

Phân tích lợi nhuận đa chiều hỗ trợ hoạt động quản trị tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguyễn Minh Phương
Học viện Ngân hàng

Kế toán quản trị là một công cụ hữu ích để đánh giá sự phù hợp và hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng. Kế toán quản trị dựa trên mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều (MPA) đã trở nên phổ biến trên toàn thế giới, nhưng vẫn còn khá mới mẻ ở các ngân hàng thương mại Việt Nam. Mục đích của bài báo này là xem xét thực trạng áp dụng MPA tại các ngân hàng thương mại Việt Nam và đưa ra một số đề xuất thúc đẩy phát triển ứng dụng MPA trong thời gian tới nhằm hỗ trợ quản trị ngân hàng ngày càng hiệu quả hơn.

1. Mở đầu

Việt Nam đang ngày càng hội nhập sâu và rộng, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính và ngân hàng. Điều này đòi hỏi các ngân hàng thương mại phải cải tiến để đáp ứng các tiêu chuẩn chung của hệ thống tài chính quốc tế nhằm duy trì sự cạnh tranh trong nước và tiếp cận thị trường nước ngoài. Nhằm quản trị tài chính hiệu quả, kế toán quản trị nổi lên là một công cụ quan trọng nhằm xây dựng hệ thống thông tin hữu ích hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh. Vì vậy, hoàn thiện kế toán quản trị nhằm ứng dụng vào hoạt động thường nhật của ngân hàng là một trong những yêu cầu cấp thiết.

Mặc dù kế toán quản trị rất quan trọng, nhưng việc áp dụng nó trong các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các ngân hàng thương mại còn gặp nhiều hạn chế. Thời gian qua, Vietcombank, BIDV, MB và các ngân hàng khác đã tích cực phối hợp với các nước để thiết lập hệ thống kế toán quản trị tại ngân hàng của mình, bước đầu đã thành công, trong đó một dự án có tên gọi Phân tích lợi nhuận đa chiều (MPA - Multi-dimension Profit Analysis) rất được quan tâm và coi là trọng tâm của kế toán quản trị. Phân tích lợi nhuận đa chiều đã hỗ trợ các ngân hàng giải quyết toàn diện việc phân bổ chi phí hoạt động, từ đó đánh giá khả năng sinh lời của sản phẩm và dịch vụ với mục tiêu duy trì mối liên kết chặt chẽ với kế hoạch của công ty, bán hàng và phân tích lợi nhuận kỹ lưỡng hơn.

2. Thực trạng phân tích lợi nhuận đa chiều MPA tại các NHTM Việt Nam

Phân tích khả năng sinh lời đa chiều (MPA) là một phương pháp kế toán quản trị đã có từ lâu ở các nơi khác trên thế giới nhưng còn tương đối mới ở Việt Nam. Kế toán tài chính trước đây chỉ nhằm mục đích kiểm tra lợi nhuận của một ngân hàng thương

mại mà từ đó không xác định được các thành phần như thu lãi cho vay, thu dịch vụ, kinh doanh ngoại tệ và đầu tư kinh doanh chứng khoán. Sử dụng kế toán quản trị theo quy định của MPA sẽ cung cấp cho các ngân hàng thương mại một bức tranh "đa chiều" về lợi nhuận từ nhiều góc độ khác nhau, từ rộng nhất đến cụ thể nhất. Không thể phủ nhận những lợi ích khoa học mà KBTB mang lại, hỗ trợ sự phát triển của quản trị kinh doanh ngân hàng đổi mới và đúng đắn hơn.

Ở Việt Nam hiện nay, thực tế áp dụng MPA khá khác nhau giữa các ngân hàng, trong đó có thể chia thành hai nhóm chính như sau:

Nhóm 1: Các Ngân hàng đã áp dụng MPA

Một số ngân hàng, bao gồm Vietinbank, MB, Techcombank, BIDV, Vietcombank và các ngân hàng khác đã xây dựng và triển khai MPA trong những năm qua. Đây đều là những ngân hàng có tiềm lực tài chính mạnh, nằm trong top những ngân hàng thương mại tốt nhất của Việt Nam. Nhận thức được giá trị của kế toán quản trị trong phân tích lợi nhuận đa chiều, các ngân hàng nêu trên đều đã đầu tư rất nhiều vào MPA và đã được sử dụng trong một thời gian dài. Bên cạnh việc đầu tư tài chính, các ngân hàng đều tổ chức nguồn nhân lực lớn nhất để tham gia trực tiếp vào các sáng kiến Phân tích lợi nhuận đa chiều của ngân hàng, bỏ ra nỗ lực to lớn để đại tu toàn diện hệ thống ngân hàng. Nhiều yếu tố lợi nhuận được đánh giá, cho phép xác định rõ vai trò và nhiệm vụ, cũng như đóng góp thực sự của từng bộ phận, phòng ban trong hoạt động kinh doanh ngân hàng. Đây là cơ sở khách quan, trung thực để đánh giá hiệu quả công việc của từng đơn vị trong tổng thể ngân hàng với độ chính xác ngày càng cao.

Tuy nhiên, quá trình xây dựng và triển khai MPA tại các Ngân hàng trên đều có những khó khăn và thuận lợi nhất định. Trong đó, nhiều ngân hàng sau

một số năm triển khai đã không đạt được kết quả mong đợi và đang trong quá trình phân tích thêm để triển khai hệ thống MPA đồng bộ và chuẩn hóa lại bộ phương pháp. Điều này vừa lãng phí về thời gian, công sức, tài chính và chưa đóng góp mạnh mẽ vào sự phát triển chung của Ngân hàng. Một số thành tựu đáng kể mà MPA mang lại cho nhóm các ngân hàng này là:

Thứ nhất, MPA giúp chiết xuất khối lượng lớn các báo cáo phân tích lợi nhuận đa chiều phục vụ các đơn vị kinh doanh:

Theo thông lệ, MPA chính là cơ sở để triển khai chức năng tài chính kinh doanh, đối tác kinh doanh (finance business partner). Dần dần, các đơn vị trong ngân hàng đã có thêm lòng tin và khối tài chính (MPA) đang trở thành "đối tác" song hành trong quá trình hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống ngân hàng.

- Đối với Chi nhánh: phân tích hiệu quả hoạt động các khu vực, chi nhánh có kết quả thực hiện kế hoạch kinh doanh còn thấp hoặc phục vụ chương trình làm việc của Ban lãnh đạo.

- Đối với công tác giao kế hoạch ngân sách: triển khai giao kế hoạch ngân sách các Ban tại trụ sở chính theo MPA có tính đến phân bổ chi phí quản lý giữa các trung tâm dịch vụ nội bộ. Đồng thời, đã phân tích, rà soát tình hình thực hiện kế hoạch ngân sách quý; cảnh báo đối với những đơn vị có khả năng vượt kế hoạch.

Thứ hai, Thông qua các báo cáo phân tích lợi nhuận đa chiều, đã cung cấp cơ sở để xây dựng, điều chỉnh chính sách quản trị điều hành của các Khối kinh doanh:

+ Cơ chế xác định tổng hòa lợi ích khách hàng, phân đoạn khách hàng và các chính sách chăm sóc khách hàng: Trên cơ sở kết quả đo lường hiệu quả khách hàng mang lại, đã đề xuất Khối bán lẻ chính sửa phân đoạn khách hàng và các chính sách khách hàng đi kèm phân đoạn, chỉnh sửa chính sách chăm sóc gắn với hiệu quả khách hàng thay vì dựa trên số dư tiền gửi.

+ Cơ chế FTP: Đã đề xuất việc xây dựng và đo lường, đánh giá hiệu quả theo 2 phương án: FTP cơ sở/ FTP cơ sở + bổ sung. Từ đó đề xuất thực hiện đánh giá FTP đảm bảo minh bạch, rõ ràng theo FTP cơ sở, đồng thời cần thiết lập ngưỡng điều tiết và xác định tỷ trọng giá trị thu nhập của từng loại FTP bổ sung trong Tổng thu nhập lãi để làm căn cứ xây dựng kế hoạch kinh doanh, giảm dần sự phụ thuộc của các đơn vị vào FTP bổ sung.

+ Cơ chế giao, đánh giá kế hoạch: Hệ thống MPA tạo điều kiện cho việc giao và đánh giá kế hoạch ở mức độ chi tiết, đồng thời hướng đến việc đảm bảo tính công bằng, minh bạch trong việc giao kế hoạch.

Theo đó, việc giao, đánh giá kế hoạch được thực hiện chi tiết hơn đến đơn vị kinh doanh nhỏ nhất là đến các phòng, các cán bộ quan hệ khách hàng, quản lý tài khoản... tách bạch kế hoạch của trung tâm vốn, đánh giá hiệu quả điều hành vốn nội bộ cũng như hiệu quả gia tăng lợi nhuận trên thị trường.

+ Kế hoạch ngân sách: Trước đây, kế hoạch ngân sách của đơn vị chỉ bao gồm số chi phí trực tiếp tại đơn vị. Sau khi triển khai MPA, việc lập kế hoạch ngân sách được thực hiện chi tiết, minh bạch và khoa học hơn, trong đó kế hoạch ngân sách của các Ban tại trụ sở chính bao gồm số trực tiếp tại đơn vị và số phân bổ đi, nhận phân bổ từ đơn vị khác.

+ Chính sách về cán bộ quản lý khách hàng: hướng dẫn việc gán mã AM/RM tới cán bộ quản lý khách hàng đã được triển khai kiên trì, đến nay đã tương đối đồng bộ và triệt để trên toàn hệ thống. Đã đánh giá KPI thí điểm đối với cán bộ bán lẻ, đang triển khai xây dựng phần mềm KPI bán lẻ, làm cơ sở triển khai KPI cán bộ bán lẻ trên toàn hệ thống. (VCB, 2020)

+ Từ kết quả phân tích đa chiều, Khối tài chính đã tiếp tục phân tích sâu hơn về các khách hàng, sản phẩm của các Khối. Từ đó, các nội dung tư vấn, đề xuất trực tiếp tác động gắn với điều hành của các Khối kinh doanh như: các đề xuất về xem xét gia tăng tỷ lệ Tiền gửi không kỳ hạn, rà soát tỷ lệ tiền gửi/tiền vay theo quy định đối với Khách hàng doanh nghiệp, rà soát lãi treo/lãi dự thu, khách hàng/sản phẩm có thu nhập thuần âm...

Thứ ba, MPA hỗ trợ rất lớn cho hoạt động quản trị ngân hàng ngày càng hiệu quả hơn. Đơn cử như tại VCB, Dự án MPA được chia làm 2 giai đoạn: Giai đoạn 1 tích hợp với các hệ thống Corebanking cũ và các hệ thống khác; giai đoạn 2 hoàn thiện hệ thống báo cáo trên cơ sở tích hợp với dữ liệu trên hệ thống Corebanking mới và đã chính thức đưa vào vận hành khai thác từ ngày 11/09/2020. Với VCB, MPA là hệ thống xây dựng kho dữ liệu và báo cáo để quản trị hiệu quả tài chính, phân tích lợi nhuận theo các chiều đơn vị, sản phẩm, khách hàng. Dự án MPA là một trong các dự án trọng tâm của Khối Tài chính nhằm từng bước chuyển đổi, nâng cao vai trò của chức năng tài chính kinh doanh (Business Finance) trong hoạt động của quản trị điều hành của Vietcombank.

Nhóm 2: Các ngân hàng chưa triển khai MPA hoặc chưa đủ điều kiện

Ý thức được vai trò của kế toán quản trị, nhiều ngân hàng đã triển khai nghiên cứu, xây dựng phương pháp luận kế toán quản trị và bước đầu ứng dụng MPA vào hoạt động quản trị, tuy nhiên kết quả chưa đạt kỳ vọng ban đầu. Nhìn chung, những xử lý, ghi nhận trong kế toán quản trị nói chung và MPA

nói riêng mới chỉ dừng lại ở mức độ phản ánh, chưa đánh giá xác thực tổng thể về hoạt động kinh doanh nói chung và kết quả tài chính nói riêng. Mặc dù bộ phận kế toán quản trị đã phát huy tính tự lực, tích cực, chủ động hoạt động để có thể dễ dàng phát hiện những sai phạm, những bất hợp lý, chỉnh sửa kịp thời, tránh những rủi ro có thể xảy ra, tuy nhiên, nhân sự của bộ máy kế toán quản trị các ngân hàng thương mại được khảo sát chưa đồng đều về chuyên môn nghiệp vụ ngân hàng nên chưa có đủ kỹ năng cần thiết trên tất cả các mặt nghiệp vụ để hoàn thành tốt công tác được giao.

Các báo cáo kế toán quản trị hàng tháng hiện nay phần lớn có yêu cầu đơn giản chỉ xoay quanh các vấn đề liên quan đến thu nhập-chi phí, bảng tổng kết tài sản, báo cáo dự đoán kết quả kinh doanh và một số báo cáo khác. Các báo cáo chủ yếu thiên về việc cung cấp số liệu chưa đáp ứng đầy đủ vai trò phân tích, đánh giá và dự đoán của kế toán quản trị. Do đặc điểm về nhân sự, nhân viên kế toán quản trị còn thiếu các kiến thức chuyên sâu về nghiệp vụ ngân hàng. Do chưa có bộ phận kế toán quản trị tách biệt nên cũng chưa có nhân viên kế toán quản trị đúng nghĩa. Hệ thống công nghệ thông tin chưa đáp ứng tốt các yêu cầu hỗ trợ kế toán lấy số liệu để tổng hợp lên báo cáo quản trị. Đa số các báo cáo quản trị phần nhiều tận dụng thông tin từ kế toán tài chính hoặc sử dụng phương pháp thủ công để tổng hợp số liệu. Do đó thông tin do kế toán quản trị cung cấp dễ gây ra những nhầm lẫn, thiếu sót.

3. Giải pháp nhằm xây dựng và ứng dụng hệ thống MPA hiệu quả, tăng cường hỗ trợ quản trị ngân hàng

3.1. Nhóm giải pháp nâng cao hiệu quả vận hành đối với những ngân hàng đã và đang ứng dụng MPA

Thứ nhất, Chủ động khai thác và sử dụng thông tin, mang lại nhiều giá trị gia tăng cho hoạt động ngân hàng, tăng cường niềm tin và sự phối hợp tích cực giữa các phòng ban và bộ phận đầu mối MPA để có ý kiến đồng nhất về những mục tiêu kinh doanh cần chú trọng, từ đó đóng góp tích cực vào quản trị kinh doanh ngân hàng ở mọi cấp độ.

Thứ hai, Chia sẻ trải nghiệm: Tăng cường các buổi thảo luận trực tiếp giữa MPA với khối kinh doanh, hỗ trợ nhằm tìm hiểu nhu cầu, tăng cường hiểu biết lẫn nhau, tháo gỡ khó khăn, vướng mắc, hướng dẫn sử dụng báo cáo MPA gửi đến ban giám đốc các chi nhánh, phòng...nâng cao tính tham mưu, đề xuất hỗ trợ kinh doanh, lập chiến lược kinh doanh dài hạn từ kế hoạch tài chính; hướng dẫn quản lý hiệu quả kinh doanh theo chiều sản phẩm, khách hàng, kênh bán hàng, chương trình thúc đẩy

bán hàng.

Thứ ba, Đóng góp ý kiến nhằm tinh chỉnh hệ thống, đáp ứng tốt hơn nữa yêu cầu người dung. Bộ phận MPA phải là đầu mối tiếp thu các khó khăn, vướng mắc của hệ thống, phối kết hợp với đơn vị tư vấn và nhà thầu để liên tục hoàn thiện, chỉnh sửa, ổn định hệ thống, cung cấp thêm các module hoặc tiện ích thiết thực cho hoạt động quản trị ngân hàng.

3.2. Đối với nhóm ngân hàng đang tiến tới xây dựng hệ thống MPA

Một là, Nhóm giải pháp mang tính định hướng, chiến lược: Nâng cao nhận thức và sự quan tâm của các nhà quản trị; xây dựng và truyền thông về phương pháp luận phân tích lợi nhuận đa chiều cho Ban lãnh đạo, và các đơn vị thành viên để đi đến quyết định triển khai MPA.

Hai là, Nhóm giải pháp về nguồn lực tài chính: Chuẩn bị tốt về tiềm lực tài chính do MPA phụ thuộc phần lớn vào đầu tư hệ thống và dữ liệu.

Ba là, Nhóm giải pháp về dữ liệu: Chủ động, kịp thời cập nhật dữ liệu mới phát sinh: Khi phát sinh các nghiệp vụ, sản phẩm, chương trình mới, đảm bảo bóc tách dữ liệu đa chiều đến cấp độ công cụ được kịp thời.

Bốn là, Nhóm giải pháp về nhân lực: Chuẩn bị tốt về cả số lượng và chất lượng nhân lực, tổ chức, trong đó cần có các cán bộ có tố chất vừa hiểu hệ thống, vừa hiểu nghiệp vụ để có thể kết nối giữa các bộ phận một cách hiệu quả.

Năm là, sự quan tâm và chỉ đạo sát sao của ban lãnh đạo trong quá trình triển khai và vận hành hệ thống trong tương lai gần khi MPA được chính thức triển khai. Do MPA phụ thuộc phần lớn vào chất lượng dữ liệu và sự đồng thuận giữa nhiều bộ phận nên cần được các Nhà điều hành quan tâm, chỉ đạo thường xuyên mới đảm bảo tính khả thi./.

Tài liệu tham khảo

Diệu, L.T.H (2011) Tư duy mới về quản trị công ty tại các NHTM Việt Nam, <http://www.sbv.gov.vn>

Ha, V.C (2018), Kế toán quản trị chi phí hoạt động tại NHTMCP Sài Gòn-Hà Nội, đơn vị trung tâm kinh doanh - Thực trạng và giải pháp, Luận văn thạc sĩ, Học viện Ngân hàng

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

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