



NGÂN HÀNG TMCP HÀNG HẢI VIỆT NAM

Trụ sở chính: 88 Láng Hạ, Đống Đa, Hà Nội \*ĐT: 043. 771 8989 - Fax: 043. 771 8899 www.msb.com.vn

Số: 77 /2012/BC-HĐQT

Hà Nội, ngày 17 tháng 02 năm 2012

## BÁO CÁO

### TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG GIAI ĐOẠN 2007-2011, ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG GIAI ĐOẠN 2012-2016

**Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông Maritime Bank**

#### PHẦN THỨ NHẤT

#### KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG GIAI ĐOẠN 2007-2011

##### 1. Bối cảnh kinh tế giai đoạn 2007-2011 :

*Kinh tế trong nước trải qua nhiều khó khăn, thử thách, đi lên với nhiều điểm sáng, tới đan xen. Hoạt động tiền tệ, tín dụng và ngân hàng Việt Nam cũng trải qua nhiều sóng gió.* Mặc dù với thành tựu hơn 20 năm cải cách mở cửa, và là thành viên chính thức WTO vào ngày 11/11/2007, còn được xem là có nhiều tiềm năng phát triển, nhưng do những yếu kém nội tại chưa được khắc phục, nền kinh tế nước ta tiếp tục mở cửa, hội nhập sâu rộng hơn với khu vực và thế giới cũng chịu nhiều ảnh hưởng bất lợi từ bên ngoài (như khủng hoảng tài chính toàn cầu 2007-2008 và khủng hoảng nợ công Châu Âu năm 2011). Kinh tế tăng trưởng “nóng”, bất ổn vĩ mô kéo dài với sự thâm hụt lớn về cán cân thương mại, cán cân ngân sách, lãi suất, giá vàng và tỷ giá bất ổn, lạm phát dâng cao. Sự yếu kém của một số doanh nghiệp, sự trôi sụt, đóng băng của các thị trường bất động sản, chứng khoán, các cơn sốt vàng, ngoại tệ và tình trạng nợ xấu cao, căng thẳng thanh khoản ở một số ngân hàng yếu kém dẫn đến “phá rào” lãi suất ... cũng ảnh hưởng bất lợi cho hoạt động tài chính, tiền tệ và ngân hàng Việt Nam nói chung, trong đó có Maritime Bank ;

Trước khi bước vào giai đoạn phát triển 2007 – 2011, Maritime Bank chỉ là một ngân hàng thương mại cổ phần có qui mô nhỏ, mạng lưới khách hàng hạn hẹp, sản phẩm đơn điệu, chủ yếu bán buôn vốn và tài trợ thương mại cho một số đơn vị xuất nhập khẩu, vừa mới phục hồi sau giai đoạn rơi vào tình trạng “kiểm soát đặc biệt” của Ngân hàng Nhà nước (2002-2004) và mới chuyển Trụ sở chính về Thủ đô Hà Nội năm 2005. Ngay từ khi đó tập thể Ban lãnh đạo và CBNV ngân hàng đã có sự đồng tâm, hiệp lực tập trung củng cố và kiên quyết tìm hướng phát triển mới. Một giai đoạn mới chuyển mình vươn dậy mạnh mẽ sau bão tố của Maritime Bank đã được bắt đầu trong bối cảnh kinh tế tài chính đất nước đầy khó khăn, thử thách.



## 2. Mục tiêu, nhiệm vụ phát triển giai đoạn 2007-2011

Kế thừa những thành tựu và kinh nghiệm quý báu của 15 năm phát triển trước đó, Hội đồng Quản trị Maritime Bank (HĐQT) khi đó đã hoạch định chiến lược phát triển quyết tâm đưa Maritime Bank trở thành một trong những ngân hàng tăng trưởng nhanh và có vị thế trên thị trường tài chính ngân hàng Việt Nam. Với mục tiêu **tăng trưởng cao, tạo lập nền tảng phát triển bền vững**, Maritime Bank đã xác định 05 nhiệm vụ trọng tâm giai đoạn 2007-2011 như sau :

- 2.1. Tăng cường năng lực tài chính để tuân thủ quy định của Pháp luật về vốn pháp định và tăng quy mô nguồn vốn chủ sở hữu phục vụ cho việc tăng trưởng hoạt động kinh doanh và tổng tài sản của Maritime Bank;
- 2.2. Đa dạng hóa đối tượng Khách hàng từ việc mở rộng Khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp sang Khách hàng cá nhân và các định chế tài chính. Gắn liền việc phát triển sản phẩm dịch vụ với các nhóm Khách hàng mục tiêu;
- 2.3. Mở rộng mạng lưới kinh doanh tại các vùng cảng biển vươn tới các vùng kinh tế trọng điểm như Hà Nội, Hải Phòng, Nam Định, Huế, Đà Nẵng, Tp. Hồ Chí Minh v.v... Đồng thời tăng cường hợp tác kinh doanh, bán chéo sản phẩm với các đối tác là các công ty bảo hiểm, siêu thị, các trung tâm thương mại ... nhằm mở rộng kênh phân phối sản phẩm dịch vụ của Maritime Bank;
- 2.4. Tái cơ cấu tổ chức thông qua việc tăng cường năng lực quản trị và điều hành theo chuẩn mực quốc tế và đổi mới mô hình tổ chức. Công tác quản trị được ưu tiên tập trung vào hai lĩnh vực trọng yếu là tài chính và nhân lực;
- 2.5. Hoàn thiện hệ thống chính sách, văn bản định chế nhằm tạo lập căn cứ pháp lý vững chắc và sự quy chuẩn cho các hoạt động của Maritime Bank.

## 3. Những kết quả đạt được giai đoạn 2007 - 2011:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện					So sánh	
			2007	2008	2009	2010	2011	2006	2011/2006
1	Tổng tài sản	Tỷ đồng	17.569	32.626	63.882	115.336	114.375	8.520	13,42 lần
2	Vốn Điều lệ	Tỷ đồng	1.500	1.500	3.000	5.000	8.000	700	11,43 lần
3	Vốn h. động	Tỷ đồng	7.625	15.246	35.421	60.822	69.473	3.986	17,43 lần
4	Dư nợ TD	Tỷ đồng	6.528	11.210	23.872	31.830	37.753	2.888	13,07 lần
5	Nợ xấu	%	2,08	1,49	0,62	1,87	2,27	3,76	-1,49%
6	Số điểm giao dịch	Điểm	39	88	109	138	202	20	10,05 lần
7	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	240	437	1.005	1.518	1.037	109	9,51 lần



8	Tổng số lao động	Người	859	1.382	1.886	2.587	4.699	599	7,84 lần
9	Quỹ lương	Tỷ đồng	51,6	109,6	224,8	359,8	502,86	29,170	17,24 lần
10	Tỷ lệ chia cổ tức	%	15	12,5	25	17	17,6	17	0.6% (*)

(\*) Tỷ lệ chia cổ tức bao gồm tiền mặt và cổ phiếu thưởng trên vốn điều lệ bình quân. Số so sánh lấy bình quân trong 05 năm từ 2007 đến 2011.

**Qua các chỉ tiêu nêu trên, giai đoạn 2007-2011 Maritime Bank đã đạt được những thành tựu to lớn, ghi dấu ấn quan trọng mang tính đột phá là :**

**Một là :** Tăng trưởng ngoạn mục về vốn điều lệ, tổng tài sản và lợi nhuận; tỷ lệ chia cổ tức cho cổ đông ngân hàng và thu nhập của CBNV Maritime Bank luôn cao hơn so mặt bằng chung ngành Ngân hàng. So cuối năm 2006, vốn điều lệ (VĐL) tăng 11,43 lần, tổng tài sản (TTS) tăng 13,42 lần và lợi nhuận trước thuế tăng 9,51 lần. Kể từ năm 2010, Maritime Bank lọt vào Top 10 NHTMCP hàng đầu Việt Nam có TTS trên 100.000 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế trên 1.000 tỷ đồng. Theo đó ngân hàng có điều kiện thực hiện tỷ lệ chia cổ tức cho cổ đông ngân hàng và tạo ra thu nhập cho CBNV Maritime Bank luôn cao hơn so mặt bằng chung ngành Ngân hàng;

**Hai là :** Mô hình tổ chức và hoạt động được tái cấu trúc theo chuẩn mực quốc tế, đã và đang vận hành suôn sẻ, có kết quả tốt. Theo tư vấn của Công ty McKinsey & Company (Hoa Kỳ), mô hình tổ chức đã được tái cấu trúc theo nguyên tắc lấy khách hàng làm trọng tâm, tăng cường tính chuyên nghiệp hóa, thành lập 04 Ngân hàng chuyên doanh nhằm phục vụ cho từng đối tượng khách hàng. Sự phối hợp kịp thời và hiệu quả của các bộ phận hỗ trợ cho các Ngân hàng chuyên doanh là các Khối Nghiệp vụ nhằm tạo điều kiện cho các đơn vị kinh doanh đạt hiệu suất cao nhất ;

**Ba là :** Quản trị, điều hành có nhiều đổi mới, chuyển biến cơ bản. Ban lãnh đạo ngân hàng đã ban hành, thực thi nhiều chủ trương, chính sách, cơ chế mới phù hợp điều kiện, tình hình thực tế. Nhiều biện pháp linh hoạt, nhanh nhạy, tận dụng các cơ hội kinh doanh đã mang lại hiệu quả cao cho ngân hàng. Hội đồng Quản trị đã cử các thành viên trực tiếp tham gia các Hội đồng tín dụng; Ủy ban Quản lý Tài sản Nợ/Có; Ủy ban QLRR & KT; Ủy ban về vấn đề nhân sự ... Qua đó giám sát thường xuyên mọi hoạt động kinh doanh trọng yếu của ngân hàng;

**Bốn là:** Công tác tổ chức nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ người lao động có nhiều tiến bộ. Chú trọng thu hút, tuyển chọn nhân sự có trình độ, kinh nghiệm để bổ nhiệm vào các vị trí quản lý cấp cao, đồng thời bố trí bộ máy tham mưu, giúp việc cho Hội đồng Quản trị; Công tác phát triển nguồn nhân lực có sự kết hợp giữa chuyên gia có kinh nghiệm quốc tế với các nhân tài trong nước; triển khai các chương trình phát triển nguồn lực kế cận như lãnh đạo trẻ, lãnh đạo tiên phong; Nâng cấp hoạt động đào tạo theo hướng phát triển Trung tâm Đào tạo thành Học viện đào tạo;

**Năm là:** Công tác truyền thông gắn liền hình ảnh, thương hiệu của Maritime Bank có nhiều đổi mới. Bộ nhận diện thương hiệu đặc sắc từ màu sắc, hình dạng logo cho đến các mô hình thiết kế của chi nhánh, điểm giao dịch ... tạo ra sự thu hút, thân thiện và văn



minh từ phía khách hàng, đối tác. Thông qua các sự kiện quảng bá, các hoạt động xã hội tài trợ, từ thiện những năm gần đây, Maritime Bank đã tạo được hình ảnh tốt đẹp với khách hàng và cộng đồng, đạt nhiều giải thưởng cao quý do các cơ quan quản lý, báo chí, đối tác trao tặng;

**Sáu là :** Phát triển nhanh mạng lưới, mở rộng kênh bán hàng, đa dạng hóa sản phẩm, tiêu chuẩn hóa chất lượng dịch vụ. Mạng lưới giao dịch tăng nhanh từ 39 điểm (cuối năm 2007) lên 201 điểm trên toàn quốc đến nay, góp phần thúc đẩy công tác huy động vốn dân cư và quảng bá thương hiệu. Xây dựng đội ngũ bán hàng, tư vấn tài chính chuyên nghiệp, thiết lập hệ thống chỉ tiêu, đánh giá hiệu suất (KPIs) bán hàng. Cung cấp cho thị trường các sản phẩm thanh toán điện tử phù hợp từng đối tượng khách hàng (CASA, M1, MP, MB ...). Chất lượng dịch vụ liên tục được cải tiến nhờ thực thi nghiêm ngặt các quy trình, cảm năng nghiệp vụ, chuẩn mực hóa kỹ năng giao tiếp, xử lý các tình huống trong giao dịch với khách hàng ;

**Bảy là :** Thiết lập nền tảng tiên tiến bước đầu hệ thống quản trị rủi ro và kiểm toán, kiểm soát tuân thủ, góp phần giảm thiểu rủi ro hoạt động kinh doanh cho ngân hàng. Maritime Bank hiện trở thành 01 trong những NHTM có hệ thống quản trị rủi ro theo tiêu chuẩn quốc tế. Khung và Chương trình quản lý rủi ro được ban hành dựa trên cơ sở áp dụng cải tiến các mô hình, công cụ đo lường, nhận diện, cảnh báo và xử lý rủi ro. Phân cấp thẩm quyền chặt chẽ và áp dụng có hiệu quả công cụ đánh giá định tính (QCA), định lượng (MSB Rating) trong thẩm định, phê duyệt trước khi ra các quyết định cho vay. Vận hành hệ thống Kondor+ được sử dụng tại nhiều ngân hàng lớn trên thế giới vào quản lý rủi ro giao dịch nguồn vốn. Hệ thống chế định nội bộ được kiện toàn đề cao sự tuân thủ Pháp luật;

**Tám là :** Hiện đại hóa hệ thống công nghệ ngân hàng, tạo lập nền tảng phát triển các sản phẩm dịch vụ ngân hàng điện tử có khả năng cạnh tranh cao và hội nhập cộng đồng ngân hàng thế giới. Tiếp tục tham gia Dự án hiện đại hoá hệ thống thanh toán ngân hàng VN giai đoạn 2, được WB tài trợ. Các dịch vụ thanh toán có tính năng vượt trội tạo điều kiện cho ngân hàng tham gia phát hành các loại thẻ nội địa và thẻ quốc tế được sử dụng rộng rãi trong và ngoài nước. Đầu tư các máy chủ chuyên dụng, nâng cấp hệ thống truyền thông tại các trung tâm Hà Nội, Đà Nẵng, TP Hồ Chí Minh, triển khai lắp đặt các máy ATM tại các tỉnh, thành kinh tế trọng điểm. Hệ thống công nghệ ngân hàng đã có sự phát triển sâu rộng đưa Maritime Bank thành một trong số ít các ngân hàng tại Việt Nam cung cấp dịch vụ giao dịch điện tử đa kênh (Internet, Mobile, SMS) sử dụng chung một tài khoản đăng ký, mang lại sự thuận lợi cho khách hàng giao dịch với ngân hàng mọi lúc, mọi nơi theo nhu cầu ;

**Chín là :** Chú trọng xây dựng, phát triển văn hóa doanh nghiệp, tích cực tham gia công tác xã hội, làm từ thiện, có nhiều đóng góp cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam. Các hoạt động nhân đạo, từ thiện, các hoạt động sinh hoạt văn hóa cộng đồng, thu hút đông đảo CBNV Maritime Bank tham gia, trở thành hoạt động giáo dục mang tính nhân văn, là nguồn động viên to lớn, giúp nâng cao ý thức trách nhiệm với doanh nghiệp, với cộng đồng và góp phần tăng thêm hiệu suất lao động. Liên tục nhiều năm, tập thể lãnh đạo và CBNV Maritime Bank vinh dự đoạt nhiều giải thưởng về **thương hiệu mạnh** của Việt Nam, bằng khen cho **doanh nhân tiêu biểu** của Thủ tướng Chính phủ, Thống đốc



NHNN, các ban, ngành và cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, về thành tích góp phần vào sự nghiệp xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc, về thành tích kiểm chế lạm phát. Maritime Bank cũng vinh dự đón nhận Huân Chương Lao động Hạng Ba do Chủ tịch nước trao tặng nhân Lễ kỷ niệm 20 năm ngày thành lập (12/07/1991 - 12/07/2011).

#### **4. Những tồn tại, hạn chế:**

Maritime Bank vừa chuyển đổi theo chiến lược phát triển mới chưa lâu, cùng lúc phải giải quyết nhiều khối lượng công việc, vừa phải đảm bảo duy trì ổn định kinh doanh trong điều kiện diễn biến tình hình thị trường khó khăn nằm ngoài dự báo; nên khó tránh khỏi còn một số tồn tại, hạn chế.

Trong năm 2010, với việc chuyển đổi chính thức mô hình tổ chức theo các Ngân hàng chuyên doanh và Khối hỗ trợ, số lượng các đơn vị mới được thành lập tăng rất nhanh. Bộ máy quản lý chưa đảm bảo kết nối đồng bộ, chặt chẽ và khoa học liên kết “chiều dọc” và “chiều ngang”. Theo đó phát sinh không ít khó khăn trong phối hợp quản trị điều hành ngân hàng, thông tin quản lý và điều hành có nơi, có lúc bị chồng chéo, tăng thêm đầu mối trung gian, gây lãng phí thời gian, giảm hiệu quả công tác.

Nhu cầu tuyển dụng nhân sự tăng đột biến mới chỉ đáp ứng về số lượng, thiếu hụt lao động có chuyên môn cao. Mạng lưới hoạt động tăng nhanh cũng tạo áp lực lớn về chỉ tiêu tăng trưởng kinh doanh. Xuất hiện không ít khó khăn về quản lý, giám sát, đánh giá kịp thời, chính xác hiệu suất bán hàng. Cơ chế đãi ngộ vẫn chưa kịp hoàn thiện phù hợp với mô hình tổ chức mới, khó thu hút người lao động có trình độ, tâm huyết với Ngân hàng. Tình trạng nhân sự chưa ổn định ở một số nơi, ở một số thời điểm cũng gây khó khăn, ảnh hưởng đến tiến độ triển khai chiến lược phát triển mới.

Hệ thống quản lý rủi ro mới thiết lập được nền tảng tiên tiến bước đầu, chưa thực sự phát huy hết hiệu năng ngăn ngừa mọi rủi ro phát sinh trong hoạt động kinh doanh. Hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ vẫn đang quá trình kiện toàn chưa đáp ứng kịp quy mô hoạt động tăng nhanh của Maritime Bank.

#### **5. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ GIAI ĐOẠN 2007-2011**

Kể từ nhiệm kỳ IV, đã có những bước đột phá về kiện toàn nhân sự HĐQT nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị và tuân thủ Luật TCTD. Số lượng thành viên HĐQT tăng từ 5 lên 7 người với đầy đủ đại diện của cổ đông thể nhân, pháp nhân, có trình độ quản lý cũng như kinh nghiệm về tài chính ngân hàng, đủ điều kiện đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong giai đoạn mới. Các thành viên làm việc theo chế độ chuyên trách và được phân công nhiệm vụ chuyên sâu theo từng mảng hoạt động của ngân hàng.

Sau 03 năm hoạt động, 2 trong số 7 thành viên Hội đồng Quản trị không đủ điều kiện làm việc theo chế độ chuyên trách nên tại Đại hội đồng cổ đông năm 2009, Maritime Bank đã xin giảm số thành viên xuống còn 05 thành viên.

Đến năm 2014, để đáp ứng yêu cầu quản trị và tuân thủ Luật TCTD mới, Maritime Bank đã bầu bổ sung 02 thành viên trong đó có 01 thành viên độc lập nhằm củng cố và tăng cường chất lượng nhân sự cho Hội đồng Quản trị. Mọi hoạt động của Hội đồng Quản trị



đều được thể chế hóa và tuân thủ chặt chẽ quy định của Pháp luật, quy định tại Điều lệ Maritime Bank và Nghị quyết của Đại hội đồng cổ đông hàng năm.

Với những cải tổ mang tính đột phá nêu trên, trong giai đoạn 2007-2011, Hội đồng Quản trị đã có những đóng góp lớn cho sự thành công của Maritime Bank, cụ thể:

1. Cải tổ cơ cấu bộ máy từ cấp quản trị, điều hành cho đến các đơn vị kinh doanh nhằm thực hiện thành công mục tiêu là mọi hoạt động của Ngân hàng sẽ tập trung vào 4 lĩnh vực trọng yếu: Dịch vụ Ngân hàng Doanh nghiệp, Dịch vụ Ngân hàng bán lẻ, Cơ cấu tổ chức và tăng cường công tác Quản trị rủi ro.
2. Thành lập các Ủy ban, Hội đồng chuyên môn như Ủy ban Quản trị rủi ro và Kiểm toán, Ủy ban Nhân sự, Hội đồng Xử lý rủi ro, Hội đồng Tín dụng, Hội đồng Đầu tư v.v... nhằm tuân thủ pháp luật và tham mưu, hỗ trợ cho Hội đồng Quản trị triển khai thực hiện tốt các nhiệm vụ theo quy định.
3. Thiết lập cơ chế phối hợp công tác rõ ràng, cụ thể giữa Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc nhằm đáp ứng kịp thời các yêu cầu về hoạt động kinh doanh của Maritime Bank và quy định của Pháp luật.
4. Hoạch định và giám sát việc thực hiện Chiến lược mới một cách chặt chẽ nhằm đưa Maritime Bank từ một Ngân hàng vừa thoát khỏi giai đoạn kiểm soát đặc biệt trở thành một trong những ngân hàng có sức tăng trưởng mạnh mẽ về vốn, tổng tài sản, mạng lưới giao dịch...
5. Chỉ đạo việc hoàn thiện hệ thống văn bản định chế và trực tiếp ban hành các văn bản làm nền tảng cho hoạt động của Maritime Bank như Điều lệ, Quy chế Tổ chức hoạt động của Hội đồng Quản trị, Khung/Chính sách Quản lý Rủi ro, Quy chế Tài chính, Quy chế Đầu tư tài sản, Quy chế Lương, Quy chế Cho vay và rất nhiều văn bản quy định về chính sách chế độ khác.
6. Cùng cổ và kiện toàn công tác quản lý cổ đông, cổ phần đáp ứng các điều kiện, tiêu chuẩn theo luật định, giảm thiểu các thắc mắc, khiếu nại của cổ đông và góp phần làm tăng tính thanh khoản của cổ phiếu Maritime Bank trên thị trường.
7. Chỉ đạo công tác quy hoạch và phát triển lực lượng nhân sự có chất lượng chuyên môn cao, đạo đức nghề nghiệp làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của Maritime Bank trong tương lai.

Ngoài những kết quả nêu trên, trong nhiệm kỳ vừa qua, Hội đồng Quản trị đã trực tiếp chỉ đạo và giải quyết các vấn đề trong các lĩnh vực: Xử lý Rủi ro; Phân cấp ủy quyền; Ban hành văn bản định chế; Mở rộng mạng lưới; Đầu tư tài sản; Xây dựng sửa chữa trụ sở; Mua sắm Công cụ lao động; Dự án Hiện đại hóa; ALCO; Tín dụng; Đầu tư tài chính; Phát triển thương hiệu. Hội đồng Quản trị đã tổ chức 30 phiên họp Hội đồng Quản trị định kỳ (từ phiên thứ 01 đến phiên thứ 30) và thông qua Nghị quyết HĐQT bằng phiếu lấy ý kiến 623 lần các văn bản chỉ đạo, nhằm giải quyết kịp thời các công việc thuộc thẩm quyền phục vụ hoạt động kinh doanh.



## PHẦN THỨ HAI

### ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG GIAI ĐOẠN 2012-2016

#### I. DỰ BÁO VIỄN CẢNH KINH TẾ GIAI ĐOẠN 2012-2016:

Kinh tế thế giới tiếp tục đối mặt với nguy cơ suy thoái cao, thậm chí tái khủng hoảng “kép” nếu khu vực đồng EURO tan vỡ hoặc khủng hoảng nợ công EU còn dai dẳng tiếp tục tàn phá nền kinh tế nhiều nước. Việc hạ thấp mức tín nhiệm đối với một số quốc gia hay định chế tài chính lớn còn diễn ra. Tuy nhiên, cộng đồng tài chính tiền tệ quốc tế, trong đó có vai trò của một số nền kinh tế “đầu tàu” mới nổi sẽ có nhiều nỗ lực cùng tháo gỡ khó khăn. Theo nhiều dự báo nền kinh tế thế giới chỉ có thể sáng sửa trở lại sớm nhất vào cuối năm 2013. Một số nền kinh tế mới nổi Châu Á được giới phân tích kỳ vọng tiếp tục đóng vai trò là động lực chính làm giảm đà suy thoái kinh tế toàn cầu.

Trước tình hình đó, Đảng và Chính Phủ đã và đang có nhiều chủ trương đối phó, tìm cách khắc phục các yếu kém nội tại nhằm ngăn chặn ảnh hưởng bất lợi do khủng hoảng từ bên ngoài. Lạm phát sẽ được tập trung kiềm chế giảm dưới 10%, tạo điều kiện giảm sớm mặt bằng lãi suất, khôi phục vị thế VND và ổn định tỷ giá hối đoái để giảm nhẹ gánh nặng chi phí “đầu vào” cho các hoạt động sản xuất kinh doanh. Tăng trưởng kinh tế được kỳ vọng đạt mức vừa phải trong điều kiện phải tái cấu trúc nền kinh tế. Hệ thống các NHTM Việt Nam tiếp tục được sắp xếp theo hướng khuyến khích hợp nhất các NHTM CP yếu kém, tránh nguy cơ đổ vỡ hệ thống do nợ xấu cao và mất thanh khoản có thể xảy ra. Mục tiêu chính sách tiền tệ của NHNN VN ngay từ năm 2012 là ưu tiên tập trung kiềm chế lạm phát. Do đó việc tăng trưởng tín dụng, đầu tư của hệ thống NHTM bị khống chế, giám sát chặt chẽ gắn với việc xếp hạng từng ngân hàng.

Trước mắt dư địa tăng trưởng tín dụng của Maritime Bank sẽ là hạn hẹp. Khả năng “hiện thực hóa” các tham vọng kinh doanh là không dễ dàng. Ngân hàng cần mở thêm thị phần kinh doanh thuộc một số lĩnh vực nằm trong chủ trương được Chính phủ ưu tiên, như: xuất khẩu và tiêu dùng nội địa, nông nghiệp, nông thôn, doanh nghiệp vừa và nhỏ và cơ sở hoàn thành hạ tầng mới đúng tiên độ. Các thị trường bất động sản, chứng khoán còn tiếp tục suy giảm, đóng băng, khiến nợ xấu ngân hàng tăng cao. Maritime Bank vẫn có thể chú ý hơn một số phân khúc thuộc lĩnh vực bất động sản đã được NHNN xem xét đưa ra khỏi danh mục “phi sản xuất” để đầu tư, cho vay trong phạm vi hạn mức nhất định.

#### II. ĐỊNH HƯỚNG CHUNG PHÁT TRIỂN GIAI ĐOẠN 2012 – 2016

##### 1. Maritime Bank là một trong 05 NHTM có tài chính lành mạnh và hiệu quả tốt nhất trong Hệ thống Ngân hàng Việt Nam:

Đạt thứ hạng tốt nhất về mức độ lành mạnh tài chính và hiệu quả kinh doanh nhằm phát triển ổn định, bền vững theo các chuẩn mực đánh giá mới, tiên tiến, toàn diện của NHNN VN, thể hiện ở 05 chỉ tiêu tài chính chủ yếu: Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu ở mức cao trên 10% tương ứng cơ cấu TTS hợp lý; Tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ thấp hơn 3% theo qui định của NHNN; Tỷ trọng dư nợ phi sản xuất trên tổng dư nợ ở mức an toàn và cơ cấu danh mục tín dụng hợp lý; Hệ số lợi nhuận trên tài sản (ROA) và Hệ số lợi



*nhuận trên vốn điều lệ (ROE) thuộc nhóm cao của hệ thống NHTM VN với cơ cấu TTS hợp lý;*

Theo xu hướng giảm ở mức hợp lý nghiệp vụ tín dụng truyền thống trong cơ cấu tổng thu nhập lãi thuần, cần phải tăng tương ứng ***tỷ trọng thu nhập phi tín dụng của ngân hàng*** đạt mức cao trong hệ thống NHTM VN; *trong đó chủ yếu do các nghiệp vụ “core banking” tạo ra : thanh toán, chuyển tiền, tài trợ TM, bảo lãnh, chiết khấu, dịch vụ thẻ, dịch vụ ATM, POS ...*

Theo xu hướng hội nhập và “quốc tế hóa” thương hiệu Maritime Bank, việc niêm yết cổ phiếu MSB trên TTCK VN là tất yếu. Khi đó chất lượng tài chính lành mạnh và hiệu quả kinh doanh tốt nhất còn thể hiện ở thị giá cổ phiếu ổn định bền vững ở mức cao trên thị trường và các chỉ số EPS, P/E, B/V, DIV là hấp dẫn;

## **2. Tiếp tục triển khai dự án chiến lược phát triển với sự tư vấn của McKinsey bằng các giải pháp điều chỉnh kịp thời, linh hoạt, phù hợp từng thời kỳ:**

Dù phải đối mặt với không ít khó khăn, tư tưởng chủ đạo là tiếp tục kiên trì theo định hướng Chiến lược phát triển mới có điều chỉnh phù hợp tình hình, không ngừng nâng cao khả năng quản trị ngân hàng ;

Cần tổ chức thảo luận tổng kết đánh giá khách quan toàn bộ tiến trình đổi mới chiến lược phát triển vừa qua. Theo đó có căn cứ điều chỉnh triển khai gói 26 chương trình chiến lược, tập trung vào 05 lĩnh vực hỗ trợ chính : ***phát triển mạng lưới; tăng kênh dịch vụ ngân hàng tự động; đổi mới sản phẩm/phân khúc khách hàng; nâng cấp các bộ phận hỗ trợ; phát triển nghiệp vụ NH DNL và NH ĐCTC***; Để phát triển mạng lưới chú trọng phân tích cụ thể nhu cầu địa bàn, thị trường vi mô và áp dụng triển khai theo Bản đồ quy hoạch, tiếp tục tái cấu trúc và kiện toàn công tác tuyển dụng nhân sự cho việc triển khai Dự án chiến lược phát triển, gồm từ quy trình tuyển dụng, đào tạo đến kiểm soát, đánh giá hiệu suất lao động, hiệu quả chi phí sử dụng các nguồn nhân lực ... Chú trọng phát triển sản phẩm/phân khúc khách hàng mới là nhiệm vụ kinh doanh xuyên suốt, như : KHCN thẻ tín dụng, cầm đồ, thấu chi theo bảng lương; NH ĐCTC (khai thác chiều sâu nghiệp vụ thị trường vốn và NH đầu tư); NH SME, NH DNL (tái cấu trúc danh mục tín dụng, mở rộng hợp vốn, huy động vốn ủy thác ...); Tạo lập nền tảng của Chiến lược phát triển mới dựa vào nâng cấp, kiện toàn hệ thống QLRR và kiểm toán nội bộ; gắn kết hiệu quả kiểm soát tuân thủ các chế định nội bộ, pháp chế với hoạt động điều hành;

## **3. Trở thành Ngân hàng hàng đầu về các sản phẩm thanh toán, giao dịch và dịch vụ mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng:**

Maritime Bank đã chuyển hẳn từ 01 ngân hàng chủ yếu “bán buôn” nhỏ, có ít sản phẩm trước đây sang ngân hàng “bán lẻ” lớn, hiện đại với nhiều sản phẩm ngân hàng đa dạng, cạnh tranh, đặc biệt là các sản phẩm thanh toán, giao dịch và dịch vụ mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng, nhờ đầu tư liên tục và mạnh mẽ vào công nghệ ngân hàng. Thời gian tới phải hoàn tất hiện đại hóa toàn bộ các chương trình (bao gồm cả phần cứng và phần mềm) về thanh toán điện tử liên ngân hàng, chuyển tiền và kiều hối, mở rộng giao diện kết nối hòa mạng thanh toán nhanh với trong nước và quốc tế;

Tiếp tục kiện toàn, nâng cấp đạt chuẩn khu vực và quốc tế về các hình thức giao dịch một cửa, trực tuyến (online), tại nhà (home-banking), qua mạng (Internet-banking), ứng



dụng công nghệ viễn thông để kết nối sản phẩm “bán chéo, trọn gói” dịch vụ ngân hàng, như: tra cứu thông tài chính-tiền tệ, kết quả giao dịch tức thời qua hệ thống SMS; giải pháp tài chính Mobilebanking; Telephonebanking ... Theo đó mở rộng lắp đặt hệ thống ATM, Autobank, điểm giao dịch POS, điểm bán hàng tại chỗ, điểm thu tiền lưu động và phát triển các sản phẩm thẻ tín dụng trong nước, quốc tế, thẻ M1, MB, MP ... ở 500 điểm giao dịch trên toàn quốc và trở thành thành viên chính thức của các Hiệp hội thanh toán thẻ trong và ngoài nước;

#### 4. Mở rộng phạm vi hoạt động ra thị trường nước ngoài:

Hướng phát triển khả quan của Maritime Bank giai đoạn này là hợp tác mở rộng với các đối tác cùng phát triển, cùng khai thác các lợi thế kinh doanh mà Maritime Bank có được ở trong nước và chia sẻ các cơ hội tìm kiếm lợi nhuận ở các thị trường bên ngoài. Từng bước chuyển dần từ vay vốn ngoại tệ thông qua các tổ chức tín dụng, định chế tài chính nước ngoài sang phát hành trái phiếu huy động vốn ở thị trường tài chính quốc tế hay triển khai các chương trình hợp tác, liên kết, liên doanh với một số tổ chức ngân hàng nước ngoài về đầu tư tài chính, dịch vụ bảo hiểm, bảo lãnh quốc tế khi đã hội đủ điều kiện; mặt khác, tiếp tục chuẩn bị điều kiện và thúc đẩy lộ trình sớm thành lập 02 ngân hàng Maritime Bank tại Lào và Campuchia theo như dự định;

### III- MỤC TIÊU GIAI ĐOẠN 2012 - 2016

#### 1. Các mục tiêu chủ yếu :

- a) **Phát triển thương hiệu:** Maritime Bank là thương hiệu lớn trong lĩnh vực ngân hàng ở Việt Nam, với cốt lõi là: *dịch vụ ngân hàng thân thiện, chuyên nghiệp, tiện ích và hiện đại; dịch vụ ngân hàng điện tử tốt nhất và được yêu thích tại Việt Nam*. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hướng đến khách hàng là trọng tâm, đáp ứng nhu cầu phổ biến, phù hợp trào lưu phát triển xã hội, mang tính nổi trội, khác biệt, chuyển dần từ cạnh tranh giành giật thị trường sang tối ưu hóa các mức độ tiện ích, mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng, và lợi nhuận cho ngân hàng;
- b) **Chú trọng phân khúc khách hàng trọng tâm:** Khách hàng cá nhân khá giả; Khách hàng Doanh nghiệp vừa và nhỏ trong các lĩnh vực Sản xuất, Thương mại và Bán lẻ. Điều này không có nghĩa phân biệt đối xử, bó hẹp phạm vi khách hàng. Maritime Bank vẫn là “*ngân hàng của mọi nhà*”, đáp ứng tốt các nhu cầu dịch vụ ngân hàng của mọi tầng lớp dân cư và doanh nghiệp trong sự liên kết, liên doanh hoạt động mang tính cộng đồng ngân hàng. Bên cạnh đó, chú trọng phân khúc khách hàng trọng tâm nhằm tập trung tốt hơn mọi nguồn lực, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, tạo ra các bước phát triển mang tính đột phá;
- c) **Phát triển nhanh mạng lưới:** Có mạng lưới giao dịch ở tất cả các tỉnh, thành phố với trên 500 điểm giao dịch trên cả nước. Có hệ thống ATM phát triển rộng khắp tại các đô thị lớn. Có mạng lưới giao dịch tại một số nước trong khu vực. Mục tiêu chiến lược phát triển nhanh mạng lưới theo Bản đồ qui hoạch nhằm “cắm cờ” chiếm lĩnh sớm các địa bàn kinh doanh màu mỡ để không bỏ lỡ cơ hội lâu dài. Theo đó từng bước mở rộng qui mô hoạt động, phát triển các trung tâm khách hàng cá nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp lớn, cung cấp kịp thời các sản phẩm dịch vụ tiện ích đáp ứng nhu cầu của mọi phân khúc khách hàng trọng tâm không chỉ trong nước mà hướng ra cả nước ngoài;



**d) Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng:** Công nghệ ngân hàng (CNNH) tiên tiến, đồng bộ, cập nhật liên tục với sự phát triển chung của công nghệ thông tin, giúp cải tiến các quy trình, thủ tục nghiệp vụ, rút ngắn thời gian lao động, tăng năng suất và tạo hiệu suất lao động cao nhất, thiết lập hệ thống thông tin quản lý (MIS) hiện đại, phục vụ tốt công tác quản trị và điều hành, áp dụng theo tiêu chuẩn hệ thống quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ và đánh giá chất lượng kinh doanh;

**e) Xây dựng hệ thống quản trị rủi ro & kiểm toán nội bộ theo chuẩn mực quốc tế:** Đạt mức đánh giá cao từ các hãng đánh giá có uy tín trên thế giới. Hiệu quả trên tổng tài sản có rủi ro ở nhóm cao của ngành ngân hàng. Tiếp tục hoàn thiện Khung Quản lý Rủi ro và Chương trình định hướng Quản trị Rủi ro và Hoạt động Kiểm toán Nội bộ theo chuẩn mực quốc tế. Mọi hoạt động kinh doanh tạo rủi ro sẽ được nhận dạng, đo lường, phân tích, cảnh báo ngăn chặn kịp thời và xử lý chuyên nghiệp. Hệ thống các công cụ, hạn mức rủi ro trọng yếu và các “chốt kiểm soát, các tuyến phòng thủ rủi ro” sẽ được thiết lập và tuân thủ nghiêm ngặt; Việc áp dụng các chuẩn mực cao cấp về thẩm định, phê duyệt tín dụng, đầu tư tiếp tục được kiện toàn, bao gồm cả hệ thống xếp hạng khách hàng doanh nghiệp lớn và các định chế tài chính ;

**f) Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao:** Phát triển nguồn nhân lực bền vững, chất lượng cao với sự kết hợp hài hòa giữa kinh nghiệm quốc tế và khả năng trong nước. Thu nhập của người lao động ở mức cạnh tranh trong hệ thống ngân hàng. Hoàn thiện căn bản cơ chế, chính sách tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đánh giá, đãi ngộ và tạo môi trường, điều kiện thăng tiến cho người lao động theo nguyên tắc “sàng lọc tự nhiên, đào cát tìm vàng”. Học viện đào tạo Maritime Bank sẽ không ngừng được nâng cấp, chuyên nghiệp và chuẩn hóa trình độ, kỹ năng và chất lượng nguồn nhân lực. Việc áp dụng các quy trình quản lý cao cấp, gắn kết giữa kế hoạch ngân sách và hiệu suất sử dụng nhân tài sẽ cho phép áp dụng chế độ thu nhập cạnh tranh tích cực tại MaritimeBank;

## 2. Các chỉ tiêu cụ thể :

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Thực hiện					So sánh	
			2012	2013	2014	2015	2016	2011	2011/2006
1	Tổng tài sản	Tỷ đồng	137.000	178.000	231.000	300.000	390.000	114.375	3,4 lần
	Tăng trưởng		20%	30%	30%	30%	30%	-	
2	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	9.000	10.000	11.000	13.000	15.000	8.000	1,88 lần
3	Huy động TCKT và dân	Tỷ đồng	85.000	119.000	166.000	233.000	326.000	69.473	4,7 lần



	cr								
4	Dư nợ tín dụng	Tỷ đồng	44.170	65.000	90.000	120.000	155.000	37.753	4,1 lần
5	Nợ xấu	%	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%	< 3%	2,27%	Duy trì 3%
6	Số điểm giao dịch	Điểm	302	400	500	600	700	202	3,46 lần
7	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1.350	2.600	2.800	3.200	3.800	1.037	3,66 lần
8	Lợi nhuận sau thuế trên V ĐL bình quân (ROE)	%	13	20	20	20	20	14,1	5,9%



#### IV. CÁC GIẢI PHÁP TRIỂN KHAI ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN 2012 - 2016

- 1. Quản trị :** quản trị ngân hàng giai đoạn tới có nhiều chuyển biến căn bản, tích cực trên cơ sở giữ vững định hướng hoạt động kinh doanh an toàn, lành mạnh và hiệu quả; kết hợp điều chỉnh chiến lược phát triển phù hợp tình hình thực tế; xây dựng, giao chỉ tiêu kế hoạch khả thi và giám sát thực hiện tốt các mục tiêu kinh doanh hàng năm; tiếp tục kiện toàn Mô hình tổ chức và hoạt động toàn hàng theo hướng tinh gọn, năng động, hiệu quả, kết hợp tốt liên kết “chiều dọc” và “chiều ngang”, phân định rõ chức năng “trung tâm chi phí” và “trung tâm lợi nhuận” toàn hàng; thiết lập cơ chế kiểm tra, giám sát, phân cấp thẩm quyền chặt chẽ ;
- 2. Điều hành :** công tác quản lý và điều hành kinh doanh giai đoạn tới được chuyên nghiệp hóa cao hơn, dựa trên cơ sở tăng cường quyền hạn, trách nhiệm, gắn kết chặt chẽ hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh với giảm thiểu rủi ro tổng thể; tiếp tục triển khai có điều chỉnh các mô hình hoạt động kinh doanh theo mục tiêu chiến lược; áp dụng quy trình quản lý cao cấp theo các kế hoạch ngân sách, quản lý nhân tài và quản lý kinh doanh theo hiệu suất ở tất cả các ĐVKD; thường xuyên nâng cấp và tinh giản các quy trình quản lý cốt lõi (*thực chất là hiệu chỉnh phù hợp hơn các quy trình quản lý áp dụng thử nghiệm có kết quả bước đầu thời gian qua*);

(Trang 11 - Báo cáo của HĐQT trình ĐHĐCĐ 2012)



3. **Tài chính** : tiếp tục tăng VDL phù hợp yêu cầu nâng cao chất lượng tăng trưởng TTS, tạo ra khả năng sinh lời cao, đáp ứng tốt các qui định an toàn vốn tối thiểu và hoạt động kinh doanh ngân hàng; lành mạnh hóa Bảng cân đối kế toán để có cơ cấu tài chính hợp lý, ổn định; tách bạch và thực hiện “chuyên nghiệp hóa” kiểm soát hiệu quả đầu tư tài chính từ VCSH; kế hoạch hóa hoạt động ngân sách và tài chính xuống các đơn vị trực tiếp kinh doanh và hỗ trợ; kiện toàn công tác phân tích giám sát, kiểm toán nội bộ chất lượng TS Có của NH, đánh giá đúng các chi phí rủi ro (risk cost) và tỷ suất thu nhập thuần trên TS Có rủi ro (NIM); kịp thời trích lập, sử dụng tốt quỹ dự phòng rủi ro nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh an toàn, bền vững cho ngân hàng;
4. **Nhân lực** : tiếp tục hoàn thiện các chính sách tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, đánh giá và đãi ngộ lao động (lương, thưởng, bảo hiểm ...); áp dụng các cơ chế nâng cao hiệu suất, năng suất lao động, tiến tới thực hiện định biên và áp dụng chỉ số hóa lao động (KPI) đối với toàn bộ lực lượng lao động hiện có, chú trọng phát triển đội ngũ nhân sự cấp cao, ổn định hợp lý nguồn lao động về số lượng, cơ cấu và chất lượng lao động;
5. **Quản lý rủi ro** : tiếp tục hoàn thiện Khung, Chiến lược Quản lý rủi ro được ban hành, áp dụng trong năm 2011 theo hướng phù hợp Chiến lược phát triển 2012 – 2016 và cập nhật qui định mới về Hệ thống quản lý rủi ro NHTM theo hướng dẫn của NHNN (dự kiến quý II – 2012); đẩy mạnh xây dựng năng lực phân tích rủi ro hỗ trợ cấp cao cho việc thực hiện các chương trình chiến lược trọng điểm; tiếp tục nâng cấp, áp dụng hệ thống các chỉ tiêu, mô hình, công cụ QLRR theo chuẩn quốc tế; tạo lập tốt cơ sở dữ liệu và xây dựng chương trình hệ thống thông tin quản lý cấp cao (MIS); thành lập thí điểm một số đơn vị KTNB độc lập tại các vùng hoạt động và trung tâm kinh doanh trọng điểm theo hướng tăng cường, củng cố Hệ thống KSNB toàn hàng, phối hợp tốt kiểm toán độc lập định kỳ với kiểm soát tuân thủ thường xuyên;
6. **Công nghệ** : đẩy mạnh phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử theo Mô hình 04 ngân hàng chuyên doanh độc lập (Mobilebanking và Internetbanking) theo các đề án tư vấn nước ngoài; xây dựng hoàn chỉnh nền tảng IT CRM theo các giai đoạn tương ứng Dự án chiến lược tổng thể; tiếp tục nâng cấp hệ thống “core” và IT xử lý, đảm bảo vận hành hệ thống liên tục trường hợp có tình huống bất khả kháng; áp dụng cơ chế quản trị dự án và danh mục dự án liên quan hoạt động công nghệ;
7. **Sản phẩm, khách hàng**: đẩy mạnh phát triển “chuỗi sản phẩm” NHCN (mô hình CASA, MI, MP, MB ...) dựa trên nền tảng phát triển công nghệ ngân hàng và tích hợp các loại tiện ích, mang lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng và các “gói sản phẩm” NHDN (*tài trợ thương mại, hỗ trợ bán hàng, bán chéo sản phẩm, quản lý dòng tiền, dịch vụ tài chính phù hợp chuyên ngành kinh doanh của khách hàng*); mở rộng các loại sản phẩm bán hàng theo nhu cầu sử dụng tư vấn cho khách hàng và thường xuyên cải tiến các chính sách sản phẩm “trộn gói” cho khách hàng chuyên biệt (như : sản phẩm xăng dầu, cà phê, sim thẻ ...);
8. **Mạng lưới bán hàng**: tập trung phát triển mạng lưới theo các phân khúc khách hàng mục tiêu lựa chọn và ngành kinh doanh mới khi có cơ hội (*như quản lý tài sản/ AM, giao dịch qua mạng/InternetBanking, môi giới tài chính*), kết hợp với các đối tác liên minh, đối tác hợp nhất, sáp nhập (*biến khách hàng thành người bán hàng cho ngân hàng*); dịch vụ ngân hàng hướng tới khách hàng cá nhân khá giả theo các kênh đặc thù (*Internet, hội thảo, phòng VIP, tư vấn tại chỗ ...*), phù hợp khách hàng ngành thương mại hay sản xuất; hoàn tất sớm với chất lượng cao lộ trình phát triển mạng lưới 500



điểm giao dịch, hệ thống bán hàng trực tiếp (DSF) 4.000 nhân viên; đội ngũ quản lý khách hàng chuyên nghiệp 500 RM; kết nối và phủ kín các điểm giao dịch bằng các trung tâm khách hàng doanh nghiệp lớn, nhỏ (Super/Small Hub), gồm các đơn vị hỗ trợ bán hàng (BSF);

9. **Truyền thông:** các hoạt động truyền thông tập trung xây dựng, củng cố nền tảng văn hóa hiệu suất toàn hàng, gắn kết mật thiết kết quả lao động của mọi CBNV với thành quả kinh doanh của ngân hàng; tách bạch lao động đơn vị kinh doanh và lao động đơn vị hỗ trợ để đo lường, đánh giá đúng công sức đóng góp, chi phí đầu tư bỏ ra và lợi nhuận tạo ra; phát động các phong trào thi đua lao động “năng suất, chất lượng và hiệu quả”, khuyến khích phát huy các sáng kiến, cải tiến trong công việc, tiết giảm chi phí, tăng hiệu quả đầu tư, làm lợi cho doanh nghiệp; chủ trương tất cả mọi hoạt động toàn hàng hướng đến lấy khách hàng là trọng tâm; từng bước chuyển dần trọng tâm giành giật thị trường sang tối ưu hóa hoạt động kinh doanh.

Trên đây là toàn văn Báo cáo tổng kết giai đoạn 2007-2011, mục tiêu, định hướng và giải pháp phát triển giai đoạn 2012-2016 của Maritime Bank. Để tiếp tục ***trở thành đối tác tài chính được lựa chọn và đáng tin cậy nhất của khách hàng; tạo dựng cho cán bộ nhân viên một môi trường làm việc tốt nhất; mang lại cho cổ đông những lợi ích hấp dẫn, lâu dài;*** HĐQT, Ban điều hành và toàn thể CBNV nhiệm kỳ mới (2012-2016) cùng cam kết nỗ lực thực hiện thành công định hướng chiến lược phát triển đã nêu.

Rất mong tiếp tục nhận được sự ủng hộ, hợp tác quý báu và thường xuyên của mọi quý vị cổ đông, đối tác và khách hàng, mong có được những nỗ lực cố gắng hơn nữa trong hoạt động kinh doanh của tập thể CBNV Maritime Bank.

Thay mặt Hội đồng Quản trị Maritime Bank, tôi xin chúc các quý vị cổ đông, các quý vị đại biểu, cùng tập thể Ban lãnh đạo, CBNV Ngân hàng một nhiệm kỳ mới nhiều may mắn, công việc kinh doanh thịnh vượng, sức khỏe dồi dào và hạnh phúc ;  
Chúc cho sự nghiệp phát triển “tạo lập giá trị bền vững” của Maritime Bank gặt hái thêm nhiều thành công mới ;

Xin chân thành cảm ơn ;

**Nơi nhận:**

- Các Quý vị Cổ đông;
- Các TV HĐQT; BKS;
- Lưu BTK HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

**Chủ tịch HĐQT**



**LÊ THỊ LIÊN**