

ỨNG DỤNG PHÂN TÍCH LỢI NHUẬN ĐA CHIỀU tại các ngân hàng thương mại trên thế giới và gợi ý đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam

 TS. Nguyễn Minh Phương*

Nhận: 06/03/2023

Biên tập: 07/03/2023

Duyệt đăng: 10/04/2023

Tóm tắt

Vấn đề thiếu thông tin phân tích thấu đáo về lợi nhuận dẫn đến các quyết định không hiệu quả, là thực trạng tại nhiều ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam hiện nay. Để có được các quyết định sáng suốt trong môi trường kinh doanh biến động, nhà quản trị cần các thông tin liên quan đến thu nhập, chi phí và đặc biệt là lợi nhuận thực chất theo nhiều góc nhìn. Xuất phát từ nhu cầu đó, phân tích lợi nhuận đa chiều MPA ngày nay trở thành một công cụ, giúp phân tích lợi nhuận một cách có hệ thống theo nhiều chiều khác nhau. Đây là mô hình cung cấp hiểu biết về các yếu tố tạo ra giá trị đối với ngân hàng, cũng như mang lại thông tin phân tích lợi nhuận toàn diện hỗ trợ ban lãnh đạo ra các quyết định chiến lược như: cung cấp dịch vụ phù hợp, chiến lược giá cạnh tranh cho các phân khúc khách hàng mang lại lợi nhuận và ngừng kinh doanh các sản phẩm không hiệu quả. Trên cơ sở tiếp thu những kinh nghiệm từ các ngân hàng lớn trên thế giới tại Mỹ, Anh, Singapore. Bài viết sẽ rút ra một số gợi ý áp dụng cho các NHTM Việt Nam trong lộ trình ứng dụng MPA.

Từ khóa: phân tích lợi nhuận đa chiều, phân tích lợi nhuận đa chiều, kế toán quản trị, ngân hàng.

Abstract

Lack of thorough analytical information on profitability leading to ineffective decisions is a reality in many commercial banks today. In order to make informed decisions in a volatile business environment, bank managers need information related to income, expenses and especially real profits from many perspectives. Multi - dimensional Profit Analysis MPA today is a tool to help analyze profits systematically in many different dimensions. This is a model that provides insight into the factors that create value for the bank, as well as provides comprehensive profit analysis information to support management in making strategic decisions such as providing the appropriate services, competitive pricing strategies for profitable customer segments, discontinuing the sale of ineffective products. On the basis of acquiring experiences from major banks in the US, UK and Singapore, the article will draw some valuable lessons for Vietnamese commercial banks in a reasonable MPA application roadmap.

Key words: MPA, multi - dimensional profit analysis, management accounting, banks.

JEL Classification: E52, E59, E39.

DOI: <https://doi.org/10.59006/vnfa-jaa.04202313>

1. Mở đầu

Trong những năm gần đây, sự cạnh tranh giữa các NHTM trong và ngoài nước ngày càng gay gắt, khiến các ngân hàng phải tập trung tăng cường năng lực quản trị nội bộ của mình. Một trong những công cụ hữu hiệu nhất, giúp các NHTM có được thông tin quản trị toàn diện để phát triển sản phẩm dịch vụ, đồng thời tăng cường khả năng cảnh báo và kiểm soát rủi ro chính là phát triển hệ thống KTQT. Hơn nữa, hội nhập quốc tế, đòi hỏi các

ngân hàng phải quản trị theo thông lệ quốc tế. Do đó, xây dựng và vận hành một hệ thống KTQT hiện đại là một nhu cầu cấp thiết và mang tính thời sự. Tuy vậy, do nhận thức năng lực tài chính của hệ thống NHTM nói chung và của từng NHTM nói riêng còn hạn chế việc xây dựng và vận hành hệ thống KTQT hữu hiệu vẫn bị bỏ ngỏ.

Lâu nay, chi phí trong doanh nghiệp nói chung và các NHTM

nói riêng được đo lường thông qua phân bổ chi phí tùy ý. Phương pháp như vậy, chưa kết hợp chặt chẽ giữa mục tiêu chiến lược các chuỗi giá trị và lợi nhuận một cách toàn diện (KPMG, 2019). MPA sẽ đưa ra một cách tiếp cận có cấu trúc đối với hai yếu tố chi phí và doanh thu, từ đó hình thành phân tích lợi nhuận một cách toàn diện.

MPA (Multi - Dimension profitability analysis): đo lường lợi

**Khoa Ngân hàng - Học viện Ngân hàng*

nhuận đa chiều - một cách đơn giản là các góc nhìn khác nhau khi phân tích lợi nhuận của một tổ chức". Tổng quát hơn, phương pháp MPA có thể hiểu: "là một hệ thống bao gồm các nguyên tắc phân bổ doanh thu, chi phí và các báo cáo đánh giá hiệu quả tới các cấp độ theo dõi chi tiết ở nhiều khía cạnh như: khách hàng, sản phẩm, đơn vị kinh doanh và nhân sự, nhằm mang lại thông tin cho các hoạt động quản trị trong tổ chức".

2. Kinh nghiệm quốc tế

2.1. Đo lường lợi nhuận đa chiều tại Mỹ

Trong bối cảnh thế giới nói chung và nước Mỹ nói riêng phải chống chọi với dịch bệnh Covid-19, tình trạng lạm phát và thiếu hụt lương thực, các nhà quản trị DN luôn cần được cập nhật và cung cấp đầy đủ thông tin để có thể ra các quyết định quản trị phù hợp, giảm thiểu rủi ro thua lỗ cho DN. Ngành ngân hàng cũng không là ngoại lệ, thị trường ngày càng khốc liệt trong bối cảnh cạnh tranh xuyên biên giới. Thói quen, hành vi sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng ngày càng thay đổi trong bối cảnh dịch bệnh và chiến tranh. Các câu hỏi thường xuyên được đặt ra đối với các nhà quản trị ngân hàng: Sản phẩm nào sinh lời tốt nhất trong ngân hàng? Đây là yếu tố cốt lõi để chèo lái hoạt động ngân hàng phát triển?

Trên thực tế bấy lâu nay có một số nhận định phổ biến trong suy nghĩ của nhà quản trị ngân hàng:

Một là, khách hàng tạo ra nhiều doanh thu và doanh số cao thường được ngân hàng phân bổ nhiều khoản đầu tư cho marketing

hường nhiều ưu đãi và được ngân hàng mời chào gói giảm giá dịch vụ.

Hai là, kênh số được nhận định ít tốn chi phí hơn kênh chi nhánh truyền thống và kênh bán hàng qua điện thoại, nên cần đầu tư nhiều cho kênh số.

Ba là, danh mục sản phẩm được mở rộng dựa trên tư duy mong muốn đưa đến cho khách hàng nhiều sản phẩm hơn, thay vì hiểu rõ về khả năng sinh lời của sản phẩm.

Bốn là, tối ưu hóa quy trình dựa trên ý kiến của người quản lý, thay vì khả năng tối ưu hóa chi phí.

Năm là, định giá phụ thuộc vào thị trường, thay vì hiểu rõ về chi phí thực tế. (KPMG, 2019).

Từ bối cảnh đó, chính hoạt động MPA đang là làn gió mới làm thay đổi dần những định kiến vốn ăn sâu vào suy nghĩ của các nhà quản trị. Cụ thể, tại một số ngân hàng điển hình sau:

2.1.1. Hoạt động kiểm soát phân tích lợi nhuận tại Ngân hàng số 1 nước Mỹ - JPMorgan Chase

Ngân hàng JPMorgan Chase có quy mô hoạt động và mạng lưới rộng khắp trên thế giới. Chính vì vậy, việc đánh giá bộ phận/sản phẩm/khu vực nào đang sinh lời bộ phận/sản phẩm/khu vực nào đang lỗ và tiêu tốn vốn của ngân hàng là vô cùng quan trọng. Doanh thu của Ngân hàng JPMorgan Chase đến từ 04 lĩnh vực chính (segment): khối ngân hàng bán lẻ (consumer & community banking); khối ngân hàng bán buôn (corporate & investment banking), bao gồm ngân hàng đầu tư (corporate & investment bank) và NHTM (commercial banking); và quản lý tài sản (asset & wealth management).

Trong mỗi khối lại chia nhỏ thành rất nhiều bộ phận, trong "Báo cáo thường niên 2021" của JPMorgan Chase công bố: "Kết quả của mỗi hoạt động kinh doanh được trình bày độc lập, như thể đó là hoạt động kinh doanh riêng lẻ; quá trình triển khai báo cáo quản trị theo hướng hoạt động kinh doanh, bao gồm phân bổ doanh thu và chi phí của từng hoạt động; ngân hàng cũng đánh giá mức độ vốn yêu cầu tối thiểu cho từng hoạt động kinh doanh; ngân hàng định kỳ đánh giá các giả định, phương pháp sử dụng cho báo cáo kết quả kinh doanh phân khúc (segment reporting) và điều chỉnh trong thời gian tiếp theo".

Mỗi nhánh kinh doanh của ngân hàng (line of business) được cung cấp nhiều loại thước đo hiệu quả hoạt động và được tối ưu hóa bởi ngân hàng, các cổ đông và các nhà phân tích.

- Về chia sẻ doanh thu: khi các lĩnh vực kinh doanh (business segment) cùng phối hợp bán sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng, từng lĩnh vực kinh doanh tham gia thỏa thuận chia sẻ doanh thu từ các giao dịch này. Doanh thu ghi nhận chính cho lĩnh vực kinh doanh (segment) chịu trách nhiệm chính cho sản phẩm, dịch vụ liên quan và phân bổ doanh thu cho các lĩnh vực kinh doanh khác liên quan tới giao dịch. Kết quả kinh doanh của lĩnh vực kinh doanh tác động đến thỏa thuận chia sẻ doanh thu này.

- Về phân bổ chi phí: khi các hoạt động kinh doanh sử dụng dịch vụ do các bộ phận hỗ trợ cung cấp, chi phí của các dịch vụ này được phân bổ cho hoạt động kinh doanh tương ứng. Chi phí được xác định

phân bổ dựa trên chi phí thực tế và việc sử dụng dịch vụ được cung cấp. Chi phí không phân bổ bao gồm các loại chi phí: chi phí không phát sinh nếu trung tâm kinh doanh hoạt động đơn lẻ (được hiểu là các chi phí phát sinh do các đơn vị phối hợp) và chi phí chung không liên quan tới một đơn vị cụ thể nào.

2.1.2. Hoạt động kiểm soát phân tích lợi nhuận tại Ngân hàng Bank of America

Với định hướng phát triển bền vững hoạt động kế toán quản trị (KTQT) và báo cáo phân tích của ngân hàng sử dụng kết quả kinh doanh, sau khi áp dụng các phương pháp phân bổ doanh thu và chi phí. Thu nhập thuần từ hoạt động kinh doanh phụ thuộc vào doanh thu và chi phí phân bổ, sau khi áp dụng mô hình phân bổ chi phí theo thực tế sử dụng và chuyển vốn nội bộ FTP. Các giả định quản trị được xác định phù hợp với kết quả hoạt động kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu cũng phản ánh một số phương pháp luận về doanh thu và chi phí được sử dụng để xác định thu nhập ròng. Thu lãi thuần của hoạt động kinh doanh bao gồm kết quả của quá trình chuyển vốn nội bộ FTP phù hợp với tài sản nợ và tài sản có nếu chung đặc điểm về kỳ hạn và độ nhạy chung mức lãi suất và kỳ hạn tương tự. Trong các phân khúc mà tổng nợ phải trả và vốn chủ sở hữu vượt quá tài sản thường là các phân khúc nhận tiền gửi, trụ sở chính sẽ phân bổ tài sản để phù hợp với nợ phải trả. Hoạt động này có thể định nghĩa đơn giản, là quá trình đưa ra các quyết định để kiểm soát các rủi ro đang tồn tại nhằm hướng đến mục đích cho sự tăng trưởng và ổn định của một hệ thống, thông qua

việc cân bằng giữa nợ phải trả và tài sản hiện có (hoạt động ALM).

2.1.3. Đo lường lợi nhuận đa chiều tại Anh

Lloyds TSB là ngân hàng bán lẻ lớn mạnh nhất UK, với hơn 26 triệu khách hàng. Chiến lược của Lloyds TSB là “Help Britain Prosper”, với tầm nhìn chiến lược: trở thành ngân hàng dẫn đầu về số hóa và là đơn vị cung cấp dịch vụ tài chính tích hợp với 03 trụ cột chính để tăng thu lợi ích bền vững: tăng doanh thu, đa dạng hóa sản phẩm; sử dụng hiệu quả vốn và quản trị chi phí; gia tăng tiềm năng của nhân sự, công nghệ và dữ liệu.

Trong 03 mục tiêu nói trên, đối với hoạt động quản trị chi phí, Lloyds TSB xác định áp dụng phương pháp quản trị chi phí chặt chẽ để có năng lực tài chính dành cho đầu tư và tăng trưởng; thay đổi và nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tăng khả năng chống đỡ của ngân hàng trong tình hình thế giới ngày càng có nhiều nguy cơ từ dịch bệnh, chiến tranh, lạm phát...

Các kết quả từ MPA, giúp Lloyds TSCB đạt được trọng tâm trong quản trị chi phí bao gồm:

- Giảm chi phí đầu tư cho công nghệ bằng cách đơn giản hóa nền tảng công nghệ, giản lược các hệ thống không cần thiết, chuyển dịch sang các nền tảng hiệu quả hơn, bao gồm tận dụng các nền tảng đám mây công cộng và đám mây của riêng ngân hàng.

- Giảm chi phí biến đổi, bằng cách hiện đại hóa các ứng dụng công nghệ thông tin và nền tảng giảm chi phí duy trì sở hữu và tăng tốc độ xử lý.

- Giảm chi phí chăm sóc khách hàng, bằng cách duy trì các trang

thiết bị phục vụ tự động và cung cấp dịch vụ số hóa end-to-end cho trải nghiệm khách hàng.

- Nâng cao năng suất, thông qua tự động hóa và đơn giản hóa với mục tiêu tăng tối thiểu 10% lượng khách hàng được phục vụ bởi mỗi nhân sự Lloyds TSB.

2.2. Đo lường lợi nhuận đa chiều tại Singapore

UOB (United overseas bank limited) là một ngân hàng dẫn đầu tại Singapore. Họ cho rằng: “Xây dựng phương pháp phân bổ chi phí/doanh thu đơn giản và cô đọng sẽ dễ phổ biến tới các bộ phận kinh doanh hơn so với một phương pháp tuy chính xác nhưng quá phức tạp”. Phần lớn tiêu thức phân bổ dựa trên nghiệp vụ giao dịch và chi phí toàn hàng, thường sẽ phân bổ theo số FTE (full time equivalent). Các trung tâm lợi nhuận sẽ quyết định phần chi phí tăng thêm từ các trung tâm chi phí. Trung tâm lợi nhuận nào có chất lượng dịch vụ tốt hơn, có thể phát sinh nhiều chi phí hơn (như cần nhiều FTE hơn) và trung tâm lợi nhuận nào có chất lượng dịch vụ không tốt bằng có thể phát sinh ít chi phí hơn (cần ít FTE hơn). Ví dụ, vào cuối năm, nếu trung tâm lợi nhuận coi chất lượng dịch vụ của phòng tổ chức cán bộ tốt hơn so với trung tâm công nghệ thông tin, thì năm sau phòng tổ chức cán bộ có thể nhận phân bổ ngân sách nhiều hơn. Tại UOB, 10% chi phí ngân hàng không được phân bổ và quản lý tập trung tại HSC, với các lý do chính:

- Từ đầu UOB đã có thể phân bổ hoàn toàn 100% chi phí nhưng dừng lại ở mức 90% cho các bộ phận kinh doanh không đồng thuận với nhau.

- 10% chi phí không được phân bổ là chi phí phát sinh từ các nghiệp vụ cấp toàn hàng như văn phòng tổng giám đốc và những chi phí tác nghiệp khác.

- Không có câu trả lời chính xác về quy mô chi phí sẽ phân bổ (còn phụ thuộc vào quyết định của ngân hàng và sự hợp tác của các bộ phận kinh doanh).

UOB có 6 chiều phân tích đa dạng như: phân khúc, địa lý, sản phẩm, kênh, khách hàng, ngành kinh doanh. UOB đầu tiên tập trung xây dựng chiều phân tích phân khúc, địa lý và sản phẩm. Sau đó, đào sâu chi tiết hơn vào chiều khách hàng và ngành nghề kinh doanh. UOB quan niệm, việc xây dựng phương pháp phân bổ chi phí/doanh thu đơn giản sẽ càng gia tăng hiệu quả của hệ thống MPA khi đi vào hoạt động.

3. Một số gợi ý cho các ngân hàng thương mại Việt Nam

Qua nghiên cứu về xu hướng ứng dụng MPA tại các ngân hàng trên thế giới, tác giả rút ra được các bài học kinh nghiệm như sau:

Thứ nhất, yêu cầu ngày càng cao về thông tin tài chính phục vụ quản trị điều hành là không tránh khỏi

Xu hướng sử dụng thông tin quản trị trên thế giới cho thấy, nhu cầu sử dụng ngày càng nhiều thông tin với: mức độ chính xác cao, tính cập nhật cao và mức độ kịp thời cao... Về lợi nhuận tổng thể cũng như chi tiết để thực hiện các chính sách quản trị điều hành đúng hướng. Thông qua sử dụng những thông tin quản trị tin cậy, kịp thời, gồm: phân tích lợi nhuận đa chiều, quản trị chi phí, ngân hàng mới có thể nắm rõ

hiện trạng hoạt động kinh doanh, xác định phương hướng, giám sát và tăng cường hiệu quả hoạt động.

Nếu chỉ trên cơ sở hệ thống dữ liệu hiện thời từ Core banking và một số phần mềm nghiệp vụ khác, các bộ phận chỉ có thể cung cấp những dữ liệu tương đối tổng quát các dữ liệu chi tiết theo yêu cầu sẽ rất phức tạp và mất nhiều thời gian để có thể tổng hợp được. Việc tổng hợp được (nếu có) cũng chỉ dừng lại ở mức độ chính xác không cao và còn thiếu nhiều yếu tố để nhìn được đủ các khía cạnh theo yêu cầu cũng như chưa có chi phí quản lý kinh doanh phân bổ tới. Vì vậy, sẽ không thể phục vụ được đầy đủ yêu cầu quản lý.

Do đó, các bộ phận cần phải dựa vào hệ thống các phần mềm ngân hàng đã xây dựng, để phục vụ cho mục tiêu này. Trong đó, MPA có giá trị cao nhằm đo lường hiệu quả hoạt động theo đa chiều. Đây chính là một trong những lý do cấp thiết của việc cần triển khai hệ thống MPA hiệu quả trên toàn hệ thống.

Thứ hai, xu hướng lấy khách hàng làm trung tâm, quản trị tập trung theo chiều dọc, định hướng theo khách hàng, sản phẩm và dịch vụ

Để thực hiện được mục tiêu này, đòi hỏi tổ chức phải có hệ thống theo dõi sát sao, đủ mức chi tiết tới từng cấp sản phẩm, khách hàng. Hệ thống MPA nếu được triển khai thành công, sẽ hỗ trợ tổ chức quản lý một cách khoa học, chặt chẽ và hiệu quả. Đo lường được hiệu quả theo khối kinh doanh, là cơ sở chuyên đổi dần mô hình tổ chức từ phân tán theo chiều ngang sang quản trị tập trung theo chiều dọc, định hướng theo khách hàng và sản phẩm dịch vụ.

Thứ ba, nhu cầu nhìn nhận đa chiều về thực trạng hiệu quả hoạt động để từ đó tác động đến công tác quản trị điều hành

Với kinh nghiệm từ những ngân hàng đã triển khai trên thế giới, thì một trong những điểm cốt lõi mà MPA mang lại là hỗ trợ chức năng tài chính kinh doanh (Business Finance - B.F). Đây là chức năng theo dõi, phân tích, tư vấn và tham mưu về kế hoạch, doanh thu, chi phí, lợi nhuận, khả năng sinh lời của sản phẩm và khách hàng cho từng khối (bán lẻ, bán buôn, treasury...) đơn vị kinh doanh cụ thể. Bộ phận tài chính hỗ trợ ra quyết định và tham gia sâu hơn vào quá trình phát triển kinh doanh của ngân hàng. Chức năng này, tách bạch với chức năng xử lý giao dịch tác nghiệp tài chính. Qua việc hỗ trợ đưa ra quyết định, bộ phận tài chính kinh doanh trở thành một cộng sự thực sự trong kinh doanh (Business Partner).

Qua thực tế, ứng dụng tại các ngân hàng trên thế giới, hệ thống MPA cho thấy, có hỗ trợ tích cực trong: báo cáo hiệu quả hoạt động kinh doanh theo đối tượng kinh doanh/quản lý, bao gồm các chiều chi nhánh, khách hàng, phân khúc khách hàng, sản phẩm, cán bộ quản lý khách hàng, đơn vị kinh doanh và khối kinh doanh; hỗ trợ phân tích và đưa ra quyết định; cung cấp thông tin đầu vào cho lập kế hoạch ngân sách và dự báo kinh doanh; cung cấp kho dữ liệu báo cáo tập trung dành cho lĩnh vực tài chính; và hỗ trợ ngân hàng quản trị kinh doanh khoa học, chặt chẽ và hiệu quả hơn. Từ đó, sẽ tạo ra những thay đổi trong quản trị điều hành

Xem tiếp trang 85

ity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(1), 1-14.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2005). *The impact of culture and governance on corporate social reporting*. *Journal of accounting and public policy*, 24(5), 391-430.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Malik, H. (2011). *Determinants of insurance companies profitability: An analysis of insurance*

sector of Pakistan. *Academic Research International*, 1(3), 2223-2253.

Orazalin, N. (2019). *Corporate governance and corporate social responsibility (CSR) disclosure in an emerging economy: Evidence from commercial banks of Kazakhstan*. *Corporate Governance*, 19(3), 490-507.

Flamini, R., guasmin, g., burhanuddin, b., & anggraeni, r. n. (2021). *Costs and Operational Revenue, Loan to Deposit Ratio Against Return on Assets: A Case Study in Indonesia*. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 109-115.

Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). *Corporate responsibility and financial per-*

formance: The role of intangible resources. *Strategic management journal*, 31(5), 463-490.

Simertý, R.L. & Li, M. (2000). *Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test*. *Strategic Management Journal*, 21 (1), 31-49.

Wu, M. W., Shen, C. H., & Chen, T. H. (2017). *Application of multi-level matching between financial performance and corporate social responsibility in the banking industry: Review of Quantitative Finance and Accounting*, 49(1), 29-63.

Zimmermann, S., & Fliess, S. (2017). *Approaching sustainability—A typology of strategy content in the banking industry*. *Proceedings of Euram*.

Tiếp theo trang 80

trên các phương diện như: quản lý tốt hơn công tác phân bổ nguồn lực của ngân hàng; tăng cường tính chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động; hỗ trợ quản lý giá sản phẩm và phát triển sản phẩm; hỗ trợ phân khúc và duy trì khách hàng; cải thiện biên độ lợi nhuận của từng khách hàng; tăng cường văn hóa lấy sản phẩm/khách hàng là trọng tâm; hỗ trợ xây dựng cơ sở dữ liệu cho bộ phận marketing; xác định lương, thưởng theo năng lực đối với cán bộ; tăng cường quan hệ thương mại giữa bộ phận cung cấp và bộ phận sử dụng dịch vụ nội bộ... đáp ứng xu hướng phát triển trong xu thế toàn cầu hóa.

Nếu ứng dụng tốt MPA, ngân hàng hoàn toàn có thể sử dụng kết quả phân tích đa chiều để có các chính sách hiệu quả trong quản trị điều hành, như: tập trung tăng tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn, rà soát khách hàng có thu nhập thuần âm, khách hàng có lãi suất tiền gửi > tiền vay, khách hàng DN có quan hệ tín dụng song chưa đáp ứng điều kiện về tiền

gửi, thúc đẩy tăng tỷ lệ sử dụng sản phẩm/khách hàng và tỷ lệ khách hàng active.

Thứ tư, tiêu thức phân bổ cần đơn giản, dễ hiểu và dễ đo lường

Kinh nghiệm xây dựng hệ thống MPA của các ngân hàng trên thế giới, đều cho thấy việc phân bổ sẽ cần được rà soát và điều chỉnh định kỳ để đảm bảo phù hợp với thực trạng hoạt động của ngân hàng, đặc biệt trong môi trường biến động liên tục như hiện nay. Kết quả của MPA chỉ thực sự ý nghĩa khi nó phản ánh kịp thời với thị trường, góp phần đưa ra định hướng cho hoạt động kinh doanh nhanh chóng. Một hệ thống với các nguyên tắc phân bổ quá phức tạp, hệ thống tiêu thức cầu kỳ và mất nhiều thời gian để đo lường, có thể dẫn tới khó khăn trong việc cập nhật, dẫn tới sự lạc hậu của hệ thống mà mất giá trị của kết quả phân bổ.

Thứ năm, đảm bảo sự đồng thuận của các đơn vị trong phân bổ chi phí

Thực tiễn từ kinh nghiệm của ngân hàng OUB cho thấy, việc không đồng thuận giữa các đơn vị

kinh doanh, trong khi xác định phương pháp phân bổ chi phí đã khiến tỷ lệ không phân bổ của ngân hàng này khá lớn (khoảng 10%), dẫn tới kết quả sau phân bổ của các đơn vị có thể chưa phản ánh được hết chi phí toàn hàng.■

Tài liệu tham khảo

KPMG. (2019). *Giải pháp phân tích lợi nhuận đa chiều cho ngân hàng*.https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/vn/pdf/publication/2019/Thought%20leadership_MDP_VN.pdf

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam. (2020). *KTQT - Phân tích tài chính, đánh giá hiệu quả dựa trên rủi ro. Tài liệu lưu hành nội bộ*.

Phạm Thị Minh Tuệ và cộng sự. (2022). *Xác định chi phí dịch vụ đào tạo hệ đại học chính quy trong các trường đại học khối kinh tế hướng tới tự chủ. Đề tài Nghiên cứu Khoa học cấp cơ sở. Học viện Ngân hàng*.

Phương, N.M. (2019). *Ứng dụng KTQT trong các NHTM Việt Nam. Đề tài cơ sở năm học 2018 - 2019 của Học viện Ngân hàng*.

Phương, N.M và cộng sự. (2020), *Ứng dụng KTQT tại các NHTM: Nghiên cứu tại ngân hàng đầu tư và phát triển Việt Nam, Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, số Xuân 212+213. Tháng 1&2, trang 85-94*.