07/2006 Αναθεώρηση της πρότασης της Crédit Agricole για εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας
- 14/08/2006 Μεταβολές στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας

- 24/08/2006 Νέο Διοικητικό Συμβούλιο στην Εμπορική Τράπεζα - Νέο μοντέλο Διοίκησης
- 24/08/2006 Αποτελέσματα Α' εξαμήνου 2006 του Ομίλου της Εμπορική Bank
- 20/10/2006 Νέος Διευθύνων Σύμβουλος ο κ. Αντώνιος Κροντηράς
- 23/11/2006 Έκτακτη Γενική Συνέλευση
- 29/11/2006 Αγορά από την Εμπορική ποσοστού 34,4% της θυγατρικής της « Εμπορική Ανάπτυξης και Διαχείρισης Ακινήτων Ανώνυμη Συμμετοχική και Κτηματική εταιρία»<sup>43</sup>

### **3.4 Σημαντικές Συμβάσεις**

Σύμφωνα με την από 18 Οκτωβρίου 2000 Συμφωνία-Πλαίσιο Στρατηγικής Συνεργασίας, η Γαλλική Τράπεζα Crédit Agricole S.A. συνεργάζεται με την ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ στους τομείς των τραπεζοασφαλειών, της καταναλωτικής πίστης και της διαχείρισης περιουσίας (asset management), εκπροσωπείται με δύο μέλη στο Διοικητικό Συμβούλιο και συμμετέχει στη διοίκηση της Εμπορικής Τράπεζας. Η συμφωνία αυτή έχει διάρκεια επτά ετών, με δυνατότητα παράτασης.<sup>44</sup>

#### **Ορισμένα σημεία της ανωτέρω συμφωνίας έχουν ως εξής:**

Η στρατηγική συνεργασία αφορά ιδίως τις τραπεζοασφάλειες, την διαχείριση περιουσίας, την επενδυτική τραπεζική και την καταναλωτική πίστη. Χωρίς να θίγονται οι υφιστάμενες δραστηριότητες, οι Όμιλοι των συμβαλλομένων δεν θα ανταγωνίζονται στην Ελλάδα τις συμφωνημένες κοινοπραξίες.

Κατά την διάρκεια της Συμφωνίας-Πλαίσιο, η Crédit Agricole θα εκπροσωπείται με δύο μέλη στο διοικητικό συμβούλιο της Εμπορικής

<sup>43</sup> Εμπορική Τράπεζα, Επενδυτές, Ημερολόγιο

<sup>44</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.64



Τράπεζας, και θα συμμετέχει με ένα εκπρόσωπο στις επιτροπές διοικήσεως. Οι συμβαλλόμενοι θα διαβουλεύονται για τα θέματα της συνεργασίας.

Η Συμφωνία- Πλαίσιο έχει διάρκεια επτά ετών (αρχικά λήγει την 15 Δεκεμβρίου 2007) και παρατείνεται επί τρία έτη εάν δεν καταγγελθεί με εξάμηνη προειδοποίηση.

Κατά τη διάρκεια της Συμφωνίας-Πλαίσιο η Crédit Agricole δεν θα πωλήσει τις 5.718.466 μετοχές Εμπορικής Τράπεζας που απέκτησε την 18/10/2000 από τις πωλήτριες ΦΟΙΝΙΞ ΓΕΝΙΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΙ ΑΕ και ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΕ παρά μόνον εάν υπάρξει παραβίαση της Συμφωνίας-Πλαίσιο και αυτή καταγγελθεί, ή μετά τη λήξη της Συμφωνίας-Πλαίσιο, ή γενικά με τη συναίνεση της Εμπορικής Τράπεζας. Στο βαθμό που επιτρέπεται από τον Ελληνικό Νόμο, η Εμπορική Τράπεζα θα υποστηρίξει την επιδίωξη της Crédit Agricole να αυξήσει τη μετοχική της συμμετοχή.

Κατά την λήξη της Συμφωνίας-Πλαίσιο είτε με συμφωνία των μερών είτε σε περίπτωση μη παράτασης της, η Εμπορική Τράπεζα θα μπορούσε σε ορισμένες περιπτώσεις, να κληθεί να καταβάλλει στην Crédit Agricole την διαφορά μεταξύ του τιμήματος που η Crédit Agricole κατέβαλλε για να αποκτήσει τις 5.718.466 μετοχές (δραχμές 94.068.765.700 ισόποσο περίπου 276 εκατ. €) και του τιμήματος που η Crédit Agricole θα επιτύχει με χρηματιστηριακή πώληση των μετοχών (εάν η δεύτερη αυτή τιμή είναι χαμηλότερη), εφόσον η Crédit Agricole λάβει εύλογα μέτρα για τη μεγιστοποίηση του χρηματιστηριακού αυτό τιμήματος.

Στη Συμφωνία-Πλαίσιο περιέχονται ορισμένες δεσμεύσεις της Εμπορικής Τράπεζας απέναντι στην Crédit Agricole όπως: α) διαβούλευση σε ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης και στρατηγικής ανάπτυξης της Τράπεζας, β) συμφωνία ότι η Εμπορική Τράπεζα και ο Όμιλός αυτής δεν θα υποστηρίξει το συμφέρον η συμμετοχή τρίτων (πλην Crédit Agricole S.A.) στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας πλην περιορισμένων εξαιρέσεων.

Σε ορισμένες περιπτώσεις παραβίασης των όρων της Συμφωνίας-Πλαίσιο, η Εμπορική Τράπεζα ή η Crédit Agricole S.A. (ανάλογα με την περίπτωση) θα υποχρεωθεί μεταξύ άλλων να καταβάλλει στο ανυπαίτιο αντισυμβαλλόμενο (Εμπορική Τράπεζα ή Crédit Agricole S.A. – ανάλογα με την περίπτωση) ως αποζημίωση το ισόποσο δραχμών 10 δις.( περίπου 29,3 εκατ.€)

Αναφορικά με την ανωτέρω Συμφωνία-Πλαίσιο, με την από 23 Νοεμβρίου 2005 επιστολή της Crédit Agricole S.A. προς την Εμπορική Τράπεζα, το περιεχόμενο της οποίας αποδέχεται η Εμπορική Τράπεζα, διευκρινίζεται ότι οι περιστάσεις υπό τις οποίες η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ ενδέχεται να υποχρεωθεί να καταβάλλει το αρχικό τίμημα στην Crédit Agricole S.A. έχουν ως εξής:

“Εάν στη διάρκεια του πρώτου έτους μετά την λήξη της Συμφωνίας-Πλαίσιο (είτε με κοινή συμφωνία είτε εάν αυτή δεν παραταθεί μετά τον Δεκέμβριο 2007) η Crédit Agricole S.A. αποφασίσει να πωλήσει, τότε οι πωλητές-μέτοχοι οι οποίοι πώλησαν στην Crédit Agricole S.A. τις μετοχές της Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ ( η Εμπορική Κεφαλαίου και Συμμετοχών ΑΕ-την οποία έχει ήδη διαδεχθεί λόγω απορροφήσεως η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ – και η Φοίνιξ Εταιρεία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ) έχουν το δικαίωμα και όχι την υποχρέωση να αγοράσουν τις μετοχές που απέκτησε αρχικά η Crédit Agricole S.A. (δηλαδή 5.718.466 μετοχές). Εάν η Φοίνιξ Εταιρεία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ και η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ ενασκήσουν αυτό το δικαίωμα της πρώτης άρνησης, τότε θα πρέπει να καταβάλλουν το ανώτερο μεταξύ: α) της Αρχικής Τιμής (δηλαδή δραχμές 94.068.765.700) και β) της Τιμής Αναφοράς ( δηλαδή 90% της μέσης χρηματιστηριακής τιμής των τελευταίων 23 Εργασιμών Ημερών πριν από την ειδοποίηση μεταβίβασης εκ μέρους της Crédit Agricole S.A.). Εάν όμως η Φοίνιξ Εταιρεία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ και η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ δηλώσουν την πρόθεσή τους να ενασκήσουν το δικαίωμά τους πρώτης άρνησης αλλά δεν ολοκληρώσουν την αγοραπωλησία εντός 30 εργασιμών ημερών, τότε η Crédit Agricole S.A. έχει το δικαίωμα να μεταπωλήσει τις μετοχές που αρχικά απέκτησε (δηλαδή 5.718.466 μετοχές) στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ θα πρέπει να πληρώσει την διαφορά μεταξύ του τιμήματος που θα εισπράξει η Crédit

Agricole S.A. και της Αρχικής Τιμής (δηλαδή δραχμές 94.068.765.700). Αυτή η περαιτέρω υποχρέωση της Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ περιέληθη στη Συμφωνία-Πλαίσιο με σκοπό να αποτρέψει τους συμβαλλόμενους που έχουν το δικαίωμα πρώτης άρνησης από το να ενασκήσουν μεν το δικαίωμα αλλά να καθυστερήσουν αδικαιολόγητα την ολοκλήρωση της αγοραπωλησίας”.<sup>45</sup>

### **3.5 ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ**

Τα σχόλια του τύπου ήταν αρνητικά και επιβάρυναν περισσότερο το κλίμα των γύρω από την Εμπορική. Ακολουθούν δύο άρθρα της εποχής από τον οικονομικό δημοσιογράφο Γ. Αγγέλη που χαρακτηρίζουν τις απόψεις των ΜΜΕ:

Άρθρο του Γ. Αγγέλη στην εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ - 21/08/2005

#### **ΕΝΩ ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΜΑΣ ΘΕΛΟΥΝ ΝΑ ΑΠΟΤΡΕΨΟΥΝ ΤΗΝ ΕΙΣΟΔΟ ΞΕΝΟΥ ΠΑΙΚΤΗ**

#### **Ζητούνται νέοι «μνηστήρες» στο εξωτερικό για Εμπορική**

Μετά την «περιπετειώδη» Γενική Συνέλευση της Εμπορικής, στην οποία αποφασίστηκε η ένταξη στο νέο ενιαίο επικουρικό Ταμείο, η τράπεζα μπαίνει στην τελική ευθεία για την «ιδιωτικοποίησή» της. Το υπουργείο Οικονομίας αναζητά νέους μνηστήρες από το εξωτερικό πέραν της Credit Agricole, ενώ ταυτόχρονα οι ελληνικές τράπεζες ετοιμάζουν «αντίμετρα».

Από πλευράς υπουργείου Οικονομίας, ανιχνεύεται ανεπισημως το ενδιαφέρον άλλων - ευρωπαϊκών πάντα- τραπεζών. Στόχος να υπάρχει εναλλακτική «λύση» στην περίπτωση που η Credit Agricole δεν επιβεβαιώσει την



<sup>45</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιο Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005,σελ.65

πρόθεσή της για εξαγορά της Εμπορικής Τράπεζας.

Παράλληλα συνεχίζεται η αναδιοργάνωση του ομίλου με την πώληση θυγατρικής τράπεζας που έχει στην Κύπρο, η οποία πωλείται σε όμιλο Κυπρίων επιχειρηματιών.

Αύξηση κεφαλαίου.

Τα βήματα, όπως έχουν αποφασισθεί μετά την τελευταία γενική συνέλευση, προβλέπουν την πραγματοποίηση νέας στις 5 Σεπτεμβρίου για να δρομολογηθεί η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας. Επειδή όμως -όπως προβλέπεται- δεν θα υπάρχει απαρτία, η διαδικασία θα επαναληφθεί και πάλι στα τέλη του μήνα. Θέμα της η αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της τράπεζας κατά 350 - 400 εκατ. ευρώ.

Η αύξηση, σύμφωνα πάντα με τις εκτιμήσεις της διοίκησης της τράπεζας, θα έχει καλυφθεί μέχρι τα τέλη Οκτωβρίου και μαζί της θα έχει... λυθεί και το «μυστήριο» των προθέσεων της Credit Agricole για το αν τελικά θα αγοράσει την Εμπορική.

Ενδιαφέρον, πάντως, προκάλεσε η παρουσία εκπροσώπου της Credit Agricole στην τελευταία γενική συνέλευση.

Η παρουσία εκπροσώπου των Γάλλων θεωρήθηκε ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος για το αν και πώς θα λυθεί το ασφαλιστικό πρόβλημα της Εμπορικής Τράπεζας. Άλλωστε, η «απουσία» της Credit Agricole από τη διαδικασία πώλησης ιδίων μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας, που είχε γίνει πρόσφατα, είχε προκαλέσει ανησυχία.

Η C.A., με δήλωση εκπροσώπου της την περασμένη εβδομάδα, άφησε και πάλι όλα τα ενδεχόμενα ανοικτά, απαντώντας έμμεσα σε δηλώσεις του υπουργού Οικονομίας Γ. Αλογοσκούφη. Ο υπουργός, ενόψει της γενικής συνέλευσης, είχε επαναλάβει την πρόθεσή του να πουλήσει η ΔΕΚΑ το 9,2% που κατέχει στους Γάλλους (με προτεραιότητα) ή να ακολουθήσει, σε

περίπτωση άρνησής τους, τη διαδικασία μετατροπής της Εμπορικής σε «πολυμετοχική» τράπεζα, ανάλογη της Εθνικής.

Το 9,2% που κατέχει η ΔΕΚΑ αξίζει σε τρέχουσες τιμές 252 εκατ. ευρώ. Υπάρχει ακόμα ποσοστό 25% περίπου στα ασφαλιστικά ταμεία. Πάντως, η C.A., έχοντας ήδη περίπου 11% της Εμπορικής, μπορεί εφόσον αγοράσει από την ΔΕΚΑ να φθάσει το 20%. Προϋπόθεση, βέβαια, σ' αυτό θα είναι να συμμετάσχει στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου τον Οκτώβριο και πιθανώς να εξαγοράσει και τα δικαιώματα συμμετοχής της ΔΕΚΑ.

Υπάρχει όμως και ένα «τεχνικό» πρόβλημα που δεν είναι άλλο από την ένταξη της Εμπορικής στο νέο επικουρικό Ταμείο. Το Ταμείο αυτό δεν έχει ακόμα ιδρυθεί και, κατά συνέπεια, δεν μπορούν να γίνουν αιτήσεις ένταξης των ενδιαφερόμενων τραπεζών και της Εμπορικής.

#### Ανησυχίες

Για το λόγο αυτό μάλιστα εκφράζονται -και στο υπουργείο Οικονομίας- ανησυχίες όσο αφορά την «ταχύτητα» με την οποία χειρίζεται τα πράγματα το, αρμόδιο, υπουργείο Απασχόλησης.

Το σίγουρο πάντως είναι ότι η ηγεσία του υπουργείου Οικονομίας επιμένει στο να πουλήσει σε ξένη τράπεζα την Εμπορική. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με πληροφορίες, «ανιχνεύεται» από πλευράς κυβέρνησης, μέσω τραπεζικών παραγόντων, το ενδιαφέρον άλλης (γαλλικής) τράπεζας για την περίπτωση που αποχωρήσει η C.A., εκπρόσωποι της οποίας επιμένουν ότι «η τιμή μετοχής της Εμπορικής είναι πολύ υψηλή...».

Σημειώνεται ότι το ενδιαφέρον τους για την Εμπορική έχουν εκδηλώσει διοικητικά στελέχη της Alpha Bank κατά κύριο λόγο αλλά και της Eurobank και της Πειραιώς, εφόσον βέβαια αποχωρήσουν οι Γάλλοι...

Από πλευράς των ελληνικών τραπεζών, κουβέντες διοικητικών στελεχών, από τις «παραλίες» των νησιών, ενισχύουν την άποψη ότι θα κάνουν καθετί

δυνατό για να δυσκολέψουν την εξαγορά της Εμπορικής από την C.A. ακόμα και αν χρειαστεί να ασκήσουν πιέσεις μέσω Σοφοκλέους για περαιτέρω αύξηση της τιμής της μετοχής της. Στέλεχος μάλιστα μεγάλης ελληνικής ιδιωτικής τράπεζας φέρεται να δηλώνει από τον τόπο των διακοπών του ότι «αν ο Αλογοσκούφης θέλει να την πουλήσει μόνο σε ξένους και όχι σε μας, τίποτα δεν μπορεί να μας εμποδίσει να κάνουμε τον υποψήφιο αγοραστή να "ματώσει" για να την πάρει...».

Άρθρο του Γ. Αγγέλη στην εφημερίδα ΕΛΕΥΘΕΡΟΤΥΠΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ - 04/06/2006

### **Άρον άρον η πώληση της Εμπορικής Τράπεζας**

Η πώληση του 22% της Εμπορικής Τράπεζας δρομολογείται από το υπουργείο Οικονομίας πριν κλείσει ο Ιούνιος, με ανοικτό το ενδεχόμενο να κλείσει και πριν τον Οκτώβριο.

Αν και ο υπουργός Οικονομίας Γ. Αλογοσκούφης δηλώνει ότι δεν βιάζεται να προχωρήσει η πώληση, εν τούτοις το χρονοδιάγραμμα που θα ανακοινωθεί «δείχνει» ότι η ιδιωτικοποίηση της Εμπορικής είναι πολύ πιθανό να τελειώσει σύντομα. Η πώληση θα γίνει με πρόσκληση ενδιαφέροντος για δημόσια προσφορά και θα ακολουθήσει μία σύντομη χρονικά περίοδος για τον έλεγχο των στοιχείων της τράπεζας από τους ενδιαφερόμενους αγοραστές, μεταξύ των οποίων «θα υπάρχουν περισσότερες του αναμενομένου ελληνικές τράπεζες...», όπως υποστηρίζουν από το υπουργείο Οικονομίας.

Πληροφορίες της «Οικονομίας» αναφέρουν ότι τόσο η Τράπεζα Πειραιώς και η Marfin, όσο και η Eurobank, θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον.

Προθέσεις εξαγοράς

Επίσης εκτιμάται ότι θα εκδηλωθεί ενδιαφέρον και από την Τρ. Κύπρου αλλά και την Alpha. Κύκλοι προσκείμενοι στο οικογενειακό περιβάλλον Λάτση

επιμένουν ότι πρόσωπα της οικογένειας έχουν εκφράσει την πρόθεση εξαγοράς της Εμπορικής, «αν και παραμένει το πρόβλημα του υπεράριθμου προσωπικού, για το οποίο πρέπει να βρεθεί έστω και εκ των υστέρων λύση για τη μείωσή του...».

Σοβαρό ενδιαφέρον φαίνεται να εκδηλώνεται και από την πλευρά της Marfin, εκπρόσωποι της οποίας συνοδευόμενοι από παράγοντες της Dubai Investment Group, επισκέφθηκαν την Παρασκευή το πρωί τον υπουργό Οικονομίας Γ. Αλογοσκούφη αμέσως μετά την συνάντησή του με τον πρόεδρό της Εμπορικής Γ. Προβόπουλο.

Θεωρείται πιθανή η συμμετοχή και της Τράπεζας Κύπρου, η οποία εφόσον ξεπεράσει κάποιες διοικητικές διχογνωμίες, θα επιζητήσει την ταυτόχρονη επέκτασή της τόσο στην Ελλάδα όσο και στη Ρωσία.

Όσον αφορά την Credit Agricole, παραμένει ανοικτό το ενδεχόμενο «συμφωνίας» με το ελληνικό Δημόσιο για την από κοινού διάθεση του πακέτου της γαλλικής τράπεζας, όπως βεβαιώνουν από την ηγεσία του υπουργείου Οικονομίας».

Από την Εμπορική Τράπεζα πάντως θεωρούν πιθανότερο το ενδεχόμενο οι Γάλλοι να περιμένουν και να μην «πουλήσουν» ταυτόχρονα με το Δημόσιο. Η πλευρά των Γάλλων εκτιμά ότι ο αγοραστής του ποσοστού του Δημοσίου (περί το 22%) θα πληρώσει κάτι παραπάνω για να πάρει το ποσοστό τους και με τον τρόπο αυτό να αποκτήσει καταστατική μειοψηφία (πάνω από 33%).

### **Η απάντηση της Credit Agricole S.A στις 28/11/2005**

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Ανακοίνωση της ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. αναφορικά με την από 18.10.2000 Συμφωνία-Πλαίσιο Στρατηγικής Συνεργασίας μεταξύ της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και της Credit Agricole S.A.

Σύμφωνα με τα άρθρα 11-15 και 18 του Νόμου 3371/2005 και την Αρ.Πρωτ.5147/28.11.2005 επιστολή της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. ανακοινώνει τα εξής:

Αναφορικά με την από 18.10.2000 Συμφωνία-Πλαίσιο Στρατηγικής Συνεργασίας μεταξύ της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ και της Credit Agricole S.A. (Κεφάλαιο 3.20 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ του από 10 Νοεμβρίου 2005 Ενημερωτικού Δελτίου για την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ), η από 23 Νοεμβρίου 2005 επιστολή της Credit Agricole S.A. προς την ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ έχει ως εξής:

"CREDIT AGRICOLE S.A.

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Παρίσι, 23 Νοεμβρίου 2005

Προς,Κον Γεώργιο ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟ

Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Αγαπητέ κ.Προβόπουλε

Στη διάρκεια των λίγων τελευταίων ημερών (την Δευτέρα και χθες) παρατηρήσαμε ότι ο Ελληνικός τύπος μεταδίδει λανθασμένα την ερμηνεία ενός επιμέρους όρου της Συμφωνίας-Πλαίσιο. Με δεδομένο ότι τα σχετικά άρθρα στον Τύπο είναι λανθασμένα και επομένως θα μπορούσαν να παραπλανήσουν το κοινό, θα θέλαμε πρώτα να επιβεβαιώσουμε προς εσάς ότι συναινούμε να γνωστοποιηθεί στο κοινό η έννοια του σχετικού όρου. Προς διευκόλυνσή σας παραθέτομε κατωτέρω την κατάλληλη κατά την γνώμη μας διευκρίνιση αυτού του σημείου. Στο βαθμό που διαφωνείτε με το κείμενο που παραθέτομε κατωτέρω θα ήμασταν υπόχρεοι εάν το συζητούσατε μαζί μας προκαταβολικά.



Έχει γραφεί πρόσφατα σε ορισμένες εφημερίδες ότι η Credit Agricole SA αγόρασε τις μετοχές της Εμπορικής Τράπεζας στα 43 ΕΥΡΩ έχοντας διασφαλίσει ότι η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ θα επαναγοράσει τις μετοχές της Credit Agricole SA στην τιμή που η Credit Agricole SA κατέβαλε όταν αγόρασε τις μετοχές. Με άλλα λόγια, εμφανίστηκε και υπονοήθηκε ότι η Credit Agricole SA συνήψε μια "άνευ κινδύνου" και ύποπτη συμφωνία με την Εμπορική Τράπεζα. Η θέση αυτή όπως εμφανίζεται είναι παραπλανητική και θεωρούμε αναγκαίο να την διευκρινίσουμε.

Πρώτον, η τιμή στην οποία η Credit Agricole SA αρχικά αγόρασε τις μετοχές της Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ ήταν ΕΥΡΩ 48,27 (Δραχμές 16.450) ανά μετοχή. Δεύτερον, κατά την Συμφωνία Πλαίσιο που συνήφθη μεταξύ Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ και Credit Agricole SA (μεταξύ άλλων), οι περιστάσεις υπό τις οποίες η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ ενδέχεται να υποχρεωθεί να καταβάλει το αρχικό τίμημα στην Credit Agricole SA έχουν ως εξής. Εάν στη διάρκεια του πρώτου έτους μετά την λήξη της Συμφωνίας Πλαίσιο (είτε με κοινή συμφωνία είτε εάν αυτή δεν παραταθεί μετά τον Δεκέμβριο 2007) η Credit Agricole SA αποφασίσει να πωλήσει, τότε οι πωλητές-μέτοχοι οι οποίοι πώλησαν στην Credit Agricole SA τις μετοχές της Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ (η Εμπορική Κεφαλαίου και Συμμετοχών ΑΕ ?την οποία έχει ήδη διαδεχθεί λόγω απορροφήσεως η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ? και η Φοίνιξ Εταιρία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ) έχουν το δικαίωμα και όχι την υποχρέωση να αγοράσουν τις μετοχές που απέκτησε αρχικά η Credit Agricole SA (δηλαδή 5.718.466 μετοχές). Εάν η Φοίνιξ Εταιρία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ και η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ ενασκήσουν αυτό το δικαίωμα πρώτης άρνησης, τότε θα πρέπει να καταβάλουν το ανώτερο μεταξύ: (I) της Αρχικής Τιμής (δηλαδή Δραχμές 94.068.765.700) και (II) της Τιμής Αναφοράς (δηλαδή 90% της μέσης χρηματιστηριακής τιμής των τελευταίων 23 Εργασίμων Ημερών πριν από την ειδοποίηση μεταβίβασης εκ μέρους της Credit Agricole SA). Εάν όμως η Φοίνιξ Εταιρία Γενικών Ασφαλειών ΑΕ και η Εμπορική Τράπεζα ΑΕ δηλώσουν την πρόθεσή τους να ενασκήσουν το δικαίωμά τους πρώτης άρνησης αλλά δεν ολοκληρώσουν την αγοραπωλησία εντός 30 εργασίμων ημερών, τότε η Credit Agricole SA έχει το δικαίωμα να πωλήσει τις μετοχές που αρχικά απέκτησε (δηλαδή 5.718.466 μετοχές) στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η Εμπορική

Τράπεζα ΑΕ θα πρέπει να πληρώσει την διαφορά μεταξύ του τιμήματος που θα εισπράξει η Credit Agricole SA και της Αρχικής Τιμής (δηλαδή Δραχμές 94.068.765.700). Αυτή η περαιτέρω υποχρέωση της Εμπορικής Τράπεζας ΑΕ περιελήφθη στη Συμφωνία Πλαίσιο με σκοπό να αποτρέψει τους συμβαλλομένους που έχουν το δικαίωμα πρώτης άρνησης από το να ενασκήσουν μεν το δικαίωμα αλλά να καθυστερήσουν αδικαιολόγητα την ολοκλήρωση της αγοραπωλησίας."<sup>46</sup>

Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ αποδέχεται την ως άνω διευκρίνιση.

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΘ. ΠΡΟΒΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

### **Η Γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εμπορικής Τράπεζας**

Η Γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. Σχετικά με την Αναθεωρητική Δημόσια Πρόταση της CREDIT AGRICOLE S.A. για την αγορά όλων των μετοχών της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. που δεν ανήκουν στη CREDIT AGRICOLE S.A

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. («εφεξής: η Εταιρία») κατά τη συνεδρίασή του της 31ης Ιουλίου 2006 συζήτησε την αναθεωρητική Δημόσια Πρόταση που υπέβαλε η «CREDIT AGRICOLE S.A.» («εφεξής : Ο Προτείνων») σύμφωνα με το άρθρο 21 του ν. 3461/2006, για την αγορά όλων των μετοχών της Εταιρίας τις οποίες δεν κατέχει ο Προτείνων («εφεξής: Η Δημόσια Πρόταση») και της εκθέσεως του ανεξάρτητου χρηματοοικονομικού συμβούλου που η Εταιρία όρισε, «J.P. Morgan PLC», («εφεξής: Ο Σύμβουλος») προκειμένου να διατυπώσει την αιτιολογημένη γνώμη του σχετικά με την αναθεώρηση της Δημόσιας Πρότασης. Η γνώμη αυτή δημοσιοποιείται κατά τις διατάξεις των άρθρων 15 παρ. 3 και 16 παρ 1 του νόμου 3461/2006.

---

<sup>46</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου Εταιρειών

Το Διοικητικό Συμβούλιο ενημερώθηκε εγγράφως από τον Προτείνοντα για την αναθεώρηση της Δημόσιας Πρότασης την 27η Ιουλίου 2006, που ενέκρινε η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς την 28η Ιουλίου 2006. Η αναθεώρηση συνίσταται στην αύξηση του προσφερόμενου τιμήματος για την αγορά από τον Προτείνοντα του συνόλου μετοχών της Εταιρίας, που δεν του ανήκουν, από 23,50 ευρώ ανά μετοχή, σε 25,00 ευρώ ανά μετοχή, (οι «Μετοχές»).

Ενόψει τούτων, και σε εφαρμογή του άρθρου 15 του νόμου 3461/2006, το Διοικητικό Συμβούλιο συνήλθε στις 31 Ιουλίου 2006, και αποφάσισε τα ακόλουθα:

Το Διοικητικό Συμβούλιο της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.:

(α) Λαμβάνοντας υπόψη,

(i) την αναθεωρητική Δημόσια Πρόταση, της CREDIT AGRICOLE για τη Δημόσια Πρόταση που εγκρίθηκε από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και η οποία εμπροθέσμως γνωστοποιήθηκε εγγράφως στην Εταιρία, και

(ii) την από 31η Ιουλίου 2006 Έκθεση του Συμβούλου, αντίγραφο της οποίας θα είναι διαθέσιμο, διαρκούσης της Περιόδου Αποδοχής, όπως αυτή ορίζεται στο έγγραφο για την αναθεώρηση της Δημόσιας Πρότασης, στα γραφεία της Εταιρίας,

(β) Συνεκτιμώντας,

(i) ότι ο Σύμβουλος της Εταιρίας προέβη σε σύνταξη νέας εκθέσεως για την εκτίμηση της αναθεωρητικής Δημόσιας Πρότασης, εφαρμόζοντας την ίδια μεθοδολογία και τις ίδιες αρχές με εκείνες που είχε υιοθετήσει για τις ανάγκες διατυπώσεως της γνώμης του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας της 12ης Ιουλίου 2006,

(ii) ότι κατά την εκτίμηση του Συμβούλου δεν έχουν μεσολαβήσει έκτοτε, γεγονότα ουσιαστικής σημασίας ούτε και συντρέχουν λόγοι που να οδηγούν σε αναθεώρηση α) του ευλόγου εύρους τιμών ανά Μετοχή της Εταιρίας στο οποίο είχε καταλήξει και το οποίο είναι 23,00 έως 27,00 Ευρώ ανά Μετοχή και β) του εύρους υπερτιμημάτων απόκτησης ελέγχου (control premium) 16% και 29% επί της μέσης χρηματιστηριακής τιμής του τελευταίου μήνα πριν την ανακοίνωση της προσφοράς που έχουν παρατηρηθεί σε αντίστοιχες συναλλαγές που αφορούν χρηματοπιστωτικά ιδρύματα,

(iii) ότι το προσφερόμενο από τον Προτείνοντα τίμημα, ύστερα από την αναθεώρηση της Δημόσιας Πρότασης, των 25,00 Ευρώ ανά μετοχή βρίσκεται ακριβώς στο μέσο του ευλόγου εύρους τιμών ανά Μετοχή της Εταιρίας και ότι ενσωματώνει, σε σχέση με το κατώτατο άκρο του ευλόγου εύρους τιμών, υπερτίμημα ελέγχου ύψους 8,7%, που αποτελεί ποσοστό 2,25% επί της μέσης χρηματιστηριακής τιμής του τελευταίου μήνα πριν την ανακοίνωση της αρχικής Δημόσιας Πρότασης,

(iv) ότι η ανταγωνιστική δημόσια πρόταση που είχε υποβληθεί από την Τράπεζα Κύπρου έχει ουσιαστικώς καταστεί ανενεργή σύμφωνα με την ανακοίνωση της 21ης Ιουλίου 2006, καθώς οι αιρέσεις στις οποίες η πρόταση αυτή υπόκειται δεν έχουν πληρωθεί,

(v) Ενεργώντας σύμφωνα με το άρθρο 22α του κ.ν. 2190/1920, το οποίο καθορίζει το καθήκον επιμέλειας των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου,

(δ) Λαμβάνοντας επιπροσθέτως υπόψη

(i) το καθήκον των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των εταιριών με μετοχές εισηγμένες στο Χρηματιστήριο, σύμφωνα με το άρθρο 2 παράγραφος 1 του νόμου 3016/2002, να προάγουν τη μακροπρόθεσμη εμπορική αξία της Εταιρίας και να συντηρούν τα γενικά συμφέροντα της Εταιρίας, και

(ii) τη συνεχή αφοσίωση του Διοικητικού Συμβουλίου στις αρχές της διασφάλισης και της προαγωγής των συμφερόντων της Εταιρίας και των μετόχων της, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τα δικαιώματα των εργαζομένων της Εταιρίας

#### ΔΗΛΩΝΕΙ

(i) ότι ο αριθμός των Κινητών Αξιών της Εταιρίας που κατέχουν ή ελέγχουν άμεσα ή έμμεσα τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και τα διευθυντικά στελέχη παρατίθεται στον πίνακα που επισυνάπτεται στο τέλος του παρόντος,

(ii) ότι το Διοικητικό Συμβούλιο δεν έχει προβεί σε καμία ενέργεια σε σχέση με τη Δημόσια Πρόταση, δεν πραγματοποίησε επαφές για την διατύπωση ανταγωνιστικών προσφορών και ότι συνεργάστηκε στενά με το Σύμβουλο για να του παράσχει όλα τα αναγκαία για την έκθεσή του στοιχεία,

(iii) ότι δεν έχει γίνει καμία συμφωνία μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας και του Προτείνοντος ή μεταξύ των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας που αφορούν την άσκηση των δικαιωμάτων ψήφου στην Εταιρία, εκτός από το ότι δύο μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (κ.κ.

Ντεβίτ και Περρόν) κατέχουν τη θέση αυτή ως αποτέλεσμα της από 18.10.2000 Σύμβασης-Πλαίσιο με τον Προτείνοντα,

(iv) ότι οι εργαζόμενοι της Εταιρίας πληροφορήθηκαν από την Εταιρία εγκαίρως και προσηκόντως, με επιστολή της 27<sup>ης</sup> Ιουλίου 2006 συνοδευομένης από το έγγραφο για την αναθεώρηση της Δημόσιας Πρότασης που υπέβαλε ο Προτείνων στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς, το Περιεχόμενο της Αναθεωρητικής Δημόσιας Πρότασης,

(v) ότι ως προς την επιχειρηματική στρατηγική του Προτείνοντος για την Εμπορική Τράπεζα και τις επιπτώσεις της στην απασχόληση δεν παρίσταται ανάγκη άλλης πρόσθετης αναφοράς πέραν των όσων έχουν ήδη διατυπωθεί στη γνώμη του Διοικητικού Συμβουλίου της 12ης Ιουλίου 2006 στην οποία και πάλι, ως προς τα σημεία αυτά, το Διοικητικό Συμβούλιο ρητώς αναφέρεται

ΕΧΕΙ ΤΗ ΓΝΩΜΗ

Ότι η βελτίωση του προσφερόμενου από τον Προτείνοντα τιμήματος σε Ευρώ 25,00 ανά μετοχή, ήτοι Ευρώ 1,5 ανά μετοχή επιπλέον του αρχικώς προσφερόμενου, είναι θετική εξέλιξη. Το βελτιωμένο τίμημα βρίσκεται ακριβώς στο μέσο του ευλόγου εύρους τιμών ανά μετοχή της Εταιρίας. Αποδοχή της αναθεωρητικής Δημόσιας Πρότασης από τους μετόχους της Εταιρίας οδηγεί στην ολοκλήρωση της ήδη υπάρχουσας από το 2000 στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ της Εταιρίας και της Credit Agricole S.A., εντάσσοντας ταυτόχρονα την πρώτη σε έναν από τους διεθνώς μεγαλύτερους τραπεζικούς ομίλους, με τα πλεονεκτήματα που αυτό συνεπάγεται.

Για την ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Το Διοικητικό Συμβούλιο<sup>47</sup>

## **Η Πρόταση της Credit Agricole S.A. στους Μετόχους**

Η Crédit Agricole S.A. ολοκληρώνει με επιτυχία τη δημόσια πρόταση προς τους μετόχους της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. και το ποσοστό της ανέρχεται σε 71,97%.

---

<sup>47</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου Εταιρειών

Ένα σημαντικό βήμα στη διεθνή ανάπτυξη της Crédit Agricole S.A. Παρίσι 9 Αυγούστου 2006: Η Crédit Agricole S.A. ανακοίνωσε σήμερα ότι η δημόσια πρόταση που υπέβαλε προς τους μετόχους της εταιρείας «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» («Εμπορική»), για να προσφέρουν στην Crédit Agricole S.A. τις μετοχές που κατέχουν στην Εμπορική έναντι καταβολής μετρητών, ήταν επιτυχής. Με την εκκαθάριση της μεταβίβασης, η συνολική συμμετοχή της Crédit Agricole S.A. στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής θα ανέρχεται σε 71,97%.

1.300 μέτοχοι της Εμπορικής, οι οποίοι κατέχουν συνολικά 69.574.826 μετοχές αποδέχθηκαν τη δημόσια πρόταση μέχρι και τη λήξη της περιόδου αποδοχής στις 7 Αυγούστου 2006, αντιπροσωπεύοντας περίπου 52,55% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής.

Σε συνδυασμό με την άμεση συμμετοχή της Crédit Agricole S.A. που ανέρχεται σε 25.702.456 μετοχές (στις οποίες συμπεριλαμβάνονται 14.002.359 μετοχές, οι οποίες αποκτήθηκαν χρηματιστηριακώς από την ανακοίνωση της δημόσιας πρότασης μέχρι σήμερα), και οι οποίες αντιπροσωπεύουν 19,41% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής, το ποσοστό της Crédit Agricole S.A. στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής θα ανέλθει με την εκκαθάριση της μεταβίβασης στο 71,97%.

Η ολοκλήρωση της εξωχρηματιστηριακής μεταβίβασης και η εκκαθάριση της μεταβίβασης των μετοχών της Εμπορικής, οι οποίες προσφέρθηκαν εγκύρωσ μέχρι τις 7 Αυγούστου 2006, αναμένεται να λάβει χώρα στις 16 Αυγούστου 2006

Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει εγκρίνει την απόκτηση ελέγχου της Εμπορικής από την Crédit Agricole S.A., σύμφωνα με το Ν. 2076/1992.

Η δημόσια πρόταση γνωστοποιήθηκε με τη συνοπτική διαδικασία στην Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία αναμένεται να εκδώσει την απόφασή της το αργότερο μέχρι τις 21 Αυγούστου 2006.

Ο René Carron, Πρόεδρος της Crédit Agricole S.A., υποστήριξε «είμαι ενθουσιασμένος με την επιτυχία της δημοσίας πρότασης για την Εμπορική και θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την Ελληνική Κυβέρνηση και όλους τους άλλους μετόχους για την εμπιστοσύνη που μας έδειξαν προσφέροντας τις μετοχές τους στη δημόσια πρόταση. Αυτή η συναλλαγή σηματοδοτεί ένα μεγάλο βήμα στη διεθνή μας στρατηγική και θα συνεισφέρει στον στόχο μας να αυξήσουμε τα έσοδα από δραστηριότητες εκτός Γαλλίας. Ανυπομονούμε να ενδυναμώσουμε την τράπεζα στην Ελλάδα και στις γειτονικές χώρες προς όφελος των δραστηριοτήτων της Εμπορικής, των πελατών και των εργαζομένων της.»

Ο Georges Pauget, Διευθύνων Σύμβουλος της Crédit Agricole S.A., υποστήριξε «στρατηγικά, αυτή η εξαγορά συνάδει απόλυτα με τους στόχους μας, καθώς μας επιτρέπει να επεκτείνουμε τη γεωγραφική μας παρουσία και μας δίνει πρόσβαση σε μια αναπτυσσόμενη αγορά και σε μια ταχέως εξελισσόμενη περιοχή. Επιπλέον, συνάδει με όλα τα χρηματοοικονομικά μας κριτήρια στα πλαίσια των εξαγορών. Θα επικεντρωθούμε τώρα στην εξέλιξη των διαδικασιών λειτουργίας της Εμπορικής, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνου, της προώθησης προϊόντων και της διαχείρισης πελατών καθώς και στις σχέσεις με τους εργαζόμενους και στην εκπαίδευση τους, σύμφωνα με τη βέλτιστη πρακτική της Crédit Agricole S.A.»

Σύμβουλος

Η Morgan Stanley & Co. Limited ενήργησε ως χρηματοοικονομικός σύμβουλος της Crédit Agricole S.A. στα πλαίσια της δημοσίας πρότασης.<sup>48</sup>

**Η Crédit Agricole S.A. λαμβάνει την έγκριση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την απόκτηση ελέγχου της Εμπορικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.**

---

<sup>48</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου Εταιρειών

Παρίσι 16 Αυγούστου 2006: Η Crédit Agricole S.A. ανακοίνωσε σήμερα ότι έλαβε την εγκριτική απόφαση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την απόκτηση ελέγχου της εταιρείας «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» («**Εμπορική**»).

Η δημόσια πρόταση προς τους μετόχους της Εμπορικής γνωστοποιήθηκε με την απλοποιημένη διαδικασία στην Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, η οποία εξέδωσε την απόφασή της στις 11 Αυγούστου 2006. Μετά από εξέταση της γνωστοποίησης, η οποία ελήφθη στις 13 Ιουλίου 2006, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αποφάσισε ότι η συναλλαγή εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΚ) 139/2004 του Συμβουλίου και της παραγράφου 5 (γ) της Ανακοίνωσης της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σχετικά με την απλοποιημένη διαδικασία για την εξέταση ορισμένων συγκεντρώσεων. Ως εκ τούτου, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αποφάσισε να κηρύξει τη συναλλαγή συμβατή με την κοινή αγορά και τη Συμφωνία του ΕΟΧ σύμφωνα με το άρθρο 6 (1) (β) του Κανονισμού (ΕΚ) 139/2004 του Συμβουλίου.

Η Τράπεζα της Ελλάδος έχει ήδη εγκρίνει την απόκτηση ελέγχου της Εμπορικής από την Crédit Agricole S.A., σύμφωνα με το Ν. 2076/1992.

Η ολοκλήρωση της εξωχρηματιστηριακής μεταβίβασης και η εκκαθάριση της μεταβίβασης των μετοχών της Εμπορικής, οι οποίες προσφέρθηκαν εγκύρως μέχρι τις 7 Αυγούστου 2006, έλαβε χώρα στις 16 Αυγούστου 2006.<sup>49</sup>



---

<sup>49</sup> Εμπορική Τράπεζα, Crédit Agricole S.A., Ανακοινώσεις





### **3.6 Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΗΝ CREDIT AGRICOLE:**

**πολύ περισσότερο από απλή συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Τράπεζας**

#### **Μακροχρόνια συνεργασία που αποβλέπει:**

- στη μεταφορά τεχνογνωσίας
- στην αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των 2 τραπεζών

Η συνεργασία προχωρά σε επίπεδο Τράπεζας με την ενεργή συμμετοχή στελεχών της CA στη διοίκηση της Τράπεζας και σε επίπεδο Ομίλου με τη δημιουργία νέων εταιρειών.

#### **Η συνεργασία με την Credit Agricole έχει επικεντρωθεί στους εξής τομείς:**

- Διαχείριση Διαθεσίμων

Κοινή εταιρεία με τη, Credit Agricole Asset Management, *Εμπορική Asset Management ΑΕΠΠΕΥ* για τη διαχείριση επενδυτικών κεφαλαίων θεσμικών επενδυτών.

Συμμετοχή της CA στο μετοχικό κεφάλαιο του *Ερμή* και συνεργασία στη διάθεση νέων αμοιβαίων.

- Επενδυτική Τραπεζική

Η θυγατρική της CA, Credit Agricole Indosuez, συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο και στο ΔΣ της Τράπεζας Επενδύσεων του Ομίλου της Εμπορικής.

- Τραπεζασφάλειες (Bancassurance)

Κοινή εταιρεία με τη θυγατρική της CA Predica. Η πρώτη φάση της διάθεσης των προϊόντων, η οποία θα γίνεται αποκλειστικά μέσω του δικτύου της Τράπεζας, θα ξεκινήσει τον Απρίλιο του 2002.

- Καταναλωτική πίστη

Κοινή εταιρεία με τη Sofinco, θυγατρική της CA. Η διάθεση των προϊόντων θα γίνεται μέσω σημείων λιανικής πώλησης.<sup>50</sup>

## **ΣΤΟΧΟΙ**

- Δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας: έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη, με κερδοφορία και εξωστρεφή συμπεριφορά.
- Αύξηση του μεριδίου των χορηγήσεων, με έμφαση στην επιχειρηματική, καταναλωτική και στεγαστική πίστη, κατά 2 εκατοστιαίες μονάδες στο τέλος του 2004 σε σύγκριση με το τέλος του 2000.
- Διεύρυνση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.<sup>51</sup>

## **ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

- Αναδιάρθρωση των καταστημάτων και απλοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας τους με στόχο την καλύτερη προσέγγιση του πελάτη και την ενίσχυση των σταυροειδών πωλήσεων.

---

<sup>50</sup> Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας, Δραστηριότητες, Αποτελέσματα και Προοπτικές-Capital Link Forum-11/03/02

<sup>51</sup> Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας, Δραστηριότητες, Αποτελέσματα και Προοπτικές-Capital Link Forum-11/03/02

- Έμφαση στον Όμιλο με εκμετάλλευση των συνεργασιών μεταξύ της Τράπεζας και των θυγατρικών.
- Αναδιάρθρωση του Ομίλου:
  - ❖ Συγχωνεύσεις θυγατρικών (Φοίνικας & Metrolife, Εμπορική Χρηματοπιστηριακή & Metrolife Χρηματοπιστηριακή οι οποίες ενσωματώθηκαν στην Τράπεζα Επενδύσεων) για την εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας και εξοικονόμηση κόστους.
  - ❖ Ενδεχόμενες πωλήσεις συμμετοχών.
  - ❖ Δημιουργία νέων θυγατρικών (πχ Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας, κοινές εταιρείες με την CA).
- Ενίσχυση της ευελιξίας και της αποδοτικότητας:
  - ❖ Μείωση του προσωπικού & των διευθύνσεων. Η εθελουσία έξοδος το 2000-1 βοήθησε σημαντικά στη μείωση του προσωπικού της Τράπεζας. Το προσωπικό της Τράπεζας μειώθηκε από 7204 άτομα στο τέλος του 2000 σε 6912 άτομα στο τέλος του 2001.
  - ❖ Συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.
  - ❖ Επιλεκτικές προσλήψεις στελεχών με διεθνή εμπειρία.
  - ❖ Κίνητρα στο προσωπικό συνδεδεμένα με την επίτευξη στόχων στο επίπεδο της Τράπεζας, του τομέα, του καταστήματος.
- Αλλαγή εταιρικής ταυτότητας (rebranding) με πελατοκεντρική κατεύθυνση.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων διανομής (internet banking, call centers).
- Νέα συστήματα πληροφορικής και διαχείρισης κινδύνων (credit scoring ιδιωτών και επιχειρήσεων).<sup>52</sup>

---

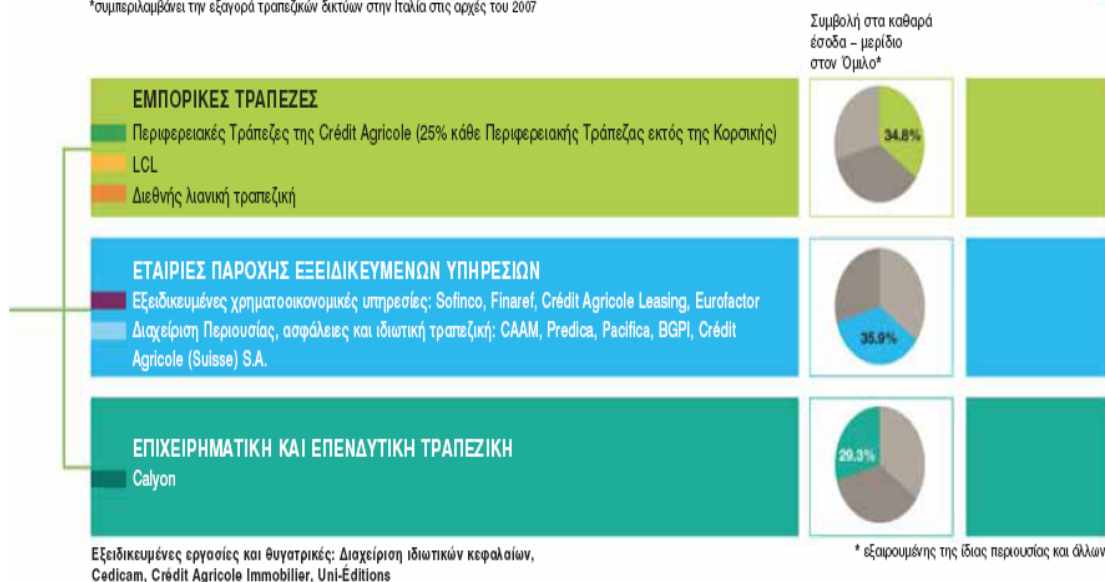
<sup>52</sup> Όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας, Δραστηριότητες, Αποτελέσματα και Προοπτικές-Capital Link Forum-11/03/02



## ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ 2006

	Όμιλος Crédit Agricole	Crédit Agricole S.A.
Καθαρά έσοδα από τραπεζικές εργασίες	€ 29,2 δισ.	€ 16,2 δισ.
Καθαρά έσοδα	€ 7,2 δισ.	€ 4,9 δισ.
Ίδια κεφάλαια	€ 58,7 δισ.	€ 35,1 δισ.
Εργαζόμενοι (πλήρους απασχόλησης)	157.000*	77.000

\*συμπεριλαμβάνει την εξαγορά τραπεζικών δικτύων στην Ιταλία στις αρχές του 2007



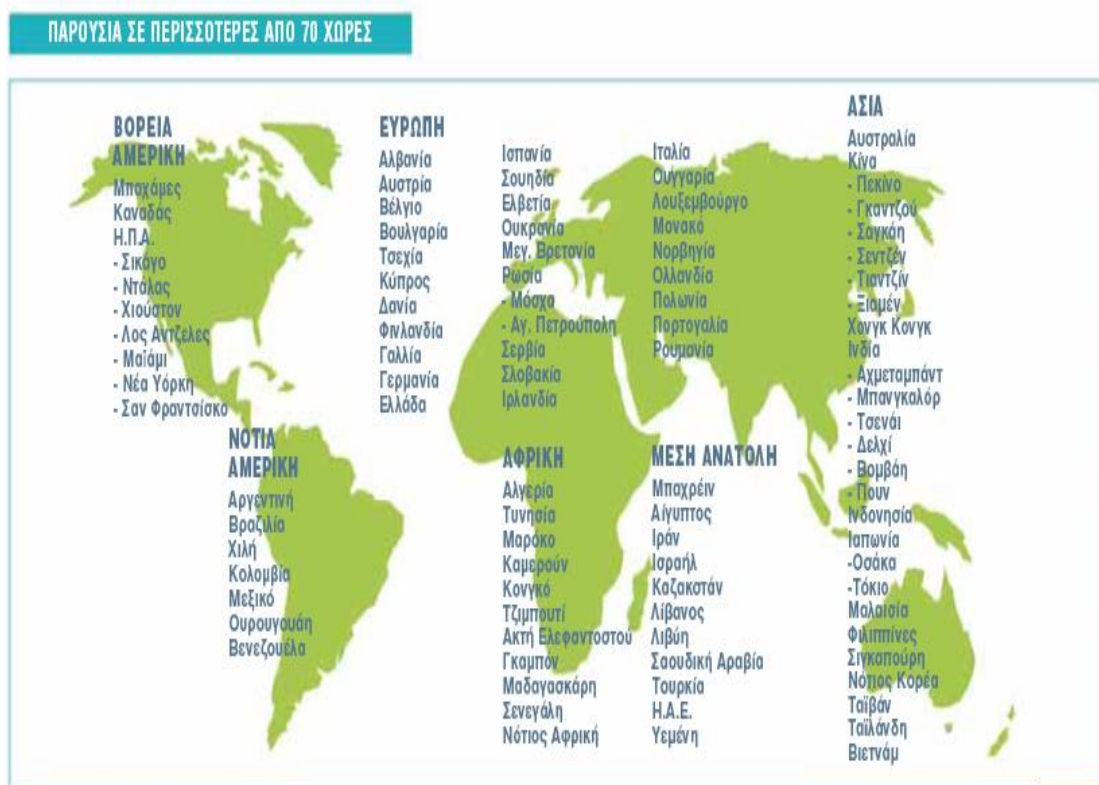
## CREDIT AGRICOLE, ένας ενοποιημένος και αποκεντρωμένος Όμιλος

Η Crédit Agricole είναι ο μεγαλύτερος τραπεζικός οργανισμός στη Γαλλία με δραστηριότητα σε όλο το φάσμα των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών εργασιών. Επίσης κατέχει την πρώτη θέση στην Ευρώπη με βάση τον αριθμό πελατών που διαθέτουν τρεχούμενους λογαριασμούς και τα έσοδα από λιανική τραπεζική, ενώ με βάση τα ίδια κεφάλαια είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος τραπεζικός οργανισμός στην Ευρώπη και ο έκτος σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η Crédit Agricole S.A. είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση μιας συνεπούς αναπτυξιακής στρατηγικής και την χρηματοοικονομική ευρωστία όλων των εταιρειών του Ομίλου της Crédit Agricole.

Η Crédit Agricole S.A. ακολουθεί τη στρατηγική αιεφόρου κα κερδοφόρας ανάπτυξης μέσω μιας ενοποιημένης προσέγγισης μεταξύ των Περιφερειακών

Τραπεζών και των θυγατρικών εταιρειών παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών του Ομίλου.<sup>53</sup>



### 3.8 Συνέντευξη

του κ. Jean Frederic De Leusse, Προέδρου της Εμπορική Bank, στην εφημερίδα ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, την Κυριακή, 22 Οκτωβρίου 2006

*Διατυπώθηκε κριτική για την σχετικά μεγάλη περίοδο μέχρι να οριστικοποιηθεί το νέο διοικητικό σχήμα της Εμπορικής αλλά και για την επιλογή του κ. Κροντήρα, στελέχους δίχως τραπεζική εμπειρία. Τι λέτε;*

Δεν συμφωνώ με την κριτική περί καθυστέρησης. Θεωρώ ότι δυο μήνες για να αποφασίσουμε την οριστική διοικητική δομή της Εμπορικής δεν είναι μεγάλο διάστημα. Πολύ περισσότερο τι στιγμή που η τράπεζα δεν έμεινε ακέφαλη στο

<sup>53</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006, Crédit Agricole S.A.

διάστημα αυτό. Είχαμε μια ιδιαίτερα αποτελεσματική διοίκηση με επικεφαλής τον κ. Christian Jacques, ο οποίος θα παραμείνει σε νευραλγική θέση στο μάνατζμεντ. Ο κ. Jacques γνωρίζει σε βάθος την Εμπορικής μετέχοντας εδώ και 6 χρονιά στη διοίκηση. Νομίζω ότι οι αιτιάσεις για την επιλογή του μάνατζμεντ στερούνται νοήματος. Στις ΗΠΑ ή το Ηνωμένο Βασίλειο θα χρειαζόταν τουλάχιστον 6 μήνες για μια αντίστοιχη επιλογή. Το θέμα της διοίκησης είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μας και ενεργήσαμε με μεγάλη προσοχή. Θέλαμε να επιλέξουμε μάνατζερ, ο οποίος να φέρει κάτι νέο στην τραπεζική αγορά. Πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικό ότι επιλέξαμε έναν μάνατζερ με μεγάλη εμπειρία σε διεθνείς ομίλους, στην μεταφορά της κουλτούρας εργασίας των μεγάλων οργανισμών και ταυτόχρονα με πολύ καλή γνώση της ελληνικής καταναλωτικής αγοράς. Το σημαντικότερο για τον όμιλό μας, το κεντρικό σημείο, είναι ο πελάτης. Πιστεύω ότι ο Αντώνης Κροντηράς με την μεγάλη εμπειρία του, γνωρίζει σε βάθος την ελληνική αγορά, τις ανάγκες του Έλληνα καταναλωτή και διακρίνεται από μια διαφορετική προσέγγιση. Ο κ. Κροντηράς μπορεί να μην είναι ο παραδοσιακός τραπεζίτης, αλλά γνωρίζει άριστα την ελληνική αγορά. Ακριβώς αυτό αναζητούσαμε, ένα στέλεχος υψηλού επιπέδου, εις βάθος γνώση της τοπικής αγοράς, των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της, και μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση δικτύων πωλήσεων. Η επιλογή για μας δεν ήταν εύκολη υπόθεση. Ξοδέψαμε πολύ χρόνο για να μιλήσουμε με πολλά στελέχη πριν αποφασίσουμε. Είδαμε στελέχη τραπεζών, στελέχη εκτός τραπεζικού τομέα, στελέχη στην Ελλάδα αλλά και στελέχη στο εξωτερικό. Στο τέλος της διαδικασίας που μας κόστισε περίπου 2 μήνες, καταλήξαμε στον κ. Κροντηρά. Πιστεύω ακράδαντα ότι ήταν η καλύτερη λύση για την τράπεζα.

*Μετά την ολοκλήρωση των διοικητικών αλλαγών σε ποιους τομείς θα δώσει έμφαση η Εμπορική; Ποιες είναι οι προτεραιότητές σας;*

Αμέσως μετά την εξαγορά ξεκινήσαμε μαζί με την ομάδα μας στην Εμπορική Τράπεζα μια μεγάλη προσπάθεια με στόχο την ενοποίηση. Οργανώσαμε τη συνεργασία για την μεταφορά τεχνογνωσίας, την ανταλλαγή εμπειριών και την προσαρμογή των δομών της Εμπορικής στις ανάγκες του ομίλου της

Credit Agricole (CA). Η προσπάθεια αυτή καλύπτει όλο το εύρος των θεμάτων που πρέπει να επιλύσουμε. Πλέον, μετά την οριστικοποίηση της διοικητικής δομής, κύριος στόχος μας είναι η αναμόρφωση της Εμπορικής ώστε σύντομα να είμαστε σε θέση να προσφέρουμε στον Έλληνα καταναλωτή την καλύτερη δυνατή ποιότητα υπηρεσιών. Επιδίωξή μας είναι να εντοπίσουμε τις ανάγκες των καταναλωτών και να τις καλύψουμε αποτελεσματικά. Στην CA είμαστε ολοκληρωτικά προσηλωμένοι στην εξυπηρέτηση των πελατών. Για μας ο πελάτης είναι το κέντρο του σύμπαντος. Έτσι, πρώτος στόχος είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Η αμέσως επόμενη προτεραιότητα είναι να μεταδώσουμε στο ανθρώπινο δυναμικό της Εμπορικής, το όραμα αυτό. Να εμφυσήσουμε έναν νέο αέρα, μια διαφορετική προσέγγιση, ένα καινούργιο τρόπο εργασίας, με κύριο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, η οποία μπορεί να διαρκέσει 2 με 3 χρόνια, όταν οι αλλαγές ολοκληρωθούν θέλω οι εργαζόμενοι της Εμπορικής να είναι ικανοποιημένοι και υπερήφανοι που συμμετέχουν στον οργανισμό μας. Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσεις να παρέχεις στους πελάτες σου υψηλής ποιότητας υπηρεσίας είναι η υψηλή κατάρτιση και ο επαγγελματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημείο κλειδί για την επίτευξη των στόχων μας.

*Ποια μέσα θα χρησιμοποιήσετε για την επίτευξη των στόχων σας;*

Σχεδιάζουμε ένα πλέγμα δράσεων που αγγίζει όλα τα επίπεδα λειτουργίας της τράπεζας. Επενδύσεις σε τεχνολογία, επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικά κίνητρα, ενίσχυση του προσωπικού με νέο αίμα, νέα προϊόντα, αξιοποίηση της τεχνογνωσίας της CA είναι ορισμένα από τα μέσα που θα αξιοποιήσουμε. Τα πρώτα θετικά νέα για την Εμπορική ήρθαν αμέσως μετά την ένταξή της στον όμιλό μας, η αναβάθμιση της πιστοληπτικής αξιολόγησης της τράπεζας. Σήμερα η Εμπορική διαθέτει την υψηλότερη αξιολόγηση όχι μόνο μεταξύ όλων των ελληνικών τραπεζών αλλά ξεπερνά ακόμα και την πιστοληπτική διαβάθμιση της Ελληνικής Δημοκρατίας. Αυτό μας δίνει ένα σημαντικό προβάδισμα, το οποίο θα αξιοποιήσουμε. Επιδιώκουμε έναν γόνιμο συνδυασμό μεταξύ του ελληνικού μάνατζμεντ, που γνωρίζει σε βάθος τις



ιδιαίτερες ανάγκες της ελληνικής αγοράς, και της γαλλικής τεχνογνωσίας σε θέματα νέων προϊόντων, τεχνολογίας, αποτελεσματικότητας δικτύου, εκπαίδευσης κΑ Αυτό που επιχειρούμε είναι μια μίξη μεταξύ της ελληνικής πραγματικότητας και της γαλλικής τεχνογνωσίας. Πιστεύω ότι ο συνδυασμός αυτός μπορεί να έχει αποτελέσματα που θα κάνουν τη διαφορά.

*Η Εμπορική έχει ένα μεγάλο αριθμό θυγατρικών εταιριών. Υπάρχουν σχέδια αναδιάρθρωσης; Μεγάλη συζήτηση γίνεται για το μέλλον του Φοίνικα.*

Πράγματι η Εμπορική έχει πολλές θυγατρικές. Μερικές από αυτές αποτελούν για μας μεγάλες ευκαιρίες. Τα τελευταία χρόνια, η Εμπορική έχει πραγματοποιήσει σημαντικές κινήσεις στα βαλκάνια οι οποίες αποτελούν μια πολύ καλή βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μας. Πλέον ο όμιλος μας, μέσω της Εμπορικής έχει παρουσία στην Αλβανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία και την Κύπρο, αγορές που θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντικές και θα δώσουμε μεγάλο βάρος, μέσω της Εμπορικής, για την περαιτέρω ανάπτυξη της παρουσίας μας. Τώρα σε ότι αφορά το δεύτερο σημείο που θίξατε, τον Φοίνικα. Καταρχήν έχουμε καταθέσει δημόσια προσφορά για να αποκτήσουμε τα δικαιώματα μειοψηφίας ώστε να προχωρήσουμε στην διαγραφή της εταιρίας από το Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑ). Είμαστε στο τέλος της διαδικασίας αυτής. Μετά την έξοδο από το χρηματιστήριο θα εξετάσουμε το μέλλον της εταιρίας. Υπάρχουν ποικίλα θέματα που μας απασχολούν. Είναι μια σύνθετη απόφαση και θα εξετάσουμε όλες τις εναλλακτικές δυνατότητες πριν λάβουμε την τελική μας απόφαση. Ωστόσο μπορώ να σας πω ότι οι ασφαλιστικές εργασίες, πέραν των τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων, δεν αποτελούν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας για τον όμιλό μας. Στον τομέα του bank assurance έχουμε σχέδια για την ανάπτυξη της Εμπορική Life η οποία είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη στον τομέα της. Σε κάθε περίπτωση στρατηγική επιλογή μας είναι να καταστήσουμε έναν από τους κύριους παίκτες στον τομέα των τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων στην Ελλάδα.

*Έχετε δηλώσει ότι θα προχωρήσετε σε προβλέψεις ύψους 350 εκατ. ευρώ. Έχοντας δει πλέον εις βάθος την κατάσταση της τράπεζας πιστεύεται ότι το ποσό επαρκεί για την προσαρμογή του χαρτοφυλακίου δανείων στις ποιοτικές απαιτήσεις του ομίλου ή θα χρειαστεί αναθεώρηση;*

Σας θυμίζω ότι η Εμπορική παραμένει εταιρία εισηγμένη στο ΧΑ και τέτοιου είδους πληροφόρηση πρέπει να δίνεται συγκροτημένα. Πέραν των όσων έχουμε ανακοινώσει δεν έχω να προσθέσω κάτι περισσότερο. Το ύψος των προβλέψεων και τα άλλα ποιοτικά στοιχεία του χαρτοφυλακίου δανείων της Εμπορικής θα αποτυπωθούν στα αποτελέσματα του 2006, δηλαδή θα δημοσιοποιηθούν στο τέλος του πρώτου τριμήνου του 2007.

*Αναφέρατε ότι η Εμπορική παραμένει εταιρία εισηγμένη στο ΧΑ. Σας απασχολεί το ενδεχόμενο της αποχώρησης;*

Όχι. Για την ώρα είμαστε απόλυτα ικανοποιημένοι με το ποσοστό μας στην Εμπορική Τράπεζα και δεν μας απασχολεί το ενδεχόμενο εξόδου από το ελληνικό χρηματιστήριο. Πιστεύω ότι είναι θετικό στοιχείο για την Εμπορική να παραμείνει εισηγμένη στο ΧΑ. Μια εισηγμένη εταιρία έχει συγκεκριμένες και αυστηρές υποχρεώσεις διαφάνειας και γενικότερα εταιρικής πειθαρχίας, πλαίσιο το οποίο ταιριάζει με την γενικότερη φιλοσοφία του ομίλου της CA. Είμαι πολύ ικανοποιημένος από το γεγονός ότι στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής συμμετέχουν και άλλοι μέτοχοι. Στόχος μας είναι οι έλληνες μέτοχοί μας να είναι ευχαριστημένοι με την δουλειά μας και τα αποτελέσματα της Εμπορικής.

*Μέχρι τώρα η παρουσία των ξένων τραπεζών στην Ελλάδα ήταν περιορισμένη. Στελέχη ελληνικών τραπεζών υποστηρίζουν ότι οι ξένες τράπεζες δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ιδιαίτερες ανάγκες της τοπικής αγοράς. Ποια είναι η γνώμη σας;*

Η ανάγκη της άμεσης επαφής με την ελληνική πραγματικότητα ήταν αυτή που μας υπαγόρευε την επιλογή ελληνικού μάννατζμεντ. Και είμαι ευτυχής που

ο κ. Κροντηράς εντάχθηκε στον οργανισμό μας. Όμως πρέπει να σας υπενθυμίσω ότι η Εμπορική δεν είναι ξένη τράπεζα. Είναι μια από τις παλαιότερες και πλέον γνωστές ελληνικές τράπεζες. Οι ελληνικές ρίζες και η μακρά ιστορία της Εμπορικής δεν αλλάζουν. Η Εμπορική ήταν και είναι μια ελληνική τράπεζα. Αυτό που αλλάζει είναι ότι πλέον είναι συνδεδεμένη με έναν πολύ μεγάλο μεγέθους ευρωπαϊκό χρηματοπιστωτικό οργανισμό, την CA. Και η Εμπορική είναι η μόνη, από τις πέντε μεγάλες ελληνικές τράπεζες, που έχει το προνόμιο αυτό. Το γεγονός ότι είναι η μόνη από τις μεγάλες ελληνικές τράπεζες που έχει πρόσβαση σε 70 χώρες μέσω των εργασιών της CA, στην τεχνογνωσία, την εμπειρία μας και απολαμβάνει τέτοια πιστοληπτική διαβάθμιση η οποία της δίνει ένα μεγάλο προβάδισμα στην ελληνική αγορά.

*Υποστηρίζεται ότι τα περιθώρια των επιτοκίων στην Ελλάδα παραμένουν σημαντικά υψηλότερα σε σχέση με την Ευρώπη. Συμφωνείται με την διαπίστωση; Θα υπάρξουν αλλαγές στην τιμολογιακή πολιτική της Εμπορικής;*

Σημασία έχει ο πελάτης να αγοράζει κάτι σε καλή τιμή. Αυτό που θέλουμε να πετύχουμε στην Εμπορική είναι να παρέχουμε στον έλληνα καταναλωτή υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και καλά προϊόντα σε ελκυστική τιμή. Αν ο πελάτης είναι ικανοποιημένος από την ποιότητα της εξυπηρέτησης και τα προϊόντα που παρέχουμε θα έρθει στην τράπεζα. Αν όχι θα αναζητήσει καλύτερους όρους αλλού. Για μένα το σημαντικότερο δεν είναι τόσο το περιθώριο των επιτοκίων ή το ύψος της προμήθειας για την πώληση ενός προϊόντος όσο τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και των προϊόντων. Στην Γαλλία για παράδειγμα στην CA δουλεύουμε με πολύ χαμηλά περιθώρια και κατορθώνουμε να είμαστε ένας εξαιρετικά κερδοφόρος οργανισμός. Αυτό το πετυχαίνουμε μέσω της κεντροποίησης όλων των διαδικασιών και των υψηλών σταυροειδών πωλήσεων. Πουλάμε πολλά προϊόντα σε πολλούς πελάτες γεγονός που συνεπάγεται μεγάλες οικονομίες κλίμακας. Σας αναφέρω χαρακτηριστικά ότι διαθέτουμε σε κάθε πελάτη 7.8 προϊόντα. Οι σταυροειδείς πωλήσεις είναι η μόνη οδός για υψηλή κερδοφορία

με χαμηλή τιμολόγηση. Το ίδιο μοντέλο θα επιχειρήσουμε σταδιακά να εφαρμόσουμε και στην Ελλάδα. Δηλαδή την παροχή καλύτερων υπηρεσιών και προϊόντων σε ελκυστικές τιμές και την αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ανά πελάτη.

*Ποια είναι τα σχέδιά σας για την περαιτέρω διεθνή επέκταση του ομίλου CA; Σχεδιάζεται επέκταση σε νέες αγορές;*

Όπως γνωρίζεται μόλις πετύχαμε μια εξαιρετικά σημαντικά συμφωνία με την Banca Intesa στην Ιταλία. Συμφωνήσαμε την εξαγορά της Cariparma, της Banca Popolare FriulAdria καθώς επίσης και 193 καταστημάτων της Banca Intesa αποκτώντας πρόσβαση σε ένα δίκτυο 654 σημείων. Για μας αποτελεί μια εξαιρετική στρατηγική κίνηση. Πλέον ο όμιλος της CA με ισχυρή παρουσία στην Ιταλία, την Ελλάδα και κυρίαρχη θέση στην γαλλική αγορά αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της ΕΕ, ειδικά στον τομέα της τραπεζικής λιανικής. Σημαντικές κινήσεις για την επέκτασή μας έχουμε πραγματοποιήσει και σε άλλες χώρες της Λεκάνης της Μεσογείου όπως η Αίγυπτος. Παράλληλα αναπτυσσόμαστε δυναμικά σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπως στην Ουκρανία, την Πολωνία και την Σερβία. Η ανάπτυξη και η διεθνής επέκτασή μας δεν γίνεται μόνον μέσω εξαγορών, αλλά και οργανικά. Θα εστιάσουμε πλέον τις προσπάθειές μας στην ενσωμάτωση των εξαγορών που πραγματοποιήσαμε στην Ιταλία και την Ελλάδα. Πάντως οι μεγάλης εμβέλειας κινήσεις που πραγματοποιήσαμε τόσο στην Ιταλία όσο και στην Ελλάδα αποτελούν για μας μια μεγάλη πρόκληση. Η επανεξέταση και η προσαρμογή των δομών ώστε να πετύχουμε την ενσωμάτωση στον όμιλό μας αποτελεσματικά είναι το μέγα ζητούμενο και για την επίτευξη του στόχου αυτού θα δουλέψουμε σκληρά. Αν υπάρξουν εξελίξεις ή άλλες ευκαιρίες στις χώρες αυτές θα τις εξετάσουμε προσεκτικά ωστόσο τώρα η κύρια προτεραιότητά μας είναι η ένταξη των ομίλων που εξαγοράστηκαν στον οργανισμό μας. Πρόκειται για μια προσπάθεια για την ολοκλήρωση της οποίας θα χρειαστούν περίπου 18 έως 24 μήνες.

*Τα τελευταία χρόνια ζούμε μια συγκυρία έντονης επενδυτικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Η τάση αυτή θα συνεχιστεί ή κάπου εδώ ολοκληρώνεται ο κύκλος των μεγάλων κινήσεων;*

Όχι δεν πιστεύω ότι ολοκληρώνεται ο κύκλος των διασυνοριακών επιχειρηματικών συμφωνιών. Θα έχουμε συνέχεια. Στην Ευρώπη και ειδικά στην ευρωζώνη η αναδιάρθρωση του τραπεζικού συστήματος μόλις ξεκίνησε. Βλέπουμε πολλές διασυνοριακές επιχειρηματικές συμφωνίες μεταξύ Γαλλίας και Ιταλίας, μεταξύ Ισπανίας και Μεγάλης Βρετανίας, μεταξύ Ιταλίας και Γερμανίας. Εκτιμώ ότι οι κινήσεις αυτές θα έχουν συνέχεια και ενδεχομένως θα ενταθούν τα επόμενα χρόνια. Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης που σημειώνονται παγκοσμίως και η συντελούμενη απελευθέρωση των αγορών και των οικονομιών αποτελούν πολύ θετικές εξελίξεις που δημιουργούν μεγάλες ευκαιρίες στο επιχειρηματικό πεδίο. Σίγουρα υπάρχουν δυσκολίες, αβεβαιότητες και κίνδυνοι. Πάντα υπήρχαν και πάντα θα υπάρχουν. Ωστόσο υπάρχουν πολλοί άνθρωποι με πολλά χρήματα που επιθυμούν να επενδύσουν –σε διάφορους τομείς- και να αναλάβουν ρίσκο. Η παγκοσμιοποίηση και η τεράστια ανάπτυξη στην Ασία αποτελούν ιστορικές εξελίξεις οι οποίες υποστηρίζονται από ισχυρά οικονομικά μεγέθη, στοιχεία που με γεμίζουν αισιοδοξία για το μέλλον.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΞΑΓΟΡΑ**

#### **4.1 Α' ΕΞΑΜΗΝΟ ΤΟΥ 2006**

**ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ** (Αθήνα, 24 Αυγούστου 2006)

#### **Αποτελέσματα Α' Εξαμήνου 2006**

Τα Καθαρά κέρδη €91,7 εκατ., αυξημένα κατά 99,4%.

Η Εμπορική Τράπεζα εντάσσεται στον Όμιλο της Crédit Agricole

## **ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ CRÉDIT AGRICOLE**

Στις 9 Αυγούστου 2006 η Crédit Agricole ανακοίνωσε την επιτυχή ολοκλήρωση της δημόσιας προσφοράς της προς τους μετόχους της Εμπορικής, μέσω της οποίας απέκτησε νέες μετοχές και συνολικά το 72% της Τράπεζας, έχοντας λάβει τις σχετικές εγκρίσεις από τις αρμόδιες κανονιστικές αρχές. Η εξαγορά της Εμπορικής από την Crédit Agricole αποτελεί την μέχρι σήμερα μεγαλύτερη ξένη άμεση επένδυση στην Ελλάδα, καθώς και τη μεγαλύτερη στρατηγικού χαρακτήρα ιδιωτικοποίηση.<sup>54</sup>

### **Το χρονικό των δημοσίων προσφορών**

Η ολοκλήρωση της ιδιωτικοποίησης της Εμπορικής συντελέστηκε μέσω της διαδικασίας δημοσίων προσφορών, όπως αυτή διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 3461/2006.

- 13.06: Δημόσια προσφορά της Crédit Agricole για το 100% των μετοχών της Εμπορικής, με όριο αποδοχής το 40%, αντί €23,50 μετρητά ανά μετοχή της Εμπορικής.
- 22.06: Δημόσια προσφορά της Τράπεζας Κύπρου για το 100% των μετοχών της Εμπορικής, με όριο αποδοχής το 40%, αντί €6 μετρητά και 3,25 μετοχές της Τράπεζας Κύπρου ανά μετοχή της Εμπορικής.
- 12.07: Έκφραση γνώμης του Δ.Σ. της Εμπορικής και για τις δύο ανταγωνιστικές προσφορές.
- 21.07: Η Τράπεζα Κύπρου αποσύρει την πρότασή της για την Εμπορική Τράπεζα.
- 27.07: Η Crédit Agricole υποβάλλει βελτιωμένη πρόταση προσφέροντας €25 μετρητά ανά μετοχή της Εμπορικής.

---

<sup>54</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών

- 31.07: Έκφραση γνώμης του Δ.Σ. της Εμπορικής για τη βελτιωμένη προσφορά της Agricole.
- 01.08: Αποδοχή της δημόσιας προσφοράς της Crédit Agricole από τη Διυπουργική Επιτροπή Αποκρατικοποιήσεων.
- 09.08: Ολοκλήρωση με επιτυχία της δημόσιας προσφοράς της Crédit Agricole, μέσω της οποίας απέκτησε συνολικά το 72% της Εμπορικής.<sup>55</sup>

## **Η εξέλιξη της σχέσης της Crédit Agricole με την Εμπορική**

Η επιτυχής δημόσια προσφορά της Crédit Agricole για την Εμπορική αποτελεί κορυφαίας σημασίας ορόσημο στην εξέλιξη της στρατηγικής τους συνεργασίας, μέσω της οποίας η δεύτερη εντάσσεται πλέον στο παγκόσμιο δίκτυο της πρώτης. Κυριότεροι σταθμοί της συνεργασίας ήταν οι εξής:

- Οκτώβριος 2000: Η Crédit Agricole αποκτά ποσοστό 6,7% της Εμπορικής από τις θυγατρικές της Φοίνικα και Κεφαλαίου. Παράλληλα συνάπτεται συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας με άξονες τους τομείς της διαχείρισης κεφαλαίων, των τραπεζο-ασφαλειών και της καταναλωτικής πίστης μέσω της σύστασης σχετικών joint ventures.
- Μάιος 2002: Η Crédit Agricole αποκτά ποσοστό 2,3% της Εμπορικής από το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων κάνοντας χρήση σχετικού δικαιώματος πρώτης άρνησης που κατείχε.
- Αύγουστος 2006: Η Crédit Agricole αποκτά έλεγχο του 72% της Εμπορικής μέσω δημόσιας προσφοράς.<sup>56</sup>

## **Η Επιτυχία του Προγράμματος Ανασύνταξης ως Καταλυτής της Ιδιωτικοποίησης**

Τους τελευταίους 29 μήνες η Διοίκηση της Εμπορικής εφάρμοσε με ρητό χρονοδιάγραμμα και συνέπεια ένα πρόγραμμα ριζικής ανασύνταξης και ανάπτυξης του Ομίλου με στόχο τη δημιουργία αξίας για το σύνολο των μετόχων. Η επιτυχής αντιμετώπιση χρόνιων, δομικών προβλημάτων έθεσε

<sup>55</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών

<sup>56</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών

στέρεες βάσεις για τη δυναμική ανάκαμψη της κερδοφορίας και την αποκατάσταση της ανταγωνιστικής θέσης της Εμπορικής, σε βαθμό τέτοιο, ώστε να καταστήσουν επιτυχή την πλήρη ιδιωτικοποίησή της.

Επιγραμματικά συνοψίζονται οι σημαντικότεροι πυλώνες αυτής της προσπάθειας:

### **Επίλυση του Ασφαλιστικού**

Με την από 14.11.2004 πρότασή της προς το Σύλλογο των Εργαζομένων της Τράπεζας, η Διοίκηση συνέβαλε ουσιαστικώς στην έναρξη του δημοσίου διαλόγου για το ασφαλιστικό πρόβλημα των τραπεζών. Παρά την απόρριψη της συγκεκριμένης πρότασης, η Διοίκηση συνεργάστηκε στενά με την Κυβέρνηση υποστηρίζοντας όλες τις αναληφθείσες πρωτοβουλίες διαλόγου για την επίλυση του θέματος, η οποία τελικώς έλαβε τη μορφή της νομοθετικής παρέμβασης με το Ν. 3371/2005. Η Εμπορική έσπευσε να ενταχθεί στις διατάξεις του Νόμου αυτού και το παράδειγμά της ακολούθησαν αργότερα και άλλες τράπεζες. Επιπλέον, με το Ν. 3455/2006 οριστικοποιήθηκε το οικονομικό αποτέλεσμα της υπαγωγής της στο Ν. 3371/2005 σε €1,156 εκατ., από τα οποία €786,3 εκατ. επιβάρυναν την καθαρή θέση της, ενώ το υπόλοιπο θα καταβληθεί στο μέλλον σταδιακά με τη μορφή αυξημένων εργοδοτικών εισφορών.<sup>57</sup>

### **Κεφαλαιακή ενδυνάμωση**

Συνέπεια της αποτύπωσης της επίλυσης του Ασφαλιστικού στις οικονομικές καταστάσεις της Εμπορικής στο α' τρίμηνο του 2005 (πρώτη δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης) ήταν η σημαντική μείωση των ιδίων κεφαλαίων της. Για την ενδυνάμωση των εποπτικών κεφαλαίων η Διοίκηση προέβη στις 25.07.2005 σε διάθεση μέσω διαδικασίας βιβλίου προσφορών των ιδίων μετοχών που κατείχε, αντλώντας €145 εκατ., ενώ στις 21.09.2005 η Β' Επαναληπτική Γενική Συνέλευση αποφάσισε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου €397 εκατ., η οποία ολοκληρώθηκε στις 21.12.2005.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών

<sup>58</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών



### **Δυναμική επιστροφή στην κερδοφορία**

Η Εμπορική εμφάνισε ζημιές €104 εκατ. στη χρήση του 2004, κέρδη €76 εκατ. στη χρήση του 2005 και κέρδη €91,7 εκατ. στο α' εξάμηνο του 2006. Η δυναμική ανάκαμψη της κερδοφορίας ήταν το αποτέλεσμα της συστηματικής υλοποίησης ενός προγράμματος με τους παρακάτω άξονες:

#### **• Διαφάνεια και εξυγίανση μεγεθών**

Το 2004 καταγράφηκαν σειρά εκκρεμοτήτων παρελθουσών χρήσεων που αφορούσαν κυρίως απομειώσεις συμμετοχών και ενίσχυση των προβλέψεων. Οι εξυγιαντικές αυτές ενέργειες, καθώς και το κόστος του προγράμματος εθελούσιας αποχώρησης περίπου 400 ατόμων, είχαν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση ζημιών για τη χρήση του έτους εκείνου.

#### **• Δυναμική ανάπτυξη στη λιανική τραπεζική**

Η υλοποίηση του πελατοκεντρικού προγράμματος «ΠΗΓΑΣΟΣ Ι» εμπέδωσε μια σύγχρονη πωλησιακή φιλοσοφία στο δίκτυο της Εμπορικής και αποτέλεσε το βασικό εργαλείο για τον επιχειρησιακό επαναπροσανατολισμό του Ομίλου στη λιανική τραπεζική. Επιπλέον, προχωρεί ήδη η υλοποίηση του προγράμματος «ΠΗΓΑΣΟΣ ΙΙ», το οποίο κεντροποιεί διάφορες υποστηρικτικές εργασίες που γίνονται στο δίκτυο, απελευθερώνοντας έτσι χρόνο που θα αφιερωθεί στις πωλήσεις. Ως αποτέλεσμα των δομικών αυτών παρεμβάσεων τα δάνεια προς Ιδιώτες αντιπροσωπεύουν στο α' εξάμηνο 2006 πλέον του 40,2% του δανειακού χαρτοφυλακίου έναντι 33,8% στο α' εξάμηνο 2004.

#### **• Βελτίωση της αποτελεσματικότητας**

Συστηματικές προσπάθειες καταβλήθηκαν για τον εξορθολογισμό των δαπανών, τόσο μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων εθελουσίας αποχώρησης όσο και της μείωσης της ασφαλιστικής επιβάρυνσης ως συνέπεια της λύσης του Ασφαλιστικού, αλλά και τον περιορισμό των γενικών λειτουργικών εξόδων, όπου υλοποιήθηκε σειρά στοχευμένων δράσεων. Έτσι, ο δείκτης αποτελεσματικότητας (λειτουργικά έξοδα προς σύνολο εσόδων) σημείωσε

σημαντική βελτίωση καθώς διαμορφώθηκε στο α' εξάμηνο 2006 σε 61,7% έναντι 80,3% στο α' εξάμηνο 2004.

• **Αναδιάρθρωση του Ομίλου**

Στα πλαίσια του εξορθολογισμού της κατανομής κεφαλαίων του Ομίλου αναλήφθηκαν σημαντικές πρωτοβουλίες, όπως η υιοθέτηση σύγχρονης και ευέλικτης οργανωτικής δομής, η απορρόφηση και εκκαθάριση άνω των 10 θυγατρικών εταιριών, η κεφαλαιακή ενίσχυση και αναδιάρθρωση του Φοίνικα, η δρομολόγηση λύσεων στα προβλήματα της Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, και η αναδιάταξη της παρουσίας στο εξωτερικό, με πωλήσεις θυγατρικών σε Αρμενία και Γεωργία, αλλά και ενίσχυση της οργανικής ανάπτυξης στα Βαλκάνια με το άνοιγμα 14 νέων καταστημάτων τον τελευταίο 1,5 χρόνο.<sup>59</sup>

#### 4.2 ΜΕΤΟΧΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

##### ΜΕΤΟΧΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ<sup>60</sup>

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ ΤΗΝ 14/03/2007	
Μέτοχος	Ποσοστό (%)
Θυγατρικές	0,001
Ταμεία Οργανισμοί, Επιμελητήρια, Χρηματιστήριο	8,905
Ιδρύματα, Δήμοι Εκκλησίες	0,231
Ελληνικές Τράπεζες	0,103
Ελληνικές εταιρίες Αμοιβαίων Κεφαλαίων	0,537
Έλληνες μεγαλομέτοχοι (μεμονωμένοι – εταιρίες)	2,930
Εταιρίες και Αμοιβαία Κεφάλαια εξωτερικού	6,955
Crédit Agricole S.A.	66,966
Τράπεζες του εξωτερικού	0,378
Ξένοι μεγαλομέτοχοι (μεμονωμένοι)	0,025
Ξένοι μικρομέτοχοι (μεμονωμένοι)	0,102
Έλληνες μικρομέτοχοι (μεμονωμένοι – εταιρίες)	12,867
	<b>ΣΥΝΟΛΟ: 100 %</b>

<sup>59</sup> Χρηματιστήριο Αθηνών, Δελτία Τύπου, Δελτία Τύπου εταιρειών

<sup>60</sup> Εμπορική Τράπεζα, Μετοχολόγιο

### **4.3 Η ΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

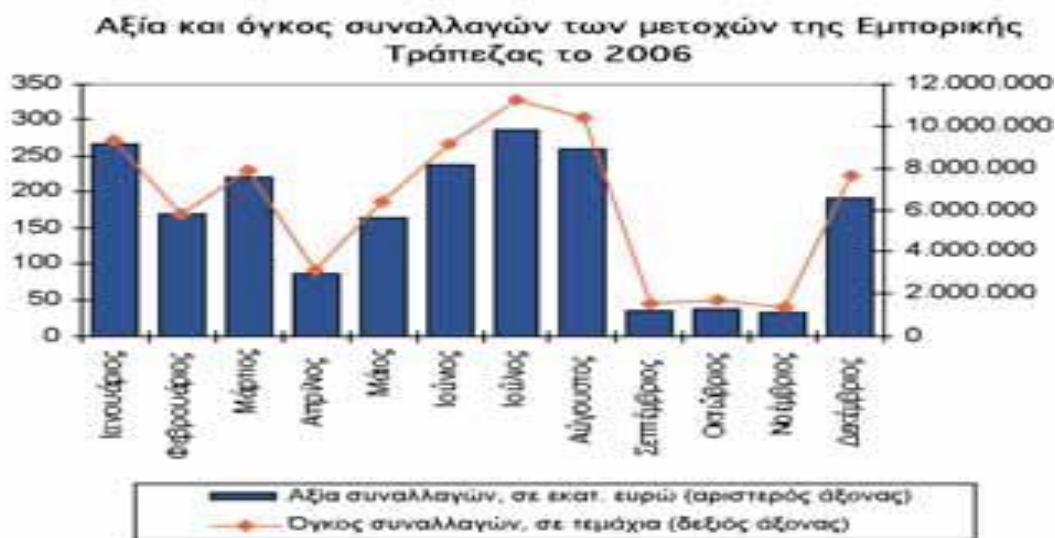
Η μέση τιμή της μετοχής Εμπορικής Τράπεζας διαμορφώθηκε στα 25,56 € το 2006. Η ελάχιστη τιμή κλεισίματος της μετοχής ήταν 21,60€ και σημειώθηκε στις 3 Οκτωβρίου 2006, ενώ η μέγιστη τιμή κλεισίματος της μετοχής ήταν 31,04 € και σημειώθηκε στις 24 Φεβρουαρίου 2006.

Η κεφαλαιοποίηση ( χρηματιστηριακή αξία) της Εμπορικής Τράπεζας στο τέλος του 2006 ήταν περίπου 3,1 δις € και αντιστοιχούσε στο 4,8 περίπου της κεφαλαιοποίησης των εισηγμένων τραπεζών και στο 2,0% της κεφαλαιοποίησης του συνόλου στο Χρημαστήριο Αθηνών

Το 2006 η αξία των συναλλαγών σε μετοχές της Εμπορικής Τράπεζας ως ποσοστό της συνολικής αξίας των συναλλαγών του τραπεζικού κλάδου και του Χρηματιστηρίου Αθηνών ήταν 5,4 % και 2,4 % αντίστοιχα. Ο αριθμός των μετοχών της Εμπορικής Τράπεζας οι οποίες έγιναν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στο Χρημαστήριο Αθηνών μέσα στο 2006 ήταν 75.449.644 μετοχές.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Εμπορική Τράπεζα, Μετοχή της Τράπεζας



#### 4.4 Η ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ

Τον Αύγουστο 2006 η μέτοχος Crédit Agricole S.A. αύξησε το ποσοστό συμμετοχής της στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας από 8,83% σε 71,97%. Το Δεκέμβριο 2006 η συμμετοχή της Crédit Agricole S.A. μειώθηκε με την πώληση μετοχών, που αντιστοιχούσαν στο 5% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας, στη SACAM INTERNATIONAL S.A.S.

Στο τέλος του 2006 η Crédit Agricole S.A. κατείχε το 66,966% του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας, η SACAM INTERNATIONAL S.A.S το 5,0% και οι λοιποί μέτοχοι (θεσμικοί και ιδιώτες επενδυτές) το 28,034%.

Το μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας αντιστοιχούσε σε 132.391.468 μετοχές στις 31.12.2006.<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Εμπορική Τράπεζα, Μετοχή της Τράπεζας



#### 4.5 ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Στις 31 Δεκεμβρίου 2006

**1. De Leusse Jean- Frederic του Dominique**

Πρόεδρος

Τραπεζικό Στέλεχος, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**2. De Wit Bernard του Charles**

Αντιπρόεδρος

Τραπεζικό Στέλεχος, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**3. Κροντήρας Αντώνιος του Νικολάου**

Διευθύνων Σύμβουλος

Οικονομολόγος-Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Εκτελεστικό Μέλος

**4. Jacques Christian του Marcel**

Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος

Τραπεζικό Στέλεχος, Εκτελεστικό Μέλος

**5. Harang Plerre-Rene-Henri του Jean**

Τραπεζικό Στέλεχος, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**6. Δημακάκος Φωκίων του Φωτίου**

Τραπεζικός Υπάλληλος, Εκτελεστικό Μέλος

**7. Εμπέογλου Νικόλαος του Μιχαήλ**

Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

**8. Λορεντζιάδης Σπυρίδων του Λουδοβίκου-Λούη**

Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής- Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

**9. Dore Philippe του Jacques**

Τραπεζικό Στέλεχος, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**10. Στράτου Σαρλότα-Μαρία-Υπατία του Χρυσοφόρου**

Τραπεζικό Στέλεχος, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**11. Τσάκος Παναγιώτης του Νικολάου**

Πλοίαρχος Εμπορικού Ναυτικού, Μη Εκτελεστικό Μέλος

**12. Χαλκίδη Δέσποινα του Στεφάνου**

Τραπεζικός Υπάλληλος, Εκτελεστικό Μέλος

**13. Χατζόπουλος Χριστόφορος του Ανδρέα**

Πράκτωρ Ξένου Τύπου, Ανεξάρτητο Μη Εκτελεστικό Μέλος

Η θητεία όλων των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου λήγει κατά την Αρχική ή την κατόπιν αναβολής Τακτική Γενική Συνέλευση του έτους 2008.

Ο Σύμβουλος κ. Ζαν Φρεντερίκ Ντε λες εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Λεωνίδα Ζώννιου, ενώ στην ίδια συνεδρίαση εκλέχθηκε και ως πρόεδρος του Δ.Σ. Η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Ο Σύμβουλος κ. Μπερνάρντ Ντε Βίτ εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 21/12/2004, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Μισέλ Λε Μασσόν και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 25<sup>ης</sup> Απριλίου 2005, ενώ στις 24/08/2006 εκλέχθηκε από το Δ.Σ. και ως Αντιπρόεδρος αυτού.

Ο Σύμβουλος κ. Αντώνιος Κροντήρας εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 20/10/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Ζαν-Λυν Περρόν, ενώ στην ίδια συνεδρίαση εκλέχθηκε και Διευθύνων Σύμβουλος. Η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 25<sup>ης</sup> Απριλίου 2005, ενώ στις 24/08/2006 εκλέχθηκε από το Δ.Σ. και ως Αντιπρόεδρος αυτού.

Ο Σύμβουλος κ. Κριστιάν Ζακ εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Γεωργίου Προβόπουλου, ενώ στην ίδια συνεδρίαση εκλέχθηκε και ως Διευθύνων Σύμβουλος, ιδιότητα την οποία διατήρησε μέχρι τις 20/10/2006, οπότε εκλέχθηκε αναπληρωτής διευθύνων Σύμβουλος. Η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Ο Σύμβουλος κ. Πιέρ-Ρενέ-Ανρί Αραν εκλέχθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο, ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Δημήτριου Κροντηρά και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Ο Σύμβουλος κ. Φωκίων Δημακάκος εκλέχθηκε από την τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 14<sup>ης</sup> Μαΐου 2004, ως εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Ο Σύμβουλος κ. Νικόλαος Εμπέογλου εκλέχθηκε από την τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 14<sup>ης</sup> Μαΐου 2004, ως ανεξαρτητο μη εκτελεστικό μέλος του Δ.Σ.

Ο Σύμβουλος κ. Σπυρίδων Λορεντζιάδης εκλέχθηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο ως εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 30/03/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Νικόλαου Μπέη και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 5<sup>ης</sup> Ιουνίου 2006. Στις 24/08/2006 ορίστηκε από το Δ.Σ. ως ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος αυτού και ο ορισμός του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Ο Σύμβουλος κ. Φλίπ Ντορέ εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Ιωάννη φωτόπουλου και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Η Σύμβουλος κα Σαρλότα-Μαρία-Υπατία Στράτου εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Δημητρίου Προκοπίου και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006.

Ο Σύμβουλος κ. Παναγιώτης Τσάκος εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 29/11/2004, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Νικολάου Ταβουλάρη και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 25<sup>ης</sup> Απριλίου 2005.

Η Σύμβουλος κα Δέσποινα Χαλκίδη εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως μη εκτελεστικό μέλος αυτού στις 12/07/2006, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Χρήστου Μπρατσιάκου και η εκλογή της θα επικυρωθεί από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 25<sup>ης</sup> Απριλίου 2007.

Ο Σύμβουλος κ. Χριστόφορος Χατζόπουλος εκλέχθηκε από το Δ.Σ., ως ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος αυτού, στις 24/08/2006, σε αντικατάσταση της παραιτηθείσας κας Μαργαρίτας Ζούλοβιτς και η εκλογή του επικυρώθηκε από την Έκτακτη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της 23<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 2006, ενώ στις 24/08/2006 εκλέχθηκε από το Δ.Σ. και ως Αντιπρόεδρος αυτού.



Το Διοικητικό Συμβούλιο, στη Συνεδρίασή του της 22ας Μαρτίου 2007, εξέλεξε τον κ. Μπρούντο ως νέο εκτελεστικό μέλος αυτού, σε αντικατάσταση του παραιτηθέντος κ. Κριστιάν Ζακ. Επίσης ο κ. Σαρριέ ορίστηκε Αναπληρωτής διευθύνων Σύμβουλος. <sup>63</sup>

#### **4.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ**

##### **Αποτελέσματα χρήσης 2006**

Το 2006 βελτιώθηκαν σημαντικά τα λειτουργικά αποτελέσματα τα του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας. Ο Όμιλος παρουσίασε κέρδη, τα οποία προ φόρων, προβλέψεων και προσαρμογών εναρμόνισης με τις λογιστικές πολιτικές και μεθοδολογίες εκτίμησης κινδύνων της Crédit Agricole ανήλθαν σε 338,8 εκατ.€ και ήταν ενισχυμένα κατά 45,6 σε σχέση με το 2005.

Το 2006 ολοκληρώθηκε το μεγαλύτερο μέρος της ενσωμάτωσης της Εμπορικής Τράπεζας στον Όμιλο της Crédit Agricole μέσω της εναρμόνισης των πρακτικών διαχείρισης της Εμπορικής με τις αντίστοιχες της Crédit Agricole. Οι έκτακτες προσαρμογές (προ φόρων) που διενεργήθηκαν στο πλαίσιο αυτό επιβάρυναν τα αποτελέσματα το Ομίλου της Εμπορικής με 386,5 εκατ.€. Κατά συνέπεια, το καθαρό αποτέλεσμα (μετά από φόρους και κέρδη μειοψηφίας) 76 εκατ.€ το 2005.

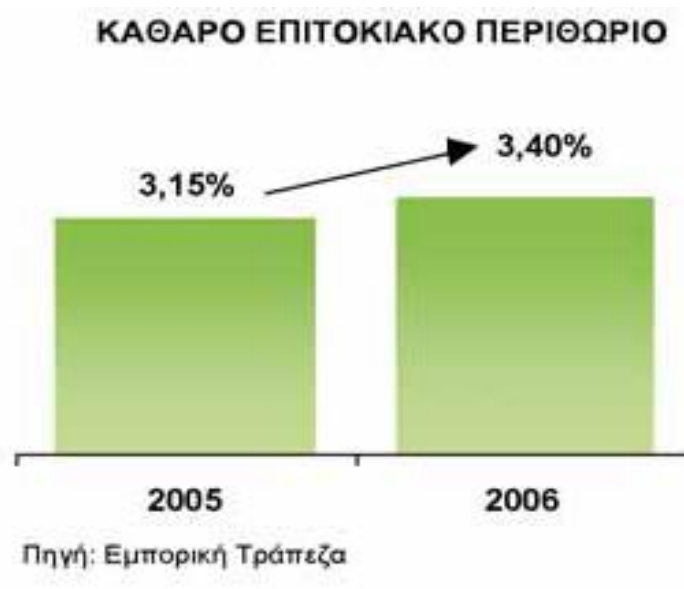
---

<sup>63</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006, Αποτελέσματα,σελ.2

## ΚΑΘΑΡΑ ΕΣΟΔΑ



Αναλυτικότερα, το σύνολο των καθαρών εσόδων αυξήθηκε κατά 19,6% και διαμορφώθηκε σε 988,5 εκατ.€. Τα καθαρά έσοδα από τόκους αυξήθηκαν κατά 19,3% και το καθαρό επιτοκιακό περιθώριο βελτιώθηκε σε 3,40% (2005: 3,15%). Η εξέλιξη αυτή αντανακλά τη διεύρυνση του περιθωρίου καταθέσεων και την αύξηση της συμμετοχής της λιανικής τραπεζικής στο δανειακό χαρτοφυλάκιο το Ομίλου.



Τα έσοδα από προμήθειες διαμορφώθηκαν σε 156,6 εκατ.€, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 7,2%, ως αποτέλεσμα κυρίως της αύξησης των νέων εκταμιεύσεων και των προμηθειών από χρηματοπιστηριακές εργασίες.

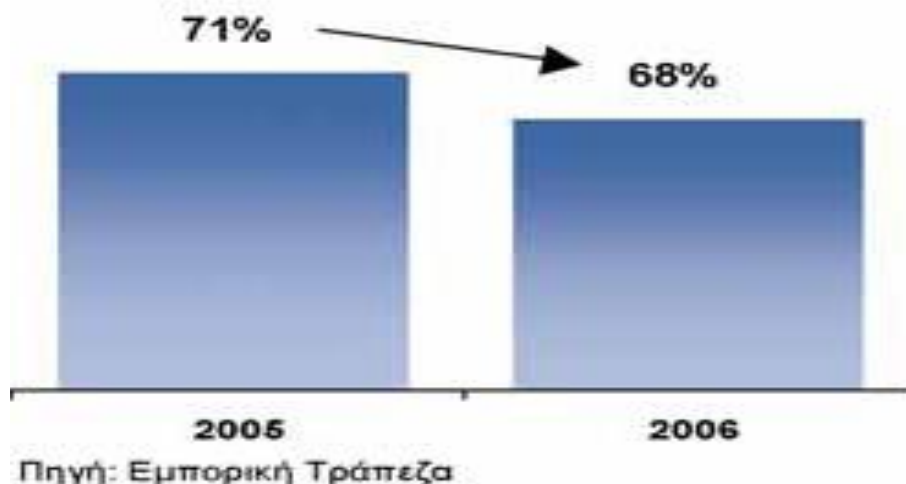
Τα καθαρά έσοδα από ασφαλιστικές εργασίες ανήλθαν σε 19,8 εκατ.€, σημειώνοντας αύξηση κατά 17,2%. Η αύξηση αυτή προήλθε κυρίως από τη μείωση των εξόδων της θυγατρικής εταιρείας Φοίνιξ Metrolife-Εμπορική και από την πρόοδο στην υλοποίηση της στρατηγικής τραπεζο-ασφαλειών της θυγατρικής εταιρείας Εμπορική Ζωής, η οποία διέθεσε μέσω του δικτύου της Εμπορικής περισσότερα από 12.000 νέα συμβόλαια το 2006.



Τα αποτελέσματα χρηματοοικονομικών πράξεων ανήλθαν σε 9,0 εκατ.€ (μείωση 33,4%). Τα κέρδη του επενδυτικού χαρτοφυλακίου αυξήθηκαν σημαντικά και διαμορφώθηκαν σε 38,3 εκατ.€, έναντι 7,1 εκατ.€ το 2005, κυρίως λόγω των ρευστοποιήσεων στα χαρτοφυλάκια επιχειρηματικών συμμετοχών και διαθεσίμων προς πώληση.

Τα λοιπά έσοδα εκμετάλλευσης διαμορφώθηκαν σε 29,6 εκατ.€ (αύξηση 1,9%) και προήλθαν κυρίως από τη ρευστοποίηση καλυμμάτων που είχαν περιέλθει στην κατοχή της Τράπεζας.

### ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (Cost-to-Income Ratio)



Στο σκέλος των εξόδων, το σύνολο των λειτουργικών εξόδων του Ομίλου της Εμπορικής ανήλθε σε 672,2 εκατ.€ (αύξηση 14,5%). Ο δείκτης αποτελεσματικότητας βελτιώθηκε σε 68% το 2006 από 71% το 2005. Αν στα λειτουργικά έξοδα δεν συμπεριληφθούν οι έκτακτες επιβαρύνσεις, ο δείκτης αποτελεσματικότητας διαμορφώνεται σε ακόμη χαμηλότερο επίπεδο (65,3%).

Οι δαπάνες προσωπικού διαμορφώθηκαν σε 427,9 εκατ.€ (αύξηση 15,6%) και περιλαμβάνουν έκτακτη επιβάρυνση ύψους 21,7 εκατ.€ για την εναρμόνιση των λογιστικών αρχών με τις αντίστοιχες της Crédit Agricole για την απεικόνιση των προβλέψεων για επιδόματα.

Ο αριθμός των απασχολούμενων στον Όμιλο της Εμπορικής στο τέλος του 2006 ήταν 7.609 άτομα, έναντι 7.658 ατόμων στο τέλος του 2005.

Οι αποσβέσεις διαμορφώθηκαν σε 37,5 εκατ.€ (αύξηση 6,7%).

Τα λοιπά λειτουργικά έξοδα ανήλθαν σε 206,8 εκατ.€, σημειώνοντας αύξηση κατά 13,8%. Η αύξηση αυτή αντανακλά κυρίως την αύξηση των εξόδων που σχετίζονται με την προβολή και την προώθηση προϊόντων. Επίσης, τα λοιπά λειτουργικά έξοδα περιλαμβάνουν και έκτακτα έξοδα που σχετίζονται με τη εξαγορά της Εμπορικής και την ενσωμάτωσή της στον Όμιλο της Crédit Agricole.

Το 2006 οι προβλέψεις ανήλθαν σε 539,2 εκατ.€, συμπεριλαμβάνοντας πρόσθετες προβλέψεις απομείωσης για το δανειακό χαρτοφυλάκιο (299,4 εκατ.€), καθώς και πρόσθετες προβλέψεις για προβλεπόμενες ζημιές από διάφορους κινδύνους και από εκκρεμείς λογαριασμούς (59,5 εκατ.€).<sup>64</sup>

## **Ισολογισμός Χρήσης 2006**

Το ενεργητικό του Ομίλου της Εμπορικής ανήλθε το 2006 σε 22.795,9 εκατ.€, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 13,9%.

Οι χορηγήσεις (αναιρουμένων των προβλέψεων) ανήλθαν σε 17.226,2 εκατ.€. Ο ετήσιος ρυθμός αύξησής τους ήταν 10,2%, μικρότερος σε σύγκριση με εκείνον του συνόλου του ενεργητικού και συνεπώς η συμμετοχή τους στο ενεργητικό υποχώρησε στο 75,6% το 2006 από 78,1 το 2005. Οι χορηγήσεις της Εμπορικής Τράπεζας αποτελούσαν το 93,8% των χορηγήσεων του Ομίλου.

Οι νέες εκταμιεύσεις στεγαστικών δανείων της Τράπεζας αυξήθηκαν κατά 60,1%. Το σύνολο των στεγαστικών δανείων ανήλθε σε 5.446 εκατ.€, σημειώνοντας αύξηση κατά 29,6%. Οι νέες εκταμιεύσεις καταναλωτικών δανείων ανήλθε σε 2.151 εκατ.€ (αύξηση 22,9%). Η θέση του Ομίλου στην αγορά καταναλωτικής πίστης ενισχύεται από την αύξηση των δανείων της θυγατρικής Εμπορική Credicom. Τα δάνεια της Credicom αυξήθηκαν κατά 335 εκατ.€ στη διάρκεια του 2006 και διαμορφώθηκαν σε 621,8 εκατ.€ στο τέλος του έτους.

Το 2006 αυξήθηκε η συμμετοχή των χορηγήσεων προς νοικοκυριά στο σύνολο του δανειακού χαρτοφυλακίου της Τράπεζας σε 44,1% από 38,6% το 2005.

Οι χορηγήσεις της Τράπεζας προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 9,9% και ανήλθαν σε 5.074 εκατ.€.

---

<sup>64</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006, Αποτελέσματα,σελ.45

Τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια της Εμπορικής αποτελούσαν το 5,9% του συνόλου των χορηγήσεων της, ενώ οι συνολικές προβλέψεις αντιστοιχούσαν στο 104,9% των μη εξυπηρετούμενων δανείων στο τέλος του 2006.

Το 2006 οι καταθέσεις και γeros του Ομίλου της Εμπορικής ανήλθαν σε 16.656,8 εκατ.€, σημειώνοντας αύξηση κατά 11,6%. Οι καταθέσεις και γeros της Τράπεζας αποτελούσαν το 98,3% των καταθέσεων και γeros του Ομίλου.

Οι καταθέσεις προθεσμίας της Τράπεζας αυξήθηκαν σημαντικά (936,2%), ενώ οι καταθέσεις όψεως και οι καταθέσεις ταμειυτηρίου μειώθηκαν (-7,6% και -2,7% αντίστοιχα).

Τα ίδια κεφάλαια του Ομίλου της Εμπορικής (μη συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων μειοψηφίας) υποχώρησαν κατά 22,4%, λόγω των ζημιών που παρουσίασε ο Όμιλος, και διαμορφώθηκαν σε 832,1 εκατ.€. Το 2006 ο βασικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας (Tier I) για τον Όμιλο διαμορφώθηκε σε 7,6% και ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας σε 9,1%.

Για την Τράπεζα, ο βασικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας διαμορφώθηκε σε 7,8% και ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας σε 9,4%.

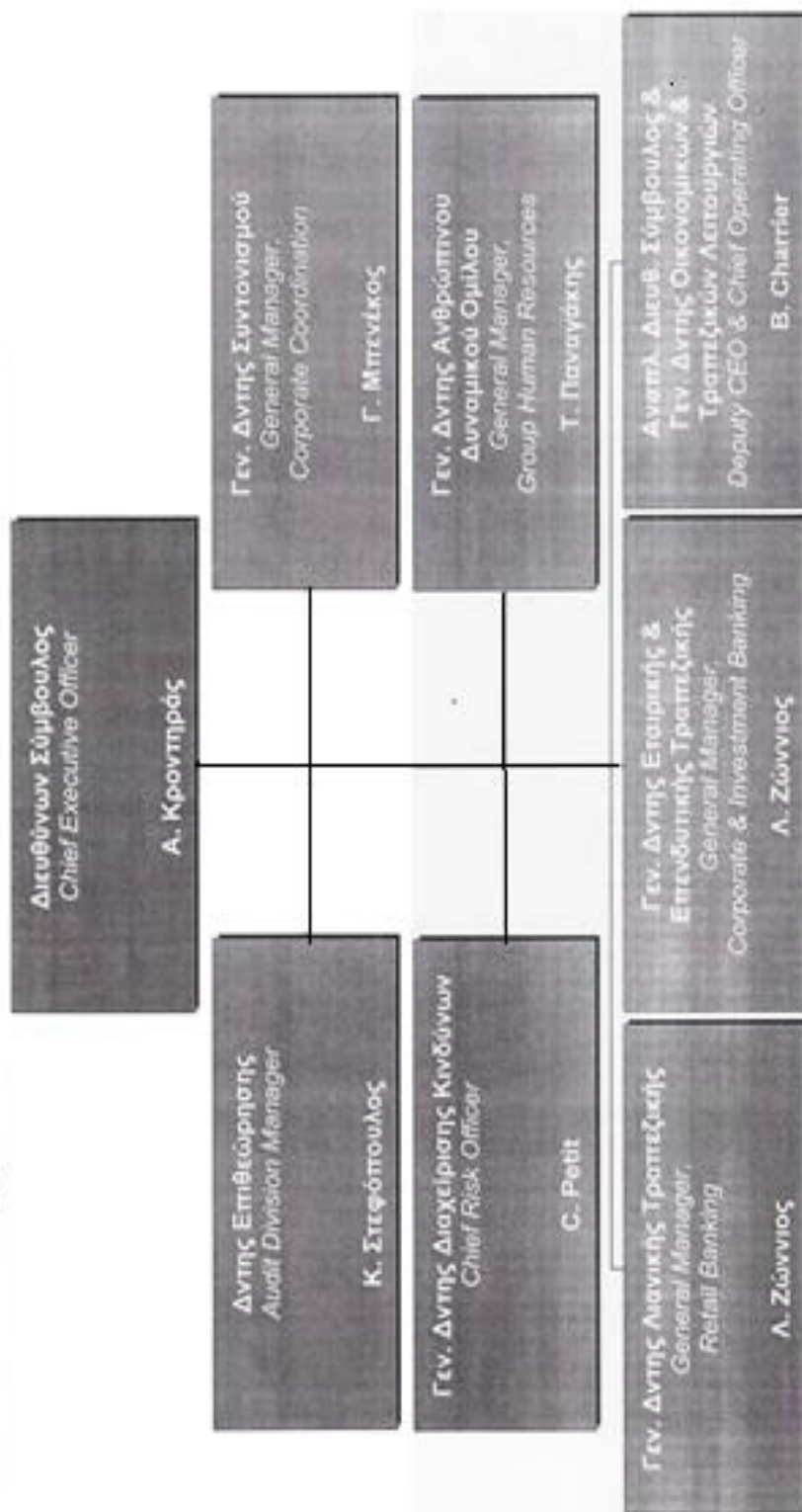
Το Δεκέμβριο 2006 η Εμπορική προέβη σε απευθείας δανεισμό από την Crédit Agricole με την σύναψη ενός δανείου 170 εκατ.€ για την ενίσχυση του βασικού δείκτη ιδίων κεφαλαίων και ενός δανείου 200 εκατ.€ για την ενίσχυση των συμπληρωματικών ιδίων κεφαλαίων.<sup>65</sup>

#### **4.7 ΝΕΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ**

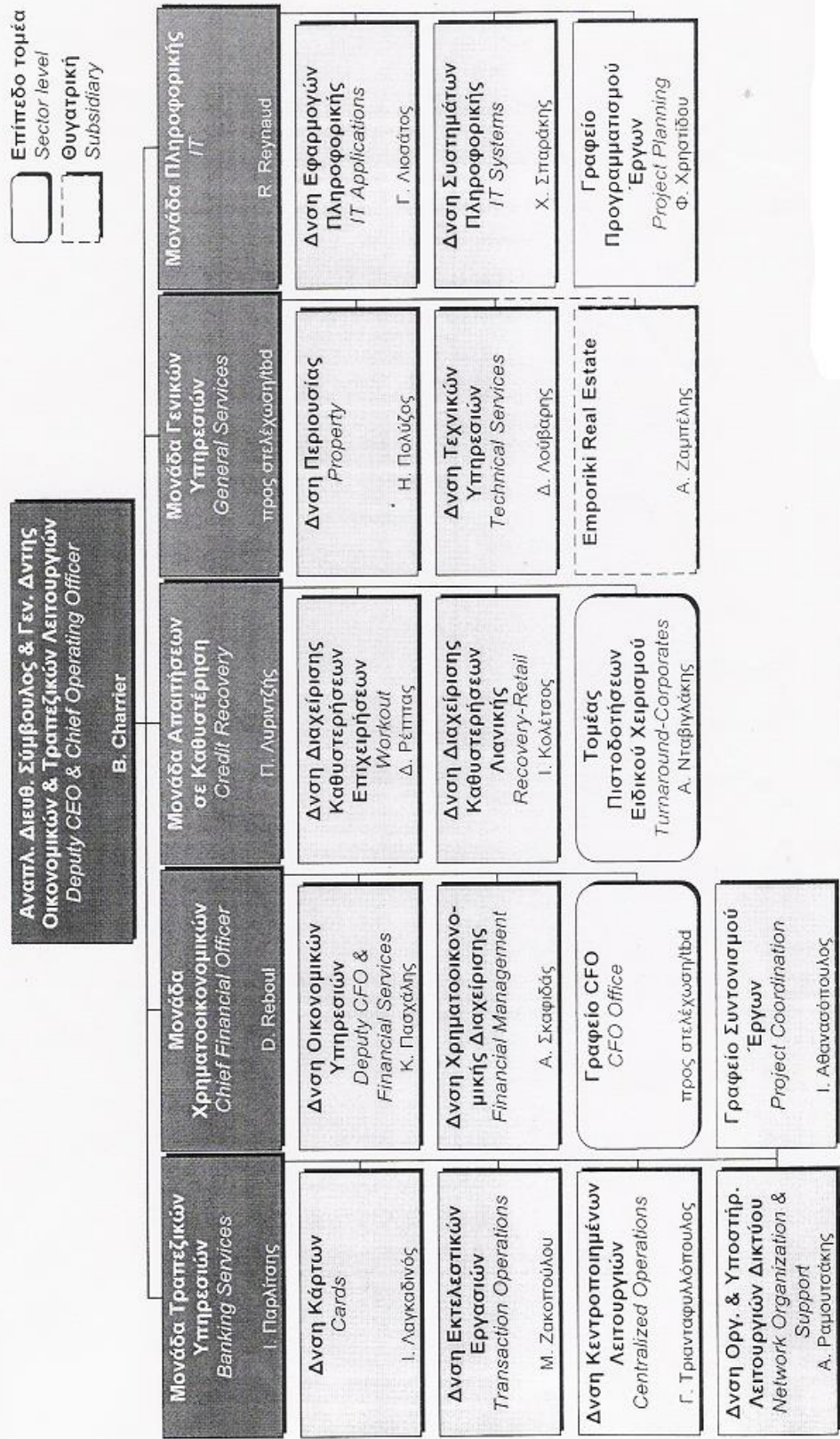
---

<sup>65</sup> Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006, Ισολογισμός,σελ.43

## Οργάνωση επιπέδου αναφερόμενου σε Διευθ. Σύμβουλο CEO-level Organization

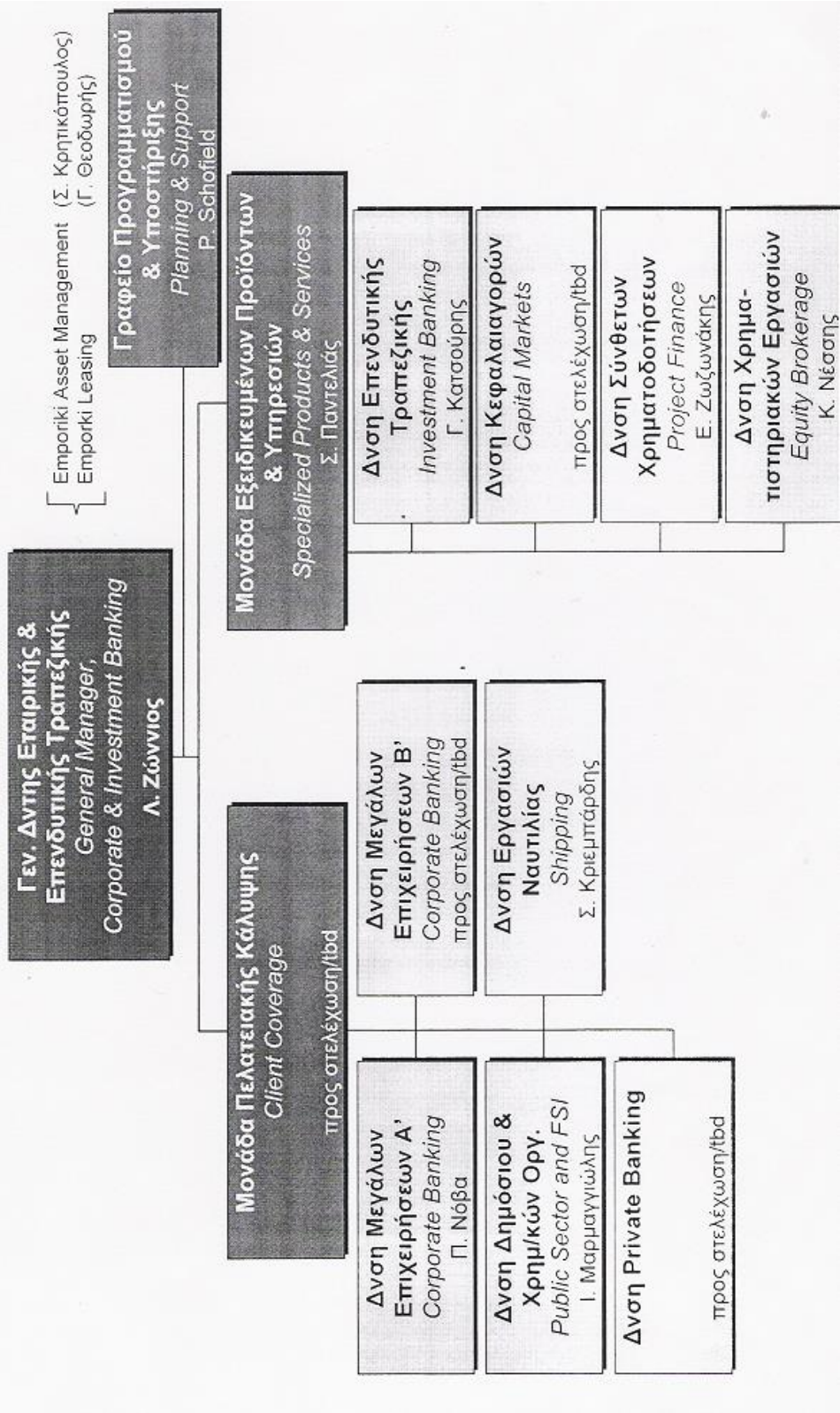


# Οργάνωση Οικονομικών & Τραπεζικών Λειτουργιών Chief Operating Officer Organization



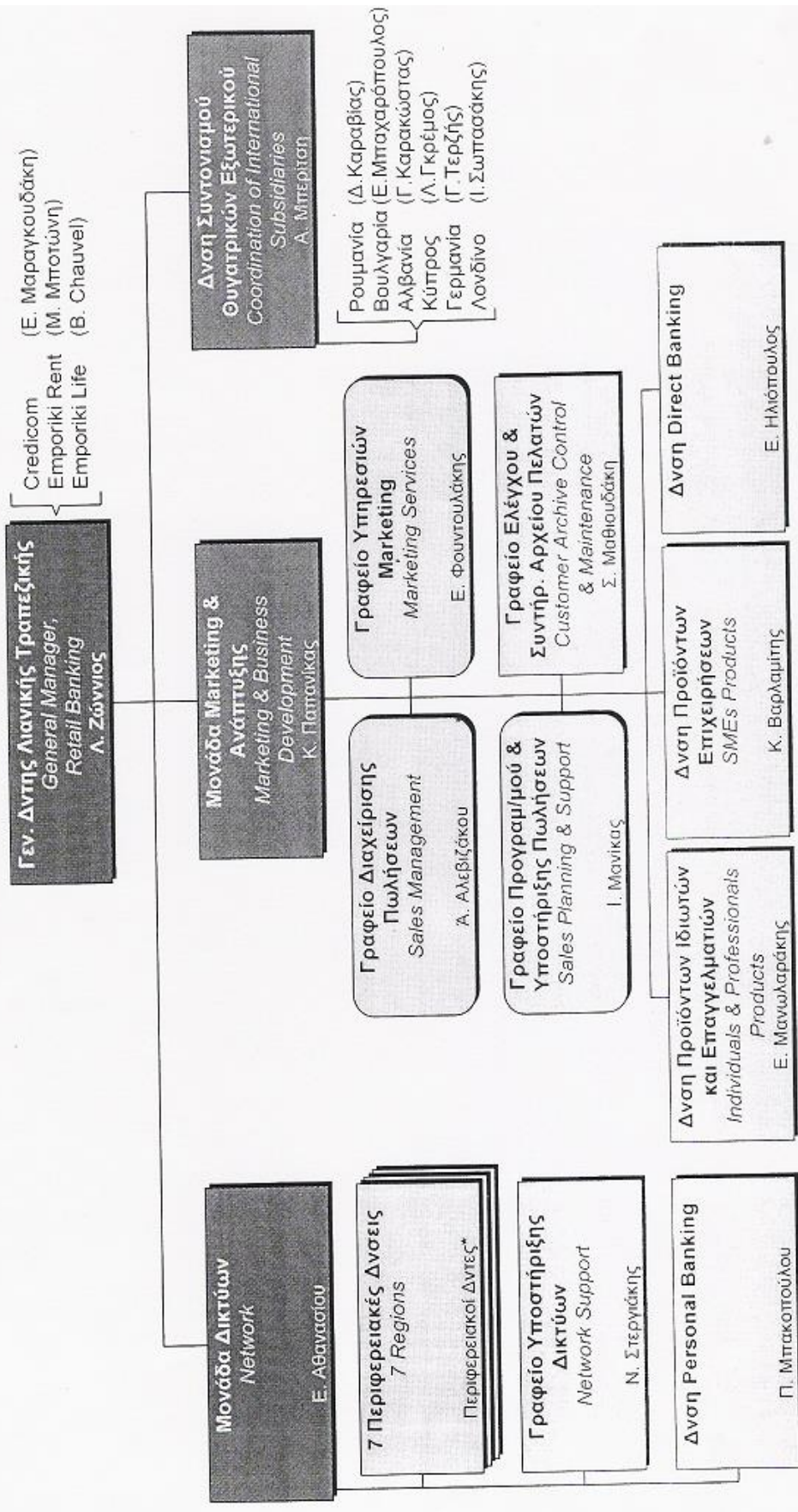


# Οργάνωση Εταιρικής & Επενδυτικής Τραπεζικής Corporate & Investment Banking Organization

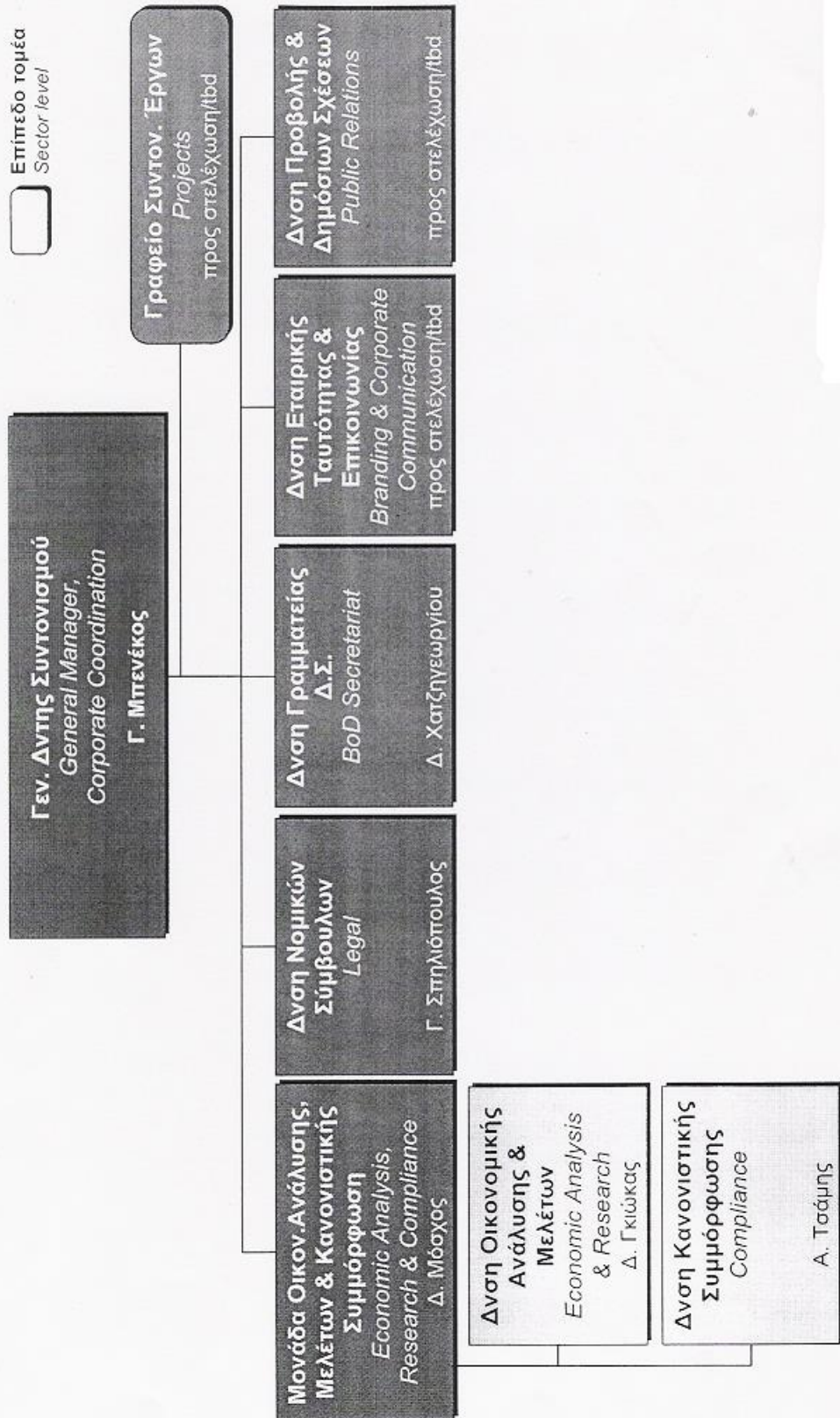


# Οργάνωση Λιανικής Τραπεζικής Retail Banking Organization

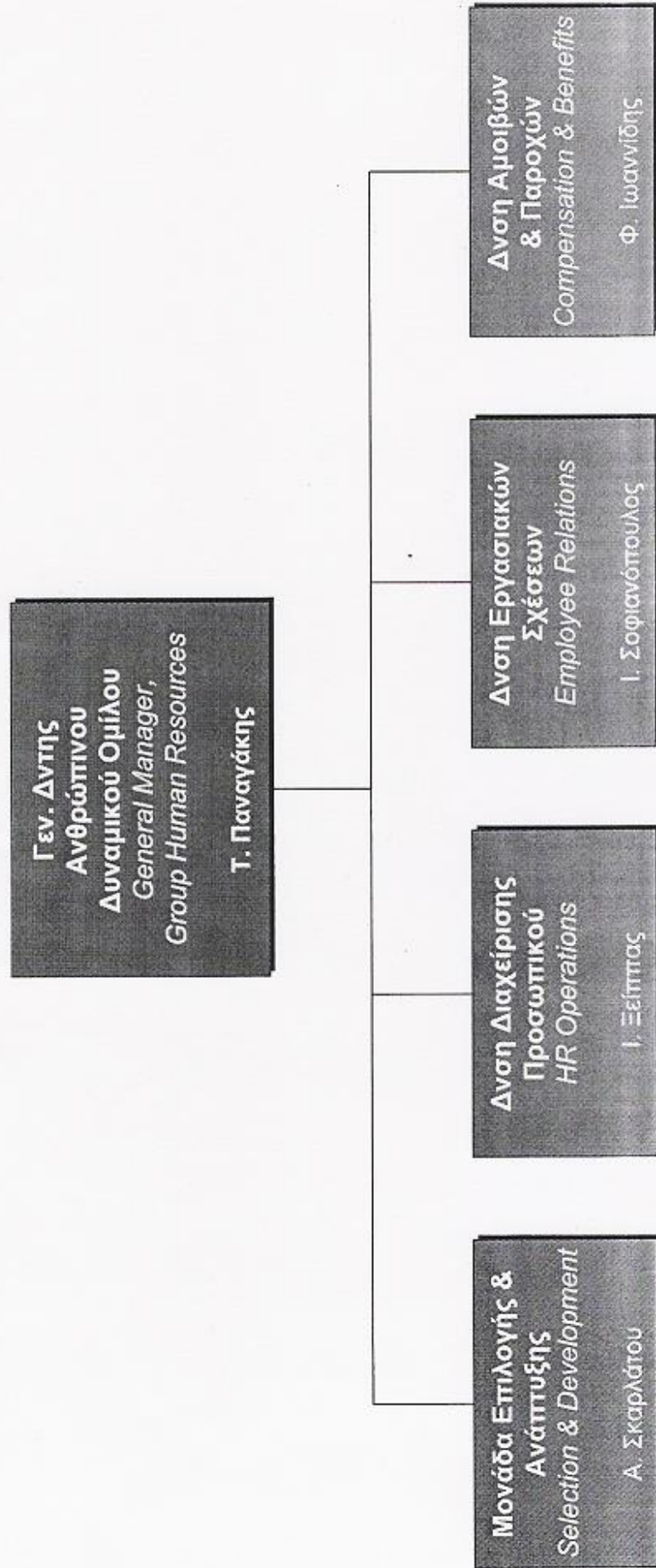
Επίπεδο τομέα  
Sector level



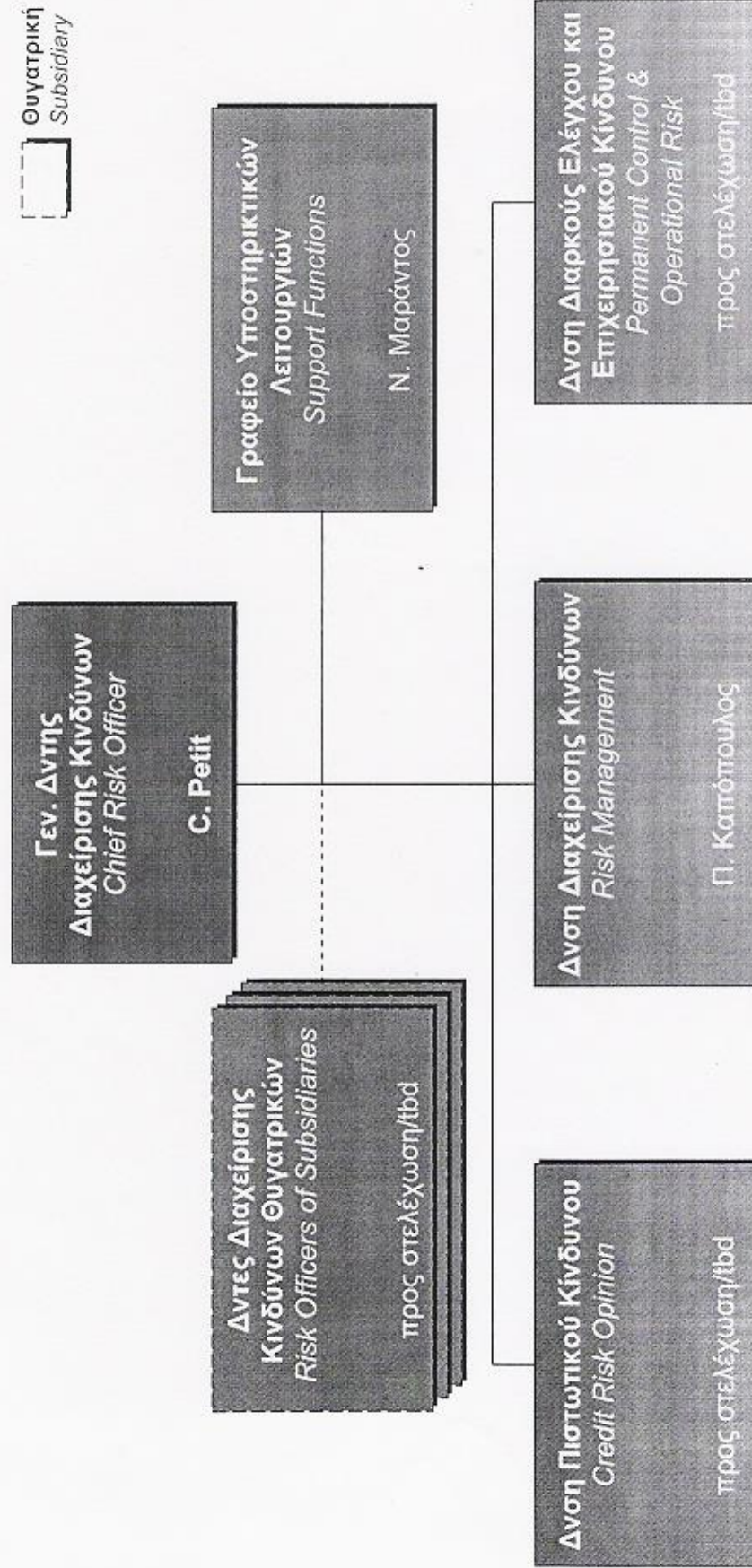
# Οργάνωση Γεν. Δυνας Συντονισμού Corporate Coordination Organization



# Οργάνωση Ανθρώπινου Δυναμικού Human Resources Organization



# Οργάνωση Διαχείρισης Κινδύνων Chief Risk Officer Organization



## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ**

Η Εμπορική Τράπεζα παρά τις αντιδράσεις από τους εργαζομένους του Ομίλου αλλά και από τα ΜΜΕ και το αρνητικό κλίμα που υπήρχε, κατάφερε να ανοίξει μια καινούρια σελίδα στην ιστορία της.

Τα αποτελέσματα για την Εμπορική Τράπεζα είναι θετικά σε όλους τους τομείς. Με τη στήριξη ενός από τους μεγαλύτερους τραπεζικούς Ομίλους στον κόσμο, της Crédit Agricole S.A., εκσυγχρόνισε τις λειτουργίες και τα συστήματα της, που διευκολύνουν τις τραπεζικές εργασίες, με αποτέλεσμα ευχαριστημένους πελάτες αλλά και εργαζόμενους.

Η νέα γκάμα προϊόντων καλύπτει ακόμα και τους πιο απαιτητικούς πελάτες, ιδιώτες αλλά και επιχειρηματίες, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα σύγχρονων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ιδιωτικοποίηση κατέστησε την Εμπορική Τράπεζα πιο ευέλικτη στην αγορά και πιο ανταγωνιστική. Η Εμπορική τράπεζα πρόσωπο με πρόσωπο με τις νέες προκλήσεις, δίνει έμφαση στα αναπτυξιακά και επενδυτικά της προγράμματα έναν ισχυρό, ευέλικτο, ανταγωνιστικό και κερδοφόρο τραπεζικό όμιλο, με ισχυρή παρουσία στην ελληνική αγορά και στο εξωτερικό αποτέλεσμα την ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού χρηματοπιστωτικού ομίλου, ο οποίος παρέχει ένα ολοκληρωμένο φάσμα σύγχρονων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η Εμπορική αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς επιμόρφωσης.

Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην τράπεζα, έχοντας ίσες ευκαιρίες γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον κατάλληλο τρόπο τα όσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ελευθεροτυπία, φύλλο 28/08/2005

Ελευθεροτυπία, φύλλο 04/06/2006

Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2005

Εμπορική Τράπεζα, Ετήσιος Απολογισμός 2006

Εμπορική Τράπεζα, Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2005

Εμπορική Τράπεζα, Δελτίο Εταιρικής Χρήσης 2006

Εμπορική Τράπεζα, Καλημέρα Τράπεζα

Ιστοσελίδες:

[www.ase.gr](http://www.ase.gr)

[www.emporikibank.gr](http://www.emporikibank.gr)

[http://el.wikipedia.org/wiki/Emporiki\\_Bank](http://el.wikipedia.org/wiki/Emporiki_Bank)

[www.enet.gr](http://www.enet.gr)