
Ngày 5 tháng 4 năm 2011

TÓM TẮT CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGÂN HÀNG AN BÌNH GIAI ĐOẠN 2011 -2020 (Trình Đại hội đồng cổ đông)

Báo cáo chiến lược này được soạn thảo dưới sự chỉ đạo của Hội đồng Quản trị Ngân hàng thương mại cổ phần An Bình (sau đây viết tắt là “ABBANK”), để trình lên HĐQT và Đại hội đồng cổ đông việc xây dựng một chiến lược cho toàn thể ABBANK cho giai đoạn 10 năm 2011-2020.

Trên cơ sở những tuyên ngôn của ABBANK về “**Sứ mệnh**”, “**Tầm nhìn**”, và “**Những giá trị cốt lõi**” mà ABBANK đang theo đuổi, UBCL đã xây dựng 5 mục tiêu chiến lược cho 10 năm tới để phục vụ 5 đối tượng chiến lược:

- ① Tăng trưởng bền vững để tiến vào hàng “TOP TEN” vào năm 2016
- ② Gia tăng giá trị đầu tư của cổ đông
- ③ Nâng cao sự phục vụ khách hàng và đem ngân hàng đến với đại chúng
- ④ Tạo sự thịnh vượng và đáp ứng nhu cầu phát triển của người lao động
- ⑤ Đóng góp cho sự phát triển cộng đồng xã hội

✧ ABBANK dự kiến sẽ tiến vào nhóm TOP 10 trong hàng ngũ những ngân hàng cổ phần tư doanh vào năm 2016 với tổng tài sản dự kiến là VND 165.610 tỷ.

✧ ABBANK sẽ tiến lên hàng số 9 trong số những ngân hàng này vào năm 2020 với tổng tài sản dự kiến là VND 379.553 tỷ.

Cùng với dự báo tài chính cho ABBANK và 26 ngân hàng là đối thủ cạnh tranh, UBCL đã đề xuất những chiến lược, kế hoạch, và chính sách liên quan đến mô hình kinh doanh, mô hình tổ chức nội bộ, corporate governance, chiến lược marketing, chiến lược kinh doanh trong lãnh vực tín dụng, huy động, sử dụng nguồn vốn, đầu tư và dịch vụ, trong đó có chiến lược kinh doanh cho ngân hàng bán lẻ, việc phát triển thị phần và mạng lưới, khai triển sản phẩm dịch vụ cùng các kế hoạch liên quan đến nhân sự, đào tạo, công nghệ thông tin, quản lý rủi ro, để đạt 5 mục tiêu chiến lược đã đề xướng. Những lộ trình thực hiện những chiến lược, kế hoạch và chính sách đã được xây dựng để cụ thể hóa chương trình hành động cho toàn hàng trong 10 năm tới.

Báo cáo chiến lược này được xem như là điểm xuất phát của một tiến trình xây dựng chiến lược lâu dài cho ABBANK. Báo cáo này sẽ tiếp tục được bổ sung với những thông tin cập nhật và những biến chuyển diễn ra trong ngành tài chính ngân hàng ở Việt Nam. UBCL cũng sẽ giám sát việc thực hiện những chiến lược và kế hoạch được HĐQT chấp thuận và Đại hội cổ đông thông qua, và thường xuyên báo cáo HĐQT về tiến độ thực hiện chiến lược, cũng như đề xuất những điều chỉnh hay bổ sung nếu được xem là cần thiết.

Về cấu trúc, bản chiến lược được chia làm năm phần:

- Phần I: ABBANK VÀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH
- Phần II: PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH VÀ HIỆN TRẠNG CỦA ABBANK
- Phần III: ĐỊNH NGHĨA CÁC MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC TỔNG THỂ
- Phần IV: CHIẾN LƯỢC, KẾ HOẠCH, CHÍNH SÁCH ĐỂ ĐẠT CÁC MỤC TIÊU
- Phần V: DỰ BÁO TÀI CHÍNH GIAI ĐOẠN 2011-2020

Tóm tắt các nội dung chính như sau:

1. Chiến lược, kế hoạch và chính sách để đạt mục tiêu số 1

1.1. Mô hình kinh doanh

Trong giai đoạn 2011 – 2020, ABBANK tiếp tục hoạt động như một ngân hàng **đa năng** (universal banking) với hai chức năng chính là ngân hàng thương mại (commercial banking) và ngân hàng đầu tư (investment banking), trong đó chức năng ngân hàng thương mại của ABBANK lại gồm có hai lãnh vực hoạt động chính là ngân hàng bán lẻ (consumer/individual/retail banking) và ngân hàng doanh nghiệp (business banking/wholesale banking).

1.2. Chiến lược kinh doanh

- Mục tiêu: tổng tài sản dự kiến khoảng 165.000 tỷ đồng năm 2016 và 379.000 tỷ đồng năm 2020. Trong đó:

- ✧ **Huy động:** đạt 110.000 tỷ đồng và 253.000 tỷ đồng vào năm 2016 và 2020, tốc độ tăng trưởng huy động vốn bình quân mỗi năm khoảng 25.5% cho giai đoạn 2011-2020.
- ✧ **Cho vay:** Dự kiến mục tiêu cho vay KH đạt 88.000 tỷ đồng và 202.000 tỷ đồng năm 2016 và 2020, tốc độ tăng trưởng cho vay bình quân mỗi năm khoảng 25.5%/năm cho giai đoạn 2011-2020.
- ✧ **Hoạt động nguồn vốn (Treasury):** Mục tiêu hoạt động nguồn vốn của ABBANK giai đoạn 2016-2020 bao gồm (i) đảm bảo khả năng thanh khoản toàn hàng, định hướng chính sách quản trị vốn tập trung, linh hoạt và thận trọng; (ii) nâng cao chất lượng quản lý rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động; (iii) tập trung khai thác nguồn vốn trung và dài hạn; (iv) tăng trưởng về quy mô và chất lượng hoạt động và tăng cường năng lực kinh doanh của đội ngũ nhân sự.

1.2.1. Hoạt động đầu tư tài chính: xây dựng giải pháp tổng thể, giảm các kênh đầu tư rủi ro cao, ngoài ngành và phải mang lại lợi nhuận đáng kể, đóng góp trung bình khoảng 15%/năm vào lợi nhuận trước thuế toàn hàng.

1.2.2. Các phân khúc thị phần chủ yếu

- **Đối với khách hàng cá nhân:** ABBANK sẽ xây dựng chiến lược marketing dựa vào việc phân tích những phân khúc thị trường theo khu vực địa lý; Phân khúc thị trường theo đặc điểm nhân khẩu; Phân khúc thị trường theo đặc điểm hành vi.

- **Đối với khách hàng doanh nghiệp**

Phân khúc thị trường ABBANK đã có mặt: Phân khúc thị trường theo khu vực địa lý; Phân khúc thị trường theo ngành nghề ; Phân khúc thị trường theo loại hình doanh nghiệp; Phân khúc thị trường theo đối tác.

Phân khúc thị trường ABBANK chưa có mặt: Phân khúc thị trường theo khu vực địa lý; Phân khúc khách hàng ưa thích sản phẩm dịch vụ công nghệ cao; Phân khúc thị trường theo loại hình và đặc điểm hoạt động.

- **Tăng năng lực cạnh tranh của ABBANK:** Phát huy thế mạnh - Khắc phục điểm yếu

1.2.3. ABBANK hướng tới một ngân hàng dịch vụ

- Tăng lợi nhuận và thu nhập từ dịch vụ đòi hỏi sự hoàn thiện về sản phẩm dịch vụ, nhưng lại tránh được rủi ro tín dụng, và không đòi hỏi sự hỗ trợ bằng vốn tự có hay vốn điều lệ.

- Tăng thu nhập từ dịch vụ không yêu cầu phải tăng vốn tự có, không phải gánh chịu các rủi ro như hoạt động tín dụng. Năm 2010 ABBANK có tỷ lệ thu nhập từ hoạt động tín dụng (cộng cả cho vay liên ngân hàng) là 65% và tỷ lệ thu nhập từ phí dịch vụ 12%, thu từ kinh doanh CK 21% và thu từ đầu tư trực tiếp 2%. Trong 10 năm tới ABBANK sẽ phân bổ nguồn lực để hoàn thiện hệ thống sản phẩm dịch vụ với mục tiêu đến năm 2016 khi ABBANK vào hàng Top 10 thu nhập từ dịch vụ đạt khoảng 30% .

1.2.4. Chiến lược kinh doanh ngân hàng bán lẻ

ABBANK đang hướng tới mục tiêu hoạt động ngân hàng bán lẻ với tỉ trọng 50/50 giữa ngân hàng doanh nghiệp và ngân hàng bán lẻ vào năm 2016. Do vậy cần xây dựng mô hình tổ chức cho ngân hàng bán lẻ; tuyển dụng nhân sự; đặt chỉ tiêu cho các đơn vị hàng năm và KPI; tăng cường đào tạo; mở rộng mạng lưới; nâng cấp CNTT; phát triển sản phẩm và dịch vụ ngân hàng bán lẻ; marketing, thương hiệu và văn hóa kinh doanh; quản lý rủi ro.

1.3. Kế hoạch tăng vốn điều lệ của ABBANK

❖ **Mục đích tăng vốn điều lệ:**

- Hỗ trợ kế hoạch tăng trưởng tổng tài sản và phát triển kinh doanh 2011-2020
- Đáp ứng tỷ lệ đòn bẩy tài chính tối thiểu 8% và CAR 9%
- Đáp ứng lộ trình tăng vốn điều lệ của NHNN lên 5.000 và 10.000 tỷ đồng trong những năm tới

❖ **Kế hoạch và lộ trình tăng vốn điều lệ:**

- 2010: Đã phát hành cổ phiếu từ thặng dư vốn cổ phần 348 tỷ đồng
- 2011: Phát hành cổ phiếu từ thặng dư vốn cổ phần 369 tỉ (để VDL không vượt quá 4.200 tỷ như đã cam kết với IFC và Maybank)
- 2012: Phát hành cổ phiếu từ thặng dư vốn cổ phần 204 tỷ và phát hành cổ phiếu từ trái phiếu chuyển đổi của IFC và Maybank 600 tỷ. Tổng cộng phát hành cổ phiếu mới 804 tỷ
- 2013: Dự kiến cổ phiếu của ABBANK sẽ niêm yết trên sàn chứng khoán đầu năm 2013
- 2013-2016: Tổng cộng phát hành cổ phiếu mới bao gồm phát hành cổ phiếu từ thặng dư vốn cổ phần 390 tỷ (từ phần góp vốn của IFC và Maybank) và phát hành cổ phiếu mới trên thị trường chứng khoán
- 2017-2020: Phát hành cổ phiếu mới

❖ **Năm 2016:** ABBANK dự kiến sẽ tiến vào hàng TOP 10 của nhóm các ngân hàng thương mại cổ phần tư doanh. Đến lúc đó tổng số vốn điều lệ cần phải có là 10.273 tỷ, và tổng số vốn điều lệ phải tăng từ nay đến đó là 6.443 tỷ.

❖ **Năm 2020:** ABBANK dự kiến sẽ đứng vào hàng số 9 của nhóm các ngân hàng thương mại cổ phần tư doanh. Đến lúc đó tổng số vốn điều lệ cần phải có là 21.925 tỷ, và tổng số vốn điều lệ phải tăng từ nay đến đó là 18.095 tỷ.

1.4. Kế hoạch Công nghệ thông tin

❖ **Kế hoạch thực hiện:** dựa trên nền tảng Hạ tầng cơ sở, con người, phát triển ứng dụng CNTT, quy trình quy chế, chi phí đầu tư..

UBCL dự toán ngân sách đầu tư cho CNTT và core banking lên đến 10-15 triệu USD trong 5 năm tới. ABBANK cần duy trì mức chi phí hàng năm cho CNTT ở mức 15% - 20% tổng chi phí điều hành (mức trung bình ngành hiện nay vào khoảng 11%). Các chi phí thường xuyên hàng năm bao gồm chi phí lương, đào tạo, phát triển ứng dụng và duy trì bảo dưỡng hệ thống dự kiến và mua sắm những trang thiết bị máy móc không thuộc loại tài sản khấu hao.

1.5. Chính sách và sự vận hành quản lý rủi ro

Xây dựng và vận hành quản lý rủi ro: quản lý rủi ro tín dụng, quản lý rủi ro thị trường và quản lý rủi ro nghiệp vụ

2. Những chiến lược, kế hoạch và chính sách để đạt Mục tiêu 2

Kế hoạch gia tăng giá trị đầu tư của cổ đông là kế hoạch gia tăng giá trị tài sản hữu hình và giá trị tài sản vô hình của ABBANK qua chỉ số ROE, ROA, và thương hiệu của ABBANK làm cho thị giá cổ phiếu của ABBANK tăng lên.

3. Những chiến lược, kế hoạch và chính sách để đạt Mục tiêu 3

- Chiến lược marketing và phát triển thương hiệu

- Kế hoạch đầu tư cơ sở hạ tầng và phát triển mạng lưới

- Mục tiêu : Giai đoạn 2011-2020, ABBANK định hướng tập trung phát triển mạng lưới theo hướng tiếp tục củng cố và khai thác các thị trường tiềm năng ở các trung tâm kinh tế trọng điểm, các vùng lân cận và tiếp đến là bao phủ 63 tỉnh/thành trên cả nước nhằm nhanh chóng gia tăng thị phần.

- Kế hoạch và chính sách :

ABBANK dự kiến mỗi năm thành lập mới từ 25-30 điểm giao dịch, với tốc độ tăng trưởng tổng tài sản 20% (2011), 30% (2012-2015) và 23% (2016-2020). Với kế hoạch trên, giai đoạn 2011-2016 sẽ phải thành lập mới 165 điểm giao dịch trên toàn quốc với quy mô tổng tài sản/điểm giao dịch lên đến 591 tỷ đồng vào năm ABBANK tiến vào top 10, tức là tăng 79% so với hiện nay.

Kết hợp và khai thác triệt để lợi thế với đối tác chiến lược EVN, VNPost để đặt điểm giao dịch tại các điểm thu tiền điện, quảng bá hình ảnh ABBANK , các sản phẩm dịch vụ và tìm hiểu nhu cầu khách hàng.

4. Những chiến lược, kế hoạch và chính sách để đạt Mục tiêu 4

- Trong giai đoạn 2011-2020, ABBANK cần chuẩn bị lực lượng nhân sự phát sinh mới mỗi năm trung bình 13% và đạt 5,100 người vào năm 2015; 7,600 người vào năm 2020, mức lương bình quân của CBNV tăng lên trung bình 13%/năm, đạt 13,36 triệu/tháng/người vào năm 2015 và 25,28 triệu/tháng/người vào năm 2020.

Để thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực ABBANK thực hiện những kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và quản lý chất xám hiệu quả.

- Xây dựng hệ thống quản lý nhân sự để nâng cao năng suất lao động

- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện

5. Những chiến lược, kế hoạch và chính sách để đạt Mục tiêu 5

Để đạt được mục tiêu số 5, ABBANK cần kết hợp thực hiện 2 mô hình: Trách Nhiệm Xã Hội (CSR-Corporate Social Responsibility) và Quan hệ Cộng Đồng (PR -Public Relationship) nhằm xây dựng một chiến lược cho ABBANK không chỉ tối đa hóa lợi nhuận mà còn đóng góp cho cộng đồng và xã hội.

- Đối với việc đảm bảo lợi ích cổ đông, thể hiện qua các chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế, ROE và ROA. Lợi nhuận sau thuế của ABBANK ước đạt 1,979 tỷ vào năm 2016 và 4,538 tỷ vào năm 2020 trong khi ROE và ROA ước đạt 14,94% và 1,2% vào năm 2016, và 14,95% và 1,2% vào năm 2020. Từ những lợi nhuận sau thuế, cổ đông được trả cổ tức tương xứng.

- Về quan hệ với người lao động, thể hiện qua mức lương, phụ cấp trung bình của từng nhân viên. Cụ thể, lương trung bình nhân viên mỗi tháng sẽ lần lượt đạt 14,97 triệu và 25,28 triệu vào năm 2016 và năm 2020

- Về đóng góp cho cộng đồng, xã hội, thể hiện qua mức thuế, số lượng nhân viên, ngân sách dùng cho công tác từ thiện. Cụ thể, mức thuế đóng của ABBANK sẽ vào khoảng gần 660 tỷ đồng và 1,513 tỷ vào năm 2016 và 2020 trong khi số lượng nhân viên sẽ đạt 5.600 và 7.600 trong cùng thời điểm. Thêm vào đó, một ngân sách hợp lý dùng cho những công tác từ thiện sẽ được đề xuất cho kỳ kế hoạch.
- Xây dựng quỹ từ thiện “ABBANK FOUNDATION” trích từ lợi nhuận hàng năm và đóng góp của các nhà hảo tâm. Đồng thời tổ chức cập nhật toàn thể nhân viên ngân hàng về khái niệm trách nhiệm xã hội và quan hệ cộng đồng để gia tăng sự đóng góp của ABBANK vào xã hội.

DỰ BÁO TÀI CHÍNH GIAI ĐOẠN 2011-2020

Bảng tóm tắt những chỉ tiêu tài chính dưới đây cho ABBANK được trích từ dự báo tài chính nói trên.

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	2010 (thực tế)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tổng tài sản	37.999	45.629	60.926	79.351	103.347	134.599	165.610	203.767	250.714	308.479	379.553
Cho vay	19.806	23.767	32.454	42.269	55.050	71.698	88.217	108.542	133.550	164.302	202.180
Tiền gửi KH	25.952	31.184	40.614	52.896	68.892	89.724	110.397	135.832	167.128	205.634	253.012
Vốn điều lệ	3.831	4.200	5.004	5.394	6.720	8.585	10.273	12.352	14.908	18.054	21.925
Vốn chủ sở hữu	4.633	4.805	6.049	6.453	8.267	10.767	13.249	16.301	20.057	24.678	30.364
Lợi nhuận sau thuế	477	430	710	935	1.220	1.589	1.979	2.436	2.997	3.688	4.538
ROA	1,26%	0,94%	1,17%	1,18%	1,19%	1,18%	1,2%	1,14%	1,2%	1,2%	1,2%
ROE	10,3%	8,95%	11,69%	14,5%	14,76%	14,77%	14,94%	14,94%	14,94%	14,95%	14,95%
Đòn bẩy tài chính	12,19%	10,53%	9,98%	8,13%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%

Kết luận

Những chiến lược và kế hoạch đề xuất cho giai đoạn 2011-2020 được xây dựng trên cơ sở dự báo tài chính cho ABBANK và 26 ngân hàng thương mại cho giai đoạn 2011-2020. Dự báo tài chính lại dựa vào nhiều giả định và tiền đề mà những giả định và tiền đề này có thể thay đổi thường xuyên trong thời kỳ kế hoạch. Chính vì lý do này mà UBCL sẽ theo dõi chặt chẽ những thay đổi và biến động trên thị trường cũng như những thay đổi về qui định và pháp luật trong thời kỳ kế hoạch để thường xuyên cập nhật và điều chỉnh dự báo cho phù hợp với thực tế trong từng thời kỳ.

Kính trình Đại hội đồng cổ đông chấp thuận và ủy quyền cho Hội đồng quản trị tiếp tục hoàn thiện bản chiến lược phát triển và triển khai vào hoạt động kinh doanh của Ngân hàng theo từng thời kỳ.

TM . HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Chủ tịch

Vũ Văn Tiền