

Hà Nội, ngày 12 tháng 3 năm 2024

## KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2024

(Trình Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2024)

### I. Dự báo tình hình kinh tế vĩ mô 2024

#### 1. Dự báo tình hình kinh tế vĩ mô 2024

- Theo đánh giá của IMF, nền kinh tế sẽ dần phục hồi từ năm 2024 và lạm phát được kiểm soát. Tốc độ tăng trưởng bình quân của Đầu tư công và lĩnh vực bán lẻ, dịch vụ giai đoạn 2024-2028 được dự báo tăng trưởng bằng giai đoạn 2018-2023.
- Đối với giai đoạn 2024-2028, tốc độ tăng trưởng tín dụng tăng ổn định 13%-17% để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng kinh tế.
- Tỷ giá sẽ được kiểm soát ổn định nhờ một số yếu tố thuận lợi từ: (i) Cán cân hàng hóa và dịch vụ duy trì trạng thái thặng dư, cầu ngoại tệ phục vụ hoạt động nhập khẩu không tăng do nhu cầu yếu; (ii) Kiềm hời tăng trưởng qua các năm; (iii) Dòng tiền từ các hoạt động giải ngân vốn đầu tư FDI và mua bán vốn cổ phần duy trì.
- Năm 2023, với 4 lần điều chỉnh giảm các mức lãi suất điều hành, Ngân hàng nhà nước (NHNN) đã tạo điều kiện để giảm mặt bằng lãi suất cho vay thị trường. Nếu Fed tiếp tục giảm lãi suất thì khả năng chính sách tiền tệ nới lỏng của Việt Nam sẽ được kéo dài hơn để hỗ trợ cho nền kinh tế tăng trưởng trong năm 2024.

#### 2. Cơ hội thị trường, xu thế mới trong năm 2024

Năm 2024 là một năm với rất nhiều cơ hội cho Ngân hàng khi được hỗ trợ bởi môi trường kinh tế vĩ mô và chính sách của Chính phủ, cụ thể:

- Thị hiếu khách hàng thay đổi - tỷ lệ ứng dụng kỹ thuật số tăng gấp 2 lần, mức độ trung thành giảm và kỳ vọng ngày càng tăng (50%-60% khách hàng sẵn sàng chuyển ngân hàng để có trải nghiệm khách hàng tốt hơn).
- Sự xuất hiện của các mô hình kinh doanh sáng tạo, mô hình kinh doanh thuần kỹ thuật số trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ.
- Với sự ủng hộ của NHNN trong thanh toán không dùng tiền mặt, định danh khách hàng trực tuyến (eKYC) được phép áp dụng cho khách hàng cá nhân (KHCCN) & khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME), môi trường thử nghiệm điều tiết, giao diện lập trình ứng dụng (API) mở và hợp nhất trong ngành.

- Nhu cầu lớn hơn trong việc xác định lại vai trò của ngân hàng trong xã hội - tài chính cho toàn dân, giáo dục và phát triển bền vững.

## II. Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh

*Đvt: tỷ đồng*

STT	Chỉ tiêu	Thực hiện 2023	Kế hoạch 2024	So sánh KH2024/TH2023
1	Tổng tài sản	161.977	170.000	105%
2	Huy động từ khách hàng	100.054	113.349	113%
3	Dư nợ tín dụng (*)	102.448	116.272	113%
4	Tỷ lệ nợ xấu (**)	< 3%	< 3%	
5	Tỷ lệ thu phí dịch vụ và bảo lãnh trên tổng thu nhập	20,35%	13,66%	-6,69%
6	Lợi nhuận trước thuế thu nhập doanh nghiệp	513	1.000	195%

*(\*) bao gồm dư nợ cho vay tổ chức kinh tế và cá nhân, đầu tư trái phiếu doanh nghiệp; điều chỉnh theo room tín dụng được NHNN cho phép theo từng thời kỳ*

*(\*\*) theo Thông tư số 11/2021/TT-NHNN ngày 30/7/2021 của NHNN*

## III. Nhiệm vụ trọng tâm

### 1. Khách hàng cá nhân

- Tập trung xây dựng và phát triển kênh kỹ thuật số nhằm gia tăng trải nghiệm, thu hút khách hàng sử dụng thêm các sản phẩm, dịch vụ của ABBANK dựa trên công nghệ nền tảng của Backbase và khả năng tự phát triển hệ thống dịch vụ của ABBANK. Đa dạng hóa các kênh phân phối nhằm giúp khách hàng dễ tiếp cận với các dịch vụ của Ngân hàng. Thực hiện chuyển đổi các dịch vụ cơ bản lên kênh số nhằm thúc đẩy thói quen tự phục vụ và mang lại không gian giao dịch hiện đại cho khách hàng.
- Am hiểu nhu cầu tiềm ẩn của các phân khúc khách hàng mục tiêu từ đó đưa ra được các giải pháp thanh toán nhanh chóng và thuận tiện đi kèm với các chương trình ưu đãi phù hợp nhằm thu hút casa từ khách hàng và hướng tới mục tiêu khách hàng sử dụng tài khoản ABBANK như là ngân hàng chính, gia tăng thu phí ngân hàng giao dịch. Bên cạnh đó, thông qua việc phân tích hành vi của khách hàng và hiểu nhu cầu của khách hàng, ABBANK có thể triển khai các sáng kiến giữ chân có mục tiêu như ưu đãi được cá nhân hóa, hỗ trợ khách hàng chủ động

và các chương trình khách hàng thân thiết. Những nỗ lực này góp phần cải thiện sự hài lòng, giảm tỷ lệ rời bỏ và tăng lòng trung thành của khách hàng.

- Tập trung xây dựng các giải pháp cho vay đối với các phân khúc khách hàng có nhu cầu mua nhà để ở thông qua kênh hợp tác với Chủ đầu tư cũng như xây dựng các gói lãi suất ưu đãi giúp khách hàng có thể tiếp cận các khoản vay một cách dễ dàng hơn. Bên cạnh đó kiểm soát chặt chẽ công tác định giá TSDB để có thể kiểm soát rủi ro trong hoạt động cho vay một cách hiệu quả hơn.

## **2. Khách hàng doanh nghiệp vừa và nhỏ**

Trên cơ sở tập trung phân tích nội tại, xu hướng của ngành, tiềm năng và thông lệ tốt thị trường lựa chọn ra các khách hàng mục tiêu, khách hàng tiềm năng, các nhóm ngành trọng tâm để xây dựng am hiểu, định vị giá trị cung cấp, thiết kế giải pháp, chương trình/chiến dịch song song với công tác cải tiến quy trình và tăng tốc chuyển đổi số để mang đến trải nghiệm tốt và khác biệt cho khách hàng, các định hướng kinh doanh năm 2024 của SME gồm:

- Tập trung tăng trưởng, bán chéo bán thêm và khai thác sâu vào nhóm doanh nghiệp SME doanh thu từ 25 tỷ đến 2.500 tỷ; các KH thuộc 8 nhóm ngành trọng tâm: (1) Xây dựng, (2) Vật liệu xây dựng, (3) Thực phẩm và đồ uống, (4) Logistics, (5) Công nghệ thông tin, (6) Dệt may và Da giày, (7) Viễn thông, (8) Dược và Thiết bị y tế; Chuỗi cung ứng từ nhóm đối tác chiến lược và tập đoàn;
- Tăng tốc chuyển đổi số, gia tăng tiện ích và trải nghiệm cho KH thông qua các giải pháp thanh toán không dùng tiền mặt, các sản phẩm hàm lượng công nghệ cao như: Thanh toán song phương Kho bạc nhà nước, thu phí hạ tầng cảng biển, thu hộ qua Virtual Account, dự án Omni channel – giao dịch đa kênh dự kiến golive đầu quý 2/2024, với lộ trình phát triển các tính năng cập nhật liên tục theo phương pháp agile và ra mắt mobile app dành cho KHDN. Song song, ABBANK cũng đang thực hiện đầu tư dự án Chữ ký số với mục tiêu cung cấp nền tảng cho Khách hàng có thể giao dịch, ký kết hợp đồng với ABBANK thông qua Chữ ký số mà không cần ra trực tiếp tại Quầy ABBANK, dự án eKYC – mở Tài khoản thanh toán định danh trực tuyến cho phép khách hàng thực hiện mở Tài khoản thanh toán tại ABBANK trực tuyến,...
- Tinh chỉnh mô hình bán hàng dịch vụ, chuyên môn hóa và nâng cao năng lực của đội ngũ bán;
- Nâng cao năng lực quản trị rủi ro với đầu tư/nâng cấp hệ thống mô hình xếp hạng tín dụng (thẻ A), mô hình hành vi (thẻ B), và mô hình cảnh báo sớm (EWS).

### **3. Ngân hàng bán buôn (NHBB)**

Trong năm 2024, NHBB tiếp tục là khối đóng vai trò đầu mối, tiên phong đẩy mạnh triển khai các hoạt động kinh doanh theo các Chuỗi giá trị dựa trên quy mô hoạt động, chính sách tài chính, chính sách mua bán hàng hóa/dịch vụ và quy trình thanh toán để phát triển đồng bộ các giải pháp liên kết từ Doanh nghiệp lớn/Đối tác đầu chuỗi thuộc phân khúc NHBB tới các Doanh nghiệp vừa và nhỏ, các khách hàng tiêu dùng thuộc phân khúc KHCCN. Việc tập trung thống nhất xây dựng các cơ chế, chính sách, giải pháp để tài trợ cho các doanh nghiệp đầu chuỗi, các doanh nghiệp trong chuỗi và khách hàng tiêu dùng được vay vốn theo Chuỗi sẽ giảm thiểu quy trình vận hành, tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, từ đó thúc đẩy gia tăng hiệu quả bán hàng, tối ưu hóa dòng tiền luân chuyển, hình thành sự gắn kết bền vững của Chuỗi, mang lại sự phát triển đồng bộ cho ngành hàng, khách hàng và phản ánh xu thế phát triển của Ngân hàng, đồng thời đáp ứng nhanh chóng nhu cầu vốn, kết nối mạng lưới, ổn định sản xuất kinh doanh sẽ tạo cho khách hàng sử dụng đa dạng sản phẩm/dịch vụ của Ngân hàng như tín dụng, tiền gửi, tài khoản, thẻ,... và đẩy mạnh khai thác sâu nhóm khách hàng thuộc phân khúc KHCCN.

### **4. Nguồn vốn, Thị trường tài chính & Ngân hàng giao dịch**

#### **Ngân hàng giao dịch:**

- Tập trung đẩy mạnh phát triển và cung cấp các sản phẩm về ngân hàng giao dịch cho các khách hàng SMEs và NHBB;
- Tập trung tăng trưởng hoạt động mua bán ngoại tệ phục vụ khách hàng (FX sale), đặc biệt các khách hàng xuất nhập khẩu.

#### **Nguồn vốn và thị trường tài chính:**

- Đảm bảo duy trì thanh khoản toàn hệ thống và đảm bảo tuân thủ các tỷ lệ an toàn theo quy định của NHNN.
- Tận dụng các cơ hội thị trường để gia tăng lợi nhuận cho Ngân hàng trên các thị trường ngoại hối, thu nhập cố định.
- Tuân thủ theo tỷ lệ dự trữ thanh khoản, tỷ lệ khả năng chi trả trong 30 ngày VND, USD theo thông tư 22/2019/TT-NHNN.
- Phối hợp với các Khối Kinh doanh để chủ động xây dựng các kịch bản về dòng tiền vào/ra, dòng tiền được dự phóng hàng ngày, làm căn cứ cho việc quản lý thanh khoản, cân đối nguồn vốn đảm bảo an toàn và các giới hạn do Hội đồng Quản lý Tài sản nợ - Tài sản có (ALCO) phê chuẩn.
- Chủ động theo dõi diễn biến lãi suất trên các thị trường hàng ngày, tối ưu chi phí vốn; điều chỉnh kịp thời lãi suất nội bộ kết hợp với định hướng kinh doanh.

## 5. Quản trị rủi ro

- Đẩy mạnh kiểm soát Nợ xấu, Dự phòng rủi ro và các Hạn mức rủi ro tín dụng, cụ thể:
  - Theo dõi, giám sát tình hình thực thi Định hướng tín dụng 2024, tình hình tuân thủ Hạn mức rủi ro tín dụng 2024 theo các ngưỡng mục tiêu.
  - Giám sát nợ xấu theo KPI từng Phân khúc khách hàng, từng Vùng, dự báo chuyển dịch nợ xấu để có biện pháp xử lý kịp thời với tần suất hàng ngày/tuần/tháng.
  - Cảnh báo sớm thông qua công tác quản lý hiện trạng, diễn biến và xu hướng rủi ro của danh mục, mô hình hành vi/cảnh báo sớm khả năng chuyển nợ xấu, phân tích đa chiều rủi ro danh mục hàng tháng.
- Tăng cường các biện pháp để xử lý, thu hồi nợ nhằm kiểm soát tỷ lệ nợ xấu và thu hồi vốn cho Ngân hàng.
- Tiếp tục ưu tiên phát triển các mô hình định lượng rủi ro như mô hình hành vi, mô hình dự báo. Ứng dụng các mô hình vào quy trình cấp tín dụng, giúp công tác ra quyết định có độ chính xác cao hơn, giảm dần việc ra quyết định dựa trên yếu tố định tính.
- Tinh gọn, tối đa hóa hiệu quả quy trình cho vay.
- Cải thiện các hệ thống quản trị bao gồm chuẩn hóa thông tin quản trị, tự động hóa các báo cáo, phục vụ công tác theo dõi giám sát, quản trị và kinh doanh.

## IV. Hành động chiến lược

Trong năm 2023, ABBANK triển khai dự án trọng điểm “Làm mới Chiến lược Ngân hàng giai đoạn 2024-2028”, với sự tư vấn của McKinsey - công ty tư vấn quản trị chiến lược quốc tế hàng đầu. Theo đó, năm 2024, dựa trên các định hướng đã được thống nhất và xác định, ABBANK tập trung xây dựng lộ trình chuyển đổi của Ngân hàng dựa trên các trụ cột, bao gồm:

### 1. Thúc đẩy & Phát triển

Đối với nhóm KHCCN và SME, ABBANK tập trung vào các hoạt động thu hút khách hàng số lượng lớn, đổi mới sản phẩm theo phân khúc và cải thiện quan hệ khách hàng dựa trên các phân tích chuyên sâu về nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, ABBANK ưu tiên cải thiện hành trình trải nghiệm của khách hàng thông qua kênh vật lý và kênh ngân hàng số, như rà soát địa điểm và tái thiết kế mô hình hệ thống mạng lưới chi nhánh/PGD để có thể tối ưu hoạt động tư vấn giải pháp và dịch vụ cho khách hàng.

### 2. Tinh gọn & Tối ưu hóa

Trong năm 2024, ABBANK tiếp tục nỗ lực triển khai việc tinh gọn các quy trình hoạt động của Ngân hàng, trong đó, đặc biệt chú trọng vào việc tối ưu hóa các quy trình cho vay thông qua tinh chỉnh mô hình tín dụng, tái thiết kế hành trình cho vay..

### **3. Củng cố & tăng cường năng lực**

ABBANK đặc biệt chú trọng đầu tư nâng cao năng lực hoạt động của ngân hàng, trong đó xác định quản trị rủi ro và công nghệ thông tin là những năng lực trọng tâm cần được củng cố và phát triển.

ABBANK hướng tới nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro toàn diện, đặc biệt tập trung vào khả năng giám sát, cảnh báo sớm và thu hồi nợ. Trong quá trình này, ABBANK có thể thực thi, điều chỉnh khẩu vị rủi ro và nâng cao văn hóa, năng lực quản trị rủi ro trong tổ chức, đảm bảo phù hợp với thông lệ tiên tiến của thị trường, tuân thủ yêu cầu của cơ quan quản lý và đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế.

Đồng thời, ABBANK tiếp tục chú trọng việc tái quy hoạch và củng cố nền tảng công nghệ và dữ liệu Ngân hàng. Về mặt công nghệ, ABBANK tiếp tục hoàn thiện và triển khai việc cải tiến các hệ thống công nghệ thông tin, nền tảng hạ tầng nhằm nâng cao hiệu năng và đáp ứng tối đa các nhu cầu sử dụng dịch vụ của khách hàng. Về mặt dữ liệu, Ngân hàng cũng tập trung vào việc nâng cấp, thu thập và xử lý các thông tin trong cơ sở dữ liệu hiện hữu nhằm phục vụ cho các phân tích chuyên sâu, đa chiều về nhu cầu của khách hàng, từ đó mang lại trải nghiệm dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

### **4. Kiện toàn bộ máy & nâng cao hiệu quả hoạt động**

Trên hành trình chuyển đổi, ABBANK hướng tới trở thành một tổ chức đề cao hiệu quả và quản lý nhân tài một cách toàn diện. Trong năm 2024, chúng tôi sẽ tiếp tục kiện toàn cơ cấu tổ chức, bộ máy, cũng như mô hình quản trị theo hướng nâng cao hiệu quả, năng suất trên phạm vi toàn hàng để phù hợp với định hướng phát triển trong giai đoạn tiếp theo. Đồng thời, ABBANK sẽ từng bước hoàn thiện hành trình trải nghiệm nội bộ của nhân tài kể từ khi gia nhập tổ chức để đảm bảo thu hút và giữ chân được đội ngũ cán bộ chất lượng cao tại Ngân hàng.

Tổng Giám đốc trân trọng báo cáo và kính trình Đại hội đồng Cổ đông thông qua.

**TM. NGÂN HÀNG TMCP AN BÌNH**

**Q. TỔNG GIÁM ĐỐC**



**Phạm Duy Hiếu**