

**BÁO CÁO CỦA BAN ĐIỀU HÀNH VỀ KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2019
VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2020**

Kính gửi: - Quý vị cổ đông;

PHẦN I: KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2019

Trong bối cảnh kinh tế và thương mại toàn cầu suy giảm, kinh tế xã hội trong nước đạt nhiều kết quả tích cực, tăng trưởng GDP 2019 đạt 7,02% vượt kế hoạch đề ra. CPI bình quân 2019 chỉ tăng 2,79% thấp hơn chỉ tiêu kế hoạch dự kiến 4%, là mức tăng bình quân thấp nhất trong 3 năm qua. Cán cân thương mại thặng dư trên 11 tỷ USD. NHNN điều hành thị trường tiền tệ ổn định, dự trữ ngoại hối tăng cao (~ 80 tỷ USD); tỷ giá, giá vàng được kiểm soát ổn định. Tăng trưởng tín dụng toàn ngành ~13,65%. Nợ xấu nội bảng toàn ngành ~1,63%, đạt mục tiêu kiểm soát dưới 2% của NHNN.

Ngân hàng TMCP Quân Đội (MB) đã điều hành kế hoạch năm 2019 với phương châm **“Hiệu quả, an toàn, phát triển bền vững”**, tập trung tổ chức thực hiện các mục tiêu kinh doanh, triển khai các giải pháp chiến lược theo kế hoạch đã đề ra từ đầu năm 2019, và đạt được các kết quả như sau:

1. Kết quả kinh doanh năm 2019

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	KH 2019	KQ 2019	so với 2018	so với KH 2019
1	Tổng tài sản	Tăng ~11%	411.488	113,6%	Vượt kế hoạch
2	Vốn điều lệ	Tăng ~20%	23.727	109,8%	Không đạt
3	Huy động vốn	Tăng ~12%	292.409	119,8%	Vượt kế hoạch
4	Tín dụng	Tăng ~15%	264.920	118,6%	Vượt kế hoạch
5	Tỷ lệ nợ xấu	Tối đa 2%	1,16%		Vượt kế hoạch
6	Lợi nhuận trước thuế	Tăng ~23%	10.036	129,2%	Vượt kế hoạch
	LNTT (riêng MB)	Tăng ~19%	9.286	132,1%	Vượt kế hoạch
7	Tỷ lệ chi trả cổ tức (*)	~ 14%	Dự kiến ~15%		Vượt kế hoạch

(*) Tỷ lệ chi trả cổ tức cho KQ tài chính năm 2019

MB đã hoàn thành vượt mức nhiều chỉ tiêu kế hoạch do Đại hội đồng cổ đông giao: Tổng tài sản đạt 411.488 tỷ đồng, tăng 13,6% so với 2018. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 10.036 tỷ đồng, tăng 29,2% so với 2018, vượt gần 500 tỷ đồng so với kế hoạch, thuộc Top 10 Doanh nghiệp trên sàn có lợi nhuận lớn nhất. Nợ xấu toàn tập đoàn ~ 1,16%, trong đó nợ xấu riêng ngân hàng ~ 0,98%. Các chỉ tiêu hiệu quả như ROE đạt ~ 21,79%, thuộc nhóm NH có hiệu quả cao trong hệ thống.

MB quản lý các chỉ số an toàn đảm bảo tuân thủ theo quy định của NHNN: hệ số an toàn vốn CAR ~ 10,12% (TT41), LDR ~ 73,8%, tỷ lệ vốn ngắn hạn sử dụng cho vay trung dài hạn 32,32% (quy định NHNN ≤ 40%), tỷ lệ dự trữ thanh khoản (quy đổi VND) ~ 20,68% (quy định NHNN tối

thiểu 10%). Vị thế ngân hàng được nâng cao, nhiều năm liền được NHNN xếp hạng A (tiêu chuẩn cao nhất) do NHNN ban hành, hệ số tín nhiệm B+ theo xếp hạng quốc tế của Fitch.

Hoạt động của các công ty có sự tăng trưởng tốt. Tổng lợi nhuận trước thuế của các công ty đạt 1.114 tỷ đồng, tăng 53% so với 2018. Vị thế các công ty trong ngành được giữ vững: công ty bảo hiểm nhân thọ MB Ageas life là công ty đầu tiên trong ngành bảo hiểm nhân thọ có lợi nhuận đạt 205 tỷ đồng sau 3 năm hoạt động, ROE ~ 19,6%; công ty chứng khoán MBS đứng TOP 5 về thị phần môi giới, LNTT đạt ~ 288,6 tỷ đồng, ROE ~ 14,7 %; công ty tài chính tiêu dùng MCredit duy trì top 4 thị phần, LNTT đạt 180,7 tỷ đồng, ROE ~ 12,7%; công ty bảo hiểm Quân đội MIC hoàn thành tăng vốn điều lệ và hoàn tất hồ sơ đăng ký niêm yết lên sàn HOSE, LNTT đạt 176,7 tỷ đồng, ROE ~ 11,5%; công ty quản lý quỹ MBC đứng Top 2 về lợi nhuận đạt 73 tỷ đồng, ROE ~ 14,9%; Công ty quản lý nợ và khai thác tài sản AMC LNTT đạt 190 tỷ đồng, ROE ~ 17,3%.

2. Công tác quản lý điều hành

Chiến lược và sáng kiến kinh doanh

Triển khai các dự án chiến lược giai đoạn 2017 - 2021, đảm bảo tiến độ, hiệu quả: dự án chuyển đổi và nâng cấp công nghệ thông tin (CNTT) hiện đại, định hướng số hóa cho MB; phát triển AppMB và BizMB; mô hình đo lường rủi ro tín dụng (Scoring, PD...); dự án đào tạo theo phương pháp luận mới; chương trình dành cho khách hàng thân thiết - MB stars.

Thực hiện nhiều sáng kiến kinh doanh mới lấy khách hàng làm trung tâm như: mô hình SME care by MB cho khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa; mô hình IB cấu trúc vốn cho dự án, doanh nghiệp lớn; mô hình Private banking - liên kết với đối tác Bordier về cung cấp dịch vụ ngân hàng cao cấp chuyên biệt chuẩn Thụy Sĩ dành cho khách hàng thượng lưu tại Việt Nam... Tổng thu nhập hoạt động tăng trưởng 26,2% so với 2018, thuộc Top 2 các ngân hàng về tốc độ tăng trưởng.

Tiếp cận phát triển kinh doanh cân bằng cả khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân. Với khách hàng doanh nghiệp, MB duy trì quan hệ chiến lược với Top 100 khách hàng lớn chủ chốt trong các ngành năng lượng, logistic, điện tử, viễn thông ... và phát triển hơn 50.000 khách hàng nhỏ và vừa (SMEs). Chú trọng phát triển bán lẻ với mức tăng trưởng dư nợ khách hàng cá nhân (KHCH) là 25%, tỷ trọng dư nợ KHCH chiếm 40,5% tổng dư nợ của MB.

Đầu tư đột phá nhằm chuyển đổi số hóa hoạt động ngân hàng đạt trên 65% các giao dịch được thực hiện qua kênh số. Triển khai dự án hiện đại hóa hạ tầng CNTT với tư vấn IBM kéo dài 5 năm; phát triển AppMB và BizMB trở thành 2 nền tảng quan trọng cho KHCH và KHDN đứng đầu về chất lượng và tốc độ giao dịch.

Bán chéo sản phẩm dịch vụ trong tập đoàn chuyển biến tích cực, thu từ kinh doanh bảo hiểm tăng 1,5 lần so với 2018, MB thuộc TOP 1 toàn thị trường về doanh thu phí bảo hiểm qua kênh Bancas. Đẩy mạnh phát triển thẻ, tăng thị phần thẻ của MB trên thị trường. Lãi thuần từ hoạt động dịch vụ chiếm ~ 13% tổng thu nhập của MB, liên tục tăng trưởng cao qua các năm.

Thay đổi hệ thống nhận diện thương hiệu mới, kế thừa trên giá trị truyền thống và phát triển một ngân hàng thông minh, tự tin, sẵn sàng kết nối. Lần đầu tiên thương hiệu MB lọt trong Top 500 ngân hàng có giá trị thương hiệu toàn cầu và xếp hạng thứ 386. Đầu tư có hiệu quả cho hoạt động Marketing, đặc biệt Marketing Số.

Công tác quản lý, quản trị rủi ro

Quản lý rủi ro và an toàn theo Basel 2, hoàn thiện tổ chức theo 3 tuyến bảo vệ (TT13). Ứng dụng số hóa và các mô hình trong quản trị rủi ro. Hoàn thiện mô hình xếp hạng tín dụng tự động A score và B score.

Quản trị chất lượng nhân sự và trả lương theo năng suất lao động và KPIs. Hoàn thành khung đào tạo chức danh cho các chức danh: lực lượng bán hàng (RM), giao dịch viên, tư vấn

viên, chuyên viên hỗ trợ tín dụng, chuyên viên thẩm định. Tổng nhân sự lũy kế tập đoàn đạt 15.691 người, tăng 458 nhân sự so với 2018.

Đầu tư hạ tầng công nghệ, triển khai trên 70 dự án, đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh, đặc biệt mô hình kinh doanh số và chuyển đổi số hóa ngân hàng. Chú trọng đảm bảo an toàn thông tin, đạt và duy trì chứng chỉ quốc tế uy tín liên tiếp 03 năm: PCI DSS, ISO 27001 và đảm bảo tuân thủ TT18/NHNN.

Tinh gọn quy trình tín dụng khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp; quy trình phát hành thẻ, mở tài khoản, tiết kiệm.... Ứng dụng số hoá toàn bộ các tác vụ giao dịch nội bộ ở các khâu vận hành, thẩm định, phê duyệt (BPM), hành chính (M-Office), 100% RM KHCN sử dụng công cụ Smart RM để bán hàng. Tăng trải nghiệm khách hàng.

Cải tiến chất lượng dịch vụ, chuẩn hóa bộ tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ áp dụng toàn hệ thống chi nhánh, phòng giao dịch và kênh bán hàng tự động ATM, CDM.

Giữ vững ổn định Chính trị, duy trì và phát triển văn hóa MB. Tích cực tham gia các công tác an sinh xã hội, hoạt động từ thiện, chung tay chia sẻ cộng đồng với số tiền ~ 136 tỷ đồng. Năm 2019, MB vinh dự đón nhận Huân chương bảo vệ tổ quốc hạng nhất và nhiều giải thưởng cao quý khác.

3. Những tồn tại, hạn chế cần khắc phục

Cần đẩy nhanh tốc độ đầu tư cho hạ tầng CNTT theo kịp sự phát triển của cuộc cách mạng 4.0. Đầu tư mạnh mẽ cho nguồn nhân lực CNTT.

Kết nối đồng bộ hoạt động kinh doanh của ngân hàng và các công ty để phát huy lợi thế tập đoàn, tăng trải nghiệm cho khách hàng.

Chiến lược tăng vốn cho tập đoàn vừa đảm bảo vốn cho tăng trưởng, đồng thời đảm bảo ổn định cổ đông chiến lược.

* * *

PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2020

1. Tình hình chung

Năm 2020, kinh tế toàn cầu và Việt Nam chịu nhiều ảnh hưởng tiêu cực do dịch Covid 19. Dự báo GDP toàn cầu có thể tăng trưởng âm, trong đó nhiều quốc gia, khu vực có thể bị suy thoái kéo dài. NHTW các nước cắt giảm mạnh lãi suất cơ bản và triển khai nhiều gói hỗ trợ các doanh nghiệp và người lao động. Giá dầu mỏ, nguyên liệu thô giảm mạnh, diễn biến khó lường.

Theo đó GDP trong nước dự kiến giảm từ 1,5%-2,5%, mục tiêu đạt khoảng 4,5% - 5,4% và kiểm soát chặt lạm phát khoảng 4%. NHNN điều hành các công cụ chính sách tiền tệ, đảm bảo thanh khoản, ổn định tỷ giá, giảm lãi suất. NHTM triển khai nhiều gói tín dụng lãi suất ưu đãi giảm từ 0,5% - 2%, thực hiện cơ cấu thời hạn trả nợ, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng. Tín dụng trong các tháng đầu năm tăng trưởng thấp so với cùng kỳ, rủi ro tín dụng và chi phí trích lập dự phòng phát sinh cao.

MB đã triển khai nhiều giải pháp ứng phó với đại dịch Covid 19 ngay từ tháng 2/2020 nhằm đảm bảo kinh doanh liên tục, an toàn cho khách hàng, nhân viên và các chi nhánh, điểm giao dịch trên toàn hệ thống.

2. Định hướng triển khai kế hoạch năm 2020

MB vẫn tiếp tục kiên định mục tiêu “**Top 5 các NHTM về chất lượng hoạt động và hiệu quả; Dẫn đầu về ứng dụng số**”.

Phương châm điều hành củng cố nền tảng, chuyển dịch số, tăng trưởng toàn diện, hiệu quả và

bền vững.

Một số chỉ tiêu định hướng kế hoạch

Đơn vị: tỷ đồng

TT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2020
1	Tổng tài sản	Tăng ~ 8%
2	Vốn điều lệ	Tăng ~ 18% (~ 27.988 tỷ)
3	Huy động vốn	Tăng trưởng phù hợp nhu cầu sử dụng vốn
4	Tín dụng	Tăng ~ 12% (theo giới hạn NHNN)
5	Tỷ lệ nợ xấu	Tối đa 1,9%
6	Lợi nhuận trước thuế	Giảm ~ 10%
7	Tỷ lệ chi trả cổ tức	Dự kiến ~ 11% - 15%

3. Một số giải pháp trọng tâm năm 2020

Bám sát kế hoạch chiến lược giai đoạn 2017 - 2021, triển khai các dự án chiến lược đến năm 2021. Ưu tiên các dự án hiện đại hóa CNTT với IBM, chuyển đổi số hóa hoạt động ngân hàng.

Tăng trưởng tín dụng có chọn lọc, kiểm soát chặt chất lượng tín dụng. Cung cấp các gói tín dụng lãi suất ưu đãi, các chính sách hỗ trợ khách hàng theo chỉ đạo của Chính Phủ, NHNN. Đánh giá danh mục khách hàng, thực hiện cơ cấu (thời hạn trả nợ, nhóm nợ, miễn giảm lãi suất...) giúp doanh nghiệp phục hồi sản xuất kinh doanh.

Ứng dụng mô hình hóa xếp hạng tín dụng, xác suất vỡ nợ (PD), mô hình ước lượng tỷ lệ tổn thất dự kiến (LGD), giá trị chịu rủi ro khi vỡ nợ (EAD), mô hình khe hở thanh khoản, khe hở lãi suất, bộ công cụ quản trị rủi ro hoạt động (LDC, RCSA, KRI...) để tăng tốc độ xử lý hồ sơ khách hàng, quản lý rủi ro hiệu quả.

Tiết giảm chi phí huy động vốn, phấn đấu giảm giá vốn đầu vào từ 0,2% - 0,3%.

Thúc đẩy các mô hình bán chéo sản phẩm dịch vụ giữa MB và các Công ty thành viên. Triển khai các giải pháp công nghệ số hỗ trợ bán chéo.

Hoàn thiện mô hình kinh doanh ngân hàng số, thu hút khách hàng tăng mới và chuyển đổi khách hàng sang sử dụng kênh số, kênh giao dịch điện tử.

Tiếp tục triển khai có hiệu quả các mô hình kinh doanh cho từng phân khúc khách hàng như: ngân hàng cộng đồng, SME care, mô hình chuỗi/ngành, IB, Private banking, Bancas, Thẻ tín dụng, Family Banking.

Quy hoạch và thiết kế các sản phẩm chủ lực trên AppMB và BizMB cho KHCN, SME, qui trình thuận tiện để giảm chi phí giao dịch, thời gian giao dịch, tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng.

Quản trị nhân sự hiệu quả. Từng bước tinh gọn bộ máy, chú trọng duy trì và giữ chân nhân sự có chất lượng, tăng năng suất lao động. Đổi mới công nghệ đào tạo nhân sự, vận hành hiệu quả 2 Trung tâm học tập & sáng tạo tại Hà Nội và Hồ Chí Minh.

Tối ưu hệ thống mạng lưới Chi nhánh/PGD để tiết giảm chi phí. Ưu tiên số hóa các luồng giao dịch tại Sàn thông qua kênh ngân hàng tự động ATM, CDM, Autobank. Tăng cường các biện pháp đảm bảo an toàn giao dịch cho khách hàng tại sàn.

Chuyển đổi số hóa các tác vụ nội bộ như lưu trữ hồ sơ, hành chính trên M-Office, cải tiến quy trình trên BPM, sử dụng công cụ Smart RM trong giao dịch với khách hàng.

