**NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU**

*Tp. Hồ Chí Minh, ngày 26 tháng 4 năm 2011*

# BÁO CÁO TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG NĂM 2010 VÀ KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2011

## A. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2010

**1.** Nền kinh tế Việt Nam *tăng trưởng khoảng 6,8%, cao hơn mức 5,3% của năm 2009.*

**2.** Một số vấn đề tác động đến hoạt động ngành ngân hàng:

2.1. Cân đối vĩ mô vẫn còn căng thẳng:

- Chỉ số CPI trong năm 2010 (11,8%) tăng cao so với mục tiêu của Chính phủ.
- Cán cân vãng lai thâm hụt khoảng 10% so với GDP, gây sức ép lên tỷ giá hối đoái và làm giảm dự trữ ngoại hối.
- Tiền đồng mất giá: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 3 lần hạ giá tiền đồng so với USD.
- Tình trạng hai tỷ giá và hai lãi suất: Tỷ giá USD trên thị trường cao hơn giá niêm yết tại ngân hàng có lúc đến 10%. Tương tự là lãi suất, tháng 11-12/2010 trong khi lãi suất niêm yết ở mức 12% thì chi phí huy động thực ở mức 14 – 17%.
- Vấn đề nợ và đầu tư kém hiệu quả của Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam (Vinashin) làm xấu đi hình ảnh thị trường tài chính Việt Nam.

2.2. Thay đổi chính sách:

- Chính sách tiền tệ và tài khóa không ăn khớp với nhau giữa 2 mục tiêu: tăng trưởng và chống lạm phát.
- Hoạt động của hệ thống ngân hàng chịu tác động mạnh bởi hàng loạt quy định pháp lý theo hướng thắt chặt, tiêu biểu là:
  - Các tỷ lệ bảo đảm an toàn mới theo Thông tư 13/2010/TT-NHNN và Thông tư 19/2010/TT-NHNN;
  - Hoạt động kinh doanh liên quan đến vàng bị thu hẹp và hạn chế: Đóng cửa các trung tâm giao dịch vàng, chấm dứt kinh doanh vàng trên tài khoản ở nước ngoài; thu hẹp hoạt động huy động và cho vay vàng theo Thông tư 22/2010/TT-NHNN.
- Bên cạnh đó, đúng như dự báo, các ngân hàng thương mại đã phải tham gia vào cuộc đua quyết liệt huy động vốn từ các tổ chức kinh tế và dân cư (đặc biệt ở các tháng cuối năm) để duy trì thị phần và đảm bảo thanh khoản, đã xuất hiện tình trạng vượt rào về lãi suất. Kết quả là tính ổn định của huy động tiền gửi khách hàng tiếp tục thấp đi và thu nhập lãi của các ngân hàng, bao gồm ACB, bị ảnh hưởng khá nghiêm trọng.

2.3. Những ảnh hưởng đến niềm tin vào hệ thống ngân hàng:

- Những quan ngại về sự ổn định của kinh tế vĩ mô đã tác động đến uy tín của các ngân hàng thương mại hàng đầu tại Việt Nam, bao gồm ACB, với việc các tổ chức đánh giá tín nhiệm lớn trên thế giới như Fitch Ratings và Moody's lần lượt hạ định mức tín nhiệm các ngân hàng được xếp hạng (theo sau định mức tín nhiệm quốc gia).
- Ngoài tác động trực tiếp đến hoạt động và thu nhập của các ngân hàng thương mại, tình trạng hai tỷ giá và hai lãi suất còn một tác động khác, đó là việc các ngân hàng hạch toán lẫn lộn các khoản thu/chi về lãi, phí và chi phí hoạt động; dễ gặp khập khiễng trong so sánh các ngân hàng cũng như tạo cảm giác thiếu minh bạch trong hoạt động và báo cáo.
- Rủi ro vận hành gia tăng cũng là điều đã được ACB dự báo trước vào dịp cuối năm 2009. Các vụ án liên quan đến hoạt động tài chính tiền tệ có dấu hiệu gia tăng.

## B. ĐÁNH GIÁ CHUNG CÁC MẶT HOẠT ĐỘNG NĂM 2010:

### 1. Mặt được:

1.1. Nhìn chung, các dự báo về tình hình thị trường từ đầu năm khá chính xác. Hội đồng quản trị và Ban điều hành cũng đã linh hoạt tìm mọi giải pháp phù hợp để một mặt thực thi nghiêm chỉnh các quy định của cơ quan quản lý, mặt khác để giảm thiểu tác động tiêu cực lên hiệu quả hoạt động của ACB. Điều này đã giúp ACB tăng tốc thu nhập vào các tháng cuối năm để gần đạt kế hoạch lợi nhuận trong hoạt động ngân hàng thương mại.

1.2. Tập trung phát triển tín dụng đúng hướng và kịp thời. Chất lượng tín dụng được đảm bảo. Tỷ lệ nợ nhóm 3 đến nhóm 5 của ACB thời điểm 31/12/2010 rất thấp so với ngành, và giảm nhẹ so với năm 2009.

1.3. Kết quả kinh doanh trong năm của ACB có các điểm tích cực sau:

- *Thứ nhất*, thu nhập thuần từ lãi được cải thiện theo đúng định hướng (đạt 4.164 tỷ đồng, gấp 1,5 lần thu nhập ròng từ lãi năm 2009);
- *Thứ hai*, hệ số chi phí điều hành so với tổng tài sản bình quân giảm từ 1,4% xuống còn 1,2%;
- *Thứ ba,* cơ cấu bảng tổng kết tài sản của ACB đã thay đổi theo hướng tốt hơn với tỷ lệ tài sản có sinh lợi được cải thiện rõ rệt (79% cuối năm 2009 lên 84,2 % thời điểm 31/12/2010).

1.4. Các chương trình mới về công nghệ hóa hoạt động ngân hàng bắt đầu khởi động: Xác thực khách hàng bằng vân tay, hệ thống thông tin quản trị (MIS), quản lý tài sản nợ - tài sản có (ALM), quản lý kinh doanh ngân quỹ, quản lý quan hệ khách hàng (CRM), TCBS DNA, v.v.

1.5. Chất lượng dịch vụ : Cơ chế xét duyệt chuyên viên đối với các hồ sơ tín dụng cá nhân đã được thực hiện. Các hoạt động cải tiến quá trình cũng giúp rút ngắn thời gian trung bình xử lý giao dịch; đối với hồ sơ tín dụng cá nhân: giảm 1,5 ngày, hồ sơ tín dụng doanh nghiệp: giảm 1,5-10 ngày tùy loại hồ sơ, và nghiệp vụ tiền gửi: rút ngắn 1,6 – 1,89 phút.

1.6. Để hỗ trợ cho định hướng tăng thu nhập từ dịch vụ, ACB Online (kênh giao dịch ngân hàng điện tử) được triển khai từ tháng 5/2010. Tính đến 31/12/2010 số lượng giao dịch qua ACB Online chiếm 21% lượng giao dịch toàn hệ thống.

1.7. Văn bản *Định hướng Chiến lược phát triển ACB giai đoạn 2011-2015 và Tầm nhìn 2020* được HĐQT thông qua.

1.8. Các chi nhánh mới được khai trương đúng theo tiến độ.

2. **Mặt chưa được:**

2.1. Các chỉ tiêu quan trọng chưa đạt kế hoạch công bố đầu năm. Cụ thể:

- Lợi nhuận trước thuế: 3.102 tỷ đồng, bằng 86% mục tiêu đề ra đầu năm. Trong đó, lợi nhuận từ hoạt động ngân hàng thương mại đạt 100% kế hoạch.
- Tổng tài sản: 205.103 tỷ đồng, đạt 98% kế hoạch.
- Dư nợ cho vay: 87.195 tỷ đồng, đạt 91% kế hoạch.
- Huy động tiền gửi khách hàng: 137.881 tỷ đồng, đạt 81% kế hoạch.

2.2. Nguyên nhân chủ yếu:

2.2.1. Nguyên nhân khách quan:

- Trong bối cảnh mới bước ra khỏi cuộc khủng hoảng 2008-2009 với những chương trình nới lỏng chính sách tiền tệ để thúc đẩy tăng trưởng, nền kinh tế phải điều chỉnh sang chính sách thắt chặt để đảm bảo kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô cuối năm 2010. Điều này đã khiến cho chính sách và môi trường kinh doanh ngành ngân hàng biến động liên tục.
- Cạnh tranh gay gắt và thiếu minh bạch, đặc biệt trong lĩnh vực huy động tiền gửi khách hàng. Một số ngân hàng huy động lãi suất cao một cách bất hợp lý đã làm cuộc đua nâng lãi suất lên cao. Việc cân bằng mục tiêu tăng trưởng và hiệu quả trở nên khó khăn hơn nhiều.
- Hoạt động tín dụng rất rủi ro trong điều kiện chính sách tiền tệ thay đổi nhanh, khó lường và trái chiều, tỷ giá không ổn định, nguy cơ lạm phát cao và nền kinh tế tăng trưởng chưa bền vững;

2.2.2. Nguyên nhân chủ quan:

- Các sản phẩm dịch vụ có giá trị gia tăng và tính cạnh tranh cao, nhất là sản phẩm thay thế cho sản phẩm đầu tư vàng, không thể triển khai do các quy định pháp lý nên không thực hiện được kế hoạch đẩy nhanh nguồn thu từ phí;
- Chiến lược tăng trưởng ngang đang hết dần ưu thế. Các hoạt động tăng trưởng bề sâu chưa có kết quả cụ thể.

## C. MỘT SỐ MẶT HOẠT ĐỘNG CỤ THỂ CỦA ACB NĂM 20101

Tình hình hoạt động của ACB trong năm 2010 được tóm tắt qua bảng số liệu sau:

| CHỈ TIÊU | ĐVT | 31/12/10 | Tăng giảm so với 31/12/09 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | (+/-) | % |
| I. TỔNG CỘNG TÀI SẢN CÓ | Tỷ đồng | 205.103 | 37.222 | 22,2% |
| II. VỐN VÀ CÁC QUỸ | Tỷ đồng | 11.377 | 1.270 | 12,6% |

[1] *Số liệu hợp nhất đã kiểm toán.*

| CHỈ TIÊU | ĐVT | 31/12/10 | Tăng giảm so với 31/12/09 | |
|---|---|---|---|---|
| | | | (+/-) | % |
| *Trong đó: Vốn điều lệ* | *Tỷ đồng* | 9.377 | 1.563 | 20,0% |
| III. VỐN HUY ĐỘNG | Tỷ đồng | 183.132 | 48.630 | 36,2% |
| ** Huy động từ nguồn tiền gửi khách hàng (bao gồm chứng chỉ tiền gửi)* | *Tỷ đồng* | *137.881* | *28.889* | *26,5%* |
| IV. DƯ NỢ CHO VAY KHÁCH HÀNG | Tỷ đồng | 87.195 | 24.837 | 39,8% |
| ** Tỷ lệ Nợ xấu /Dư nợ cho vay* | *%* | *0,34* | -0,07 | |
| V. TIỀN MẶT VÀ TIỀN GỬI NHNN | Tỷ đồng | 13.799 | 5.300 | 62,4% |
| VI. TỶ LỆ AN TOÀN VỐN | % | 10,6 | | |
| VII. LỢI NHUẬN TRƯỚC THUẾ | Tỷ đồng | 3,102 | 264 | 9,3% |
| VIII. SỐ CHI NHÁNH & PGD | Đơn vị | 281 | 45 | 19,1% |
| IX. NHÂN SỰ | Người | 7,324 | 801 | 12,3% |

## I. QUY MÔ HOẠT ĐỘNG

Đến ngày 31/12/2010, tổng tài sản của ACB khoảng 205.103 tỷ đồng, tăng 37.222 tỷ đồng (tương ứng khoảng 22%) so với đầu năm. Tổng tài sản của ACB so với tổng phương tiện thanh toán đến 31/12/2010 chiếm khoảng 7,9%.

Nhìn chung cơ cấu bảng tổng kết tài sản của ACB đã thay đổi theo hướng tốt hơn, các khoản phải thu phải trả liên quan đến công nợ giảm xuống, tỷ lệ tài sản có sinh lợi được cải thiện so với cuối 2009 từ 79% lên 84%.

## II. HUY ĐỘNG VỐN

Đến ngày 31/12/2010, tổng nguồn vốn huy động của ACB quy VND khoảng 183.132 tỷ đồng, tăng khoảng 48.600 tỷ đồng (36%). Thị phần huy động tiền gửi khách hàng của ACB đạt 6,34%, tăng nhẹ 0,1% so với đầu năm mặc dù ACB không cạnh tranh bằng cách tăng lãi suất một cách quyết liệt để tăng trưởng huy động ở nhiều thời điểm.

## III. SỬ DỤNG VỐN

### 1. Hoạt động tín dụng

Nhìn chung trong năm 2010 ACB đã tập trung phát triển tín dụng đúng hướng và kịp thời. Đến 31/12/2010, tổng dư nợ cho vay của ACB là 87.195 tỷ đồng, tăng khoảng 24.837 tỷ đồng (39,8%) so với đầu năm. Vị thế hoạt động tín dụng của ACB so toàn ngành đến cuối năm là 3,8%, tăng 1,3% so với cuối năm 2009. Bên cạnh đó, chất lượng tín dụng được đảm bảo. Tỷ lệ nợ nhóm 3 đến nhóm 5 của ACB rất thấp so với ngành (0,34% so với 2,5%), giảm 0,07% so với thời điểm cuối năm 2009.

### 2. Sử dụng vốn trên thị trường liên ngân hàng

Số dư tiền gửi tại các tổ chức tín dụng và cho vay tổ chức tín dụng khác đến thời điểm 31/12/2010 là 33.962 tỷ đồng, giảm khoảng 2.737 tỷ đồng so với cuối năm 2009. Trong năm 2010, hoạt động này của ACB tập trung mạnh vào tiền VND (chiếm gần 78% số dư), và vào loại tiền gửi có kỳ hạn (chiếm gần 88% số dư).

### 3. Đầu tư giấy tờ có giá

Trong năm 2010 ACB đã đầu tư thêm khoảng 3.500 tỷ trái phiếu Chính phủ vào thời điểm phù hợp, đạt lợi suất hợp lý, đảm bảo an toàn thanh khoản.

Tính đến 31/12/2010, số dư trái phiếu Chính phủ và tín phiếu Chính phủ (TPCP) mà ACB nắm giữ là 9.650 tỷ đồng, giảm 29% so đầu năm và chiếm tỷ trọng 20% tổng số dư chứng khoán đầu tư của ACB. Chứng khoán nợ khác chiếm 79,7% còn chứng khoán vốn chiếm tỷ lệ nhỏ 0,3% trên tổng số dư chứng khoán đầu tư của ACB.

### 4. Góp vốn đầu tư dài hạn

Tính đến 31/12/2010 số dư góp vốn đầu tư dài hạn của Tập đoàn ACB là 3.037 tỷ đồng, tăng khoảng 1.819 tỷ đồng so với đầu năm. Các khoản tăng chủ yếu là ở Công ty chứng khoán ACBS trong việc thực hiện các khoản đầu tư dài hạn.

### 5. Tài sản cố định

Tính đến 31/12/2010, tổng giá trị còn lại tài sản cố định của ACB khoảng 2.133 tỷ đồng, tăng khoảng 470 tỷ đồng so với cuối năm 2009. Trong đó 48% là tài sản cố định hữu hình, 2% là tài sản cố định vô hình (phần mềm vi tính), và 51% là chi phí xây dựng cơ bản dở dang và mua sắm để hình thành tài sản cố định trong tương lai.

## IV. TỶ LỆ BẢO ĐẢM AN TOÀN

Các tỷ lệ bảo đảm an toàn hoạt động của ACB trong năm 2010 đều tuân thủ quy định của NHNN. Cùng với việc phát hành 3.000 tỷ đồng trái phiếu đạt chuẩn vốn cấp 2 vào tháng 11/2010, ACB đã tăng vốn điều lệ thêm 1.563 tỷ đồng trong tháng 12/2010. Nhờ vậy tỷ lệ an toàn vốn của ACB thời điểm 31/12/2010 đạt 10,6%.

## V. KẾT QUẢ KINH DOANH

### 1. Lợi nhuận

Năm 2010, Tập đoàn ACB đặt mục tiêu lợi nhuận 3.200 tỷ đồng từ hoạt động ngân hàng, 400 tỷ đồng từ hoạt động kinh doanh của công ty chứng khoán. Do điều kiện thị trường, ACBS không đạt mục tiêu lợi nhuận trong khi ACB gần như đạt mục tiêu.

Kết thúc năm, tổng lợi nhuận trước thuế hợp nhất của Tập đoàn ACB là 3.102 tỷ đồng, chủ yếu từ hoạt động ngân hàng thương mại. Về cơ cấu thu nhập, số liệu cho thấy lợi nhuận năm 2010 của ACB phần lớn đến từ các hoạt động kinh doanh chính. Cụ thể thu nhập lãi ròng và thu nhập ròng từ hoạt động dịch vụ ngân hàng năm 2010 của ACB chiếm khoảng 91% tổng thu nhập ròng, trong khi năm 2009 chỉ chiếm 74%. Đây là sự cố gắng rất lớn của cả hệ thống ACB, từ Hội đồng quản trị đến Ban điều hành và từng nhân viên.

### 2. Kiểm soát chi phí

Về kiểm soát chi phí điều hành[2], do khai trương thêm 45 đơn vị và tuyển dụng thêm 801 nhân viên mới nên chi phí điều hành cả năm 2010 là 2.264 tỷ đồng, tăng khoảng 356 tỷ đồng so với năm 2010. Mặc dù vậy, hệ số chi phí điều hành trên tổng tài sản bình quân giảm nhẹ từ 1,4% còn 1,2%.

Ngoài ra, trong năm 2010, ACB đã trích lập dự phòng tổng cộng 240 tỷ đồng, giảm 69 tỷ đồng so với năm 2009. Trong đó, chi phí dự phòng rủi ro tín dụng chiếm 95% với 227 tỷ đồng, phần còn lại là chi trích lập dự phòng giảm giá chứng khoán đầu tư và nợ khó đòi khác (12 tỷ đồng).

[2] *Không bao gồm chi phí bảo hiểm tiền gửi và chi phí dự phòng.*

### 3. Các chỉ tiêu đạt được về khả năng sinh lời

| Chỉ tiêu | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| ROA (trước thuế bình quân) | 1,7% | 2,1% |
| ROE (trước thuế bình quân) | 28,9% | 31,8% |

Với những biến động của nền kinh tế và ngành tài chính ngân hàng, các chỉ số liên quan đến suất sinh lời của ACB giảm nhẹ so với năm 2009, một phần do vốn chủ sở hữu tăng và quy mô tổng tài sản tăng nhanh hơn tăng về lợi nhuận.

## VI. HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG TY CON[3]

### 1. Công ty Chứng Khoán ACB (ACBS)

**a.** Kết quả kinh doanh: Lợi nhuận trước thuế năm 2010 của ACBS chỉ đạt khoảng 24,6 tỷ đồng (thấp hơn nhiều so với mức 346 tỷ đồng lợi nhuận đã đạt được năm 2009). Nguyên nhân chính là do diễn biến thị trường bất lợi làm cho chi phí hoạt động kinh doanh tăng đến 300 tỷ đồng trong khi doanh thu thuần giảm 19,4 tỷ đồng.

**b.** Quy mô hoạt động: Tổng tài sản của ACBS đến 31/12/2010 khoảng 4.359 tỷ đồng, tăng 1.788 tỷ đồng (+70%) so với đầu năm, do các khoản vay và nợ dài hạn tăng 2.200 tỷ đồng, cùng các khoản đầu tư dài hạn khác.

### 2. Công ty Quản lý nợ và Khai thác tài sản ACB (ACBA)

**a.** Kết quả kinh doanh: Lợi nhuận trước thuế năm 2010 của ACBA đạt khoảng 12,9 tỷ đồng, thấp hơn 2,9 tỷ đồng (-19%) so với năm trước. Trong đó khoản chi thuê văn phòng và chi phí cho nhân viên tăng lần lượt là 3,6 tỷ đồng và 1,5 tỷ đồng.

**b.** Quy mô hoạt động: Tính đến 31/12/2010, tổng tài sản của ACBA khoảng 406 tỷ đồng, tăng khoảng 1,5 tỷ đồng so với 31/12/2009, phần lớn do tăng các khoản phải trả. Kể từ 06/5/2010, ACB được phân công xử lý nợ toàn hệ thống ACB (trước đó chỉ phụ trách thu nợ tại Tp. HCM). Tính cả năm 2010, nợ thu hồi được là 215 tỷ đồng (chiếm 30% tổng số nợ phải thu), trong đó vốn gốc 188 tỷ đồng và tiền lãi 27 tỷ đồng).

### 3. Công ty Cho thuê tài chính ACB (ACBL)

**a.** Kết quả kinh doanh: Trong năm 2010, lợi nhuận trước thuế của ACBL là 23,8 tỷ đồng, gấp 2,4 lần so với lợi nhuận trước thuế năm 2009 và vượt 64% so với kế hoạch lợi nhuận năm 2010 (14,5 tỷ đồng).

**b.** Quy mô hoạt động: Đến 31/12/2010, tổng tài sản của ACBL đạt khoảng 474 tỷ đồng, tăng mạnh 297 tỷ đồng so với đầu năm do tăng vốn điều lệ 100 tỷ đồng và tiền gửi của các TCTD tăng hơn 156 tỷ đồng. So với đầu năm, số lượng khách hàng của ACBL tăng 26 khách hàng so với năm 2009, đạt 68 khách hàng với 34 khách hàng mới phát triển trong năm. Ngoài ra, tỷ lệ nợ quá hạn vẫn duy trì ở mức 0%. ACBL đã ứng cử và trở thành Ủy viên của Hiệp hội Cho thuê tài chính Việt Nam trong nhiệm kỳ II (2010-2014).

### 4. Công ty quản lý quỹ ACB (ACBC)

a. Kết quả kinh doanh: Trong năm 2010, ACBC đạt lợi nhuận trước thuế là 2,8 tỷ đồng, tăng 1,4 tỷ đồng (+105%) so với năm trước.

[3] *Số liệu của ACBS và ACBL là số liệu có kiểm toán; trong đó ACBS: số liệu hợp nhất.*

b. Quy mô hoạt động: Tính đến ngày 31/12/2010, tổng tài sản của ACBC khoảng 109,8 tỷ đồng, chỉ tăng nhẹ 0,9 tỷ đồng so với đầu năm.

## D. MÔI TRƯỜNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2011

1. Kinh tế trong nước sẽ tiếp tục phục hồi tuy nhiên với tốc độ chậm hơn giai đoạn 2005-2007. Việc xác định mô hình về chất lượng tăng trưởng sẽ là câu hỏi lớn của nền kinh tế. Các yếu tố nội tại gây mất cân đối nền kinh tế vẫn chưa được giải quyết ngay.
2. Chỉ tiêu về tăng trưởng GDP năm 2011 được Quốc hội thông qua là 7-7,5% và nhiều dự báo cho rằng Việt Nam có thể sẽ đạt mức tăng trưởng tối thiểu 7,2% cho năm 2011, nhưng cũng có nhiều dự báo kém lạc quan hơn.
3. Lạm phát 2011 sẽ vẫn ở mức đáng lo ngại mặc dù dự báo sẽ được kiểm soát trong quý IV.
4. Mục tiêu kiềm chế lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô sẽ là ưu tiên hàng đầu của Chính phủ trong năm 2011. Trước mắt Chính phủ sẽ tập trung sử dụng công cụ chính sách tiền tệ và tài khóa để kiểm soát lạm phát và thâm hụt ngân sách. Do đó dự báo cho đến cuối năm 2011, chính sách tiền tệ theo hướng thắt chặt sẽ là chủ đạo và các động thái nới lỏng (nếu có) cũng chỉ có thể xuất hiện ở quý IV.
5. Một số thay đổi về mặt chính sách tác động tới hoạt động ngân hàng:
   - Thông tư sửa đổi Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN và Quyết định 18/2007/QĐ-NHNN về phân loại nợ và trích lập dự phòng.
   - Luật Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Luật Các tổ chức tín dụng năm 2010 có hiệu lực.
   - Kể từ năm 2011, Việt Nam sẽ tháo bỏ mọi rào cản đối với các ngân hàng nước ngoài theo yêu cầu gia nhập WTO.
   - Cùng nhiều quy định mới trong lĩnh vực vàng, ngoại tệ, và lãi suất.
6. Định hướng mới nhất của Ngân hàng Nhà nước về các chỉ tiêu chính năm 2011 là:
   - Tổng phương tiện thanh toán (M2) tăng trưởng khoảng 15-16% (thực tế 2010 là 25,3% ).
   - Tốc độ tăng dư nợ tín dụng của ngành tối đa là 20% (thực tế 2010 là 29,8%).
7. Với bối cảnh đó, môi trường kinh ngành tài chính ngân hàng sẽ còn khó khăn và các ngân hàng thương mại, trong đó có ACB, sẽ đối mặt với các thách thức sau:
   (1) Tỷ giá: Những điểm yếu nội tại ở cấu trúc nền kinh tế chưa được giải quyết rốt ráo, đặc biệt là thâm hụt cán cân vãng lãi, nên tỷ giá vẫn là rủi ro đáng lo ngại.
   (2) Lãi suất: Vẫn còn duy trì ở mức cao do lạm phát vẫn là vấn đề lớn của nền kinh tế. Cạnh tranh gay gắt nhất vẫn sẽ tiếp tục ở lĩnh vực huy động.
   (3) Rủi ro thanh khoản sẽ lớn hơn: do những thay đổi rất nhanh về môi trường lãi suất và tỷ giá nêu trên.
   (4) Tín dụng: Chính sách thắt chặt tiền tệ có thể ảnh hưởng nhất định đến chất lượng tín dụng toàn hệ thống. Điều này đã thể hiện trong quý I/2011 đối với hệ thống ngân hàng và dự kiến xu thế này sẽ còn tiếp tục diễn ra, đặc biệt trong lĩnh vực liên quan đến bất động sản.

(5) Rủi ro con người và vận hành: Những biến động bất ổn của nền kinh tế sẽ làm nảy sinh nhiều vấn đề xã hội. Các hành vi lừa đảo, gian lận trong lĩnh vực tài chính ngân hàng sẽ có thể tiếp tục tăng trong năm 2011.

(6) Đầu tư nước ngoài: Có thể chưa vào Việt Nam mạnh hơn trong bối cảnh hiện nay vì 2 lý do:

- Yếu tố nội tại: Nền kinh tế nước ta chưa đạt được sự bền vững trong tăng trưởng.
- Thị trường truyền thống của dòng vốn đầu tư nước ngoài là Mỹ và Châu Âu sau khủng hoảng đang phục hồi ổn định và trở nên hấp dẫn hơn trong mắt nhà đầu tư quốc tế.

(7) Thị trường chứng khoán và thị trường bất động sản chưa có điều kiện tăng trưởng mạnh, trước hết là do các biện pháp hạn chế bong bóng bất động sản và chứng khoán của Ngân hàng Nhà nước sẽ phát huy hiệu quả.

(8) Cạnh tranh từ phía các ngân hàng nước ngoài vốn có ưu thế về công nghệ và sản phẩm sẽ ngày càng gay gắt hơn do Việt Nam tháo bỏ mọi rào cản với nhóm này theo cam kết WTO.

## E. KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG NĂM 2011

Trên cơ sở dự báo môi trường kinh doanh, đánh giá thế và lực của ACB cũng như nhận thức các cơ hội và thách thức đang đặt ra, kế hoạch kinh doanh năm 2011 của ACB cụ thể như sau:

### 1. Các chỉ tiêu tài chính:

- Tổng tài sản: *275.000 tỷ đồng* (tăng 34,1% so với cuối 2010).
- Huy động tiền gửi khách hàng: *198.000 tỷ đồng* (tăng 43,6% so với cuối 2010).
- Dư nợ cho vay: *104.600 tỷ đồng* (tăng xấp xỉ 20% so với cuối 2010).
- Lợi nhuận trước thuế của ACB: *4.100 tỷ đồng* (tăng 32% so với năm 2010).
- Khai trương thêm 50 đơn vị kênh phân phối mới, tập trung ở các địa bàn mới.

### 2. Kế hoạch sử dụng lợi nhuận năm 2011:

Với mức lợi nhuận trước thuế 4.100 tỷ đồng và kế hoạch phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ lên 11.252 tỷ đồng năm 2011, dự kiến lợi nhuận dùng để chia cổ tức cho cổ đông là: 2.613 tỷ đồng.

Trình Đại hội đồng cổ đông ủy quyền cho Hội đồng quản trị quyết định:

- Mức tạm ứng chia cổ tức.
- Hình thức tạm ứng chia cổ tức bằng tiền mặt hoặc bằng các hình thức khác.
- Thời điểm thực hiện.
- Tổ chức việc thực hiện theo các quy định của pháp luật hiện hành.

### 3. Triển khai chiến lược:

- Thành lập Ban Chỉ đạo và Văn phòng Quản lý dự án chiến lược (PMO), là cơ quan quản lý quá trình hiện thực hóa các chương trình hành động chiến lược.

- Bên cạnh đó ACB sẽ triển khai 5 tiểu dự án chiến lược liên quan đến các khối kinh doanh và 1 tiểu dự án chiến lược liên quan đến tái cấu trúc Hội sở và kênh phân phối.

**4. Huy động:**

- Lãi suất của ACB sẽ bám sát thị trường, đảm bảo thanh khoản hệ thống.
- Tăng trưởng huy động sẽ tập trung qua các chương trình bán hàng theo bó sản phẩm, đặc biệt đối với tài khoản lương.
- Tiếp tục triển khai việc bán sản phẩm huy động thông qua đội ngũ bán hàng chủ động.

**5. Tín dụng:**

- Chú trọng chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng và các sản phẩm phục vụ nhu cầu sản xuất kinh doanh.
- Thay đổi tư duy bán hàng tín dụng theo các bó sản phẩm đặc thù dành cho các nhóm khách hàng mục tiêu.
- Chấp nhận nợ nhóm 2 trở lên ở mức tối đa 2,0%, nhóm 3 trở lên tối đa ở mức 1,2%.

**6. Phát triển nguồn lực:**

- Cải tiến hệ thống giao việc, đánh giá nhân viên và hệ thống lương toàn hệ thống.
- Hoàn tất chương trình đào tạo trưởng đơn vị kênh phân phối theo hệ thống tín chỉ.

**7. Vận hành:**

- Triển khai "Chương trình kiểm soát lỗi nghiệp vụ" và "Chương trình quản lý công việc và chất lượng công việc" nhằm kiểm sóat lỗi nghiệp vụ một cách tập trung, có hệ thống.
- Hoàn tất việc triển khai nghiệp vụ pháp lý chứng từ tập trung trên toàn hệ thống.

**8. Phát triển mạng lưới:**

- Quy hoạch, thành lập 50 CN và PGD mới trong năm 2011.

**9. Thẻ và chuyển tiền nhanh Western Union:**

- Thẻ: Thực hiện các chương trình khuyến khích nội bộ và khuyến mại đối với khách hàng để đẩy mạnh phát hành thẻ và thúc đẩy giao dịch thẻ. Đồng thời phát hành thẻ mới: CUP (China Union Pay), Mercedes Visa Platinum, v.v.
- Western Union: Sẽ tiếp tục phát triển hệ thống đại lý chi trả rộng hơn trong năm 2011.

**10. Hoàn thành các dự án lớn nhằm nâng cao năng lực quản lý của Ngân hàng:**

- Dự án Xây dựng chiến lược CNTT (IT Masterplan) đến năm 2015.
- Dự án Xác thực vân tay: Đưa vào sử dụng để xác thực khách hàng vào tháng 03/2011. Ngoài ra, sẽ tiếp tục triển khai thêm tính năng xác thực nhân viên nhằm kết hợp chấm công.
- Dự án Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM): Năm 2011 sẽ mua phần cứng và phần mềm, cài đặt chương trình, đào tạo cho nhóm nòng cốt sử dụng và chuyển dữ liệu.
- Dự án TCBS-DNA (Phiên bản mới của TCBS): Dự kiến sẽ hoàn tất việc nâng cấp vào cuối năm 2011, các cấu phần khác của dự án kéo dài đến năm 2013.

- Dự án Hệ thống thông tin quản trị (MIS): Tập trung đào tạo sử dụng thông tin phục vụ cho công tác ra quyết định.
- Dự án Hệ thống quản lý kinh doanh ngân quỹ (Treasury system): Dự kiến đến tháng 8/2011 sẽ hoàn tất thử nghiệm các sản phẩm kinh doanh ngân quỹ cơ bản và đến tháng 2/2012 sẽ chạy chính thức.
- Tổ chức lại Trung tâm CNTT để thích nghi tốt hơn với vai trò là cầu nối giữa hoạt động ngân hàng của ACB với các nhà cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin.

**11. Kế hoạch mua sắm TSCĐ và đầu tư xây dựng cơ bản:**

- Mua sắm máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, nâng cấp chương trình vi tính và đầu tư trụ sở làm việc, ngân sách là 500 tỷ đồng.

Như đã trình bày, kế hoạch hoạt động năm 2011 được xây dựng trên cơ sở dự báo môi trường kinh doanh, cũng như nhận định về các cơ hội và thách thức đang đặt ra. Hội đồng quản trị và Ban điều hành đã và sẽ tiếp tục chủ động nắm bắt cơ hội, vượt qua thách thức, đảm bảo sự vững mạnh của ACB và nâng cao hơn nữa giá trị và tài sản của cổ đông.

Kính trình.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**
**CHỦ TỊCH**



**Trần Xuân Giá**