

**BÁO CÁO CỦA TỔNG GIÁM ĐỐC VỀ KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2017
VÀ ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2018**

Kính gửi: - Quý vị cổ đông;

PHẦN I: KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2017

NH TMCP Quân Đội (MB) đã triển khai kế hoạch năm 2017 với phương châm của HĐQT là “**Tăng trưởng đột phá, Hiệu quả, An toàn**”, tập trung tổ chức thực hiện hoàn thành các mục tiêu kinh doanh, triển khai các giải pháp chiến lược theo kế hoạch đã đề ra từ đầu năm 2017, đạt được các kết quả như sau:

1. Kết quả kinh doanh năm 2017

STT	Chỉ tiêu	KH 2017	KQ 2017	so với 2016	so với KH 2017
1	Tổng tài sản	Tăng 10%	313,878	122%	110%
2	Vốn điều lệ	Tăng 6%	18,155	106%	100%
3	Tiền gửi của KH	Tăng 8-10%	220,176	113%	103%
4	Dư nợ cho vay KH	Tăng ~16%	184,188	122%	103%
5	Tỷ lệ nợ xấu	<1.5%	1.20%		
6	Lợi nhuận trước thuế	4,532 tỷ	4,616	126%	102%
	LNTT (riêng NH)	4,300 tỷ	5,355	144%	125%
7	Tỷ lệ chi trả cổ tức	~11%	~11%		

Nguồn: BCTC riêng lẻ, BCTC hợp nhất 2017; Đơn vị: Tỷ Vnd

Hoàn thành và hoàn thành vượt vượt các chỉ tiêu kế hoạch năm 2017. Thu thuần kinh doanh năm 2017 đạt ~ 13.867 tỷ, tăng 40,7 % so với 2016. Lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 4.616 tỷ vượt kế hoạch. Các chỉ tiêu đo lường hiệu quả như ROE ~ 12,4%, ROA ~ 1,2% (riêng ngân hàng ROE ~ 16,1%, ROA ~ 1,5%) nằm trong TOP dẫn đầu các ngân hàng hoạt động hiệu quả.

Năng suất lao động được duy trì và cải thiện. Trong năm 2017 đã tái tổ chức sắp xếp hợp lý hóa lao động và gần như không tăng thêm người. Chỉ số LNTT/người bình quân riêng ngân hàng đạt ~ 0,67 tỷ/người.năm (tăng 33% so với 2016).

Chất lượng hoạt động được đảm bảo và kiểm soát chặt chẽ như chất lượng tín dụng và tỷ lệ nợ xấu của MB ~ 1,20% (thấp hơn năm 2016 ~ 1,32%), đã xử lý xong toàn bộ nợ xấu trái phiếu VAMC trước thời hạn qui định. Hoàn thiện qui trình, cơ chế kiểm soát các loại rủi ro hoạt động vận hành, rủi ro công nghệ thông tin, các loại rủi ro khác.

Quản lý chặt chẽ các giới hạn an toàn theo quy định như hệ số an toàn vốn CAR ~ 12% (quy định NHNN ≥ 9%), tỷ lệ nguồn vốn ngắn hạn sử dụng cho vay trung dài hạn: ~ 41,11% (quy định NHNN ≤ 60%), LDR (riêng ngân hàng) ~ 76,6% (quy định NHNN ≤ 80%).

Toàn hệ thống có 285 điểm giao dịch được cấp phép, tăng thêm 17 điểm giao dịch so với 2016. Tất cả các điểm kinh doanh hoạt động an toàn, hiệu quả, chất lượng tốt.

Các công ty thành viên kinh doanh ổn định, trong đó 5 công ty (AMC, MBC, MBL, MBS, MIC) đạt tổng lợi nhuận LNTT 321,25 tỷ. Trong năm 2017 triển khai kinh doanh 2 công ty mới thành lập (MBAL, MCredit) đúng tiến độ, hoạt động đi vào ổn định đúng định hướng.

Giá trị cổ phiếu MBB và giá trị vốn hóa thị trường đến cuối năm 2017 tăng gấp 2 lần so với năm 2016.

2. Công tác quản lý điều hành

Chiến lược:

Triển khai các giải pháp chiến lược giai đoạn 2017 – 2021, các dự án trọng điểm về CNTT, năng lực quản trị rủi ro, chuyển dịch kinh doanh ngân hàng số đúng tiến độ (như các dự án DWH/MIS, PD, BPM, CRA, Ebanking).

Điều chỉnh mô hình tổ chức theo các cấu trúc tổ chức kinh doanh mới, phân khúc khách hàng sâu hơn theo chiều dọc. Sắp xếp hợp lý hóa nhân sự các cấp. Tổng nhân sự toàn hệ thống gồm ngân hàng và công ty ~ 13.094. Số lượng người riêng ngân hàng ~ 8.129 người chỉ tăng ~3% so với 2016, trong khi tổng tài sản, dư nợ tăng trên 20%, đưa vào hoạt động mới 16 CN/PGD.

Đầu tư tăng năng lực hạ tầng công nghệ thông tin như: nâng cấp T24, Oracle – GL, Bankplus. Cải thiện chất lượng vận hành CNTT.

Kinh doanh:

Xây dựng triển khai các mô hình kinh doanh mới, thiết kế cung cấp dịch vụ ngân hàng phân khúc sâu theo chiều dọc như mô hình cung cấp dịch vụ khách hàng chiến lược (BQP, KBNN, BHXH, các bộ ngành); tập trung hóa mô hình kinh doanh khách hàng lớn, mô hình khách hàng FDI;

Triển khai các dự án Ngân hàng số, thu hút được ~ 2,7 triệu user active trên kênh dịch vụ số. Phát triển sản phẩm ứng dụng công nghệ số trên mạng xã hội, kênh Mobile/ NH điện tử.

Đẩy mạnh hợp tác bán chéo giữa các công ty, giữa NH và công ty trong Tập đoàn (như Bancas, Thẻ...), tổ chức bán chéo dịch vụ, hợp tác các đối tác chiến lược, cổ đông chiến lược.

Công tác quản lý:

Tiếp tục củng cố năng lực QTRR như dự án xây dựng mô hình xác suất lượng hóa rủi ro (PD), các tiểu dự án theo tiêu lộ trình thực hiện Basel 2.

Hoàn thiện thiết kế quy trình xử lý nợ xấu, qui trình quản trị theo phân khúc khách hàng. Tổ chức trung tâm xử lý nợ quản trị, hoàn thiện công tác kiểm soát sau vay, các bước xử lý nợ nhiều tầng nhằm tăng tốc độ xử lý các khoản vay có vấn đề..

Nâng cao chất lượng và chuyên môn hóa công tác thẩm định phê duyệt: tổ chức Ủy ban tín dụng, Hội đồng tín dụng, giám đốc phê duyệt các cấp. Tổ chức thẩm định theo trực dọc kinh doanh, ứng dụng mô hình lượng hóa để tăng tỷ lệ thẩm định tự động.

Cải tiến quy trình vận hành, qui trình tín dụng rút ngắn thời gian phục vụ khách hàng. Triển khai mô hình kinh doanh tại Sàn giao dịch. Tổ chức quản lý quỹ tập trung tại HN/HCM, các thành phố lớn giúp tối ưu hóa vận hành kho quỹ, an toàn và giảm chi phí.

Áp dụng cơ chế trả lương cho lực lượng kinh doanh theo hiệu suất. Nhờ đó, tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

Kiên toàn và hoàn thiện công tác kiểm tra kiểm soát tuân thủ. Tăng cường giám sát từ xa. Trong năm 2017 đã hoàn thành chương trình kiểm toán nhà nước được đánh giá chất lượng hoạt động của ngân hàng khá tốt, không có vi phạm trọng yếu.

Giữ vững ổn định Chính trị nội bộ, tập thể đoàn kết, tuân thủ pháp luật. Duy trì và phát huy bản sắc văn hóa doanh nghiệp MB, vinh dự được trao tặng nhiều danh hiệu cao quý như cờ thi đua NHNN, cờ thi đua của Bộ Quốc Phòng và gần 60 các giải thưởng/ bằng khen/ kỷ niệm chương cho các tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong hoạt động ngân hàng.

3. Những tồn tại, hạn chế cần khắc phục

- Hoạt động Marketing, nhận diện hình ảnh MB chưa được đầu tư thích đáng.
- Năng lực hạ tầng CNTT còn chưa đáp ứng tốc độ phát triển kinh doanh.
- Cải cách hành chính, rút ngắn thủ tục quy trình dịch vụ đối với khách hàng còn chậm.
- Năng lực quản lý và kiểm soát rủi ro ở các cấp còn chưa đồng đều, toàn diện.
- Sự phối hợp kinh doanh giữa ngân hàng và các công ty cần cải thiện hơn.

* * *

PHẦN II: ĐỊNH HƯỚNG KINH DOANH NĂM 2018

1. Mục tiêu kinh doanh 2018

Tiếp tục triển khai các giải pháp, dự án chiến lược giai đoạn 2017 – 2021 đã đề ra, hướng đến mục tiêu Ngân hàng Top 5 hiệu quả kinh doanh và an toàn. Thúc đẩy nhanh 4 chuyển dịch chiến lược xây dựng ngân hàng số; củng cố quan hệ khách hàng; nâng cao năng lực quản trị rủi ro; và quản lý hiệu quả hoạt động các công ty thành viên.

Kế hoạch kinh doanh năm 2018:

TT	Chỉ tiêu	KH 2018	Tăng trưởng
1	Tổng tài sản	~ 347.600 tỷ	Tăng 11%
2	Vốn điều lệ	~ 21.605 tỷ	Tăng 19%
3	Huy động vốn dân cư, TCKT	~ 245.400 tỷ	Tăng 11%
4	Dư nợ cho vay	~ 212.500 tỷ	Tăng 15% (theo quy định NHNN)
5	Tỷ lệ nợ xấu	< 1,5%	
6	LNTT	~ 6.800 tỷ	Tăng 47%
	LNTT (của riêng ngân hàng)	~ 6.500 tỷ	Tăng 21%
7	Tỷ lệ chi trả cổ tức	≥ 11%	

2. Một số giải pháp trọng tâm năm 2018

Chiến lược:

Đầu tư năng lực hạ tầng công nghệ (hệ thống hạ tầng lõi, BPM, Thẻ...) và các dự án CNTT hỗ trợ cho quản lý, vận hành, phát triển kinh doanh.

Triển khai các dự án kinh doanh Ngân hàng số, thí điểm mô hình điểm giao dịch tự động (Autobank).

Đầu tư nhận diện thương hiệu, cải thiện hiệu quả kinh doanh các phòng giao dịch từ đầu tư đồng bộ nguồn nhân lực, cơ sở vật chất trang bị, năng lực quản lý cho các PGD.

Tổ chức kinh doanh bán chéo giữa MB và các công ty trong tập đoàn chặt chẽ hơn.

Kinh doanh:

Tối ưu cấu trúc danh mục sản phẩm và tái thiết kế sản phẩm, quy trình bán hàng để tối ưu hóa quá trình chuyển giao dịch vụ từ ngân hàng đến khách hàng, thỏa mãn và tăng trải nghiệm cho khách hàng. Tăng số lượng SP/DV sử dụng trên mỗi khách hàng.

Hoàn thiện các mô hình kinh doanh thẻ, bancas, KHCN cao cấp, bán chéo giữa doanh nghiệp & KHCN tạo đột phá trong kinh doanh bán lẻ. Tăng hiệu quả các mô hình kinh doanh khách hàng lớn, khách hàng FDI, hoạt động Ngân hàng đầu tư (IB), mô hình NH cộng đồng.

Triển khai và hoàn thiện mô hình kinh doanh bán lẻ, dịch vụ tại sàn giao dịch để tăng chất lượng dịch vụ và trải nghiệm mang đến cho khách hàng tại sàn.

Triển khai các dự án Smart RM, xây dựng công cụ bán hàng trên ứng dụng số hỗ trợ tăng khả năng tiếp cận, cung cấp dịch vụ đến khách hàng của lực lượng kinh doanh.

Công tác quản lý khác:

Tiếp tục triển khai các dự án tăng năng lực quản trị rủi ro như hoàn thiện dự án mô hình xác suất lượng hóa rủi ro (PD) ứng dụng vào công tác thẩm định phê duyệt, triển khai các dự án trong lộ trình thực hiện Basel 2, hoàn thiện quy trình cảnh báo sớm rủi ro tín dụng, quy trình xử lý nợ, hệ thống nhắc nợ tự động và tổ chức công tác xử lý nợ trong MB..

Cải cách hành chính, tối ưu các quy trình, đơn giản hóa thủ tục với khách hàng, nâng cao tốc độ xử lý của các trung tâm hỗ trợ. Triển khai mô hình ngân hàng không giấy tờ.

Đẩy mạnh công tác truyền thông marketing, làm mới hình ảnh nhận diện của MB cùng với nâng cao chất lượng dịch vụ và đổi mới mô hình kinh doanh tại sàn giao dịch.

Xây dựng cơ chế, chính sách, đãi ngộ cho người lao động gắn với hiệu quả. Nâng cao chất lượng đào tạo, chất lượng nhân sự các cấp.

Vun đắp giá trị văn hóa MB tạo sự gắn kết đội ngũ, tinh thần đoàn kết, kỷ luật, phát huy sức mạnh tập thể MB với bản sắc văn hóa riêng.

* * *

Năm 2017 MB đã hoàn thành cơ bản các mục tiêu đã đề ra. Thay mặt Ban điều hành, CBNV MB tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến NHNN, Bộ Quốc phòng, các cơ quan hữu quan, Quý vị Cổ đông, Quý khách hàng, các đối tác của MB đã ủng hộ giúp đỡ trong thời gian qua và mong tiếp tục nhận được sự quan tâm chỉ đạo của NHNN, Bộ Quốc phòng, và sự đồng hành hợp tác của Quý vị trong thời gian tới.

Kính chúc toàn thể Quý vị đại biểu, cổ đông, khách hàng sức khỏe, hạnh phúc, thành công!

Nơi nhận:

- *Quý vị cổ đông;*
- *Chủ tịch HĐQT;*
- *HĐQT/ BKS;*
- *Lưu: Ban KH, K.HC.*

TỔNG GIÁM ĐỐC

Lưu Trung Thái