

## QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

<b><u>ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT</u></b>	
<b>GIẢNG VIÊN</b>	
<b>Th.s. Thái Văn Đại</b> Giảng viên Đơn vị: Khoa Kinh tế-Quản trị Kinh doanh, Đại học Cần Thơ	
Địa chỉ: Tp. Cần Thơ Điện thoại: Email : <a href="mailto:tvdai@ctu.edu.vn">tvdai@ctu.edu.vn</a> Giờ làm việc (office hours):	
<b>THÔNG TIN VỀ MÔN HỌC</b>	
<b>Mô tả môn học</b>	
<b>Mục tiêu</b>	
<b>Điều kiện tiên quyết</b>	
<b>Cấu trúc môn học</b>	Số tiết lý thuyết:
	Số tiết thực hành:
	Số tiết chuẩn bị ở nhà:
<b>Tổ chức lớp học</b>	
<b>Phương pháp học</b>	
<b>Tài liệu tham khảo</b>	<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>  1. Đánh giá và phòng ngừa rủi ro trong kinh doanh ngân hàng  TS. Nguyễn Văn Tiến NXB Thống kê, 2002  2. Quản trị ngân hàng thương mại PGS. TS. Lê Văn Tề, ThS. Nguyễn Thị Xuân Liễu. NXB Thống kê, 1999  3. Quản lý và kinh doanh tiền tệ. PTS. Nguyễn Thị Mùi  4. Quản trị ngân hàng

	<p>TS. Hồ Diệu NXB Thống kê, 2002</p> <p>5. Commercial Banking Edward W. Reed Edward K. Gill Prentice - Hall, 1999</p> <p>6. Commercial Bank Management Peter S. Rose Mc. Graw - Hill, 1999</p>
<b>KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ</b>	
<b>Cách thức thi và kiểm tra</b>	
<b>Điểm và thang điểm</b>	

## ĐỀ CƯƠNG CHI TIẾT

<b>Chương 1</b>	<b><u>Tìm hiểu về báo cáo tài chính của ngân hàng thương mại</u></b>
<b>Chương 2</b>	<b><u>Mô hình đo lường lợi nhuận và rủi ro trong hoạt động ngân hàng</u></b>
<b>Chương 3</b>	<b><u>Phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại</u></b>
<b>Chương 4</b>	<b><u>Quản trị nghiệp vụ đầu tư của ngân hàng thương mại</u></b>
<b>Chương 5</b>	<b><u>Quản trị nguồn vốn và thanh toán của ngân hàng thương mại</u></b>
<b>Chương 6</b>	<b><u>Sản phẩm và chiến lược sản phẩm của ngân hàng</u></b>
<b>Chương 7</b>	<b><u>Phân tích đối thủ cạnh tranh trong ngành ngân hàng</u></b>
<b>Chương 8</b>	<b><u>Hoạch định và tiến hành thực hiện chiến lược kinh doanh</u></b>
<b>Phụ lục</b>	<b><u>Tài liệu tham khảo</u></b>

## CHƯƠNG 1

# TÌM HIỂU VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

### I. TÌM HIỂU BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

1. Khái niệm
2. Nội dung và kết cấu bảng cân đối kế toán
3. Mô tả các khoản mục trên bảng Cân Đối Kế Toán

### II. BÁO CÁO THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG

1. Khái niệm
2. Giải thích các chỉ tiêu trên bảng báo cáo thu nhập

### III. NHỮNG THÔNG TIN BỔ SUNG

1. Tài sản sinh lời (TSSL)
2. Tài sản rủi ro (TSRR)
3. Kỳ hạn của chứng khoán đầu tư
4. Giá thị trường so với giá sổ sách của các chứng khoán
5. Tổn thất tín dụng và khoản dự trữ bù đắp
6. Nợ quá hạn
7. Sự nhạy cảm lãi suất
8. Số lượng nhân viên
9. Giá cổ phiếu trên thị trường (đối với ngân hàng cổ phần)
10. Thuế

### IV. GIỚI THIỆU KẾ TOÁN KHOẢN DỰ TRỮ TỔN THẤT TÍN DỤNG

### V. NHỮNG THÔNG TIN NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

### VI. THÔNG TIN PHI TÀI CHÍNH

### VII. NGUỒN THÔNG TIN VÀ CHẤT LƯỢNG CỦA THÔNG TIN

Chương này giới thiệu và mô tả một cách khái quát về những tài liệu cơ bản được sử dụng trong việc đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Để việc đánh giá được thuận tiện, bảng Cân Đối Kế Toán (bảng tổng kết tài sản) và báo cáo thu nhập của ngân hàng sẽ được trình bày một cách cụ thể để làm ví dụ, ngoài ra còn có những tài liệu bổ sung về tình hình tài chính và những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.

## I. TÌM HIỂU BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

### 1. Khái niệm

Bảng cân đối kế toán là một báo cáo tài chính của ngân hàng khái quát tình hình sử dụng vốn và nguồn vốn của ngân hàng vào ngày cuối năm.

Để có thể đánh giá hoạt động của ngân hàng một cách chính xác, bảng Cân Đối Kế Toán dùng làm cơ sở để đánh giá phải được phản ánh bằng số dư bình quân ngày thay vì số liệu cuối năm. Điều này rất dễ hiểu bởi vì sự sai lệch có thể phát hiện được nếu những số liệu hàng ngày được quan tâm đến. Số liệu cuối năm chỉ sử dụng trong một số trường hợp nhất định nào đó.

### 2. Nội dung và kết cấu bảng cân đối kế toán

Bảng Cân Đối Kế Toán được thể hiện một cách tổng quát bao gồm 2 phần:

+ Phần Tài sản (Assets) của ngân hàng thể hiện sự sử dụng vốn (ngân quỹ) của ngân hàng, nó thể hiện hoạt động của ngân hàng.

+ Phần Nợ phải trả & vốn chủ sở hữu (Liabilities and equity) được thể hiện một cách cụ thể từng nguồn hình thành nên ngân quỹ của ngân hàng. Nợ phải trả không thuộc quyền sở hữu trong tài sản của ngân hàng. Vì vậy, vốn chủ sở hữu sẽ bằng giá trị tài sản trừ đi giá trị nợ phải trả.

$$\text{VỐN CHỦ SỞ HỮU} = \text{TỔNG TÀI SẢN} - \text{NỢ PHẢI TRẢ}$$

Sau đây xin mô tả một cách chi tiết về các khoản mục trên bảng Cân Đối Kế Toán của một ngân hàng thương mại

Bảng 1: Bảng Cân Đối Kế Toán bình quân ngày của Ngân hàng thương mại (NHTM) CN của Mỹ

ĐVT: 1.000.USD

Tài sản (Assets)	2000	2001	2002
1/ Tiền mặt tại quỹ	10.217	11.698	13.205
2/ Chứng từ có giá trị ngắn hạn	2.723	2.200	1.504
3/ Đầu tư chứng khoán			
+ Chứng khoán chịu thuế.	16.697	18.625	26.925
+ Chứng khoán miễn thuế	17.012	16.330	15.176
4/ Cho vay			
+ Cho vay sản xuất kinh doanh	26.659	31.561	32.817
+ Cho vay tiêu dùng	19.679	26.938	28.141
+ Cho vay xây dựng, mua sắm tài sản cố	16.054	20.869	22.154

định	123	262	341
+ Cho vay khác	65.515	79.630	83.453
Tổng số cho vay:	(480)	(686)	(777)
Trừ: Dự trữ cho tổn thất cho vay	65.035	78.944	82.676
Cho vay ròng			
5/Tài sản cố định, máy móc thiết bị	3.260	3.503	3.781
6/Tài sản khác	1.006	1.855	2.891
Tổng cộng Tài sản:	115.950	133.155	146.158
Nguồn vốn (Liabilitie and equity)	2000	2001	2002
1/ Tiền gửi theo yêu cầu thanh toán	18.986	19.125	21.632
2/ Tiền gửi thanh toán	15.689	16.983	19.107
3/ Tiền gửi tiết kiệm	9.162	7.185	6.843
4/ Tiền gửi thị trường tiền tệ	10.725	16.710	20.012
5/ Kỳ phiếu	18.401	20.425	19.338
6/ Chứng chỉ tiền gửi (CD)	20.159	27.165	32.078
7/ Tiền gửi có kỳ hạn khác	10.163	10.403	11.664
Tổng cộng tiền gửi	103.285	117.996	130.674
8/ Vay ngắn hạn:			
+ Từ ngân hàng trung ương	1.715	2.463	2.175
+ Từ các tổ chức khác	1.405	1.654	1.384
9/ Nợ phải trả khác	790	950	1.091
10/ Nợ dài hạn	-	-	-
11/ Vốn chủ sở hữu			
+ Cổ phiếu thông thường	963	1.013	1.103
+ Chênh lệch tăng giá	1.348	1.798	1.795
12/ Thu nhập chưa phân phối	6.444	7.281	8.023
Tổng cộng vốn chủ sở hữu	8.755	10.092	10.834
Tổng nguồn vốn	115.950	133.155	146.158

### 3. Mô tả các khoản mục trên bảng Cân Đối Kế Toán

#### 3.1. Các khoản mục Tài sản (sử dụng vốn)

- Tiền mặt tại quỹ bao gồm bốn loại tài sản bằng tiền như sau:
  - + Tiền giấy và tiền kim loại tại kết sắt của ngân hàng (NH), dành để thanh toán cho những khách hàng, các khoản tiền nhỏ hàng ngày và các khoản cho vay đột xuất.

+ Tiền gửi dự trữ ở NH Trung ương, do các biện pháp phòng ngừa phải tiến hành, các ngân hàng gửi một khối lượng tiền giấy và tiền kim loại ở mức tối thiểu và an toàn tại ngân hàng trung ương.

+ Tiền gửi dự trữ ở NH chi nhánh, nhiều ngân hàng lớn trong một số khu vực ở trong nước phục vụ như là “tổng kho” của các ngân hàng nhỏ.

+ Các khoản tiền trong quá trình thu, các khoản tiền trong lãnh vực thanh toán sẽ thu trong thời gian ngắn.

- Chứng từ có giá ngắn hạn: Các chứng từ có giá ngắn hạn ngân hàng đang nắm giữ như kỳ phiếu, tín phiếu kho bạc. Đây cũng là dự trữ của ngân hàng có tính thanh khoản cao.

- Đầu tư chứng khoán: Các ngân hàng thương mại đầu tư vào các chứng khoán vì mục đích thanh khoản và đa dạng hoá hoạt động để nâng cao lợi tức.

- Cho vay ( tín dụng ) : Hoạt động tín dụng là hoạt động sinh lợi chủ yếu của các ngân hàng thương mại. Trong hoạt động tín dụng, mục tiêu chủ yếu của ngân hàng là kiếm được lợi nhuận, trên cơ sở phục vụ nhu cầu tín dụng của cộng đồng. Nhà quản trị ngân hàng cũng phải quyết định phân chia vốn trong phạm vi các khoản mục cho vay, nghĩa là vốn phải được phân thành các khoản cho vay như: tín dụng sản xuất kinh doanh, tín dụng tiêu dùng, tín dụng tài sản cố định, tín dụng khác...

- Tài sản cố định, máy móc thiết bị: Bao gồm giá trị tài sản của ngân hàng như nhà cửa, trang thiết bị và những trang bị cần thiết dành cho các hoạt động của ngân hàng.

- Tài sản khác: Là những tài sản không nằm trong các loại tài sản nói trên.

### 3.2 Các khoản mục Nguồn vốn

Bộ phận lớn nhất thuộc nguồn của ngân hàng thương mại là tiền gửi của khách hàng là cá nhân và các doanh nghiệp.

- Tiền gửi theo yêu cầu (thanh toán) của khách hàng: Là loại tiền gửi có thể rút ra bất cứ lúc nào cho nhu cầu thực tế. Loại tiền gửi này còn gọi là tiền gửi phát hành séc, nghĩa là chúng có thể được rút ra bằng cách phát hành séc. Loại tiền gửi này luôn đáp ứng cho chủ tài khoản các giao dịch thanh toán của họ.

- Tiền gửi tiết kiệm là phương thức phổ biến nhất đối với công chúng phản ánh trong các tài khoản tiết kiệm và bằng các sổ tiết kiệm. Những loại ký thác này có thể rút ra bình thường bất cứ lúc nào, nhưng về phương diện kỹ thuật, tại một số ngân hàng theo quy định của họ cần phải có thời gian nhất định.

- Tiền gửi của thị trường tiền tệ: Tiền gửi của khách hàng hoạt động trên thị trường ngoại hối, thị trường tiền tệ quốc tế.

- Kỳ phiếu: là giấy nợ được ngân hàng phát hành theo điều luật của ngân hàng như là bộ phận nguồn vốn của ngân hàng.

- **Chứng chỉ tiền gửi:** Các cá nhân, công ty, doanh nghiệp ký thác có kỳ hạn được chứng nhận bằng chứng chỉ tiền gửi của NH, loại huy động vốn này hiện nay chiếm vị trí lớn so với tiền gửi tiết kiệm.

- Tiền gửi có kỳ hạn khác: Tiền gửi của cá nhân, các tổ chức theo kỳ hạn nhất định của ngân hàng, khi đến hạn mới được rút ra. Trong trường hợp đặc biệt cần người gửi tiền cũng có thể rút tiền trước kỳ hạn, nhưng không được hưởng lãi suất kỳ hạn.

- Vay ngắn hạn: Đây là khoản vay của ngân hàng nhằm bổ sung cho vốn hoạt động kinh doanh của mình, có thể vay từ ngân hàng nhà nước, hoặc từ các tổ chức tín dụng khác trong nước và nước ngoài.

- Nợ dài hạn: Các khoản vay dài hạn từ các tổ chức tín dụng khác, có thể trong nước hoặc từ nước ngoài.

- Nợ phải trả khác: Các khoản nợ phát sinh trong quá trình hoạt động của ngân hàng, như phải trả người bán người cung cấp, phải nộp ngân sách Nhà nước, phải trả công nhân viên . .

- Vốn chủ sở hữu: Vốn chủ sở hữu bao gồm cổ phiếu thông thường, chênh lệch tăng giá và thu nhập chưa phân phối.

## II. BẢNG BÁO CÁO THU NHẬP CỦA NGÂN HÀNG

### 1. Khái niệm

Báo cáo thu nhập là một báo cáo tài chính thể hiện kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng sau một kỳ kế toán (cuối năm).

Thu nhập lãi suất trên tài sản sinh lợi của ngân hàng là nguồn thu nhập cơ bản, trong khi chi phí lãi suất cần để huy động được nguồn quỹ tiền tệ của ngân hàng thường là chi phí cơ bản.

Ngoài ra, các khoản thu nhập khác như thu lệ phí về dịch vụ, hoa hồng nhận ủy thác .. là những khoản thu quan trọng của hầu hết các ngân hàng.

Các khoản chi phí khác như chi phí nhân viên ( tiền lương, phụ cấp ..), máy móc thiết bị và những chi phí khác nhằm phục vụ cho hoạt động ngân hàng có ý nghĩa cho hoạt động của ngân hàng.

Sau đây là mẫu bảng báo cáo thu nhập lãi lỗ của ngân hàng

Bảng 2: Bảng báo cáo thu nhập của NHTM CN qua 3 năm

ĐVT:1.000.USD

Khoản mục	2000	2001	2002
<b>I. THU NHẬP</b>			
1/ Thu nhập lãi suất			
+ Chứng từ có giá trị ngắn hạn	279	159	153
+ Đầu tư chứng khoán chịu thuế	1.792	1.850	1.920

+ Đầu tư chứng khoán miễn trừ thuế	1.098	1.068	1.025
+ Cho vay sản xuất kinh doanh	4.109	3.665	3.533
+ Cho vay thương mại	2.898	3.229	3.408
+ Cho vay xây dựng, mua sắm TSCĐ	1.936	2.923	2.224
+ Cho vay khác	16	29	32
<b>Tổng cộng thu nhập lãi suất</b>	<b>12.182</b>	<b>12.023</b>	<b>12.295</b>
<b>2/ Thu nhập ngoài lãi suất</b>			
+ Thu phí dịch vụ	657	947	1.061
+ Thu nhập ngoài lãi suất khác	309	349	468
<b>Tổng thu nhập hoạt động</b>	<b>13.094</b>	<b>13.519</b>	<b>13.842</b>
<b>II. CHI PHÍ</b>			
<b>1/ Chi phí lãi suất</b>			
+ Tiền gửi theo yêu cầu (thanh toán)	535	547	593
+ Tiền gửi thanh toán	482	345	296
+ Tiền gửi tiết kiệm	885	1.321	1.155
+ Tiền gửi của thị trường tiền tệ	1.626	1.637	1.494
+ Kỳ phiếu	2.434	2.266	2.603
+ Chứng chỉ tiền gửi (CD)	1.091	865	393
+ Tiền gửi có kỳ hạn khác	346	409	198
+ Vay ngắn hạn	62	89	85
+ Nợ phải trả khác	0	0	0
+ Nợ dài hạn			
<b>Tổng chi phí lãi suất</b>	<b>7.461</b>	<b>7.479</b>	<b>7.363</b>
<b>2/ Chi phí ngoài lãi suất</b>			



+ Dự phòng tổn thất tín dụng	297	403	517
+ Lương và thu nhập của công nhân viên	2.505	2.721	3.002
+ Chi phí hoạt động	806	883	969
+ Chi phí khác	751	628	687
<b>Tổng chi phí</b>	<b>11.640</b>	<b>12.114</b>	<b>12.538</b>
Thu nhập trước thuế	1.454	1.205	1.304
Thuế thu nhập	139	38	102
Thu nhập ròng ( sau thuế)	1.315	1.167	1.202
Chia cổ tức	481	506	507

## 2. Giải thích các chỉ tiêu trên bảng báo cáo thu nhập:

- Thu nhập lãi suất là thu nhập từ các chứng từ có giá ngắn hạn, các khoản đầu tư ngắn hạn, các khoản tín dụng thương mại, tín dụng tiêu dùng, tín dụng TSCĐ và các khoản tín dụng khác mà ngân hàng nhận được trên từng loại tài sản cụ thể này.

Tất cả thu nhập lãi suất trừ đi phần chi phí liên quan là phần chịu thuế, với sự ngoại trừ thu nhập lãi suất của chứng khoán miễn trừ thuế.

- Thu phí dịch vụ, hoa hồng bao gồm các khoản thu nhập do những dịch vụ khác nhau của ngân hàng như nhận sự ủy thác của khách hàng, mở L/C cho khách hàng, bảo lãnh tín dụng, lệ phí cấp tín dụng . . .

- Thu nhập ngoài lãi suất khác bao gồm thu nhập ròng từ bộ phận hoạt động kinh doanh, từ cho thuê tài chính trực tiếp . . .

- Chi phí lãi suất là khoản chi phí trả cho các khoản ký gửi, các khoản vay ngắn hạn, khoản nợ dài hạn, các khoản nợ khác . . . trên từng loại nợ phải trả cụ thể. Chi phí lãi suất là loại chi phí được trừ ra khi xác định thuế thu nhập của ngân hàng.

- Dự phòng tổn thất tín dụng là một khoản tiền trích từ thu nhập để hình thành một khoản dự trữ bù đắp cho khoản tổn thất tín dụng có thể phát sinh. Theo qui định dự phòng tổn thất tín dụng là một khoản chi phí ngoài lãi suất, làm giảm lợi nhuận của NH, giảm tài sản trên bảng Cân đối kế toán.. Về quản trị dựa trên kiến thức và sự nhận biết về chất lượng của các khoản tín dụng có thể dự phòng ít hơn hay nhiều hơn mức qui định và tin tưởng rằng sẽ đủ bù đắp cho các khoản tổn thất tín dụng có thể xảy ra.

- Tiền lương và các khoản thu nhập của công nhân viên thể hiện toàn bộ các khoản bù đắp đã chi cho tất cả công nhân viên trong ngân hàng. Khoản bù đắp này không chỉ bao gồm tiền lương mà còn bao gồm các khoản chi có tính chất xã hội, cho sức khỏe của nhân viên . . .

- Chi phí hoạt động bao gồm khoản khấu hao TSCĐ, chi phí thuê mướn văn phòng máy móc, và thuế trên máy móc thiết bị.

- Chi phí khác là loại chi phí chung cho chi phí hoạt động còn lại của ngân hàng. Khoản này thường bao gồm các khoản chi phí như quảng cáo, bảo hiểm, chi phí giám đốc, bưu phí . . .

- Thu nhập trước thuế là sự chênh lệch giữa tổng thu nhập hoạt động và tổng chi phí.

- Thu nhập ròng là khoản thu nhập trước thuế trừ đi khoản thuế thu nhập phải nộp cho ngân sách nhà nước, ngân sách địa phương của năm đó.

### III. NHỮNG THÔNG TIN BỔ SUNG

Những khoản mục từ bảng Cân Đối Kế Toán của ngân hàng thường được kết hợp với những thông tin bổ sung sẽ rất hữu hiệu trong việc đánh giá hoạt động của ngân hàng. Sau đây là sự mô tả về các thông tin bổ sung có liên quan trong việc đánh giá.

#### 1. Tài sản sinh lời (TSSL)

Tài sản sinh lời là tất cả các tài sản đem lại lãi suất. Tiền tại quỹ và thiết bị máy móc thiết bị là 2 loại tài sản không thuộc tài sản sinh lời.

$$\text{TSSL} = \text{Tổng tài sản} - (\text{Tiền tại quỹ} + \text{tiền dự trữ} + \text{máy móc thiết bị và TSCĐ})$$

#### 2. Tài sản rủi ro (TSRR)

TSRR là tài sản sinh lời phụ thuộc vào rủi ro tín dụng cũng như rủi ro lãi suất, là những tài sản đầu tư vào những lĩnh vực có rủi ro cao, có thể bị tổn thất. Ở các nước tư bản, một số ngân hàng vẫn còn tính tài sản rủi ro bằng tài sản sinh lời trừ đi toàn bộ chứng khoán của chính phủ. Tuy nhiên, đa số các ngân hàng tính tài sản rủi ro bằng tài sản sinh lời trừ đi các phương tiện chi trả và chứng khoán đầu tư kỳ hạn dưới 1 năm.

$$\text{TSRR} = \text{TSSL} - (\text{các chứng từ có giá} + \text{chứng khoán đầu tư dưới 1 năm})$$

#### 3. Kỳ hạn của chứng khoán đầu tư

Các loại chứng khoán được phân loại chứng khoán đầu tư ngắn hạn và chứng khoán đầu tư dài hạn. Thông tin này giúp cho chúng ta hiểu được sự nhạy cảm lãi suất của danh mục vốn đầu tư chứng khoán và tiềm năng tăng hoặc giảm thu nhập của danh mục vốn đầu tư này nếu lãi suất thay đổi.

#### 4. Giá thị trường so với giá sổ sách của các chứng khoán

Chỉ tiêu này chỉ tỷ lệ % của giá trị sổ sách so với giá thị trường của chứng khoán ngân hàng. Sự khác nhau giữa giá thị trường và giá trị trên sổ sách của chứng khoán tượng trưng cho sự tăng giá hay giảm giá không thể hiện trong danh mục đầu tư chứng khoán.

#### 5. Tổn thất tín dụng và khoản dự trữ bù đắp

Tình hình dự trữ cho tổn thất tín dụng và khoản tổn thất tín dụng thực tế phát sinh của NH, một nhà quản trị NH có kinh nghiệm sẽ dự trữ cho tổn thất tín dụng một số lượng tương đối phù hợp hơn.

## 6. Nợ quá hạn

Nợ quá hạn là những khoản nợ tín dụng bao gồm cả lãi và gốc, hoặc lãi không thu được khi đến hạn. Chỉ tiêu nợ quá hạn cho thấy một số nhận xét về chất lượng danh mục đầu tư tín dụng của ngân hàng.

## 7. Sự nhạy cảm lãi suất

Sự nhạy cảm lãi suất chỉ sự so sánh giữa sự nhạy cảm của luồng tiền tệ thuộc tài sản (tài sản nhạy cảm lãi suất) và luồng tiền tệ thuộc nguồn vốn (nguồn vốn nhạy cảm lãi suất). Kỳ hạn của sự nhạy cảm này thường được xác định (30 ngày, 90 ngày, 6 tháng ..). Các khoản đầu tư càng ngắn hạn càng nhạy cảm với lãi suất, có nghĩa là khi lãi suất thay đổi thu nhập từ các khoản đầu tư này sẽ thay đổi.

\* Tài sản nhạy cảm lãi suất là các loại tài sản mà trong đó thu nhập về lãi suất sẽ thay đổi trong một khoảng thời gian nhất định khi lãi suất thay đổi.

\* Nguồn vốn (Nợ phải trả) nhạy cảm lãi suất là các khoản nợ mà trong đó chi phí lãi suất sẽ thay đổi trong thời gian nhất định khi lãi suất thay đổi.

## 8. Số lượng nhân viên

Chỉ tiêu này có thể được dùng để đánh giá qui mô hoạt động của ngân hàng. Ngoài ra cần phân loại nhân viên chính thức và nhân viên bán thời gian qui đổi tương đương, hoặc nhân viên biên chế và hợp đồng, điều này cho thấy trình độ chuyên môn của nhân viên trong hoạt động ngân hàng, từ đó có thể đánh giá được năng lực hoạt động của NH.

## 9. Giá cổ phiếu trên thị trường (đối với ngân hàng cổ phần)

Cổ phiếu của NH có thể bán được với giá cao một cách tích cực trên thị trường hoặc ngược lại. Giá cổ phiếu trên thị trường tăng hay giảm cho thấy được kết quả kinh doanh của ngân hàng có hiệu quả hay không, chắc chắn rằng khi giá cổ phiếu trên thị trường của ngân hàng có xu hướng gia tăng hàng năm, chứng tỏ ngân hàng này hoạt động kinh doanh có hiệu quả và ngược lại thì sự phá sản đang đến gần với ngân hàng.

## 10. Thuế

Thuế là phần thu nhập của ngân hàng thương mại trong quá trình hoạt động kinh doanh phân phối cho Nhà nước theo chế độ qui định Tùy theo chính sách của mỗi quốc gia các loại thuế ngân hàng phải thực hiện theo nghĩa vụ đối với Nhà nước bao gồm các

thuế gì, thuế suất bao nhiêu đều được qui định trong luật thuế. Trong ví dụ của ngân hàng thương mại CN thuế thu nhập NH phải nộp với thuế suất 32%.

Các thông tin bổ sung của NHTM CN được hệ thống trong bảng sau đây:

Bảng 3: Các thông tin bổ sung của ngân hàng  
CN

ĐVT:1.000 USD

Chỉ tiêu	2000	2001	2002
1. Tài sản sinh lời	101.467	115.899	126.281
2. Tài sản rủi ro	92.700	108.241	119.046
3. Chứng khoán đầu tư			
+ Dưới 1 năm	6.044	5.458	5.731
+ Trên 1 năm - 5 năm	11.421	14.218	15.372
+ 5 năm - 10 năm	9.653	9.824	15.808
+ Trên 10 năm	6.591	5.255	5.190
3. Giá trên sổ sách /giá thị trường của các chứng khoán			
+ Chứng khoán đầu tư chịu thuế	96,81%	98,17%	108,91%
+ Chứng khoán đầu tư miễn trừ thuế	90,04%	96,01%	103,18%
5. Tổng thất tín dụng trừ khoản dự trữ bù đắp.	287	320	424
6. Nợ quá hạn			
+ Cho vay SXKD	552	681	845
+ Cho vay tiêu dùng	964	1.433	1.688
+ Cho vay TSCĐ	251	388	436
+ Cho vay khác	1	3	3
7. Sự nhạy cảm lãi suất (1 năm)			
+ Tài sản nhạy cảm lãi suất	50.644	59.766	70.352
+ Nguồn vốn nhạy cảm Lãi suất	46.741	66.182	81.749
8. Số lượng lao động ( người)	126	132	136
9. Giá thị trường của mỗi cổ phiếu	13	12	10
10 . Thuế : Được tính toán trên cơ sở luật thuế qui định cho NH CN như sau:			
+ Mức thu nhập lãi suất trên chứng khoán miễn trừ thuế.	1.633	1.577	1.498
+ Tổng thu nhập lãi suất tương đương tính thuế	12.663	12.532	12.768
+ Tổng thu nhập tương đương tính			

thuế			
	13.629	13.828	14.315

Các thông tin bổ sung cho biết chi tiết hơn những dữ liệu cần thiết sử dụng trong phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng, cho phép đánh giá về qui mô, năng lực, và khả năng sinh lợi cũng như rủi ro trong hoạt động đầu tư của NH một cách chính xác hơn.

#### IV. GIỚI THIỆU KẾ TOÁN KHOẢN DỰ TRỮ TỒN THẤT TÍN DỤNG

Mức yêu cầu dự trữ cho sự bù đắp tổn thất tín dụng nên được dựa trên kiến thức về quản lý các danh mục đầu tư tín dụng hiện có của NHTM. Đặc biệt, người quản lý phải xem xét thường xuyên những vướng mắc gặp phải về tổn thất tín dụng và khái quát chất lượng danh mục đầu tư tín dụng, những điều kiện về kinh tế tài chính hiện tại và khả năng trong tương lai, những kinh nghiệm liên quan đến các khoản tín dụng hiện hành .. để xác định mức dự trữ một cách chính xác.

Ví dụ : Tài liệu của NHTM CN (2002 )

Bảng 4: Kế toán khoản dự trữ về tổn thất tín dụng

ĐVT: USD

Dự trữ cho tổn thất tín dụng còn lại , 31/ 12/ 2001	731.300
Tổn thất tín dụng trong năm 2002 phát sinh	- 423.820
Dự phòng cho tổn thất tín dụng năm 2002	+ 517.220
Dự trữ cho tổn thất tín dụng còn lại , 31 / 12/ 2002	824.700

Bảng 4 cho thấy dự trữ cho tổn thất tín dụng năm 2001 còn thừa lại 731.300 USD sau khi đã bù đắp cho tổn thất trong năm. Nhà quản trị ngân hàng này đã thấy rằng các khoản đầu tư tín dụng có khả năng tổn thất nhiều hơn trong năm 2002, nên đã dự trữ thêm một khoản là 517.220 USD. Do dự trữ thêm nhiều hơn sự tổn thất phát sinh là 423.820 USD trong năm 2002, nên vào cuối năm 2002 mức dự trữ tổn thất còn lại 824.700 USD, vẫn ở mức cao hơn năm trước. Khoản dự trữ tổn thất đã làm tăng thêm chi phí của NH, tức là giảm lợi nhuận, nếu dự trữ quá lớn chi phí sẽ tăng cao, lợi nhuận càng giảm. Vấn đề ở đây cần xem xét mức dự trữ hợp lý nhất, bảo đảm hiệu quả trong hoạt động.

#### V. NHỮNG THÔNG TIN NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Ngân hàng đã phát triển nhiều hoạt động mới trong kinh doanh. Các hoạt động này không được liệt kê trên bảng cân đối kế toán như các tài sản hay các khoản nợ phải trả. Những hoạt động này có thể ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng. Có hai loại hoạt động thuộc thông tin ngoài bảng cân đối kế toán:

- Loại hoạt động thứ nhất bao gồm các hoạt động đem lại thu nhập hoặc phải chi một số chi phí mà không liên quan đến sự sản sinh hay nắm giữ tài sản hoặc nguồn vốn của ngân hàng. Thí dụ : người môi giới để hưởng hoa hồng.

- Loại hoạt động thứ hai bao gồm những cam kết phải thực hiện của ngân hàng và quyền đòi hỏi phải được thực hiện. Loại hoạt động này được chia làm ba loại cụ thể như sau:

*Sự đảm bảo về tài chính:* Là sự nhận trách nhiệm bởi một ngân hàng đứng ra nhận nhiệm vụ đối với thành phần thứ ba để thực hiện nhiệm vụ nếu thành phần thứ ba này không thực hiện được như:

+ Bảo đảm thư tín dụng ngân hàng phải trả cho người hưởng lợi số tiền nếu thành phần thứ ba có sự bất ổn về tài chính. Trong thanh toán xuất nhập khẩu theo phương thức tín dụng chứng từ, nếu ngân hàng mở thư tín dụng không có khả năng thanh toán cho đơn vị xuất khẩu, ngân hàng bảo lãnh này sẽ thực hiện nhiệm vụ này.

+ Hạn mức tín dụng mà ngân hàng đã thống nhất với khách hàng của mình ngân hàng phải cung cấp đến mức tối đa cho khách hàng trừ khi điều kiện được thay đổi một cách cụ thể.

+ Tín dụng tuần hoàn là hợp đồng tín dụng thông thường giữa ngân hàng và khách hàng ngân hàng sẽ cấp vốn cho khách hàng tùy thuộc vào thời hạn đã ghi trên hợp đồng.

+ Những tiện nghi phát hành chứng khoán được đảm bảo bởi ngân hàng.

#### *Tài chính thương mại*

Tài chính thương mại bao gồm mở thư tín dụng thương mại và chấp nhận chi trả thư tín dụng được dùng trong tài chính thương mại quốc tế. Ngân hàng mở thư tín dụng bảo đảm với khách hàng mình sẽ trả cho thành phần thứ ba theo hợp đồng. Sự chấp nhận của ngân hàng thực hiện đối với hối phiếu có kỳ hạn bảo đảm sẽ thanh toán tiền khi đến hạn.

#### *Những hoạt động đầu tư*

Những hoạt động này không xuất hiện trên bảng cân đối kế toán của ngân hàng, như các nghiệp vụ mua bán có kỳ hạn, nghiệp vụ hoán đổi tiền tệ (Swap), nghiệp vụ quyền chọn (Option) . . . Những hoạt động này đều có cùng đặc tính như những hoạt động khác ngoài bảng cân đối kế toán. Ngân hàng luôn luôn nhận được lệ phí hoặc thay đổi vị trí rủi ro, đây là những hoạt động không xuất hiện trên bảng cân đối kế toán bây giờ nhưng qua đó ngân hàng có thể thực hiện trong tương lai.

## VI. THÔNG TIN PHI TÀI CHÍNH

Thông tin phi tài chính cũng ảnh hưởng đến tình hình tài chính tổng quát của ngân hàng. Danh sách các thông tin này đã được đưa ra bởi Michael Knapp và tóm tắt như sau:

Danh sách câu hỏi thuộc thông tin phi tài chính

1. Ngân hàng có được đảm bảo bởi trung tâm dịch vụ thông tin không?
2. Ngân hàng có được kiểm toán bởi công ty kiểm toán không?

3. Ngân hàng vừa thay đổi người kiểm toán độc lập phải không?
4. NH có thay đổi về sự quản lý trong những năm gần đây không?
5. Những thông tin gì về kinh nghiệm hoạt động ngân hàng và kinh nghiệm về kinh doanh chung mà các người bên ngoài có thể có được?
6. Sự xuất hiện các nhà giám đốc nổi tiếng bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của ngân hàng không?
7. Ngân hàng có hội đồng xem xét lại, kiểm tra lại khoản cho vay không?
8. Chất lượng tổng quát và điểm mạnh tài chính của ngân hàng là gì?
9. Ngân hàng có sử dụng phương pháp bảo toàn vốn để không thực hiện những khoản cho vay không?
10. Ngân hàng có tặng khoản tiền thưởng lãi suất đáng kể cho người gửi tiền không?

Quan điểm cơ bản về những thông tin trên là sự bổ sung quan trọng cho thông tin tài chính của ngân hàng.

## **VII. NGUỒN THÔNG TIN VÀ CHẤT LƯỢNG CỦA THÔNG TIN**

Các nguồn thông tin ngân hàng sắp xếp thứ tự từ báo cáo tài chính hàng năm của ngân hàng đến sự phân tích chi tiết tài chính sẵn có trong những báo cáo hoạt động ngân hàng thống nhất. Công ty tư vấn, hội liên hiệp công nghiệp, và dịch vụ thông tin cũng cung cấp thông tin quan trọng cho việc đánh giá hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Chất lượng thông tin, cụ thể thông tin về tài chính, trên cương vị ngân hàng đáng đề cao quan điểm chất lượng của thông tin cần thiết để phân tích hoạt động kinh doanh. Ba lãnh vực cần quan tâm:

- + Sử dụng thời điểm của dữ liệu
- + Sử dụng giá trị sổ sách của dữ liệu
- + Sự nhận thức cho phép định rõ những dữ liệu cơ bản

Hầu hết các báo cáo tài chính hàng năm hay từng quý của ngân hàng đều được thực hiện vào một điểm thời gian cụ thể, nhưng những tài sản và nguồn vốn tài chính là ngắn hạn hoặc có thể mua, bán, hoặc có thể trả lại trong một thời gian ngắn, một số dữ liệu thời điểm có thể không phản ánh một cách chính xác được quá trình biến động của chúng. Các nhà phân tích ngân hàng luôn dùng số dư bình quân ngày về tài sản và nguồn vốn cho việc đánh giá hoạt động của ngân hàng.

Dữ liệu dùng trong phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng như bảng cân đối kế toán không thể dùng số liệu thời điểm, vì sẽ không chính xác.

Giá trị sổ sách của dữ liệu không phản chính xác hiệu quả của hoạt động kinh doanh trong lãnh vực đầu tư các chứng khoán, khi giá thị trường của chứng khoán thay đổi tăng hay giảm đều ảnh hưởng đến tỷ suất sinh lợi.

Thông tin tài chính ngân hàng được chỉ ra một cách tổng quát theo giá trị sổ sách hơn là giá thị trường. Chỉ có khoản mục trên bảng cân đối kế toán mà đa số ngân hàng cung cấp trên thông tin giá trị thị trường là chứng khoán đang nắm giữ.. Còn những tài sản cơ bản khác, như các khoản cho vay, và nợ phải trả, như vay dài hạn đều được trình bày theo giá trị sổ sách.

Cuối cùng, nhiều loại thông tin tài chính ngân hàng đều bị ảnh hưởng bởi qui tắc kế toán, luật thuế, và sự quyết định quản lý.

## **CHƯƠNG 2**

# **MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG**

## **I. VẬN DỤNG NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN TỪ TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP**

1. **Thực hiện mục tiêu đầu tiên**
2. **Đo lường rủi ro cho doanh nghiệp**
3. **Thông tin cần thiết bổ sung thêm đối với doanh nghiệp**
4. **Đối với hoạt động của ngân hàng**
5. **Phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng**

## **II. ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG**

1. **Môi trường hoạt động của NH SMV**
2. **Đo lường kết quả thu nhập**
3. **Đo lường rủi ro:**
4. **Đề ra mục tiêu cho lợi nhuận và rủi ro**

## **III. SỰ ĐÁNH ĐỔI GIỮA LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO**

1. **Nhấn mạnh đến thanh khoản và sự nhạy cảm lãi suất cân bằng:**
2. **Bộ phận quản lý, cổ đông và định chế**
3. **Tình hình bổ sung sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro**



Nhiều ngân hàng sẽ phải quản trị và chấp nhận rủi ro cao để có thể đạt được lợi nhuận hợp lý. Điều quan trọng một ngân hàng có thể đo lường rủi ro để thực hiện lợi nhuận khả quan hơn trong kỳ tới với những thách thức của các nhân tố bên ngoài và sự điều chỉnh các luật lệ. Hoạt động của một ngân hàng sẽ ảnh hưởng đến giá trị của nó trên thị trường, năng lực của nó sẽ thôn tính ngân hàng khác hoặc là bị thôn tính với giá tốt, và năng lực sẽ tạo nên trong thị trường tài chính. Mặc dù ngân hàng không thể thay đổi kết quả hoạt động đã qua, nhưng qua đánh giá kết quả hoạt động này là bước đầu tiên cần thiết cho việc lập kế hoạch hoạt động trong tương lai.

Chương này giới thiệu kiến thức cơ bản về phương pháp phân tích lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng, bằng cách vận dụng các tỷ số đo lường lợi nhuận và rủi ro trong doanh nghiệp vào phân tích lợi nhuận và rủi ro trong hoạt động của ngân hàng. Đồng thời cho thấy sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro, nghĩa là lợi nhuận càng cao thì rủi ro càng cao và ngược lại.

## **I. VẬN DỤNG NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN TỪ TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP**

Nhiều nhà ngân hàng cho rằng ngân hàng thương mại thì khác với kinh doanh phi tài chính vì thế những khái niệm được sử dụng trong phân tích doanh nghiệp thì không phù hợp cho các ngân hàng thương mại. Mặc dù ngân hàng hoạt động trong một lĩnh vực đặc biệt, nhưng hầu hết các khái niệm nguyên thủy được phát triển đều hướng về lợi nhuận. Nói một cách tổng quát, những khái niệm cơ bản dùng trong phân tích hoạt động doanh nghiệp phù hợp cho việc phân tích ngân hàng thương mại.

### **1. Thực hiện mục tiêu đầu tiên**

- Trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh, một doanh nghiệp mua nguyên vật liệu và kết hợp với tiền vốn và lao động để sản xuất ra sản phẩm hàng hóa hoặc dịch vụ. Rồi sau đó hàng hóa và dịch vụ sẽ được bán cho người sử dụng với giá cao hơn chi phí nguyên vật liệu, vốn và lao động và thu được lợi nhuận.

- Trong lĩnh vực tài chính, một doanh nghiệp thu hút được nguồn quỹ tiền tệ từ các chủ nợ và chủ sở hữu; chi nguồn quỹ cho nguyên vật liệu, tư bản, lao động và bảo tồn nguồn quỹ. Theo lý thuyết tài chính hiện nay, mục tiêu cơ bản của quản trị doanh nghiệp là tối đa hóa giá trị chủ sở hữu đầu tư của doanh nghiệp.

### **2. Đo lường rủi ro cho doanh nghiệp**

Để xác định xem việc quản trị hoạt động kinh doanh có đạt được các mục tiêu đã đề ra hay không, cần phân tích lợi nhuận và rủi ro của doanh nghiệp. Sự giới thiệu này liên quan khả năng sinh lợi được phân tích bao hàm trong mô hình lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu. Mô hình này được phát triển đầu tiên bởi Dupont Corporation. Nó có thể được phân tích để làm rõ những lĩnh vực mà trong đó doanh nghiệp có thể cần cải tiến.

### **3. Thông tin cần thiết bổ sung thêm đối với doanh nghiệp**

Đi sâu hơn nữa trong phân tích khả năng sinh lợi, lợi nhuận của doanh nghiệp cần phải được đánh giá. Đo lường rủi ro, như sự thay đổi của chi phí hàng bán, của các loại chi phí . . . cần phải được tính toán một cách cụ thể. Đo lường rủi ro và lợi nhuận của doanh nghiệp thường được so sánh với các doanh nghiệp khác cùng qui mô, cùng tính chất sản xuất.

Quản trị doanh nghiệp thành công là sự nỗ lực cân bằng giữa rủi ro và lợi nhuận vì sự tối đa hóa giá trị đầu tư của doanh nghiệp.

#### 4. Đối với hoạt động của ngân hàng

Ngân hàng thương mại huy động được vốn từ các khách hàng, các chủ nợ, và nguồn vốn chủ sở hữu, rồi sử dụng nguồn quỹ tiền tệ cho nguyên vật liệu, lao động . . . và hy vọng để thu hồi lại số tiền lớn hơn số tiền đã bỏ ra. Đối với ngân hàng thương mại, nguyên vật liệu là quỹ tiền tệ, và sản phẩm bán ra cũng là quỹ tiền tệ. Cũng như doanh nghiệp phi tài chính, mục tiêu cơ bản của quản trị ngân hàng là tối đa hóa giá trị đầu tư của chủ sở hữu trong ngân hàng.

#### 5. Phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng

Để phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng tài liệu được sử dụng là các báo cáo tài chính của ngân hàng như :

- + Bảng cân đối kế toán (bảng tổng kết tài sản) thể hiện bằng số liệu bình quân.
- + Bảng báo cáo thu nhập lãi lỗ của ngân hàng.

Và tính toán các chỉ tiêu dùng để phân tích khả năng sinh lợi trên cơ sở mô hình Dupont.

Trước tiên ta lấy ví dụ phân tích khả năng sinh lợi của một doanh nghiệp phi tài chính, đó là công ty ABC của Mỹ hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

Ví dụ: Báo cáo tài chính của công ty ABC

**Bảng1: Bảng Cân Đối kế Toán bình quân của công ty ABC năm 2002**

ĐVT: USD

Tài sản		Nguồn vốn	
Vốn bằng tiền	5.000.000	Nợ ngắn hạn	3.000.000
Khoản phải thu	30.000.000	Nợ dài hạn	2.000.000
Hàng tồn kho	20.000.000	Nguồn vốn chủ sở hữu	1.000.000
TSCĐ	45.000.000	Thu nhập giữ lại	4.000.000
<b>Tổng cộng</b>	<b>100.000.000</b>	<b>Tổng cộng</b>	<b>10.000.000</b>

**Bảng 2: Bảng báo cáo thu nhập của công ty ABC năm 2002**

ĐVT: USD

Chỉ tiêu	Số tiền
1 - Doanh thu bán hàng	20.000.000
2 - Giá vốn hàng bán	15.000.000
3 - Thu nhập hoạt động (lãi gộp)	5.000.000
4 - Chi phí bán hàng và chi phí quản lý DN	3.000.000
5 - Thu nhập hoạt động trước thuế và lãi vay	2.000.000
6 - Lãi vay	4.000.000
7 - Thu nhập chịu thuế	1.600.000
8 - Thuế thu nhập (34%)	544.000
9 - Thu nhập sau thuế	<b>1.056.000</b>

**Phân tích khả năng sinh lời của Công ty ABC, căn cứ vào hai báo cáo tài chính của công ty để tính các tỷ số về khả năng sinh lợi, như sau:**

$$\text{Lãi gộp biên tế} = \frac{\text{Lãi gộp}}{\text{Doanh thu}} = \frac{5.000.000}{20.000.000} = 25\%$$

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận (trước thuế và lãi vay)} = \frac{\text{Thu nhập trước thuế và lãi vay}}{\text{Doanh thu}} = \frac{2.000.000}{20.000.000} = 10\%$$

$$\text{Tỷ suất lợi nhuận (sau thuế và lãi vay) suất)} = \frac{\text{Thu nhập ròng}}{\text{Doanh thu}} = \frac{1.056.000}{20.000.000} = 5,28\%$$

$$\text{Hệ số sử dụng tài sản (vòng quay)} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tài sản}} = \frac{20.000.000}{10.000.000} = 2 \text{ lần}$$

$$\text{Thu nhập trên tài sản (ROA)} = \frac{\text{Thu nhập ròng}}{\text{Tài sản}} = \frac{1.056.000}{10.000.000} = 10,56\%$$

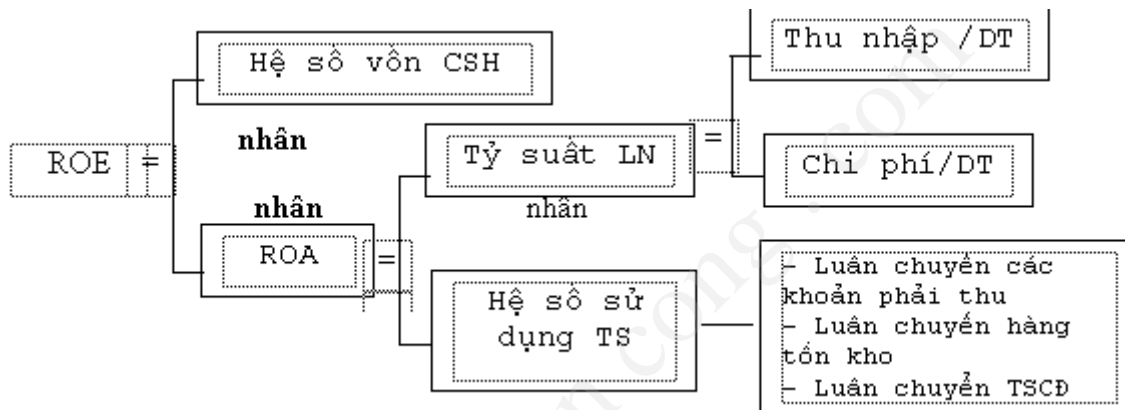
$$\text{Hệ số vốn chủ sở hữu} = \frac{\text{Tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{10.000.000}{5.000.000} = 2 \text{ lần}$$

$$\text{Thu nhập trên vốn chủ sở hữu (ROE)} = \frac{\text{Thu nhập ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{1.056.000}{5.000.000} = 21,12\%$$

Kết quả tính toán của các tỷ số cho thấy khả năng sinh lợi của công ty rất khả quan. Lợi nhuận biên tế khá cao đạt đến 25%, tức là 100 USD doanh thu đem lại 25 USD lợi nhuận gộp. Tỷ số ROA và ROE cũng đạt được tỷ lệ khá cao là 10,56% đối với ROA và 21,12% đối với ROE, cho thấy công ty này sử dụng tài sản và vốn chủ sở hữu có hiệu quả cao.

Để phân tích khả năng sinh lợi của vốn chủ sở hữu, các nhà phân tích thường sử dụng sơ đồ Dupont để phân tích nhằm xác định rõ các nhân tố có liên quan tác động đến tỷ số ROE, tức là các nhân tố làm tăng hoặc giảm tỷ lệ lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu, từ sự phân tích có thể đưa ra quyết định hợp lý cho việc nâng cao hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu. Sau đây là sơ đồ Dupont để phân tích ROE.

Sơ đồ 1: Sơ đồ Dupont



Qua sơ đồ cho thấy tỷ số ROE bằng hệ số vốn chủ sở hữu nhân với ROA, hệ số vốn chủ sở hữu và ROA càng cao thì ROE sẽ cao. Như vậy để tăng ROE thì một hoặc cả hai nhân tố này tăng lên. Nhân tố thứ nhất là hệ số vốn chủ sở hữu sẽ bằng tổng tài sản chia cho vốn chủ sở hữu, để có hệ số này cao hơn thì hoặc là tăng tổng tài sản hoặc giảm vốn chủ sở hữu theo một cơ cấu tốt nhất cho hoạt động kinh doanh của công ty. Nhân tố thứ hai là ROA được tính bằng cách lấy tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu nhân với hệ số sử dụng tài sản. Để tăng ROA, một trong hai nhân tố hệ số sử dụng tài sản hay tỷ suất lợi nhuận tăng lên, do đó cần phải thu nhanh các khoản phải thu, đẩy nhanh tốc độ chu chuyển hàng tồn kho và nâng cao hiệu quả sử dụng TSCĐ, hoặc tăng thu nhập và giảm chi phí trên doanh thu.

Như phân tích khả năng sinh lợi của công ty sản xuất kinh doanh, các nhà phân tích ngân hàng cũng sử dụng các chỉ tiêu tương tự để phân tích khả năng sinh lợi của ngân hàng. Sau đây lấy ví dụ phân tích khả năng sinh lợi của ngân hàng XYZ

**Bảng 3: Bảng Cân Đối Kế Toán của ngân hàng XYZ năm 2002**

ĐVT : USD

TÀI SẢN	SỐ TIỀN	NGUỒN VỐN	SỐ TIỀN
Tiền mặt, chứng từ có giá	8.000.000	Nợ ngắn hạn	70.000.000
Cho vay ngắn hạn	40.000.000	Nợ dài hạn	23.000.000

Chứng khoán ngắn hạn	20.000.000	Cổ phiếu thường	1.000.000
Cho vay dài hạn	20.000.000	Lãi chưa phân phối	6.000.000
Chứng khoán dài hạn	10.000.000	-	-
Tài sản cố định	2.000.000	-	-
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>100.000.000</b>	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>100.000.000</b>

Bảng 4: Báo cáo thu nhập lãi lỗ của ngân hàng thương mại XYZ. 2002

ĐVT:USD

1- Doanh thu ( thu lãi cho vay và tiền gửi)	9.000.000
2- Chi phí trả lãi	4.000.000
3 -Thu nhập về lãi suất ( 1 - 2 )	5.000.000
4- Chi phí quản lý, lao động, dụng cụ . . .	3.000.000
4 - Thu nhập ( lợi nhuận ) hoạt động trước thuế	2.000.000
6 - Thuế thu nhập ( 34%)	680.000
7- Thu nhập (lợi nhuận ) sau thuế	1.320.000

**Phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng thương mại XYZ:** Phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng XYZ cũng tương tự như phân tích khả năng sinh lời của công ty ABC. Các chỉ tiêu sinh lời giữa công ty thương mại ABC và ngân hàng thương mại XYZ được phân tích qua các năm để có thể đánh giá xu hướng của lợi nhuận và khả năng sinh lời.

Lãi suất cận biên	=	Thu nhập lãi	=	5.000.000	=	5,6%
		Tài sản		90.000.000		
Hệ số sinh lợi	=	Thu nhập ròng	=	1.320.000	=	14,7%
		Doanh thu		9.000.000		
Hệ số sử dụng TS	=	Doanh thu	=	9.000.000	=	9,0%
		Tài sản		100.000.000		
Thu nhập trên TS (ROA)	=	Thu nhập ròng	=	1.320.000	=	1,32%
		Tài sản		100.000.000		
Hệ số vốn chủ sở hữu	=	Tài sản	=	100.000.000	=	14,3lần
		Vốn CSH		7.000.000		
Thu nhập trên vốn CSH (ROE)	=	Thu nhập ròng	=	1.320.000	=	18,86%
		Vốn CSH		7.000.000		

Đánh giá rủi ro và lợi nhuận của ngân hàng nên được so sánh với những ngân hàng tương tự. Nói một cách tổng quát, lợi nhuận càng cao thì rủi ro càng cao. Ngân hàng cố gắng tối đa hóa giá trị đầu tư của vốn chủ sở hữu trong ngân hàng bằng cách cân bằng sự đánh đổi giữa rủi ro và lợi nhuận.

Ý nghĩa của mỗi chỉ tiêu đo lường thu nhập được xem xét kết quả và so sánh với kết quả tương tự đối với công ty ABC. Công ty ABC hoạt động trong lĩnh vực sản xuất sản phẩm công nghiệp nhẹ, cùng qui mô hoạt động ( tổng tài sản ) .

Có lẽ chỉ tiêu quan trọng nhất là thu nhập sau thuế trên vốn chủ sở hữu (ROE), trong đó thu nhập sau khi đã bù đắp toàn bộ chi phí và thuế chia cho vốn chủ sở hữu: cổ phiếu thông thường, lợi nhuận chưa phân phối và quỹ dự trữ . Tỉ số ROE về mặt quản trị cho biết khả năng, mức độ kiếm được lợi nhuận tính trên giá trị sổ sách của vốn chủ sở hữu đầu tư vào ngân hàng. Sự đo lường này cũng phản ánh doanh thu, hiệu quả hoạt động đạt được.

Lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu bắt nguồn từ lợi nhuận trên tổng tài sản và hệ số vốn chủ sở hữu. Lợi nhuận trên tổng tài sản ( ROA) được tính bằng cách lấy lợi nhuận chia cho tổng tài sản. Tỉ số này phản ánh năng lực quản trị của ngân hàng về sử dụng tài chính và những nguồn vốn thực sự đem lại lợi nhuận.

Nhiều nhà quản trị tin rằng tỉ số ROA là phương pháp tốt nhất đo lường hiệu quả của ngân hàng, bởi vì ROA đối với những trung gian tài chính như ngân hàng thương mại

thì thấp hơn hầu hết các doanh nghiệp phi tài chính. Đa số các trung gian phải sử dụng đòn bẩy tài chính một cách mạnh mẽ để tăng lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu.

Đo lường lợi nhuận và rủi ro của NH nên được so sánh với các NH tương tự cũng như các DN phi tài chính. Nói một cách tổng quát lợi nhuận càng cao thì rủi ro càng cao. Quản trị NH cố gắng tối đa hóa giá trị vốn chủ sở hữu đầu tư vào NH bằng cách cân bằng sự đánh đổi giữa rủi ro và lợi nhuận. Ban quản trị ngân hàng nên giữ những khái niệm như vậy trong ý tưởng của mình khi phân tích các tỉ số đo lường lợi nhuận đạt được và rủi ro phải chấp nhận của ngân hàng thương mại.

## II. ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG

Sau đây chọn ngân hàng SMV làm một ví dụ của NHTM hoạt động trong môi trường giả thuyết sẽ được dùng để chứng minh cách đo lường lợi nhuận và rủi ro của NH và đánh giá mối quan hệ của chúng với nhau.

Căn cứ vào ví dụ cơ bản, coi như NH có thể huy động nguồn quỹ trong 5 cách sau đây:

- + Tiền gửi không kỳ hạn
- + Tiền gửi có kỳ hạn: 3 tháng, 6 tháng . . .
- + Vay mượn từ các nguồn khác
- + Vốn CSH, vốn đầu tư của các CSH
- + Thu nhập chưa phân phối.

Tương tự, với nguồn quỹ có được ngoài mua sắm máy móc thiết bị, và tiền để tại quỹ, ngân hàng sẽ sử dụng nguồn quỹ còn lại theo 5 cách sau đây:

- + Đầu tư chứng khoán ngắn hạn < 3 tháng.
- + Đầu tư chứng khoán dài hạn > 3 tháng.
- + Cho vay ngắn hạn chất lượng cao, và lãi suất thay đổi. Chất lượng cao có nghĩa là khoản cho vay này được phân loại không rủi ro.
- + Cho vay trung hạn chất lượng trung bình, và lãi suất thay đổi. Chất lượng trung bình có nghĩa là khoản cho vay này được phân loại có thể bị rủi ro.
- + Cho vay dài hạn chất lượng cao, và lãi suất không đổi. Chất lượng cao có nghĩa là khoản cho vay này được phân loại không rủi ro.

### 1. Môi trường hoạt động của NH SMV

Ngân hàng SMV hoạt động trong nền kinh tế và luật lệ của Mỹ vào thập niên 90, sau đây cho thấy lãi suất huy động vốn và cho vay của ngân hàng ... ( xem bảng 5 )

**Bảng 5: Môi trường hoạt động của ngân hàng SMV**

Các khoản có thu nhập và chi phí trong môi trường	Lãi suất
---	----------

kinh doanh	
<b>A. Khả năng thu nhập sẵn có</b>	
+ Chứng khoán ngắn hạn	5%
+ Chứng khoán dài hạn (mới lưu hành)	7%
+ Chứng khoán dài hạn (đã lưu hành)	8%
+ Cho vay ngắn hạn , chất lượng cao	7%
+ Cho vay trung hạn, chất lượng TB	9%
+ Cho vay dài hạn lãi suất cố định (mới)	8%
+ Cho vay dài hạn lãi suất cố định (cũ )	9%
<b>B. Chi phí trong môi trường hoạt động</b>	
+ Tiền gửi không kỳ hạn	3%
+ Tiền gửi ngắn hạn	4%
+ Tiền gửi dài hạn	5%
+ Vay các tổ chức khác	4%
+ Các chi phí khác ( số tiền)	\$2.000.000
+ Thuế suất thuế thu nhập	34%

Bảng này trình bày điều kiện cơ bản trong môi trường giả thuyết mà trong đó NH SMV phải hoạt động. Mặc dù môi trường này không có nghĩa là tiêu biểu cho bất cứ thời kỳ cụ thể nào, nhưng thu nhập và chi phí nó không xa rời với thực tế của thập niên 90. Hơn nữa, mối quan hệ giữa các lãi suất rất là hợp lý tiêu biểu cho các kỳ hạn khác nhau. Chứng khoán ngắn hạn lãi suất 5% , dài hạn 7% bởi vì rủi ro lãi suất trên chứng khoán dài hạn cao. Cho vay lãi suất cao hơn đầu tư chứng khoán bởi vì rủi ro tín dụng lớn hơn. .

..

*Bảng 6: Bảng Cân Đối Kế Toán của ngân hàng SMV*

ĐVT: ( USD 1.000 )

Tài sản	Số tiền	Nợ phải trả & nguồn vốn CSH	Số tiền
Tiền mặt tại quỹ	6.900	Tiền gửi không kỳ hạn	30.000
Chứng khoán ngắn hạn	15.000	Tiền gửi có kỳ hạn ngắn hạn	30.000
Chứng khoán dài hạn	15.000	Tiền gửi có kỳ hạn dài hạn	30.000
Cho vay ngắn hạn	20.000	Vay các tổ chức khác	3.000
Cho vay trung hạn	20.000	Vốn chủ sở hữu	7.000
Cho vay dài hạn	20.000	-	
TSCĐ & Máy móc thiết bị	3.100	-	
<b>Tổng cộng</b>	<b>100.000</b>	<b>Tổng cộng</b>	<b>100.000</b>

**Bảng 7: Báo cáo thu nhập của NH SMV**

ĐVT: USD 1.000

Chỉ tiêu	Số tiền
Doanh thu	6.950



Chi phí lãi suất	- 3.720
Các chi phí khác	- 2.000
Thu nhập hoạt động	1.230
Thuế	-418
<b>Thu nhập ròng</b>	<b>812</b>

Bảng Cân Đối Kế Toán của NH SMV cho thấy nguồn quỹ có được từ các nguồn như tiền gửi không kỳ hạn 30 triệu, tiền gửi có kỳ hạn và tiết kiệm 30 triệu, tiền gửi kỳ hạn dài hạn 30 triệu, ngoài ra NH còn vay thêm 3 triệu và vốn CSH 7 triệu. Sử dụng nguồn quỹ này NH giữ tiền tại quỹ và dự trữ 6,9 triệu (15% của 30 triệu tiền gửi không kỳ hạn và 4% của 60 triệu tiền gửi có kỳ hạn), và TSCĐ và các tài sản khác trị giá 3,1 triệu. NH đã đầu tư 15 triệu vào chứng khoán ngắn hạn và cho vay 20 triệu cho mỗi loại như cho vay ngắn hạn chất lượng cao, cho vay trung hạn chất lượng thấp, và cho vay dài hạn lãi suất cố định, 15 triệu còn lại đầu tư vào chứng khoán dài hạn.

Báo cáo thu nhập của NH được tính toán trên cơ sở số dư của từng khoản và lãi suất trong môi trường hoạt động. Doanh thu được tính toán như sau:

**Bảng 8: Doanh thu của NH SMV**

ĐVT: USD 1.000

Các khoản đầu tư	Số dư	Lãi suất	Doanh thu
Tiền mặt tại quỹ	6.900	0%	0
Chứng khoán ngắn hạn	15.000	5%	750
Chứng khoán dài hạn	15.000	8%	1.200
Cho vay ngắn hạn	20.000	7%	1.400
Cho vay trung hạn	20.000	9%	1.800
Cho vay dài hạn	20.000	9%	1.800
TSCĐ & Máy móc thiết bị	3.100	0%	0
<b>Tổng doanh thu</b>			<b>6.950</b>

Chi phí lãi suất cũng được tính tương tự như doanh thu, căn cứ trên số dư và lãi suất của từng khoản huy động vốn được thể hiện ở bảng 9.

**Bảng 9: Chi phí lãi suất của NH SMV**

ĐVT: USD 1.000

Các loại phải chi phí lãi suất	Số dư	Lãi suất	Chi phí
Tiền gửi không kỳ hạn	30.000	3%	900
Tiền gửi có kỳ hạn ngắn hạn	30.000	4%	1.200
Tiền gửi có kỳ hạn dài	30.000	5%	1.500
Vay các tổ chức khác	3.000	4%	120
<b>Tổng chi phí</b>			<b>3.720</b>

Thu nhập hoạt động bằng tổng doanh thu trừ đi tổng chi phí lãi suất và chi phí khác. Thu nhập ròng bằng thu nhập hoạt động trừ đi thuế thu nhập, thí dụ thuế thu nhập 34%. Căn cứ vào báo cáo tài chính của ngân hàng SMV, các tỉ số đo lường lợi nhuận và rủi ro của NH SMV được tính toán như sau:

Hệ số vốn CSH	=	Tài sản	=	100.000	=	14,3%
		Vốn CSH		7.000		
ROE	=	Thu nhập ròng	=	812	=	11,60
		Vốn CSH		7.000		
Rủi ro thanh khoản	=	Chứng khoán ngắn hạn	=	15.000	=	16,87
		Khoản ký		90.000		
Rủi ro lãi suất	=	TS nhạy cảm lãi suất	=	55.000	=	0,87%
		Nợ phải trả nhạy cảm lãi suất		63.000		
Rủi ro tín dụng	=	Cho vay (CLTB)	=	20.000	=	20%
		Tài sản		100.000		
Rủi ro vốn	=	Vốn CSH	=	7.000	=	9,33%
		Tài sản rủi ro		75.000		

## 2. Đo lường kết quả thu nhập

Hoạt động của NH này như thế nào? NH có đem lại lợi nhuận thích hợp không? Những rủi ro gì NH gặp phải để có được những kết quả này? Bảng trên đã chỉ ra cách tính toán 10 tỉ số để đo lường kết quả và rủi ro của NH SMV. Sự đo lường kết quả và mối quan hệ giữa các tỉ số được thể hiện trong sơ đồ Dupont.

- **Chỉ tiêu lãi suất biên tế** tính theo tỷ lệ % đó là thu nhập lãi suất trừ chi phí lãi suất chia cho tài sản sinh lợi.

- **Tỷ suất lợi nhuận** bằng thu nhập ròng ( lợi nhuận sau thuế ) chia cho doanh thu.

- **Lợi nhuận trên tài sản (ROA)** bằng lợi nhuận biên nhân với hệ số sử dụng tài sản.

- **Lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE)** là chỉ tiêu quan trọng nhất để đo lường lợi nhuận của NH, nó phản ánh tình hình kết quả hoạt động của NH.

## 3. Đo lường rủi ro:

Đo lường mức độ rủi ro liên quan đến sự đo lường lợi nhuận, bởi vì NH phải chấp nhận rủi ro để thu được lợi nhuận thích đáng. Sau đây là 4 loại rủi ro cơ bản mà NH cần phải đo lường:

### **3.1 Rủi ro thanh khoản:**

Rủi ro thanh khoản chỉ sự so sánh giữa số tiền cần thiết để thanh toán cho người gửi tiền rút ra và sự gia tăng cho vay với nguồn thực sự hoặc tiềm năng trong thanh toán. Vốn cho vay là một nhu cầu về thanh khoản và nguồn vốn huy động được có thể là nguồn vốn quan trọng cho thanh khoản, mối quan hệ này cho thấy rủi ro thanh khoản của NH.

Sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro, sự tồn tại đó được chứng minh qua quan sát rằng một sự thay đổi từ đầu tư chứng khoán ngắn hạn sang chứng khoán dài hạn hoặc cho vay thì tăng lợi nhuận của NH nhưng cũng tăng rủi ro thanh khoản của nó. Vì vậy, tỷ số thanh khoản càng cao hơn của NH sẽ cho thấy rủi ro thấp và lợi nhuận thấp.

### **3.2 Rủi ro lãi suất:**

Rủi ro lãi suất của NH có liên quan đến sự thay đổi trong thu nhập tài sản và nợ phải trả và giá trị gây ra bởi sự thay đổi của lãi suất. Để đo lường rủi ro này ta so sánh giữa tài sản nhạy cảm với lãi suất với nợ phải trả nhạy cảm với lãi suất. Cụ thể trong các thời kỳ sự thay đổi lãi suất lớn. Tỷ số này phản ánh rủi ro mà NH sẵn sàng chấp nhận đó nó có thể tiên đoán cho xu hướng của thu nhập. Nếu một NH có tỷ số này  $> 1.0$  thì thu nhập của NH sẽ thấp hơn nếu lãi suất giảm và cao hơn nếu lãi suất tăng.

Một số NH kết luận rằng cách làm cho rủi ro lãi suất nhỏ nhất là có được một tỷ số nhạy cảm lãi suất gần bằng 1. Đúng là một tỷ số khó cho một số NH có thể đạt được điều này và thường chỉ có thể đạt đến mức chi phí làm giảm thu nhập trên tài sản, như các chứng khoán ngắn hạn hoặc các khoản cho vay lãi suất thay đổi.

### **3.3 Rủi ro tín dụng**

Rủi ro tín dụng của NH là rủi ro mà lãi hoặc gốc, hoặc cả gốc lẫn lãi trên chứng khoán và các khoản cho vay sẽ không nhận được như đã hứa. Trong ví dụ về NH SMV, rủi ro tín dụng được đánh giá qua sự quan sát các thành phần của tài sản, đó là những khoản cho vay chất lượng trung bình. Để phân tích rủi ro tín dụng, số liệu liên quan đến nợ quá hạn hoặc các khoản tổn thất tín dụng sẽ đánh giá chính xác hơn, nhưng trong ví dụ này không có những số liệu đó

Rủi ro tín dụng cao hơn nếu NH có các khoản cho vay chất lượng trung bình nhiều hơn. Thu nhập có xu hướng thấp hơn nếu chọn rủi ro tín dụng thấp hơn bằng cách giảm đi phần tài sản thuộc các khoản cho vay chất lượng trung bình.

### **3.4 Rủi ro Vốn**

Rủi ro vốn của NH chỉ rằng bao nhiêu giá trị tài sản có thể giảm trước khi vị trí của những người ký thác và các chủ nợ bị đặt vào thế nguy hiểm, có nghĩa là vốn chủ sở hữu của ngân hàng không đủ bù đắp cho các khoản ký thác vào ngân hàng khi gặp rủi ro trong hoạt động. Vì vậy, một NH có tỷ số vốn CSH / tài sản là 10% có thể giữ vững vị trí giảm giá trị tài sản lớn hơn một NH có tỷ số này là 5%.

Rủi ro vốn có liên quan với hệ số vốn CSH và thu nhập trên vốn CSH (ROE) . khi NH chọn rủi ro vốn cao hơn, hệ số vốn CSH và ROE cao hơn, khi NH chọn làm giảm rủi ro vốn, hệ số vốn CSH và ROE thấp hơn. Tóm lại, rủi ro vốn càng cao thì ROE càng cao.

#### 4. Đề ra mục tiêu cho lợi nhuận và rủi ro

Rõ ràng, lợi nhuận tăng bằng cách tăng một hoặc nhiều hơn trong bốn loại rủi ro của NH có thể gánh chịu. Dĩ nhiên, quản trị ngân hàng muốn có lợi nhuận cao với mức rủi ro cho phép, và giảm rủi ro thấp nhất để có được lợi nhuận cho phép.

Hai câu hỏi đặt ra cho các nhà quản trị NH:

- Mức độ rủi ro nào NH nên gánh chịu để tăng lợi nhuận?
- Bao nhiêu loại rủi ro trong rủi ro của NH nên chấp nhận.

Câu trả lời của những câu hỏi này thực khó và không chính xác. NH có thể nhìn vào tình hình hoạt động đã qua và xác định lợi nhuận đạt được của NH một cách thích hợp với rủi ro gánh chịu. NH có thể so sánh lợi nhuận và rủi ro của NH mình với những NH khác cùng lãnh vực cùng qui mô hoạt động trên các chỉ tiêu đo lường.

Ba bước sau đây các ngân hàng nên dùng vì chúng rất hữu ích. Bước đầu tiên cho nhà quản trị NH là đánh giá NH hay nhóm NH đã thực hiện quyết định lợi nhuận và rủi ro như thế nào. Bước thứ hai so sánh tình hình kết quả hoạt động của NH thông qua các tỷ số đo lường rủi ro và lợi nhuận của NH với các NH khác. Bước cuối cùng đề ra mục tiêu thích hợp cho hoạt động của NH, trên cơ sở hoạt động đã qua của NH và của các NH khác cùng qui mô và trong môi trường hoạt động.

**Bảng10: Tình hình thực hiện mục tiêu của NH SMV**

<b>Tỷ số đo lường lợi nhuận</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Thực hiện</b>
Lãi suất cận biên	4,0%	3,59%
Hệ số sinh lợi (LN biên tế)	11,0%	11,68%
Hệ số sử dụng tài sản	9,0%	6,95%
Thu nhập trên tài sản ( ROA)	1,0%	0,81%
Hệ số vốn CSH	14 x	14,29 x
Thu nhập trên vốn CSH( ROE)	14,0%	11,6%
<b>Tỷ số đo lường rủi ro</b>		
Rủi ro thanh khoản	23,0%	16,67%
Rủi ro lãi suất	1,0%	0,87
Rủi ro tín dụng	20,0%	20,0%
Rủi ro vốn	10,0%	9,33%

So sánh với mục tiêu đã đề ra: Giả sử sau khi nghiên cứu một cách cẩn thận tình hình hoạt động đã qua của NH và các NH khác cùng qui mô. NH SMV quyết định đề ra mục tiêu về các tỷ số đo lường rủi ro và lợi nhuận như bảng trên. Mục tiêu này được dùng so sánh với tình hình hoạt động thực tế của NH trong kỳ. ROE của NH SMV phần nào thấp hơn mục tiêu đã đề ra. Lợi nhuận biên và ROA của NH cũng thấp hơn mục tiêu

đã đề ra. NH có thể đạt được gần mục tiêu ROE chỉ bằng cách chấp nhận rủi ro cao hơn mong muốn trong lĩnh vực này, cũng như chấp nhận rủi ro vốn cao hơn để cung cấp một hệ số vốn CSH cao hơn. NH hình như phải hy sinh để tăng một cách đáng kể hoặc lãi suất hoặc nhu cầu cho vay. Dựa trên sự phân tích trên, NH SMV có thể đề ra những mục tiêu tương lai như tăng lợi nhuận biên tế, tăng tài sản thanh toán và cân bằng vị trí sự nhạy cảm của lãi suất. Hành động như vậy sẽ tăng giá trị cổ phiếu đầu tư trong NH.

### III. SỰ ĐÁNH ĐỔI GIỮA LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO

Thêm hai ví dụ nữa về NH SMV chứng minh sự khó khăn đạt được mục tiêu và sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro, và rủi ro phải chấp nhận của mỗi NH thương mại. Giả sử rằng năm tiếp theo, các khoản tiền gửi vào của NH tăng 10 tỷ và vốn CSH tăng 1 tỷ, thu nhập và chi phí vẫn như cũ. NH đề ra mục tiêu ưu tiên tăng vị trí thanh khoản của NH và làm giảm bớt sự tổn thất đối với sự thay đổi của lãi suất. Để đạt được mục tiêu này, NH chọn cách sắp đặt tất cả nguồn quỹ thu hút mới, giảm khoản tiền dự trữ, tăng đầu tư chứng khoán ngắn hạn.

#### 1. Nhấn mạnh đến thanh khoản và sự nhạy cảm lãi suất cân bằng:

Bảng 11: Bảng cân đối kế toán ngân hàng SMV

ĐVT: USD 1.000

Tài sản	Số tiền	Nguồn vốn	Số tiền
Tiền mặt tại quỹ	7.300	Tiền gửi không kỳ hạn	30.000
Chứng khoán ngắn hạn	25.000	Tiền gửi có kỳ hạn ngắn hạn	35.000
Chứng khoán dài hạn	15.000	Tiền gửi có kỳ hạn dài hạn	35.000
Cho vay ngắn hạn	20.000	Vay các tổ chức khác	3.000
Cho vay trung hạn	20.000	Vốn chủ sở hữu	8.000
Cho vay dài hạn	20.000	-	
TSCĐ & Máy móc thiết bị	3.100	-	
<b>Tổng cộng</b>	<b>111.000</b>	<b>Tổng cộng</b>	<b>111.000</b>

Bảng 12: Báo cáo Thu nhập của NH SMV

ĐVT: USD 1.000

Chỉ tiêu	Số tiền
Doanh thu	7.480
Chi phí lãi suất	-4.170
Các chi phí khác	-2.000
Thu nhập hoạt động	1.310

Thuế (34%)	-445
Thu nhập ròng	865

**Bảng 13: Các tỷ số đo lường lợi nhuận và rủi ro**

Tỷ số đo lường lợi nhuận	Mục tiêu	Thực hiện năm trước	Nhấn mạnh thanh khoản
Lãi suất cận biên	4,00%	3,59%	3,92%
Hệ số sinh lợi (LN biên tế)	11,00%	11,68%	11,56%
Hệ số sử dụng tài sản	9,00%	6,95%	6,74%
Thu nhập trên tài sản ( ROA)	1,00%	0,81%	0,78%
Hệ số vốn CSH	14 lần	14,29 lần	13,88 lần
Thu nhập trên vốn CSH( ROE)	14,00%	11,60%	10,81%
<b>Tỷ số đo lường rủi ro</b>			
Rủi ro thanh khoản	23,00%	16,67%	25,60%
Rủi ro lãi suất	1,00	0,87	0,96%
Rủi ro tín dụng	20,00%	20,00%	18,02%
Rủi ro vốn	10,00%	9,33%	10,67%

### 1.1 Kết quả giảm thấp rủi ro hơn

Ban giám đốc NH quyết định cải tiến vị trí rủi ro của NH, rủi ro thanh khoản , rủi ro tín dụng, rủi ro vốn đều tốt hơn mục tiêu đề ra. Độ nhạy cảm lãi suất của NH từ 0,87 tăng lên 0,96 hướng đến mục tiêu 1,0. Tuy nhiên, mặt khác tình hình hoạt động của NH như lợi nhuận không đạt được cả hai tỷ số lãi suất biên tế và lợi nhuận biên tế đều giảm, bởi vì sự sử dụng nguồn quỹ vào các thanh khoản, các chứng khoán có lãi suất thay đổi thu nhập thấp hơn các loại khác. Kết quả lợi nhuận trên tài sản và lợi nhuận trên vốn CSH giảm đến 0,78% và 10,81% theo thứ tự thấp hơn cả mục tiêu đề ra. Vì vậy, NH không thể đạt được rủi ro mục tiêu mà không làm tổn thương đến thu nhập một cách tương ứng. Cổ đông NH có lẽ không thích thú với sự quyết định quản trị này.

### 1.2 Kết quả cải tiến lợi nhuận

Để tiếp tục ta sử dụng ví dụ như trên (Tiền gửi tăng 10 tỷ, vốn CSH tăng 1 tỷ, với chi phí và thu nhập như cũ). Ví dụ 2 giả sử rằng ban quản trị NH quyết định tăng lợi nhuận. NH lựa chọn để đầu tư những nguồn vốn mới huy động được, bằng cách giảm dự trữ, tăng đầu tư vào 2 loại tài sản sinh lời cao nhất. Kết quả được thể hiện trong các bảng Cân Đối Kế Toán, báo cáo thu nhập và các tỷ số đo lường lợi nhuận và rủi ro dưới đây:

**Bảng 14: Bảng Cân đối kế toán của NH SMV**

ĐVT: USD 1.000

Tài sản	Số tiền	Nợ phải trả & VCSH	Số tiền
Tiền mặt tại quỹ	7.300	Tiền gửi không kỳ hạn	30.000
Chứng khoán ngắn hạn	15.000	Tiền gửi có kỳ hạn ngắn hạn	35.000
Chứng khoán dài hạn	15.000	Tiền gửi có kỳ hạn dài hạn	35.000
Cho vay ngắn hạn	20.000	Vay các tổ chức khác	3.000

Cho vay trung hạn	25.500	Vốn chủ sở hữu	8.000
Cho vay dài hạn	25.100	-	
TSCĐ & Máy móc thiết bị	3.100	-	
<b>Tổng cộng</b>	<b>111.000</b>	<b>Tổng cộng</b>	<b>111.000</b>

**Bảng 15: Báo cáo thu nhập của NH SMV**

ĐVT: USD 1.000

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số tiền</b>
Doanh thu	7.853
Chi phí lãi suất	-4.170
Các chi phí khác	-2.000
Thu nhập hoạt động	1.683
Thuế thu nhập (34%)	-572
Thu nhập ròng	1.111

<b>Tỷ số đo lường lợi nhuận</b>	<b>Mục tiêu</b>	<b>Thực hiện năm trước</b>	<b>Nhấn mạnh lợi nhuận</b>
Lãi suất cận biên	4,00%	3,59%	3,66%
Hệ số sinh lợi (LN biên tế)	11,00%	11,68%	14,14%
Hệ số sử dụng tài sản	9,00%	6,95%	7,07%
Thu nhập trên tài sản ( ROA)	1,00%	0,81%	1,00%
Hệ số vốn CSH	14x	14,29x	13,88x
Thu nhập trên vốn CSH( ROE)	14,00%	11,60%	13,88%
<b>Tỷ số đo lường rủi ro</b>			
Rủi ro thanh khoản	23,00%	16,67%	15,00%
Rủi ro lãi suất	1,00	0,87	0,86%
Rủi ro tín dụng	20,00%	20,00%	22,97%
Rủi ro vốn	10,00%	9,33%	9,35%

### 3. Bộ phận quản lý, cổ đông và định chế

Có quyết định quản trị mới đã làm tăng lợi nhuận của NH lên. Lãi suất biên tế cải tiến một chút ít, lợi nhuận biên tế và hệ số sử dụng tài sản cũng cải tiến một cách đầy ý nghĩa. Kết quả lợi nhuận trên tài sản và lợi nhuận trên vốn CSH đã tăng lên lần lượt là 1,00% và 13,88% và rất gần với mục tiêu của NH là 1,00 và 14,00%. Chi phí để có được lợi nhuận này đã chấp nhận rủi ro cao hơn năm trước và cao hơn mục tiêu của NH đề ra. Thanh khoản của NH bị giảm đi. Thu nhập nhạy cảm hơn so với sự biến động của lãi suất và chấp nhận rủi ro tín dụng bình quân cao hơn một chút, rủi ro vốn CSH của NH được cải tiến một chút so với năm trước. Tuy nhiên, nó vẫn còn có ý nghĩa đối với mục tiêu



của NH. Chủ sở hữu của NH có thể rất hạnh phúc với lợi nhuận cao hơn, nhưng những thành phần khác như các chủ đầu tư lớn (người ký thác nhiều) có thể quan tâm về rủi ro mà NH phải gánh chịu để có được lợi nhuận đó.

#### 4. Tình hình bổ sung sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro

Nhà quản trị NH cố gắng cho thay đổi các tình huống khác nhau về hoạt động của NH SMV bằng nhiều cách như thay đổi về cấu trúc nợ phải trả, tăng hoặc giảm vốn CSH, sự thay đổi về cơ cấu nguồn quỹ huy động, tăng trưởng nguồn quỹ cao. Bốn trường hợp như vậy được tổng kết trên bảng sau. Kết quả đều cho thấy có sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro. Có nghĩa là để tăng lợi nhuận NH phải gánh chịu rủi ro thêm. Ngược lại, rủi ro thấp thì lợi nhuận sẽ thấp hơn.

**Bảng16: Tình hình bổ sung về rủi ro và lợi nhuận**

Tỷ số đo lường lợi nhuận	Mục tiêu	(1) Thanh khoản, Vốn CSH thấp	(2) Khả năng sinh lợi, Vốn CSH cao	(3) Thay đổi nguồn quỹ	(4) Tăng trưởng nguồn quỹ
Lãi suất cận biên	4,0%	3,21%	3,74%	3,42%	3.50%
Hệ số sinh lợi (LN biên tế)	11,0%	10,85%	14,82%	12,52%	15,97%
Hệ số sử dụng tài sản	9,0%	6,74%	7,07%	7,03%	6,98%
Thu nhập trên tài sản ( ROA)	1,0%	0.73%	1,05%	0,88%	1,10%
Hệ số vốn CSH	14 lần	18,5 lần	11,1 lần	13,88 lần	13,00lần
Thu nhập trên vốn CSH( ROE)	14,0%	13,53%	11,64%	12,20%	14,32%
<b>Tỷ số đo lường rủi ro</b>					
Rủi ro thanh khoản	23,0%	25,60%	15,0%	17,00%	18,36%
Rủi ro lãi suất	1,00	0,94	0.92	0,98	0,90
Rủi ro tín dụng	20,0%	18,02%	22,97%	19,82%	20,00%
Rủi ro vốn	10,0%	8,00%	11,68%	9,45%	10,10%

##### 4.1 Thanh khoản, tình hình vốn chủ sở hữu thấp

Tình huống thứ nhất được tóm tắt trên bảng 16 với giả sử là các nhà quản trị giảm vốn chủ sở hữu thấp xuống vì thế sẽ nâng cao hệ số vốn chủ sở hữu lên. Giả sử rằng NH SMV cần thanh khoản 2 triệu USD, và có được 2. triệu USD do vay. Mặc dù ROA thấp hơn do chi phí của khoản vay 1 triệu USD thêm, ROE thì cao hơn một cách có ý



nghĩa so với trước vì hệ số vốn CSH cao hơn. Các rủi ro không thay đổi, ngoại trừ rủi ro vốn.

#### **4.2 Lợi nhuận, tình hình vốn chủ sở hữu cao**

Tình huống thứ hai được tóm tắt trên bảng 16 với giả sử là các nhà quản trị cần 2 triệu USD để bổ sung thêm vốn cho lợi nhuận cao, rủi ro cao. Cấu trúc tài sản không đổi, nhưng khoản vay giảm xuống 1 triệu USD và vốn tăng lên 2 triệu USD. Với hệ số VCSH thấp hơn, ROE giảm từ 13,88 % xuống 11,64% và, ngoại trừ rủi ro vốn các rủi ro khác vẫn còn cao.

Tăng vốn hạ thấp khả năng sinh lợi và không cải thiện thanh khoản của NH, sự nhạy cảm lãi suất, hoặc tình hình rủi ro tín dụng.

#### **4.3 Tình hình thay đổi các nguồn quỹ**

Trong tình huống thứ ba được tóm tắt trên bảng 16, giả sử rằng các nguồn quỹ của NH thay đổi như sau: Tiền gửi thanh toán giảm xuống còn 20 triệu USD, và NH giữ qui mô cũ bằng cách thu hút 5 triệu USD nữa trong tiền gửi tiết kiệm ngắn hạn, và 5 triệu USD nữa trong tiền gửi dài hạn. Nguồn quỹ có được đã được đầu tư vào 5 loại của tài sản sinh lợi. Kết quả của trường hợp này, Lợi nhuận thấp hơn trung bình (ROE = 12,20%) và rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, và rủi ro vốn đều thấp hơn mục tiêu đề ra.

#### **4.4 Tăng trưởng nhanh chóng**

Tình huống thứ tư giả định rằng NHSMV quyết định tăng trưởng nhanh, từ 111 triệu tăng lên 130 triệu trong năm sau. Nguồn quỹ tạo được với chi phí cao để thu hút được 5 triệu tiền gửi ngắn hạn và tiết kiệm mới, 5 triệu tiền gửi dài hạn mới và 7 triệu khoản vay mới, vốn được tăng lên đến 10 triệu. Trong trường hợp này với nguồn quỹ có được đó được đầu tư vào 1 trong 5 tài sản sinh lợi, kết quả cho thấy trong bảng 16, NHSMV vượt quá lợi nhuận mục tiêu, đồng thời rủi ro thanh khoản và rủi ro lãi suất cũng cao. Một NH có sự tăng trưởng trung bình cao cần xem xét sự ảnh hưởng đến rủi ro và lợi nhuận, sự tăng trưởng được tài trợ như thế nào và nguồn quỹ có được sẽ được sử dụng như thế nào?

### **CHƯƠNG 3**

## **PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI**

### **I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG**

1. **Phân tích tỷ số lợi nhuận và rủi ro.**
2. **Phương pháp đo lường bổ sung hoạt động của ngân hàng**

### **II. TĂNG CƯỜNG KỸ NĂNG TRONG QUẢN TRỊ LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO**

1. [Phương pháp phân tích ROE](#)
2. [Cải tiến phương pháp đo lường rủi ro](#)
3. [Sự đánh đổi thích hợp giữa lợi nhuận và rủi ro](#)
4. [Báo cáo hoạt động ngân hàng\(UBPR\)](#)
5. [Những chỉ dẫn của sự thất bại](#)

---

Chương này tổng hợp lại và tăng cường thêm những thông tin tổng quát của ngân hàng và phương pháp đo lường lợi nhuận và rủi ro. Nội dung được mở đầu bằng sự đánh giá 10 chỉ tiêu đo lường kết quả và rủi ro ngân hàng điển hình.

## **I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG**

Trước tiên cần hệ thống lại các chỉ tiêu đo lường lợi nhuận và rủi ro trong ngân hàng và có điều chỉnh. Chương hai đã trình bày các chỉ tiêu phân tích lợi nhuận và rủi ro nhưng chỉ phù hợp với số liệu đưa ra trong ví dụ ở chương này, như cách tính hai tỷ số rủi ro thanh khoản và rủi ro tín dụng không thể sử dụng phổ biến cho tất cả các ngân hàng. Vì vậy, hai tỷ số rủi ro thanh khoản và rủi ro tín dụng cần được thống nhất lại tính toán dùng cho ngân hàng theo hệ thống các tỷ số sau đây:



Tiếp theo đây ta dùng số liệu ngân hàng CN (chương 1) để làm ví dụ phân tích theo 10 tỷ số đo lường lợi nhuận và rủi ro

**Bảng 1: Tỷ số đo lường rủi ro và lợi nhuận của ngân hàng CN.**

Các tỉ số	2000	2001	2002
Lãi suất cận biên			

Hệ số sinh lợi (LN biên tế)			
Hệ số sử dụng tài sản			
Thu nhập trên tài sản ( ROA)			
Hệ số vốn CSH			
Thu nhập trên vốn CSH (ROE)			
Rủi ro thanh khoản			
Rủi ro lãi suất			
Rủi ro tín dụng			
Rủi ro vốn			

## 1. Phân tích tỷ số lợi nhuận và rủi ro.

Tiếp theo ta cần quan tâm phân tích các tỷ số lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng theo trình tự như sau:

- Thứ nhất: Xu hướng của các tỷ số lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng qua các năm như thế nào.
- Thứ hai: So sánh các tỷ số này với các ngân hàng khác tương tự và rút ra những điểm mạnh điểm yếu của ngân hàng.
- Cuối cùng: So sánh các tỷ số thực hiện với mục tiêu đã đề ra của ngân hàng (so với kế hoạch).

## 2. Phương pháp đo lường bổ sung hoạt động của ngân hàng

Trong khi các tỉ số lợi nhuận - rủi ro của ngân hàng được sử dụng để đánh giá hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong những lĩnh vực quan tâm lớn nhất thì phương pháp đo lường bổ sung hoạt động của ngân hàng có thể được sử dụng để làm rõ từng điểm mạnh - yếu của ngân hàng. Điều bao hàm ở đây tại thời điểm phân tích loại đo lường bổ sung nào của ngân hàng có thể sử dụng. Xu hướng, mục đích và số liệu của các ngân hàng cùng nhóm là cơ sở cho sự đánh giá như các tỉ số bổ sung.

- Bốn loại đầu tiên của sự đo lường bổ sung là rất hữu ích cụ thể cho việc hiểu một cách chi tiết các yếu tố thuộc về tỉ suất lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận trên tài sản.

- + Thứ nhất là lợi nhuận (thu nhập) trên mỗi loại tài sản sinh lợi
- + Thứ hai xem xét nguồn thu nhập ngoài lãi suất để xác định hiệu quả hoạt động của ngân hàng từ các nguồn thu nhập ngoài lãi suất.
- + Hai loại khác là chi phí lãi suất của ngân hàng về các nguồn vốn huy động được và những chi phí khác để thực hiện hoạt động của ngân hàng như chi phí lương, chi phí quản lý...
- Cơ cấu nguồn vốn và tài sản của ngân hàng thường cung cấp thông tin bổ sung cho các tỷ số lợi nhuận và rủi ro. Phân tích cơ cấu này trong sự liên hệ với lợi tức trên tài sản và chi phí của các nguồn vốn thường chứng minh có ích.
- Xác định tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của một số khoản mục được chọn cung cấp hữu ích cho cả lợi nhuận và rủi ro.
- Cuối cùng, bốn loại của tỷ số rủi ro về tài chính giúp ta hiểu sâu hơn về rủi ro mà ngân hàng chấp nhận khi cố gắng để thu được lợi nhuận cao hơn.

*Nội dung đo lường bổ sung của ngân hàng được thiết lập theo bảng sau đây:*

**Bảng 2: Nội dung đo lường bổ sung của ngân hàng CN:**

CHỈ TIÊU	2000	2001	2002
<b>1/ Lợi tức trên tài sản sinh lợi</b>			
- Lợi tức trên đầu tư chứng khoán	10.25 %	7.32%	3.52%
- Lợi tức trên các khoản cho vay	13.77	11.33	11.12
- Lợi tức trên tổng tài sản sinh lợi	12.87	10.81	10.11
<b>2/ Hiệu quả thu nhập ngoài lãi suất</b>			
- Phí, lệ phí dịch vụ / Doanh thu	5.02%	7.00%	7.66%
- Thu nhập ngoài lãi suất khác / Doanh thu	2.36	2.58	3.51
- Tổng thu nhập ngoài lãi suất / tổng tài sản sinh lợi	0.95	1.12	1.23
<b>3/ Chi phí cho các nguồn quỹ tiền tệ</b>			
- Chi phí trên tiền gửi tiết kiệm	5.26%	4.80%	4.31%
- Chi phí trên tài khoản thị trường tiền tệ	8.25	7.90	5.77
- Chi phí trên chứng chỉ tiền gửi	8.83	8.01	7.73
- Chi phí trên các hình thức huy động khác	10.74	8.31	8.05
- Tổng chi phí tiền gửi và các hình thức huy động	8.37	7.06	6.49
- Chi phí cho các khoản vay ngắn hạn	11.09	9.93	5.56
- Chi phí cho các nguồn vốn khác	7.85	9.37	7.79
- Tổng chi phí phát sinh ra nguồn vốn	8.53	7.26	6.54
- Chi phí lãi suất / Tài sản sinh lợi	7.35	6.45	5.83
<b>4/ Hiệu quả của chi phí</b>			
- Dự phòng tổn thất tín dụng / Doanh thu	2.27%	2.98%	3.73%

- Tiền lương và trợ cấp / Doanh thu	19.13	20.13	21.69
- Tiền lương và trợ cấp / lao động (\$ )	19,881.00	20,613.00	22,074.00
- Tổng tài sản / lao động (1000\$)	920.00	1,008.00	1,074.00
- Chi phí hoạt động / Doanh thu	6.16%	6.53%	7.00%
- Chi phí hoạt động / Tổng tài sản	0.70	0.66	0.66
- Chi phí khác / Doanh thu	4.36	4.65	4.96
- Chi phí ngoài lãi suất / Tổng tài sản sinh lợi	3.83	3.65	3.69
- Tổng chi phí / Tổng tài sản sinh lợi	11.47	12.61	11.91
- Thuế / Thu nhập trước thuế	9.56	3.15	7.82
<b>5/ Cấu trúc của tài sản</b>			
- Tài sản sinh lợi / Tổng tài sản ( chi tiết cho từng loại tài sản sinh lợi trên bảng cân đối kế toán )	87.52%	87.04%	86.40%
<b>6/ Cấu trúc của nguồn vốn</b>			
- Nguồn vốn huy động/ Tổng nguồn vốn (Lấy số liệu chi tiết từng loại nguồn vốn trên bảng cân đối kế toán )			
<b>7/ Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm</b>			
- Tỷ lệ tăng trưởng của tổng tài sản		14.84%	9.77%
- Tỷ lệ tăng trưởng của cho vay		27.54	11.73
- Tỷ lệ tăng trưởng của tiền gửi		14.24	10.74
- Tỷ lệ tăng trưởng của vốn chủ sở hữu		15.27	7.25
<b>8/ Các tỷ số thanh khoản bổ sung</b>			
- Tài sản thanh khoản / Tổng tài sản	7.56%	5.75%	4.95%
- Tổng nợ vay / Vốn chủ sở hữu	35.63	40.79	32.88
- Tiền gửi dễ biến động/ Tổng số tiền gửi	34.20	28.21	33.47
<b>9/ Các tỷ số nhạy cảm với lãi suất bổ sung</b>			
- Tài sản nhạy cảm lãi suất / Tổng tài sản	43.69%	44.88%	48.12%
- Nguồn vốn nhạy cảm lãi suất / Tổng tài sản	40.31	49.70	55.93
<b>10/ Chỉ tiêu đánh giá tổng tài sản tín dụng bổ sung</b>			
- Tài sản rủi ro / Tổng tài sản	79.95%	81.29%	81.45%
- Dự phòng tổn thất tín dụng / Tổng dư nợ	0.45	0.59	0.56
<b>11/ Các tỷ số vốn bổ sung</b>			
- Vốn chủ sở hữu / Tổng tài sản	7.55%	7.58%	7.40%
- Vốn chủ sở hữu / Tổng dư nợ	13.46	12.17	11.68

Bảng trên cho thấy các chỉ tiêu đo lường bổ sung cho lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng cần phải tính qua 3 năm để có thể phân tích được xu hướng của các chỉ tiêu, từ đó có thể rút ra kết luận chính xác hơn.

## II. TĂNG CƯỜNG KỸ NĂNG TRONG

[TOP](#)

## QUẢN TRỊ LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO

Phương pháp phân tích được áp dụng bởi Ngân hàng CN (chương 1) đã được các nhà NH, nhà phân tích và các nhà làm qui chế áp dụng rộng rãi. Tăng cường kỹ năng phân tích của phương pháp tiếp cận truyền thống về đo lường lợi nhuận và rủi ro được đề cập trong hai nội dung sau đây:

### 1. Phương pháp phân tích ROE

Mục đích của phần này là trình bày và giải thích một sự lựa chọn phương pháp phân tích ROE. Phương pháp này cho rằng ROE của ngân hàng là tổng hợp của 2 thành phần:

- Thành phần thứ nhất: thu nhập của NH trên sự đầu tư vốn như cho vay, đầu tư chứng khoán, và các khoản đầu tư khác (Return on invested fund được viết tắt là ROIF)

- Thành phần thứ hai: thu nhập của ngân hàng trên đòn bẩy tài chính (Return on Financial Leverage được viết tắt là ROFL) nó phản ánh mức độ mà ngân hàng lợi dụng vốn chủ sở hữu và sự trao đổi giữa vốn chủ sở hữu và nợ phải trả để có được thu nhập tối ưu.

Từ hai thành phần trên ta có: **ROE = ROIF + ROFL**

Sau đây chúng tôi sẽ giải thích phương pháp phân tích ROE này và dùng nó để phân tích sự thay đổi ROE của ngân hàng qua các năm.

Cũng như hầu hết các doanh nghiệp, ngân hàng thương mại thu hút được nguồn quỹ tiền tệ (bao gồm các khoản nợ và vốn chủ sở hữu) rồi đem đầu tư vào những tài sản tài chính hoặc phi tài chính với những lãi suất được cụ thể ở đây là ROIF. Thu nhập này có thể được khái niệm đơn giản đó là tỉ số giữa thu nhập hoạt động chia cho tài sản sinh lợi

#### Công thức 1:

Thu nhập hoạt động = Doanh thu - Chi phí hoạt động sau thuế

- Doanh thu là tổng cộng tất cả các khoản thu nhập lãi suất cho vay và đầu tư chứng khoán thu phí dịch vụ và các khoản thu nhập ngoài lãi suất khác.

- Chi phí hoạt động là tổng số của dự trữ cho tổn thất cho vay, chi phí nhân viên và các khoản chi phí ngoài lãi suất khác.

#### Công thức 2:

ROIF = Tỷ suất sử dụng tài sản - Tỉ suất chi phí hoạt động

$$\text{Tỷ suất sử dụng tài sản} = \frac{\text{Doanh thu miễn trừ thuế} + \text{Doanh thu chịu thuế} \times (1-t)}{\text{Tài sản}}$$

t : thuế suất thuế thu nhập ngân hàng

Ví dụ: Lấy số liệu từ bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập của Ngân hàng CN

(chương 1) trong năm 2000 với doanh thu chịu thuế là 11.996 ngàn USD, doanh thu miễn trừ thuế là 1.098 ngàn USD và thuế suất 39%, tỷ suất sử dụng tài sản được tính như sau:

$$\frac{\text{Tỷ suất sử dụng Tài sản}}{=} = \frac{1.098 + (0.61) \times 11.996}{115.950} = 7,26\%$$

- Chi phí hoạt động (chi phí ngoài lãi suất) là những khoản chi phí chi cho hoạt động của ngân hàng sẽ là sự giảm trừ thuế, chi phí này cũng phải được tính ở thuế suất (t)

$$\frac{\text{Tỷ suất chi phí hoạt động}}{=} = \frac{(1-t) \times \text{chi phí ngoài lãi suất}}{\text{Tài sản}}$$

Ví dụ: Ngân hàng CN - Tỷ suất chi phí hoạt động năm 2000 là:

$$\frac{(0,61) \times 197}{115.950} + \frac{(0,61) \times 2.505}{115.950} + \frac{(0,61) \times 1.377}{115.950} = 2,20\%$$

Do đó thu nhập trên vốn đầu tư sẽ bằng  $7,26\% - 2,20\% = 5,06\%$

$$ROIF = 5,06\%$$

+ Thành phần thứ 2 của phương pháp phân tích ROE là ROFL. Đo lường sự ảnh hưởng trên ROE khi ngân hàng gia tăng nợ phải trả với tỷ suất chi phí cụ thể và rồi đầu tư những khoản này vào các tài sản sinh lợi để thu được ROIF .. Cụ thể hơn, tài sản ngân hàng đã được thể hiện theo tính chất cân đối trong kế toán như sau:

$$\text{Tài sản} = \text{Nguồn quỹ đầu tư} = \text{Nợ} + \text{Vốn chủ sở hữu.}$$

ROFL của ngân hàng là kết quả của sự chênh lệch giữa ROIF và chi phí vốn sau thuế  $K_d (1 - t)$  nhân với tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu (L)

$$ROFL = [ROIF - K_d (1 - t)] \times [L]$$

Trong đó:

$$L = \text{Tổng nợ} / \text{Vốn chủ sở hữu}$$

Một lần nữa, sử dụng ví dụ Ngân hàng CN trong năm 2000 - Tỷ số nợ/vốn chủ sở hữu và chi phí nợ (vốn) sau thuế như sau:



$$L = \frac{\text{Nợ}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{107.19}{8.755} = 12,24 \text{ lần}$$

$$K_d (1-t) = \frac{7.461 (1-0,0425)}{107.195} = 4,25\%$$

Khoảng cách đòn bẩy của ngân hàng CN là 0,81% ( ROIF trừ chi phí vốn sau thuế là 5,06% - 4,25% = 0,81%) vì vậy, ngân hàng có thể đầu tư \$ 107,195 vốn với chi phí 4,25% sau thuế để thu được ROIF là 5,06%, ROFL 2000 của ngân hàng CN được tính như sau:

$$\text{ROFL} = [5,06\% - 4,25\%] [12,24] = 9,92\%$$

Và công thức phân tích ROE năm 2000 là:

$$\text{ROE} = \text{ROIF} + \text{ROFL} = 5,06\% + 9,92\% = 14,98\%$$

Từ sự phân tích trên chúng ta có thể rút ra kết luận rằng: nếu ROIF nhỏ hơn chi phí vốn sau thuế thì ROE sẽ thấp và dễ dàng trở thành số âm.

Ví dụ: Giả sử như ROIF = 4,75%

$$K_d (1-t) = 5,25\%$$

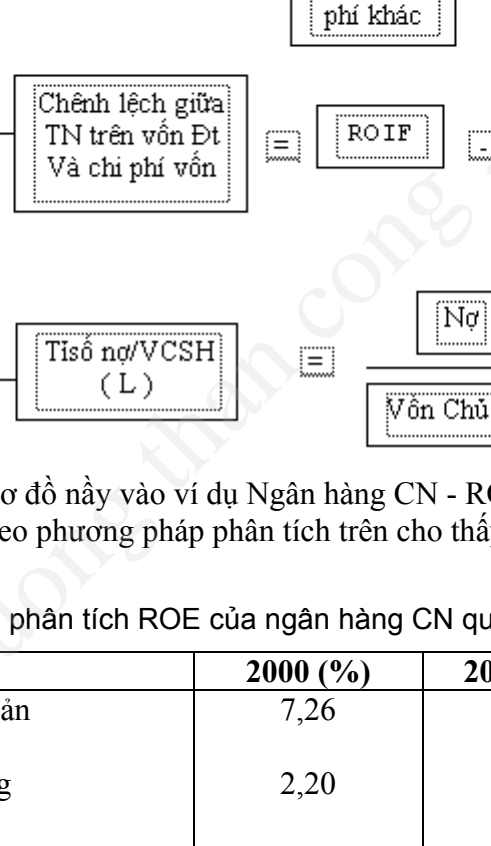
$$L = 13,00$$

$$\text{ROE} = 4,75\% + [-0,50\%] [13,00] = 4,75\% - 6,50\% = -1,75\%$$

với sự chênh lệch âm, ROE giảm trong khi (L) tăng.

Chúng ta có thể tóm tắt phương pháp phân tích trên đây bằng một sơ đồ, qua sơ đồ này cho thấy các yếu tố tác động làm tăng hoặc giảm ROE một cách rõ ràng hơn, từ đó sẽ có cách điều chỉnh để tăng ROE.

### Sơ đồ 1: Công thức phân tích ROE



	2000 (%)	2001 (%)
lãi	7,26	

## phân tích ROE của ngân hàng CN qu

	2000 (%)	2001 (%)
lần	7,26	12,24
g	2,20	12,24
	5,06	12,24
	5,06	12,24
	4,25	12,24
	0,81	12,24
	12,24 lần	12,24
	9,92	12,24

ROE = ROIF + ROFL	14,98	11,72	10,99
-------------------	-------	-------	-------

Sử dụng phương pháp phân tích này nói lên điều gì cho sự quản trị về nguyên nhân làm giảm ROE xuống 11,72% trong năm 2001. Nội dung phân tích cho thấy được kết quả ROE giảm xuống trong năm 2001 là do hiệu suất sử dụng tài sản giảm, khoảng cách đòn bẩy giảm và tỷ số nợ trên vốn chủ sở hữu giảm.

## 2. Cải tiến phương pháp đo lường rủi ro

Trong môi trường hoạt động nhiều thử thách, các NH phải gánh chịu rủi ro đáng kể để kiếm được lợi nhuận. Đo lường và quản trị rủi ro là khía cạnh quan trọng nhất của quản trị tài chính ngân hàng.

**Bảng số 4 : Các loại rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng thương mại**

Đặc trưng cơ bản của Ngân hàng thương mại	Phân loại rủi ro	Các loại rủi ro
-Môi trường	Rủi ro môi trường	Rủi ro luật pháp Rủi ro kinh tế Rủi ro cạnh tranh Rủi ro định chế
- Nguồn nhân lực	Rủi ro quản trị	Rủi ro (tham ô) biển thủ Rủi ro tổ chức Rủi ro năng lực, ngân hàng Rủi ro bù đắp, đền bù
- Dịch vụ tài chính	Rủi ro phân phối	Rủi ro hoạt động Rủi ro kỹ thuật Rủi ro sản phẩm mới Rủi ro chiến lược

- Bảng cân đối kế toán	Rủi ro tài chính	Rủi ro tín dụng  Rủi ro thanh khoản  Rủi ro lãi suất  Rủi ro vốn CSH
------------------------	------------------	--

## 2.1 Rủi ro môi trường

Các ngân hàng thương mại phải hoạt động vượt qua những tác động từ môi trường bên ngoài một cách tốt nhất và trong sự kiểm soát rất hạn chế để đạt được kết quả mong muốn với rủi ro có thể chấp nhận được. Trong môi trường hoạt động những rủi ro ngân hàng cần quan tâm như: Thứ nhất là rủi ro luật pháp chỉ rằng một sự thay đổi trong pháp luật ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả của ngân hàng thương mại, làm cho kết quả bị giảm sút, hoặc bị hạn chế trong lãnh vực hoạt động.

Thứ hai là rủi ro kinh tế, rủi ro này gắn với yếu tố kinh tế của từng vùng hay từng quốc gia nó có thể ảnh hưởng đến tình hình hoạt động của ngân hàng, khi nền kinh tế thịnh vượng thì chắc chắn hoạt động của ngân hàng cũng sẽ phát triển mạnh và ngược lại nếu nền kinh tế bị suy thoái, thì hoạt động của ngân hàng cần phải thu hẹp lại để tránh sự phá sản.

Kế đến là rủi ro cạnh tranh, sự cạnh tranh ngày càng gia tăng bởi vì hầu hết các dịch vụ và sản phẩm của ngân hàng có thể được cung cấp ngày càng nhiều hơn bởi các doanh nghiệp tài chính và phi tài chính, và cuối cùng là rủi ro định chế: đây là những chế độ, qui tắc đã được qui định, mà ngân hàng phải hoạt động và sống với những qui tắc đó, những chế độ và qui tắc này có thể đặt ngân hàng vào thế bất lợi trong cạnh tranh.

## 2.2 Rủi ro quản trị gây ra bởi những người quản trị ngân hàng

+ Rủi ro biến thủ tiền bạc đó là rủi ro do tính không trung thực của nhân viên và cán bộ gây ra, làm mất mát tiền bạc, sử dụng tiền vào hoạt động cá nhân.

+ Rủi ro tổ chức là rủi ro mà ngân hàng sẽ không có hiệu quả trong tổ chức, như bộ máy tổ chức quá nặng nề, chưa có tính thống nhất trong các quyết định, sử dụng nhân chưa viên thích hợp, chưa đúng năng lực.

+ Rủi ro khả năng (năng lực) đó là rủi ro mà kế hoạch bù đắp của ngân hàng không thể cung cấp thích hợp.

Sử dụng con người đúng năng lực và phải bù đắp phù hợp với năng lực mà người lao động đã tham gia vào hoạt động.

## 2.3 Rủi ro phân phối, nó xảy ra khi ngân hàng cung cấp dịch vụ tài chính, có 4 loại rủi ro chính như sau:

+ Rủi ro hoạt động, đôi khi còn được gọi là rủi ro quản lý, là năng lực của ngân hàng để phân phối những dịch vụ tài chính một cách có lãi.

+ Rủi ro kỹ thuật là rủi ro của hệ thống phân phối hiện tại trở nên không hiệu quả do phát triển phân phối sản phẩm và dịch vụ mới.

+ Rủi ro sản phẩm mới là sự nguy cơ có liên quan với sự đưa ra sản phẩm và dịch vụ mới. Thiếu năng lực quản trị trong thị trường mới có thể dẫn đến những vấn đề căng thẳng cho sản phẩm mới, như không thu hút được khách hàng, không chiếm lĩnh được thị trường, chi phí đầu tư cao.

+ Rủi ro năng lực (tài năng) của ngân hàng chọn vùng địa lý, lãnh vực sản phẩm sẽ đem lại lợi nhuận cho ngân hàng trong một môi trường tương lai phức tạp.

### **2.3 Rủi ro tài chính, nó được đề cập đến trong quản trị bằng cân đối kế toán.**

+ Rủi ro tín dụng, cũng được gọi sự không hoàn thành hoặc là rủi ro chất lượng tài sản, là khả năng của việc nhận số tiền từ những tài sản khi đã hứa.

+ Rủi ro thanh khoản: hoặc rủi ro cung cấp tiền chỉ năng lực tiềm tàng của ngân hàng cung cấp tiền cho nhu cầu tài chính của ngân hàng.

+ Rủi ro lãi suất: chỉ một sự ảnh hưởng tiêu cực (ngược lại) đến số tiền và giá trị của tài sản hay nợ phải trả do lãi suất thay đổi.

+ Rủi ro hệ số vốn CSH là một sự thể hiện của vốn một ngân hàng phải bảo vệ các chủ tiền gửi hoặc các người cho vay từ sự giảm xuống trong giá trị tài sản.

Sau đây là 4 loại rủi ro tài chính được đo lường bằng phương pháp truyền thống:

- Rủi ro tín dụng, theo phương pháp đo lường truyền thống cần xem xét các chỉ tiêu như:

+ Cho vay bao gồm doanh số cho vay và dư nợ cho vay, chỉ tiêu này cho biết qui mô về hoạt động tín dụng của ngân hàng, đồng thời cho thấy mức độ đầu tư vào từng lãnh vực, lãnh vực rủi ro cao hay thấp.

+ Tổn thất cho vay/cho vay, chỉ tiêu này đánh giá mức độ tổn thất trong hoạt động tín dụng là bao nhiêu phần trăm ( % ) so với tổng số cho vay, chỉ tiêu của ngân hàng nên được so với chỉ tiêu trung bình ngành.

+ Dự trữ tổn thất/cho vay, chỉ tiêu này cho thấy tình hình dự trữ cho tổn thất tín dụng của ngân hàng chiếm bao nhiêu phần trăm ( % ) trong tổng số cho vay, chỉ tiêu cũng cho biết được chất lượng hoạt động tín dụng, vì mức dự trữ tổn thất dựa vào các khoản cho vay chất lượng thấp tức là rủi ro cao.

Những chỉ tiêu đo lường này có khuynh hướng chịu thiệt hại vì nó có thể làm sút giảm lợi nhuận thu được, khi chấp nhận rủi ro tín dụng cao hơn.

- Rủi ro thanh khoản, phương pháp đo lường truyền thống bao gồm các chỉ tiêu sau:

+ Dư nợ cho vay/tiền gửi (huy động), chỉ tiêu này cho thấy mức độ sử dụng nguồn tiền huy động để cho vay, chỉ tiêu này càng cao khả năng thanh toán càng giảm, nhất là tập trung vào cho vay trung và dài hạn.

+ Tài sản thanh khoản/tiền gửi, chỉ tiêu này cho thấy tài sản dùng để thanh toán cho các khoản tiền gửi có thể rút ra ở bất cứ kỳ hạn nào, chỉ tiêu này càng cao thì càng ít rủi ro.

Cách phân tích này có khuynh hướng chú trọng đến thanh khoản của tài sản trên bảng cân đối kế toán.

- Rủi ro lãi suất:

+ Tài sản nhạy cảm lãi suất/nguồn vốn nhạy cảm lãi suất

+ Số chênh lệch giữa tài sản nhạy cảm lãi suất và nguồn vốn nhạy cảm lãi suất.

Vấn đề gặp phải đối với những phương pháp đo lường truyền thống này bao gồm sự khó khăn trong việc chọn kỳ hạn để sử dụng như là tiêu chuẩn cho sự nhạy cảm chú ý đến sự tái đầu tư và lãi suất thay đổi ảnh hưởng đến sự nhạy cảm lãi suất một cách nhanh chóng và đều đặn, và sự thất bại để xem xét sự nhạy cảm giá trị đối với sự thay đổi lãi suất.

- Rủi ro vốn, phương pháp truyền thống như:

+ Vốn chủ sở hữu/tiền gửi

+ Tỷ số vốn/tài sản

Những điểm yếu của sự đo lường này bao gồm sự nhấn mạnh giá trị bảng cân đối kế toán, không nhận thấy rõ sự khác nhau trong rủi ro giữa các tài sản khác nhau, cũng không thấy rõ những khoản ngoài bảng cân đối kế toán, và sử dụng giá trị sổ sách hơn là giá trị thị trường cho cả tài sản và vốn chủ sở hữu.

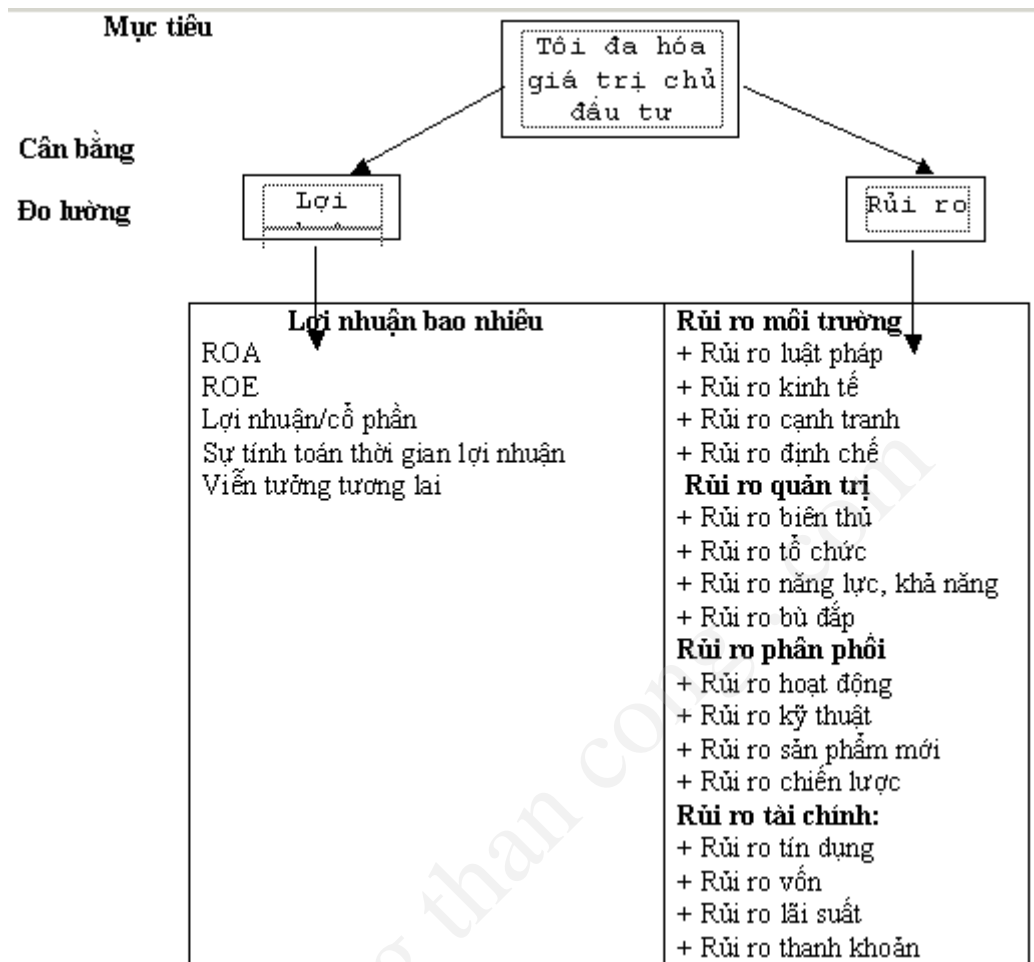
1) Rủi ro tín dụng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho vay/tài sản</li> <li>- Tổn thất cho vay/cho vay</li> <li>- Dự trữ tổn thất/cho vay</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sự tập trung cho vay</li> <li>- Tăng trưởng cho vay</li> <li>- Lãi suất cho vay cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích tín dụng</li> <li>- Cách chứng minh = tín dụng</li> <li>- Kiểm tra tín dụng</li> <li>- Đánh giá rủi ro đặc biệt</li> <li>- Dự trữ thanh khoản</li> </ul>
2) Rủi ro thanh khoản	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cho vay/tiền gửi</li> <li>- Tài sản thanh khoản/tiền gửi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nguồn quỹ mua</li> <li>- Chi phí vay mượn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí/ mô hình định giá</li> <li>- Phát triển nguồn</li> </ul>

3) Rủi ro lãi suất	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tài sản nhạy cảm LS/nợ phải trả nhạy cảm LS</li> <li>- Sự cách biệt giữa 2 loại</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tài sản thanh khoản</li> <li>- Vay mượn /tiền gửi</li> <li>- Số lượng cách biệt nhau</li> <li>- Kỳ hạn</li> <li>- Sự cách biệt về chuyển động LS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>quỹ</li> <li>- Quản trị sự cách biệt chuyển động</li> <li>- Phân tích kỳ hạn</li> </ul>
4) Rủi ro vốn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vốn cổ đông/tiền gửi</li> <li>- Vốn cổ đông/tổng tài sản</li> <li>- Vốn chủ sở hữu/tổng tài sản</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rủi ro tài sản đã điều chỉnh/vốn cổ đông</li> <li>- Tăng trưởng trong tài sản</li> <li>- Tăng trưởng vốn cổ phần</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoạch định vốn</li> <li>- Phân tích sự tăng trưởng bền vững</li> <li>- Chính sách chia cổ phần</li> <li>- Rủi ro điều chỉnh vốn</li> </ul>

### 3. Sự đánh đổi thích hợp giữa lợi nhuận và rủi ro

Sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro đã được thảo luận không một câu hỏi nào rằng những rủi ro nào phải chấp nhận để có được lợi nhuận một cách thích đáng, mà là bao nhiêu rủi ro và lợi nhuận. Vấn đề cơ bản ở đây là quản trị ngân hàng nên cố gắng tối đa hóa giá trị vốn đầu tư của chủ đầu tư ngân hàng. Tối đa hóa giá trị này bao gồm cả hai, lợi nhuận và rủi ro và sự cân bằng giữa hai.

Sơ đồ 2: Thành phần của mục tiêu tối đa hóa giá trị chủ đầu tư



Các chỉ tiêu đo lường lợi nhuận khác nhau không chỉ bao gồm ROA và ROE, mà còn định bởi thời gian của lợi nhuận và viễn cảnh lợi nhuận trong tương lai.

- Chất lượng hoặc rủi ro của lợi nhuận có liên quan đến số lượng
- Thời gian và lợi nhuận trong tương lai. Lợi nhuận có thể tăng nhanh bằng cách chấp nhận rủi ro hoạt động và tài chính nhiều hơn
  - + Thời gian của lợi nhuận và viễn tương lai bị ảnh hưởng bởi rủi ro hoạt động và rủi ro tài chính.
  - + Rủi ro môi trường nó không làm gia tăng lợi nhuận một cách cụ thể nhưng cung cấp như 1 hạn chế trên chu kỳ và quyết định rủi ro.
- Sự quản trị của những ngân hàng lớn hơn hoặc những ngân hàng có nắm giữ nhiều công ty, cổ phần của chúng bán trên thị trường rất cao giá trị nên dùng giá thị trường đối với các chi phí thông thường của ngân hàng như là một hướng dẫn để cân bằng giữa lợi nhuận và rủi ro.
  - + Ngân hàng nên chấp nhận thêm rủi ro nếu giá trị thị trường tăng. Bởi vì sự tăng trong lợi nhuận lớn hơn sự bù đắp phần giảm lợi nhuận nhiều lần kết quả từ sự chấp nhận rủi ro cao hơn.



+ Nếu giá thị trường giảm, lợi nhuận giảm trước tiên nhưng rủi ro thấp hơn nhiều lần đó là sự chọn tốt nhất.

- Đối với những ngân hàng mà cổ phiếu không thể bán được giá cao trên thị trường thì công thức sau đây là sự hướng dẫn.

Tối đa hóa giá trị của chủ đầu tư được tính toán bằng tính giảm các khoản thu nhập của cổ đông.

#### **4. Báo cáo hoạt động ngân hàng thống nhất (UBPR)**

Báo cáo hoạt động của ngân hàng bao gồm những nội dung sau đây:

- Tóm tắt các tỷ số: Các tỷ số sau phân tích lợi nhuận và rủi ro của ngân hàng trong năm báo cáo

- Thông tin thu nhập: Căn cứ trên các báo cáo tài chính của ngân hàng

- Báo cáo thu nhập - Doanh thu và chi phí

- Thu nhập ngoài lãi suất và chi phí và kết quả mang lại

##### **\* Thông tin bảng cân đối kế toán**

- Tài sản, nợ phải trả, vốn

- Tỷ lệ cấu tạo nên tài sản và nguồn vốn trong bảng cân đối kế toán

- Phân tích khoản cho vay, dự trữ tổn thất và các loại cho vay

- Phân tích nợ quá hạn, sự không tích lũy, và cấu trúc lại khoản cho vay, cho thuê

- Phân phối kỳ hạn và định giá lại

- Thanh khoản và danh mục đầu tư

- Phân tích vốn

Tóm tắt các tỉ số được chia thành 5 loại với 3 phương pháp đo lường được báo cáo cho mỗi tỉ số.

- 5 loại tỷ số:

+ Thu nhập và khả năng sinh lợi

+ Phân tích cho vay, cho thuê

+ Thanh khoản

+ Sự tư bản hóa

+ Tỷ lệ tăng trưởng

- 3 phương pháp đo lường được báo cáo

+ Các tỷ số của ngân hàng được chọn.

+ Tỷ số trung bình cho nhóm ngân hàng

+ Tỷ lệ phần trăm giới hạn của tỷ số ngân hàng được đòi hỏi trong nhóm ngân hàng

Sự sử dụng có hiệu quả nhất của báo cáo có lẽ có được từ sự nghiên cứu phần tóm tắt các tỷ số này làm rõ điểm mạnh và điểm yếu tiềm tàng, và theo đó phân tích chi tiết cụ thể từng trong những phần còn lại. Người sử dụng báo cáo cũng nên được nhận thức ít nhất 3 điểm yếu của những báo cáo sau đây:

- Thứ nhất: báo cáo được chuẩn bị từ quan điểm định chế. Bất cứ giá thị trường có thể có được dữ liệu cổ phiếu, hoặc ROE thì quan trọng đối với sự mong ước của cổ đông nhưng bị bỏ qua.

- Thứ 2: Dữ liệu đều là số liệu sổ sách, nó được dựa trên chi phí lịch sử một cách tổng quát và bỏ qua giá trị quan trọng để ra quyết định.

- Thứ 3: Số liệu thường là tính theo bình quân quý, nó không được tính theo bình quân ngày cũng không là số cuối năm. Xuất hiện trong nhiều báo cáo của ngân hàng thường những nhà phân tích ngân hàng sẽ kết thúc với 3 bản số liệu: một dựa trên số liệu bình quân ngày, một dựa trên số liệu bình quân quý, và một dựa trên số liệu cuối năm. Mặc dù có những điểm yếu nhưng báo cáo là nguồn chủ yếu cho việc phân tích hoạt động của ngân hàng.

## 5. Những chỉ dẫn của sự thất bại

Những NH đi đến thất bại thường không đo lường đến sự quản trị rủi ro tín, kỹ năng mà các NHTM được sử dụng để thực hiện tốt. Những NH thiếu những kỹ năng quản trị rủi ro tín dụng và được hoạt động trong một thị trường dưới sự liên kết kinh thì có thể đi đến sự thất bại.

Một dự án nghiên cứu gần đây của các nhà kinh tế và giáo dục đã cho thấy những chỉ tiêu tài chính chỉ ra sự thất bại. Những nhà nghiên cứu đã xem xét những tỷ số của các NH nhiều năm trước khi đưa đến sự thất bại. Họ đã cố gắng khám phá sự đưa đến thất bại và đã đưa ra vài hướng dẫn quan trọng chỉ ra sự thất bại của NH.

**Bảng 5: Xu hướng các chỉ tiêu đưa đến thất bại**

Tỷ số	Ảnh hưởng
1. ROA	( - )
2. Cho vay / Tài sản	( + )
3. Vốn / Tài sản	( - )
4. Nguồn vốn huy động / Tài sản	( + )
5. Thu nhập / Cho vay	( + )
6. Cho vay Thương mại, Công nghiệp/ Tài sản	( + )

Dấu cộng và trừ trong cột ảnh hưởng cho biết mối quan hệ của tỷ số và sự thất bại.

## CHƯƠNG 4

### QUẢN TRỊ NGHIỆP VỤ ĐẦU TƯ CỦA

# NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

## I. MỤC ĐÍCH CỦA ĐẦU TƯ VÀ CÁC LOẠI CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ

1. Mục đích đầu tư chứng khoán của ngân hàng thương mại
2. Các chứng khoán ngân hàng đầu tư

## II. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ LỰA CHỌN CHỨNG KHOÁN ĐẦU TƯ

1. Lợi suất kỳ vọng
2. Khả năng chịu thuế
3. Rủi ro lãi suất
4. Rủi ro tín dụng/khả năng vỡ nợ
5. Rủi ro lạm phát
6. Rủi ro kinh doanh
7. Rủi ro thanh khoản
8. Rủi ro thu hồi trước của người phát hành
9. Các yêu cầu đảm bảo

## III. CÁC CHIẾN LƯỢC VỀ KỲ HẠN ĐẦU TƯ

1. Chiến lược bậc thang
2. Chiến lược chuyển đáo hạn về phía trước
3. Chiến lược chuyển đáo hạn về phía sau
4. Chiến lược Barbell
5. Phương pháp dự kiến lãi suất

---

Trong chương này, mục tiêu là giúp người đọc tìm hiểu vì sao ngân hàng phải thực hiện chức năng đầu tư song song với hoạt động cho vay; lựa chọn các chứng khoán để đầu tư và cách quản trị đầu tư hiệu quả.

## **I. MỤC ĐÍCH CỦA ĐẦU TƯ VÀ CÁC LOẠI CHỨNG KHOÁN NGÂN HÀNG ĐẦU TƯ**

[TOP](#)

### **1. Mục đích đầu tư chứng khoán của ngân hàng**

## thương mại

Trong thời đại ngày nay, các ngân hàng thương mại được các cơ quan chức năng của chính phủ cấp phép hoạt động kinh doanh là để cung cấp các tiện ích và dịch vụ tài chính cho công chúng tại một khu vực địa lý nào đó. Bộ phận chủ yếu nhất nằm trong số những dịch vụ này là cấp các khoản tín dụng để hỗ trợ đầu tư phát triển kinh doanh, tiêu dùng cho nhiều chủ thể khác nhau (các tổ chức kinh tế, các cơ quan thuộc chính phủ, các cá nhân và hộ gia đình) trong khu vực nơi ngân hàng phục vụ.

Những khoản cho vay có thể góp phần đem lại việc làm và thu nhập cho rất nhiều người dân, mặc dù trong số đó không phải ai cũng vay vốn trực tiếp của ngân hàng nhưng họ cũng là những người hưởng lợi gián tiếp từ hoạt động cho vay của ngân hàng.

Tuy vậy, không phải tất cả nguồn vốn của ngân hàng đều được đầu tư vào các khoản tín dụng vì có nhiều lý do, cụ thể là:

- Không dễ dàng bán chúng trước khi đáo hạn một khi ngân hàng cần tiền khẩn cấp.
  - Những khoản vay là loại tài sản có nhiều rủi ro nhất của ngân hàng, chứa đựng trong đó khả năng vỡ nợ của người đi vay cao nhất so với bất kỳ loại đầu tư nào khác của ngân hàng.
  - Đối với các ngân hàng có qui mô vừa và nhỏ, phần lớn các ngân hàng này sử dụng nguồn vốn kinh doanh của mình để cấp tín dụng cho các khách hàng đang hoạt động trong nền kinh tế. Do đó, với bất cứ sự suy thoái nào trong hoạt động của nền kinh tế cũng sẽ làm suy giảm đáng kể chất lượng những khoản tín dụng cấp ra và nhất định ảnh hưởng nghiêm trọng đến thu nhập của ngân hàng.
- Vì những lý do trên, các ngân hàng đã biết sử dụng một phần lớn nguồn vốn kinh doanh của mình - thông thường từ một phần năm tới một phần ba, cho những khoản mục đầu tư sinh lời khác như đầu tư vào các chứng khoán, bao gồm các loại chứng khoán do chính phủ và các công ty phát hành. Đối với ngân hàng thương mại, hoạt động đầu tư chứng khoán thực hiện một số chức năng quan trọng sau đây:
- Ổn định hóa thu nhập của ngân hàng: Nhằm tạo cân bằng về thu nhập cho ngân hàng trong chu kỳ kinh doanh. Khi thu nhập từ các khoản tín dụng giảm xuống thì thu nhập chứng khoán có thể có thể bù đắp lại.
  - Bù trừ rủi ro tín dụng: Các chứng khoán có rủi ro thấp có thể được ngân hàng mua và giữ lại để cân bằng với rủi ro tín dụng.
  - Cung cấp một sự đa dạng hoá về mặt địa lý: Chứng khoán thường xuất phát từ nhiều khu vực khác nhau hơn so với các khoản tín dụng của ngân hàng, điều này cho phép ngân hàng đa dạng hóa đầu tư và lợi nhuận của nó trên phương diện địa lý một cách có hiệu quả hơn.
  - Cung cấp dự trữ cho ngân hàng: Vì chứng khoán có thể dễ chuyển hoá thành nguồn tiền để thoả mãn nhu cầu thanh khoản hiện thời, hoặc có thể được dùng để cầm cố để vay vốn bổ sung cho ngân hàng.

- Giảm nghĩa vụ nộp thuế của ngân hàng: Chứng khoán có loại phải nộp thuế và có loại không phải nộp thuế. Do đó, đây là khoản đầu tư bù trừ thu nhập chịu thuế do các khoản tín dụng.

- Tạo ra tuyến phòng thủ cho ngân hàng: Nhằm ngăn ngừa những thiệt hại mà có thể là hậu quả của lãi suất thay đổi trên thị trường.

- Đem lại tính năng động cho danh mục tài sản: Không như phần lớn các khoản vay, các chứng khoán đầu tư có thể mua được mua và bán nhanh chóng nhằm mục đích tái cơ cấu các tài sản của ngân hàng để phù hợp với điều kiện thị trường hiện tại.

- Tăng cường hiệu quả của ngân hàng: Những chứng khoán có chất lượng ngân hàng đang nắm giữ sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của ngân hàng.

## **2. Các chứng khoán ngân hàng đầu tư**

[TOP](#)

Nhằm tăng cường hiệu quả tài chính và giảm thiểu rủi ro cho ngân hàng nên danh mục chứng khoán của ngân hàng ngày càng tăng nhanh. Hơn nữa, mỗi khoản mục đầu tư của ngân hàng có những đặc điểm khác nhau về rủi ro, về sự nhạy cảm đối với lạm phát, về sự nhạy cảm đối với những thay đổi trong chính sách của chính phủ và những điều kiện kinh tế. Nhằm mục đích xem xét từng khía cạnh cụ thể của mỗi phương tiện đầu tư khác nhau, có thể phân chia chúng thành hai nhóm lớn: (1) Các công cụ thị trường tiền tệ, với thời gian đáo hạn tối đa một năm và được quan tâm vì tính hiệu quả và rủi ro thấp của chúng; (2) Các công cụ thuộc thị trường vốn, với thời gian đáo hạn trên một năm và nói chung được lưu ý vì mức lợi nhuận kỳ vọng và thu nhập vốn cao hơn của chúng.

Bản chất và đặc điểm của mỗi loại chứng khoán thuộc phạm vi của hai loại thị trường nói trên được trình bày chi tiết ở các bảng 1 và bảng 2 ở phía sau.

## **II. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ LỰA CHỌN CHỨNG KHOÁN ĐẦU TƯ**

[TOP](#)

Khi quan sát các chứng khoán do ngân hàng đầu tư và nắm giữ, điều dễ thấy là ngân hàng phải xem xét nhiều nhân tố khác nhau để quyết định chứng khoán nào cần mua và cần bán. Những nhân tố cơ bản tạo nên sự lựa chọn của ngân hàng như sau:

- + Suất thu lợi kỳ vọng
- + Khả năng chịu thuế.
- + Rủi ro lãi suất
- + Rủi ro tín dụng.
- + Rủi ro thanh khoản.
- + Rủi ro thu hồi.
- + Rủi ro lạm phát.
- + Rủi ro kinh doanh.
- + Rủi ro đảm bảo.

## 1. Lợi suất kỳ vọng

[TOP](#)

Để chọn chứng khoán đầu tư, trước hết các ngân hàng phải xác định suất thu lợi toàn bộ dự kiến tạo ra từ mỗi chứng khoán, bao gồm các khoản tiền lãi do người phát hành cam kết trả cho chứng khoán đó và khả năng có được thu nhập hoặc bị lỗ về vốn. Điều này đòi hỏi người quản lý đầu tư của ngân hàng cần tính toán lợi suất đến đáo hạn (YTM: Yield to maturity) nếu chứng khoán được giữ cho đến lúc đáo hạn hoặc lợi suất trong khoảng thời gian hoạch định nắm giữ (HPY: planned holding period yield) nằm giữa thời điểm mua và thời điểm bán chứng khoán. Công thức để tính YTM như sau:

$$\text{Thị giá chứng khoán hiện hành} = \frac{\text{Luồng tiền dự kiến trong thời đoạn 1}}{(1 + \text{YTM})^1} + \frac{\text{Luồng tiền dự kiến trong thời đoạn 2}}{(1 + \text{YTM})^2} + \dots + \frac{\text{Luồng tiền dự kiến trong thời đoạn n}}{(1 + \text{YTM})^n} + \frac{\text{Giá bán/mua lại chứng khoán tại thời đoạn n}}{(1 + \text{YTM})^n}$$

Ở đây YTM là lợi suất lúc đáo hạn và n là số thời đoạn trong đó chứng khoán sẽ tạo ra luồng tiền dự kiến. Bởi vì giá trị thị trường và luồng tiền dự kiến là những đại lượng đã biết trước, đẳng thức trên có thể giải để tìm ẩn số còn lại đó là YTM.

Ví dụ: một ngân hàng đang mua một trái phiếu kho bạc mệnh giá 100 triệu đồng, lãi suất 8%, và có thời gian đáo hạn là 5 năm. Nếu giá hiện hành của trái phiếu là 90 triệu đồng, ta có:

$$90 \text{ triệu} = \frac{8 \text{ triệu}}{(1 + \text{YTM})^1} + \frac{8 \text{ triệu}}{(1 + \text{YTM})^2} + \dots + \frac{8 \text{ triệu}}{(1 + \text{YTM})^5} + \frac{100 \text{ triệu}}{(1 + \text{YTM})^5}$$

Tuy nhiên, các ngân hàng thường không nắm giữ chứng khoán của họ đến lúc đáo hạn. Một số chứng khoán cần phải được bán sớm để trang trải nhu cầu vay mới hoặc rút tiền gửi. Để xử lý tình huống này, các ngân hàng cần phải tính lợi suất trong thời gian nắm giữ chứng khoán (HPY) ngân hàng có thể thu được.

HPY thực chất là suất thu lợi làm cân bằng giá mua của một chứng khoán với chuỗi thu nhập kỳ vọng từ chứng khoán đó đến khi được bán tới người đầu tư khác. Ví dụ: sau hai năm nắm giữ, ngân hàng bán trái phiếu kho bạc có lãi suất 8% đã mô tả ở trên với giá 95 triệu đồng. HPY của trái phiếu có thể được tính như sau:

$$90 \text{ triệu} = \frac{8 \text{ triệu}}{(1+HPY)^1} + \frac{8 \text{ triệu}}{(1+HPY)^2} + \frac{95 \text{ triệu}}{(1+HPY)^2}$$

Sử dụng các bảng tính tài chính và dùng phương pháp thử sai, HPY của trái phiếu kho bạc tìm được là 11,51%.

## 2. Khả năng chịu thuế

[TOP](#)

Lợi suất sau thuế

Lợi suất trước thuế

(1 - thuế suất)

=

x

phần lớn thu nhập lãi và vốn từ đầu tư chứng khoán của ngân hàng là phải chịu thuế như thu nhập kinh doanh thông thường khác. Và do khả năng chịu thuế tương đối cao, các ngân hàng quan tâm đến suất sinh lợi sau thuế trên thu nhập của các khoản vay và đầu tư chứng khoán nhiều hơn là suất thu lợi trước thuế của chúng. Vì thế, công thức sau đây thường được các ngân hàng sử dụng:

$$\text{Lợi suất sau thuế} = \text{Lợi suất trước thuế} \times (1 - \text{thuế suất})$$

Nếu những nhân tố khác được giữ không đổi, ngân hàng sẽ so sánh kết quả suất lợi nhuận sau thuế của mỗi hình thức và công cụ đầu tư với nhau để từ đó chọn hình thức và công cụ đầu tư nào là tối ưu về mặt thuế đối với ngân hàng (tỷ suất lợi nhuận sau thuế cao nhất). Ví dụ: giả sử một ngân hàng đang xem xét 3 hình thức đầu tư sau đây:

- Mua trái phiếu công ty chất lượng Aaa có lợi suất trung bình đến lúc đáo hạn là 9%, tỷ lệ thuế thu nhập 34%.

- Cho vay kinh doanh có chất lượng tín dụng cao với lãi suất cơ bản 10% và tỷ lệ thuế

- Mua trái phiếu đô thị được sắp hạng tín dụng Aaa có lợi suất sau thuế 7% đến lúc đáo hạn.

Sử dụng công thức trên, ngân hàng so sánh lợi suất sau thuế của 3 phương án đầu tư theo tính toán dưới đây:

+ Chứng khoán công ty hạng Aaa:  $9,0\% \times (1-0,34) = 5,54\%$

+ Đầu tư tín dụng chất lượng cao:  $10\% \times (1-0,34) = 6,60\%$

+ Trái phiếu đô thị hạng Aaa:  $7,0\% \times (1-0,34) = 4,58\%$

Thông qua những giả thuyết đã cho và kết quả tính toán ở trên, có thể thấy rằng đầu tư vào trái phiếu là hấp dẫn hơn cả. Tuy nhiên, cần có thêm những xem xét khác để đưa ra quyết định lựa chọn đầu tư cuối cùng, chẳng hạn như để thu hút và giữ các khoản tiền gửi, ngân hàng cần phải thoả mãn nhu cầu vốn cho các khách hàng vay cũ và mới hội đủ tiêu chuẩn tín dụng, hoặc những thay đổi gần đây trong các luật thuế mà ảnh hưởng đến lợi suất ròng của các chứng khoán đô thị sau khi đã khấu trừ tất cả chi phí.

### 3. Rủi ro lãi suất

[TOP](#)

Lãi suất biến động tạo ra rủi ro cho đầu tư của các ngân hàng. Lãi suất tăng lên làm giảm thấp giá thị trường của các chứng khoán nợ phát hành trước đó, và mức độ thiệt hại tài chính tỷ lệ thuận với kỳ hạn của mỗi chứng khoán. Hơn nữa, các thời kỳ gia tăng lãi suất còn được ghi nhận bởi nhu cầu tín dụng leo thang và bởi vì ưu tiên trước hết của các ngân hàng là cấp tín dụng, nên các khoản đầu tư vào chứng khoán buộc phải thanh lý để tạo ra nguồn ngân quỹ cho vay. Phải bán chứng khoán trong điều kiện giá cả bất lợi như vậy tất nhiên thường dẫn đến tổn thất vốn đáng kể cho các ngân hàng. Để phòng ngừa rủi ro lãi suất trong đầu tư chứng khoán, có nhiều công cụ đã được sử dụng trong những năm gần đây, chúng bao gồm: các hợp đồng tài chính tương lai, quyền chọn mua và bán, hoán đổi lãi suất, quản trị độ lệch...

### 4. Rủi ro tín dụng/khả năng vỡ nợ

[TOP](#)

Đây là rủi ro mà người phát hành chứng khoán không thể hoàn trả được vốn gốc và tiền lãi đối với các trái phiếu và giấy nợ đã phát hành.

Do tín dụng thể hiện trên nhiều loại chứng khoán khác nhau, nhất là những chứng khoán mà người phát hành là các công ty tư nhân và chính quyền địa phương, nên lĩnh vực đầu tư này được qui định khá chặt chẽ, nhằm hạn chế việc dự trữ những chứng khoán mang tính rủi ro cao trong các ngân hàng. Nói chung các ngân hàng chỉ được phép mua các chứng khoán có rủi ro thấp để ngăn ngừa ngân hàng tiếp nhận rủi ro quá mức và bảo vệ quyền lợi cho người gửi tiền.

Ngoài ra, các ngân hàng thương mại chỉ được phép bao tiêu các trái phiếu đô thị chính phủ và có nghĩa vụ bao quát, mặc dù một số ngân hàng được bao tiêu những chứng khoán do công ty tư nhân phát hành và được ngân hàng trung ương chấp thuận.

### 5. Rủi ro lạm phát

[TOP](#)

Rủi ro lạm phát là rủi ro về khả năng tăng giá phổ biến của các loại hàng hoá và dịch vụ và dẫn đến hậu quả làm giảm giá trị của các tài sản tài chính. Các ngân hàng thường xuyên cảnh giác với khả năng sức mua của thu nhập lãi và vốn gốc thu lại từ đầu



tư chứng khoán và cho vay bị suy giảm do tác động của lạm phát, mặc dù ngày nay vấn đề này ít nghiêm trọng hơn so với những thập niên trước đây. Lạm phát cũng có thể làm hao mòn giá trị đầu tư của các cổ đông tại một ngân hàng. Bằng cách đầu tư vào các chứng khoán ngắn hạn và có lãi suất thả nổi, các ngân

hàng có thể giảm thiểu tác động bất lợi của lạm phát đối với tài sản đầu tư và đem lại cho ngân hàng một sự năng động lớn hơn trong việc đáp ứng với mọi sức ép lạm phát.

## **6. Rủi ro kinh doanh**

[TOP](#)

Các ngân hàng thuộc mọi qui mô đều phải đối mặt với một loại rủi ro gắn liền với suy thoái kinh tế của khu vực thị trường họ đang phục vụ. Những xu hướng tiêu cực này thường được gọi là rủi ro kinh doanh. Điều này thường được biểu hiện bởi sự giảm sút doanh số bán hàng, gia tăng các vụ phá sản và tình trạng sa thải nhân công hàng loạt của nhiều doanh nghiệp trong khu vực. Những trạng thái tiêu cực này tất yếu ảnh hưởng nhanh chóng đến danh mục cho vay của ngân hàng. Ở đây, nhiều khoản vay không có khả năng hoàn trả sẽ xuất hiện một khi người vay đã phải tận lực để tạo ra đủ lưu lượng tiền để hoàn trả nợ cho ngân hàng.

Bởi vì rủi ro kinh doanh luôn hiện hữu, nhiều ngân hàng dựa vào danh mục đầu tư chứng khoán của họ để bù trừ cho tác động của rủi ro kinh tế đối với danh mục cho vay. Điều này thường có nghĩa là, ngân hàng sẽ mua nhiều chứng khoán của nhiều doanh nghiệp nằm ngoài khu vực thị trường cho vay hiện thời của ngân hàng nhằm mục đích cân bằng với rủi ro tác động lên trên các khoản vay.

## **7. Rủi ro thanh khoản**

[TOP](#)

Theo định nghĩa, chứng khoán có tính thanh khoản là những chứng khoán có sẵn thị trường cho việc bán lại một cách dễ dàng, giá cả tương đối ổn định theo thời gian, và khả năng cao để phục hồi nguồn vốn đã đầu tư nguyên thủy của ngân hàng (rủi ro đối với vốn gốc là thấp). Khi lựa chọn chứng khoán để đầu tư, ngân hàng dứt khoát phải xem xét đến khả năng cần phải bán lại trước khi chúng đáo hạn để tái tạo nguồn vốn đầu tư ban đầu. Nếu khả năng tái tạo kém, nghĩa là chứng khoán khó tìm được người mua hoặc phải bán mất giá, ngân hàng sẽ gánh chịu những tổn thất tài chính lớn trong những trường hợp như vậy. Và điều này được gọi là rủi ro thanh khoản trong đầu tư chứng khoán của ngân hàng.

## **8. Rủi ro thu hồi trước của người phát hành**

[TOP](#)

Phần lớn các công ty và chính phủ có phát hành chứng khoán đầu tư thường giữ lại quyền mua lại các chứng khoán do mình phát hành trước lúc chúng đáo hạn và thanh toán dứt điểm đối với chúng. Do vậy, sự thu hồi như thế thường xảy ra khi lãi suất thị trường giảm sút (và người phát hành có thể phát hành các chứng khoán mới có lãi suất thấp hơn), ngân hàng đang đầu tư vào chứng khoán có tính chất nói trên sẽ phải tiếp nhận rủi ro mất mát lợi nhuận bởi vì họ phải tái đầu tư nguồn vốn vừa mới thu hồi ở các mức lãi suất thấp hơn hiện thời. Nói chung, các ngân hàng cố gắng để tối thiểu hóa rủi ro thu

hồi bằng cách mua các chứng khoán được công bố có thời gian thu hồi tương đối dài (vì thế việc thu hồi không thể xảy ra trong một vài năm ngân hàng nắm giữ) hoặc đơn giản hơn cả là ngân hàng tránh đầu tư vào những loại chứng khoán có đặc điểm như thế.

## 9. Các yêu cầu đảm bảo

[TOP](#)

Các ngân hàng sẽ không được chính phủ cho phép thực hiện nghiệp vụ huy động tiền gửi trừ phi họ bố trí ký quỹ thoả đáng để bảo vệ an toàn tiền gửi của công chúng. Ví dụ tại Mỹ, 100.000 USD tiền gửi đầu tiên sẽ được cơ quan bảo hiểm tiền gửi Liên bang trang trải, phần còn lại phải được hậu thuẫn bởi việc nắm giữ các chứng khoán chính phủ được định giá theo giá trị danh nghĩa của bản thân mỗi ngân hàng. Một số trái phiếu đô thị (ít nhất có chất lượng tín dụng hạng A) cũng có thể được dùng để đảm bảo cho các khoản tiền gửi của chính phủ Liên bang tại các ngân hàng, nhưng các chứng khoán này phải được định giá theo giá trị chiết khấu còn lại (thường từ khoản 80% đến 90% giá trị danh nghĩa của chúng nhằm mục đích đem lại cho những người gửi tiền chính phủ một vùng đệm an toàn bổ sung. Có một sự khác biệt rộng rãi về yêu cầu bảo đảm tiền gửi từ bang này sang bang khác, mặc dù phần lớn các bang cho phép các ngân hàng sử dụng kết hợp các chứng khoán đô thị và Liên bang để đáp ứng yêu cầu bảo đảm tiền gửi thuộc chính quyền các cấp và phải được đặt tại một tổ chức uỷ thác mà không thuộc nhóm liên kết với ngân hàng.

Yêu cầu bảo đảm cũng đồng thời áp dụng cho nguồn vốn khác của ngân hàng. Ví dụ, khi một ngân hàng vay tiền theo hình thức chiết khấu tại ngân hàng trung ương, họ phải thế chấp các chứng khoán của chính phủ phát hành hoặc những tài sản thế chấp đáng giá. Nếu ngân hàng sử dụng các hợp đồng mua lại (RP: repurchase agreements) để tăng vốn, họ phải cầm cố một số chứng khoán (thường là chứng khoán do kho bạc hoặc do các cơ quan thuộc chính phủ phát hành) như là vật đảm bảo để có được nguồn vốn ở lãi suất thấp.

## III. CÁC CHIẾN LƯỢC VỀ KỲ HẠN ĐẦU TƯ

[TOP](#)

Một khi ngân hàng đã chọn loại chứng khoán nào nên đầu tư dựa trên cơ sở phân tích một loạt nhân tố đã được trình bày ở trên, vấn đề còn lại ở đây là phân phối các chứng khoán đang nắm giữ về mặt thời gian như thế nào, tức là, ngân hàng nên giữ các chứng khoán theo những kỳ hạn nào? Ngân hàng nên đầu tư chủ yếu vào các chứng khoán ngắn hạn, hoặc chỉ phí đầu tư vào những trái phiếu dài hạn, hoặc một số kết hợp nào đó của cả hai?

Nhiều chiến lược phân phối kỳ hạn khác nhau đã được phát triển trong những năm qua, và mỗi chiến lược có những điểm thuận lợi và bất lợi riêng của chúng.

### 1. Chiến lược bậc thang

[TOP](#)

Đây là chiến lược được áp dụng khá phổ biến, nhất là đối với những định chế tài chính nhỏ, theo chiến lược này: trước hết, ngân hàng sẽ phải chọn kỳ hạn tối đa có thể chấp nhận được và kể đến đầu tư theo những phần giá trị chứng khoán bằng nhau vào

mỗi trong số những khoảng cách kỳ hạn cho tới khi đạt tới kỳ hạn tối đa đã xác định trước.

Chẳng hạn, ngân hàng quyết định rằng họ không muốn đầu tư vào bất kỳ trái phiếu hay giấy nợ nào mà có kỳ hạn dài hơn 5 năm. Ngân hàng có thể quyết định đầu tư 20% danh mục đầu tư của họ vào những chứng khoán có thời hạn đáo hạn 1 năm hoặc ngắn hạn, 20% khác vào những chứng khoán có thời hạn đáo hạn vào phạm vi 2 năm nhưng lớn hơn 1 năm, 20% tiếp theo nằm trong khoảng 2 tới 3 năm, và cứ thế cho tới khi đạt đến thời điểm 5 năm.

Chiến lược này có thể không tối đa hóa thu nhập đầu tư, nhưng có lợi thế là làm giảm những dao động về thu nhập và không đòi hỏi nhiều chuyên môn quản trị để thực hiện.

Hơn nữa, phương pháp bậc thang hướng tới tạo dựng một sự năng động trong đầu tư, vì một số chứng khoán phải luôn ở trong trạng thái sẵn sàng chuyển đổi thành tiền để ngân hàng có thể sử dụng bất cứ cơ hội đầu tư hứa hẹn nào đó mà có thể xuất hiện đột xuất.

## **2. Chiến lược chuyển đáo hạn về phía trước**

[TOP](#)

Một chiến lược thông dụng khác, đặc biệt dành cho các ngân hàng thương mại chỉ mua những chứng khoán ngắn hạn và đặt tất cả số tiền đầu tư trong một khoảng thời gian ngắn. Ví dụ, ngân hàng quyết định đầu tư 100% số vốn nằm ngoài nhu cầu cho vay hoặc phải dự trữ vào các chứng khoán có kỳ hạn 2 năm hoặc ngắn hơn. Phương pháp này nhấn mạnh việc sử dụng danh mục đầu tư về cơ bản như là nguồn thanh khoản hơn là nguồn tạo ra thu nhập.

## **3. Chiến lược chuyển đáo hạn về phía sau**

[TOP](#)

Đây là chiến lược có tính chất đối lập hoàn toàn với chiến lược ở trên. Một ngân hàng theo đuổi loại chiến lược này có thể quyết định chỉ đầu tư vào những trái phiếu có thời gian đáo hạn từ năm đến 10 năm.

Bằng cách quan tâm đầu tư vào những chứng khoán dài hạn, ngân hàng nhấn mạnh danh mục đầu tư như là nguồn tạo ra thu nhập, tuy nhiên, rất có thể ngân hàng sẽ phải phụ thuộc nặng nề vào việc vay mượn trên thị trường tiền tệ để hỗ trợ đáp ứng nhu cầu thanh khoản của họ.

## **4. Chiến lược Barbell**

[TOP](#)

Chiến lược này được tạo ra trên cơ sở kết hợp chiến lược chuyển đáo hạn về phía trước với chiến lược chuyển đáo hạn về phía sau. Theo đó, ngân hàng đặt phần lớn nguồn quỹ của họ vào danh mục gồm các chứng khoán ngắn hạn có tính thanh khoản cao ở một cực, tại cực còn lại là danh mục gồm những trái phiếu dài hạn, ở khoảng giữa của hai cực, không có hoặc có rất ít chứng khoán nắm giữ. Danh mục ngắn hạn cung cấp nguồn thanh khoản cho ngân hàng, trong khi đó danh mục dài hạn được thiết kế để đem lại nguồn thu nhập cho ngân hàng.

## 5. Phương pháp dự kiến lãi suất

[TOP](#)

Năng động nhất trong tất cả các chiến lược kỳ hạn là chiến lược liên tục dịch chuyển các kỳ hạn của chứng khoán đã nắm giữ sao cho phù hợp với những dự báo hiện thời về các mức lãi suất và trạng thái của nền kinh tế. Phương pháp dự kiến lãi suất này yêu cầu dịch chuyển các khoản tiền đầu tư vào chứng khoán hướng tới sự kết thúc nhanh kỳ hạn khi lãi suất được dự kiến tăng, và hướng tới sự kết thúc chậm khi lãi suất dự kiến giảm. Phương pháp này, một mặt có khả năng đem lại thu nhập vốn khá lớn, nhưng mặt khác, cũng làm tăng nỗi ám ảnh về tổn thất vốn đáng kể một khi những dự kiến ban đầu về xu hướng vận động của lãi suất trái với diễn biến thực tế.

Ngoài ra, đây cũng là phương pháp khá tốn kém về chi phí giao dịch, bởi vì nó đòi hỏi việc mua bán và xoay chuyển chứng khoán thường xuyên.

Các ngân hàng không ngần ngại trong việc nắm giữ chứng khoán không được đảm bảo một khi chúng hứa hẹn kiếm được tiền lời đáng kể hoặc tạo ra cơ hội để giảm rủi ro tài sản mà không có bất cứ sự mất mát về lợi suất kỳ vọng. Việc đầu tư như thế trở nên cần thiết hơn một khi thu nhập cho vay suy giảm và doanh số bán những chứng khoán mà có giá trị thị trường đã và đang tăng lên sẽ thúc đẩy thu nhập ròng và lợi tức của các cổ đông. Tuy nhiên, vì sự tổn thất đối với kinh doanh chứng khoán làm giảm lợi nhuận ròng trước thuế, cho nên các viên chức đầu tư của ngân hàng không thích tiếp nhận những tổn thất như thế trừ khi họ có thể biểu thị cho ban giám đốc ngân hàng thấy sự tổn thất sẽ được bù đắp nhiều hơn bởi lợi nhuận kỳ vọng cao hơn trên những tài sản mới nhận được từ số thu nhập bán chứng khoán. Nhìn chung, các ngân hàng có khuynh hướng muốn kinh doanh chứng khoán nếu:

- + Lợi nhuận sau thuế của họ có thể được cải thiện thông qua các chiến lược quản lý thuế hiệu quả.

- + Lợi suất cao hơn có thể bị cố định ở đoạn cuối của đường biểu diễn lợi suất dài hạn một khi sự tiên đoán lãi suất đang có chiều hướng giảm.

- + Việc kinh doanh sẽ góp phần cải thiện toàn bộ chất lượng tài sản mà ngân hàng được phép khắc phục tình hình suy thoái kinh tế tốt hơn.

- + Danh mục đầu tư có thể được chuyển dịch hướng tới những chứng khoán chất lượng cao mà không có sự tổn thất đáng kể về lợi nhuận kỳ vọng, đặc biệt khi danh mục cho vay đang phát sinh nhiều vấn đề bất ổn đối với ngân hàng.

**BẢNG 1: CÁC CHỨNG KHOÁN THUỘC THỊ TRƯỜNG TIỀN TỆ**

	Tín phiếu kho bạc	Kỳ phiếu	Giấy nợ thương mại	Trái phiếu đô thị (ngắn hạn)
Ưu điểm cơ bản	- An toàn  - Thanh khoản cao  - Sẵn có thị	- Rủi ro thấp  - Lãi tương đối cao  - Thế chấp tốt	- Rủi ro thấp  - Lãi suất cao	- Miễn thuế  - Lợi suất hấp dẫn

	trường - Thẻ chấp tốt			
Nhược điểm cơ bản	Lãi suất thấp	Thị trường bán lại hạn chế	- Giá biến động - Thị trường tiêu thụ hạn chế	- Thị trường bán lại hạn chế

**Bảng 2: CÁC CHỨNG KHOÁN THUỘC THỊ TRƯỜNG VỐN**

	Trái phiếu kho bạc	Trái phiếu đô thị	Trái phiếu công ty	Chứng khoán dựa trên tài sản
Ưu điểm cơ bản	- An toàn - Thị trường bán lại có sẵn - Thẻ chấp đi vay tốt	- Miễn thuế thu nhập - Tính thanh khoản tốt và dễ bán lại	- Lợi suất trước thuế cao hơn trái phiếu chính phủ - Lợi suất ổn định	- Lợi suất hấp dẫn - An toàn - Thị trường bán lại hoàn hảo - Thẻ chấp đi vay tốt
Nhược điểm cơ bản	Lợi suất thấp	- Thị trường biến động - Một số chứng khoán có thể có khả năng bán lại khó	- Thị trường bán lại giới hạn - Kỳ hạn không linh hoạt - Có rủi ro	Giá cả không ổn định

## CHƯƠNG 5

# QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN VÀ THANH KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

## I. QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NGÂN HÀNG

1. Các nguồn vốn huy động và đặc điểm
2. Ước tính chi phí cho nguồn vốn tiền gửi và phi tiền gửi
3. Rủi ro của các loại nguồn vốn khác nhau

## II. QUẢN TRỊ THANH KHOẢN NGÂN HÀNG

1. Cung - cầu và trạng thái thanh khoản
2. Chiến lược quản trị thanh khoản
3. Ước lượng nhu cầu thanh khoản
4. Đánh giá khả năng quản trị thanh khoản

---

Nếu chỉ dự trữ tiền để chi trả thì cũng có thể làm được, nhưng vấn đề của quản trị nguồn vốn và quản trị thanh khoản là phải xử lý mối quan hệ giữa rủi ro và lợi nhuận, tức là phương cách đáp ứng nhu cầu thanh khoản phải kịp thời với chi phí thấp nhất.

Mục tiêu của chương này là giúp người đọc nắm được những yếu tố quyết định nhu cầu thanh khoản và làm thế nào ngân hàng đáp ứng được nhu cầu vốn đó một cách có hiệu quả nhất.

### I. QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NGÂN HÀNG

[TOP](#)

Ngân hàng thương mại là tổ chức tài chính trung gian, kinh doanh tiền tệ dựa vào nguồn vốn vay mượn. Để có nguồn vốn kinh doanh, các ngân hàng thương mại bán các quyền sử dụng vốn tiền gửi cho các cá nhân, doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế khác.

Ngoài ra nếu xét ở góc độ chi phí, nghiệp vụ vay mượn vốn kinh doanh làm phát sinh, chi phí lớn nhất trong số các khoản mục chi phí hoạt động của ngân hàng và do đó cũng ảnh hưởng sâu sắc đến thu nhập ròng của ngân hàng.

Chính vì vậy, quản trị nguồn vốn nhằm đảm bảo ngân hàng luôn có đủ nguồn vốn duy trì và phát triển các hoạt động kinh doanh ở mức độ chi phí có thể đem lại lợi nhuận tối ưu cho ngân hàng có tầm quan trọng đặc biệt trong toàn bộ quá trình quản trị tài chính ngân hàng.

#### 1. Các nguồn vốn huy động và đặc điểm

[TOP](#)

##### 1.1 Các tài khoản giao dịch

Các tài khoản giao dịch định hướng thanh toán tức thời, do đó có tính ổn định rất thấp, và có mức chi phí trả lãi rất thấp. Điều quan trọng đối với vốn ngân hàng là cần thiết mở rộng đối tượng sử dụng tài khoản để một mặt tranh thủ tính chất giá phí rẻ, mặt khác đảm bảo tính ổn định tổng thể của các loại nguồn vốn này.

##### 1.2 Các tài khoản phi giao dịch

Loại tài khoản này định hướng hưởng lãi, do đó thể hiện tính ổn định về thời gian tại ngân hàng và đòi hỏi một mức trả lãi thỏa đáng cho người mở tài khoản.

Các tài khoản giao dịch và phi giao dịch nằm trong số những nguồn vốn quan trọng nhất của các ngân hàng nhận tiền gửi hiện đại.

### **1.3 Vay vốn trên thị trường tiền tệ**

Sự phát triển của hoạt động tín dụng của ngân hàng đòi hỏi cần thiết phải có sự bổ sung những nguồn vốn mới dồi dào hơn so với các nguồn vốn truyền thống bị hạn chế về khả năng phát triển. Nằm trong những nỗ lực để thỏa mãn những nhu cầu vốn nêu trên, các ngân hàng đã hướng tới sự chú ý của mình đến thị trường tiền tệ. Đây là nơi các ngân hàng có thể vay mượn với số lượng lớn, cấp thiết, thông qua bất kỳ công cụ nào sau đây:

- Các chứng chỉ tiền gửi khả nhượng có mệnh giá lớn: bản chất là một khoản tiền gửi có kỳ hạn, có mệnh giá lớn khi phát hành và lãi suất theo thỏa thuận giữa khách hàng và ngân hàng hoặc lãi suất cố định.

- Vay trên thị trường tiền tệ liên ngân hàng: Thực chất là các khoản thỏa thuận cho vay lẫn nhau giữa các ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng để đảm bảo mức dự trữ tiền gửi theo qui định và đáp ứng nhu cầu ngân quỹ bất ngờ.

- Bán lại các thương phiếu: Đây là hình thức huy động vốn của các công ty sở hữu ngân hàng bằng cách bán ra các công cụ nhận nợ ngắn hạn để thu hút vốn, sau đó chuyển cho ngân hàng thành viên cần vốn để tài trợ cho các hoạt động.

### **1.4 Sự phát triển của các tài khoản hỗn hợp**

Tài khoản hỗn hợp là một dạng tài khoản tiền gửi hoặc phi tiền gửi cho phép kết hợp thực hiện các dịch vụ thanh toán, tiết kiệm, môi giới đầu tư, tín dụng. Khách hàng ủy thác dịch vụ trọn gói cho chuyên viên quản lý tài khoản tại ngân hàng. Những đặc điểm thu hút khách hàng của loại nguồn vốn này là tốc độ, cùng với tiện ích dịch vụ. Điểm khó khăn cần lưu ý đối với phương cách tạo nguồn vốn này là định giá dịch vụ huy động sao cho vừa có tính sinh lợi, vừa đảm bảo khả năng cạnh tranh.

### **1.5 Bán lại các khoản vay và chứng khoán hoá các khoản vay**

Đây là kỹ thuật tạo vốn được phát triển mạnh mẽ trong thập niên 80-90 tại các trung tâm tiền tệ của thế giới. Theo kỹ thuật này, ngân hàng để huy động vốn có thể bán lại các tài sản có chọn lọc, chứ không đơn thuần chỉ cung cấp các nghiệp vụ thuộc nguồn vốn, các khoản mục trên bảng tổng kết tài sản được đem bán thường là các khoản vay và có thể bán đứt hoặc chỉ một phần của khoản vay mà thôi. Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng có thể gom các khoản vay thành nhóm, xóa các khoản vay khỏi bảng cân đối tài sản của mình để đưa chúng vào tài khoản đầu tư ủy thác với tên gọi SPE (chủ thể mục đích đặc biệt) sau đó SPE sẽ được bán lại cho các nhà đầu tư chứng khoán để thể hiện quyền thụ hưởng đối với thu nhập phát sinh từ khoản cho vay nguồn vốn thu từ việc bán các chứng khoán có nguồn gốc từ nhóm các khoản vay có thể sử dụng để tài trợ cho các hoạt động đầu tư mới hay để đáp ứng nhu cầu ngân quỹ nào đó của ngân hàng. Kỹ thuật sáng tạo này được gọi là chứng khoán hóa các khoản vay và có ít nhất hai hệ quả lợi ích:

- Bảo đảm tính thanh khoản cho các vay vốn bị yếu tố kỳ hạn làm cho ở trạng thái đóng băng và khả năng này cho phép thực hiện những yêu cầu đầu tư hay chi tiêu mới.



- Tạo nguồn thu nhập phí bổ sung do ngân hàng thực hiện chứng khoán hoá tài sản của mình thường giao quyền cung ứng các dịch vụ (như thu tiền thanh toán nợ vay, ghi chép, hạch toán, giám sát khách hàng) đối với các khoản cho vay đã được xoá khỏi sổ sách.

## 2. Ước tính chi phí cho nguồn vốn tiền gửi và phí tiền gửi

[TOP](#)

Để có thể gia tăng nguồn vốn bằng các dịch vụ tiền gửi và phí tiền gửi, ngân hàng cần phải trả lời cho được 2 vấn đề chủ yếu sau đây:

- Chi phí để có thể được nguồn vốn là bao nhiêu?
- Mối quan hệ phụ thuộc và rủi ro của mỗi nguồn vốn.

Chúng ta sẽ lần lượt tìm lời giải đáp cho 2 vấn đề trên. Mỗi ngân hàng thương mại trong môi trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay cần phải biết mỗi khoản mục chi phí bao gồm những gì. Điều này đặc biệt chính xác đối với huy động vốn bởi vì đối với hầu hết các ngân hàng và tổ chức tín dụng, chi phí trả lãi cho nguồn vốn là cao nhất trên cả chi phí nhân viên, chi phí quản lý gián tiếp và các khoản chi phí nghiệp vụ khác.

### 2.1 Phương pháp chi phí bình quân

Phương pháp chi phí bình quân là phương pháp phổ biến nhất để tính chi phí huy động vốn của ngân hàng thương mại.

Phương pháp này chú trọng vào cơ cấu hỗn hợp các nguồn vốn mà ngân hàng đã huy động trong quá khứ và xem cẩn thận mức lãi suất mà thị trường đòi hỏi ngân hàng phải trả cho mỗi nguồn vốn đi huy động. Thương số của lãi suất phải trả và tổng mức vốn đi huy động trong quá khứ tạo thành chi phí bình quân gia quyền.

Công tính chi phí lãi suất bình quân như sau:

$$\text{Chi phí lãi bình quân} = \frac{\text{Tổng chi phí lãi}}{\text{Tổng nguồn vốn huy động}}$$

Phương pháp nói trên có ích cho ngân hàng trong việc theo dõi động thái của chi phí huy động vốn theo thời gian và mức chi phí lãi suất bình quân cung cấp một chuẩn mực tương đối cho việc ra quyết định nên cho vay và đầu tư như thế nào. Tuy nhiên, việc tính toán như trên là thật sự chưa hoàn hảo bởi vì nó chỉ mới dừng lại ở mức độ xem xét giá vốn của nguồn vốn, nghĩa là vẫn còn có nhiều chi phí khác cần phải tính thêm để thật sự có được nguồn vốn. Các chi phí cấu thành này bao gồm:

*Chi phí phi lãi suất:*

- + Tiền lương và chi phí quản lý gián tiếp
- + Mức dự trữ bắt buộc theo quy định
- + Phí bảo hiểm tiền gửi

Như vậy, tỷ suất sinh lợi tối thiểu để bù đắp chi phí có thể tính như sau:



$$\boxed{\text{Tỷ suất sinh lợi tối thiểu để bù đắp chi phí huy động vốn}} = \boxed{\text{Tổng chi phí trả lãi + phí lãi}} \div \boxed{\text{Tổng mức cho vay đầu tư vào các tài sản sinh lợi khác}}$$

### Chi phí vốn chủ sở hữu:

Thực chất đây là chi phí cơ hội thể hiện lợi nhuận kỳ vọng của những người góp vốn để hình thành nên ngân hàng. Nếu ngân hàng không tạo ra được tỷ suất sinh lợi thỏa đáng trên vốn sở hữu thì các cổ đông góp vốn sẽ bắt đầu rút vốn ra và tìm nơi đầu tư hấp dẫn hơn. Để tính chi phí vốn chủ sở hữu, một phương pháp hợp lý là ước tính mức tỷ suất sinh lợi cần thiết mà các cổ đông cho rằng cần thiết để duy trì vốn góp hiện tại.

Như vậy, tỷ suất sinh lợi tối thiểu cần thiết phát sinh từ toàn bộ các nguồn vốn huy động và vốn sở hữu của ngân hàng sẽ là:

$$\boxed{\text{Tỷ suất sinh lợi tối thiểu cần thiết trên vốn vay và vốn chủ sở hữu}} = \boxed{\text{Lợi nhuận tối thiểu để bù đắp chi phí vốn vay}} + \boxed{\text{Lợi nhuận tối thiểu đòi hỏi với vốn chủ sở hữu}}$$

## 2.2 Phương pháp chi phí vốn biên tế

Phương pháp bình quân tuy có ưu điểm là đơn giản nhưng chỉ nhìn về quá khứ để xem xét chi phí và tỷ suất sinh lợi tối thiểu đã thực hiện của ngân hàng. Trong khi đó, phần lớn các quyết định kinh doanh của ngân hàng là cho hiện tại và tương lai. Vậy để được số vốn cho yêu cầu tín dụng, ngân hàng sẽ phải tốn phí bao nhiêu.

Nếu lãi suất có xu hướng giảm trong tương lai thì chi phí biên của vốn huy động sẽ có thể thấp hơn nhiều so với các nguồn vốn còn lại của ngân hàng. Một số khoản cho vay và đầu tư không có lãi khi so sánh với chi phí trung bình, sẽ có thể có mức lời đáng kể khi so với mức chi phí biên thấp hơn vào thời điểm hiện tại để đầu tư vào những khoản vay đầu tư mới.

$$\boxed{\text{Chi phí biên}} = \boxed{\text{LS mới} \times \text{tổng vốn huy động theo LS mới}} - \boxed{\text{LS cũ} \times \text{tổng vốn huy động theo LS cũ}}$$

$$\boxed{\text{Tỷ lệ chi phí biên}} = \boxed{\text{Thay đổi trong chi phí}} \div \boxed{\text{Vốn huy động tăng thêm}}$$

## 2.3 Chi phí huy động vốn hỗn hợp

Trong thực tế mỗi tài sản đầu tư sinh lợi của ngân hàng thương mại thường không thay đổi tương ứng với một nguồn vốn nhất định mà thực chất các chi phí là sự tập hợp của nhiều nguồn vốn khác nhau.

Như vậy, chi phí huy động vốn không thể tính riêng biệt mà cần phải được tính trên cơ sở một hỗn hợp gồm nhiều nguồn vốn khác nhau. Theo phương pháp này việc tính toán chi phí nguồn vốn gồm các bước như sau:

- Bước 1: Xác định lượng vốn dự kiến huy động mỗi nguồn để đáp ứng nhu cầu tài trợ.
- Bước 2: Xác định mức khả dụng mỗi nguồn.
- Bước 3: Xác định chi phí lãi và phí lãi của mỗi nguồn vốn.
- Bước 4: Tập hợp chi phí lãi của tất cả nguồn vốn xác định tương quan với tổng nguồn vốn huy động.

### **3. Rủi ro của các loại nguồn vốn khác nhau**

[TOP](#)

Việc chọn nguồn vốn tiền gửi và phí tiền gửi của ngân hàng tùy thuộc không chỉ vào chi phí tương đối của mỗi nguồn, mà còn tùy thuộc vào rủi ro của chúng. Những nguồn có chi phí thấp có thể tạo rủi ro cao cho ngân hàng và do vậy, sẽ tạo khả năng gây thiệt hại nghiêm trọng hơn. Ví dụ như trước đây, ngân hàng nhận thấy tài khoản tiền gửi thanh toán và tiết kiệm là hai trong những nguồn vốn rẻ nhất, đặc biệt là những tài khoản tiền gửi vào hạn chế hoạt động của khách hàng (chẳng hạn như số lần gửi và rút tiền hàng tháng). Nhưng đây cũng là những nguồn vốn lại thường dao động và “bay hơi” nhanh nhất trong điều kiện biến động kinh tế - xã hội cũng như lãi suất. Một sự đột biến tăng lãi suất thị trường hay con số thất nghiệp gia tăng và bán ế ẩm sẽ dẫn đến một lượng lớn tài khoản tiền gửi lại này bị rút ra hoặc đóng tài khoản luôn. Chính trong tình hình đó, các nguồn tiền gửi nhạy cảm với lãi suất hơn (như các chứng chỉ tiền gửi hay tài khoản tiền gửi thị trường tiền tệ) lại tỏ ra ổn định và đáng tin cậy hơn, bởi vì các ngân hàng có thể dễ dàng giữ chúng lại bằng cách thỏa thuận trả lãi suất cho khách hàng cao hơn một chút so với đối thủ cạnh tranh.

#### **3.1 Các loại rủi ro tác động nguồn vốn huy động**

Để đánh giá rủi ro của các loại nguồn vốn tiền gửi và phí tiền gửi, một ngân hàng cần phải định lượng nhiều chiều hướng rủi ro khác nhau. Rủi ro huy động vốn bao gồm các loại sau đây:

- Rủi ro lãi suất: Quy mô và chi phí trả lãi của mỗi nguồn vốn tiềm năng tỏ ra nhạy cảm như thế nào đối với những thay đổi của lãi suất thị trường? Nói cách khác, nhu cầu của khách hàng trong mỗi loại nguồn vốn có độ co giãn đối với thay đổi lãi suất ra sao? Và mức chênh lệch lãi suất của ngân hàng tương quan giữa tỷ suất sinh lợi bình quân của tài sản sinh lợi và chi phí bình quân của nguồn vốn huy động trả lãi sẽ chịu tác động ra sao trước bất kỳ sự thay đổi lãi suất thị trường nào.
- Rủi ro thanh khoản: Liệu có khả năng xảy ra trường hợp nguồn vốn bất kỳ nào đó sẽ bị giảm sút trầm trọng và đột ngột hay không? Khi đó ngân hàng phải đương đầu với sự sút giảm ngân quỹ to lớn và buộc phải tìm vay nguồn khác với chi phí cao.
- Rủi ro sở hữu: Hỗn hợp các nguồn vốn như thế nào để có thể đóng góp nhiều nhất vào việc đạt được mức và sự ổn định của lợi nhuận thuần mà các cổ đông của ngân

hàng mong muốn, cũng như hạn chế rủi ro kinh doanh của nó? Bởi vì nguồn vốn đi vay làm tăng rủi ro tín dụng và kinh doanh của ngân hàng nên cần phải phân bổ kết cấu nguồn vốn đi vay và vốn sở hữu? Khi tỷ lệ vốn đi vay so với vốn sở hữu tăng lên thì liệu ngân hàng có bị những người gửi tiền và các nhà đầu tư xem lại rủi ro cao hơn hay không? Nếu có liệu định chế có bị ép phải huy động vốn với chi phí lãi phải đắt hơn hay không?

### 3.2 Lựa chọn giữa chi phí và rủi ro

Nhà quản trị ngân hàng phải tính toán với những thách thức to lớn trong việc quản trị và kiểm soát các chiều hướng rủi ro huy động vốn khác nhau trên đây. Như đã nêu trên, trước tiên là có một sự đánh đổi giữa rủi ro và chi phí huy động vốn - nguồn vốn có chi phí thấp có thể phải chịu rủi ro cao về lãi suất, thanh khoản hay là vốn sở hữu. Như thế mỗi khi phải huy động vốn mới, nhà quản trị ngân hàng phải lựa chọn một vị trí, theo chỉ đạo của các đại cổ đông của ngân hàng tương quan ưu tiên giữa rủi ro và lợi nhuận, trên bảng đối chiếu giữa rủi ro và chi phí theo từng cách phối hợp giữa các nguồn vốn.

Hơn nữa, mức độ rủi ro của các nguồn vốn khác nhau thay đổi theo những chiều hướng rủi ro được xem xét. Chẳng hạn như, loại sổ tiết kiệm dành cho những hộ gia đình thu nhập thấp và trung bình có thể tương đối ít nhạy cảm với những thay đổi lãi suất (độ co giãn thấp), nhưng cũng chính loại tiền gửi đó lại có thể gần với cao điểm rủi ro thanh khoản những thời vụ nhất định trong năm hoặc những giai đoạn nào đó trong chu kỳ kinh doanh (như thời kỳ kinh tế khủng hoảng) khi xảy ra việc rút tiền ồ ạt vì loại tiền gửi này chịu ảnh hưởng bởi những đột biến và thất thường. Chính vì vậy, thách thức chủ yếu đối với nhà quản trị ngân hàng trong việc chọn một hỗn hợp nguồn vốn bao gồm việc lựa chọn các mức độ rủi ro thích hợp ở mỗi chiều hướng rủi ro huy động vốn và điều chỉnh theo chi phí huy động vốn của các mức rủi ro đó.

## II. QUẢN TRỊ THANH KHOẢN NGÂN HÀNG

[TOP](#)

Một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của ngân hàng thương mại là đảm bảo khả năng thanh khoản đầy đủ. Một ngân hàng thương mại được xem là có khả năng thanh khoản nếu nó tiếp cận dễ dàng các nguồn vốn khả dụng ở chi phí hợp lý và đúng lúc cần thiết. Điều này có nghĩa là ngân hàng có sẵn lượng ngân quỹ dự trữ trong tay hoặc có thể tăng thêm bằng cách vay mượn hoặc bán bớt một số tài sản mà ngân hàng đang có.

Thực tế cho chúng ta thấy hiện tượng thiếu hụt thanh khoản, thường là một trong những dấu hiệu đầu tiên cho thấy ngân hàng đang ở trong tình trạng khó khăn tài chính nghiêm trọng. Kể đến những ngân hàng có vấn đề này bắt đầu mất các khoản tiền gửi cũ và mới, nguồn cung cấp tiền ngày càng khác ở trong tình thế cho vay hỗ trợ một cách miễn cưỡng vì thiếu sự an toàn hoặc với lãi suất cao hơn, một tác nhân làm suy giảm hơn nữa lợi nhuận của ngân hàng có vấn đề.

Nhiều ngân hàng thực sự cho rằng có thể vay mượn các nguồn thanh khoản không giới hạn bất kỳ lúc nào cần đến. Do đó, không cần phải dự trữ thanh khoản nhiều dưới hình thức các tài sản có giá cả ổn định và dễ bán. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tình trạng thiếu hụt ngân quỹ ở một mức độ lớn tại một số ngân hàng đã chỉ ra rằng vấn đề thanh khoản là không thể bỏ qua.

Ngày nay, quản trị thanh khoản trở nên quan trọng hơn so với trước đây rất nhiều, bởi vì một ngân hàng có thể bị đóng cửa nếu không đáp ứng đủ nhu cầu thanh khoản, mặc dù về kỹ thuật, nó vẫn còn khả năng trả nợ. Hơn nữa, năng lực quản trị thanh khoản của một ngân hàng là thước đo quan trọng về tính hiệu quả tổng thể để đạt đến các mục tiêu dài hạn của ngân hàng.

## 1. Cung - cầu và trạng thái thanh khoản

[TOP](#)

### 1.1 Cung về thanh khoản

Nguồn cung cấp thanh khoản cho ngân hàng bao gồm:

- Các khoản tiền gửi sẽ nhận được (S1)
- Thu nhập từ việc cung cấp các dịch vụ (S2)
- Các khoản tín dụng sẽ thu về (S3)
- Bán các tài sản đang kinh doanh và sử dụng (S4)
- Vay mượn từ thị trường tiền tệ (S5)

### 1.2 Cầu về thanh khoản

Trong lĩnh vực ngân hàng, những hoạt động sau đây tạo ra nhu cầu về thanh khoản:

- Khách hàng rút các khoản tiền gửi (D1)
- Đề nghị vay vốn của khách hàng (D2)
- Thanh toán các khoản phải trả khác (D3)
- Chi phí cho quá trình tạo ra sản phẩm và dịch vụ ngân hàng (D4)
- Thanh toán cổ tức cho cổ đông (D5)

### 1.3 Trạng thái thanh khoản

Ở bất cứ thời điểm nào, các nguồn cung và nhu cầu thanh khoản đến cùng lúc và tạo thành trạng thái thanh khoản ròng và có thể được tính như sau:

$$\begin{aligned} \text{NLPt} &= \text{Net Liquidity Position} \\ &= (S1+S2+S3+S4+S5) - (D1+D2+D3+D4+D5) \end{aligned}$$

Ở đây xảy ra một trong hai trường hợp:

NLPt > 0: điều này có nghĩa là ngân hàng ở trong tình trạng thặng dư thanh khoản (liquidity surplus).

NLPt < 0: điều này có nghĩa là ngân hàng ở trong tình trạng thâm hụt thanh khoản (liquidity deficit).

### 1.4 Yếu tố thời gian của vấn đề thanh khoản

Xét về thời gian, nhu cầu thanh khoản của một ngân hàng bao gồm cả trong ngắn hạn và dài hạn.

Nhu cầu thanh khoản ngắn hạn mang tính tức thời hoặc gần như thế. Các khoản tiền gửi giao dịch hoặc tiền gửi có kỳ hạn đến hạn, các công cụ huy động thuộc thị trường tiền tệ... nằm trong phạm vi nhu cầu thanh khoản ngắn hạn. Để đáp ứng nhu cầu thanh khoản thuộc loại này, đòi hỏi ngân hàng phải duy trì ở mức độ khá lớn các loại tài sản có tính thanh khoản cao (tiền mặt tại quỹ, tiền gửi tại NHTW và các định chế tài chính khác, chứng khoán chính phủ...)

Nhu cầu thanh khoản dài hạn do các nhân tố mang tính chất thời vụ, chu kỳ và xu hướng tạo ra. Chẳng hạn nhu cầu rút tiền hay vay mượn của cá nhân thường đặc biệt tăng cao vào các ngày cận kề với các dịp lễ hội trong năm để trang trải chi tiêu, mua sắm. Để đáp ứng loại nhu cầu thanh khoản này, đòi hỏi ngân hàng cần phải dự phòng trước khả năng cung cấp vốn từ nhiều nguồn khác nhau và ở mức độ cao hơn so với nhu cầu thanh khoản ngắn hạn. Ví dụ như đặt kế hoạch thu hút các khoản tiền gửi mới, thỏa thuận vay dài hạn từ công chúng hoặc từ quỹ dự trữ của các ngân hàng khác... Do yếu tố thời gian là mang tính quyết định: Làm thế nào, khi nào và ở đâu có thể tiếp cận các nguồn cung cấp thanh khoản mỗi khi cần đến.

### **1.5 Bản chất của vấn đề quản trị thanh khoản**

Bản chất của vấn đề quản trị thanh khoản có thể hiểu thông qua các phát biểu sau:

- Rất hiếm khi cung- cầu thanh khoản của một ngân hàng cân bằng với nhau tại một thời điểm cụ thể. Các ngân hàng phải thường xuyên đối mặt và giải quyết một trong hai trạng thái thanh khoản hoặc thặng dư hoặc thâm hụt.

- Có một sự đánh đổi giữa khả năng thanh khoản và khả năng sinh lợi. Càng nhiều nguồn vốn hơn được giữ lại để sẵn sàng đáp ứng nhu cầu thanh khoản, khả năng tạo ra lợi nhuận của ngân hàng càng thấp hơn và ngược lại.

- Giải quyết vấn đề thanh khoản buộc các ngân hàng phải mất chi phí, chi phí thực tế và tiềm năng, bao gồm chi phí trả lãi các nguồn vốn vay mượn, chi phí giao dịch để tìm nguồn vốn, chi phí cơ hội dưới hình thức lợi nhuận tương lai mất đi do phải bán các tài sản sinh lợi.

### **1.6. Các nguyên nhân gây ra các vấn đề về thanh khoản của ngân hàng**

Tình trạng khó khăn về thanh khoản của ngân hàng thương mại xuất phát từ những lý do chính sau đây:

- Ngân hàng vay mượn quá nhiều các khoản tiền gửi, quỹ dự trữ từ các cá nhân và các tổ chức tài chính khác, sau đó chuyển hoá thành những tài sản đầu tư có kỳ hạn. Vì vậy, tình trạng mất cân đối về thời hạn giữa nguồn vốn và sử dụng vốn xảy ra đối với ngân hàng. Trường hợp hiếm thấy là luồng tiền thu hồi được từ các khoản đầu tư cân bằng chính xác với luồng tiền đang chi ra để trang trải cho các nguồn vốn huy động trước đây.

- Do sự nhạy cảm đối với sự thay đổi về lãi suất đầu tư, nhất là các khoản tiền gửi. Khi lãi suất đầu tư tăng, một số người gửi tiền rút vốn của họ ra khỏi ngân hàng để đầu tư vào nơi có tỷ suất sinh lợi cao hơn, còn các khách hàng vay tiền có thể trì hoãn yêu cầu vay vốn và tích cực tiếp cận các khoản tín dụng có lãi suất thấp hơn. Như vậy, sự thay đổi lãi suất ảnh hưởng cả khách hàng gửi tiền và khách hàng vay tiền và cả hai đều tác động trạng thái thanh khoản của ngân hàng. Hơn nữa, những xu hướng về sự thay đổi lãi suất

còn ảnh hưởng đến giá trị thị trường các tài sản mà ngân hàng có thể đem bán để tăng thêm nguồn cung cấp thanh khoản và trực tiếp ảnh hưởng đến chi phí vay mượn trên thị trường tiền tệ.

Ngoại trừ hai nhân tố nêu trên, điều cơ bản là các ngân hàng phải đặt một sự ưu tiên cao đối với việc đáp ứng nhu cầu thanh khoản. Mất cảnh giác trong khu vực này có thể làm tổn hại nghiêm trọng niềm tin của công chúng vào ngân hàng. Một trong những nhiệm vụ của các nhà quản trị thanh khoản là duy trì mối liên hệ gần gũi với những khách hàng gửi tiền lớn và những khách hàng vay đang nắm giữ hạn mức lớn để xác định có hay không và khi nào rút vốn.

## 2. Chiến lược quản trị thanh khoản

[TOP](#)

### 2.1 Định hướng chung về quản trị thanh khoản

Để quản trị thanh khoản có hiệu quả tốt, một số nguyên tắc mang tính chất chỉ đạo sau đây cần thiết được tuân theo:

- Người quản trị thanh khoản thường xuyên bám sát hoạt động của các bộ phận chịu trách nhiệm huy động vốn và sử dụng vốn trong phạm vi ngân hàng và điều phối hoạt động các bộ phận này với nhau. Chẳng hạn, bất cứ khi nào bộ phận phụ trách tài khoản tiết kiệm dự kiến nhận một số chứng chỉ tiền gửi có giá trị lớn trong một vài ngày tới, thông tin này cần được chuyển ngay tới người quản trị thanh khoản hoặc bộ phận cho vay đã thỏa thuận cấp hạn mức tín dụng mới cho khách hàng, nhà quản trị thanh khoản cần chuẩn bị khả năng khách hàng rút tiền từ hạn mức đó.

- Nhà quản trị thanh khoản cần phải biết trước khả năng ở đâu và khi nào khách hàng gửi tiền/ vay tiền dự định rút vốn hoặc bổ sung thêm tiền gửi/ trả nợ. Điều này cho phép người quản trị thanh khoản hoạch định đón đầu để xử lý hiệu quả hơn phần thanh khoản thặng dư hay thâm hụt đang xuất hiện.

- Nhu cầu thanh khoản của ngân hàng và các quyết định liên quan đến vấn đề thanh khoản phải được phân tích trên cơ sở liên tục để tránh kéo dài một trong hai trạng thái: thặng dư hoặc thâm hụt thanh khoản phải được xử lý nhanh chóng nhằm tránh sự khẩn trương gây gắt trong việc phải vay mượn hay bán tài sản.

### 2.2 Chiến lược quản trị thanh khoản

Để xử lý vấn đề thanh khoản, các ngân hàng có thể tiếp cận theo 3 cách sau đây:

- + Tạo ra nguồn cung cấp thanh khoản từ bên trong (tài sản)
- + Vay mượn bên ngoài (nguồn vốn) để đáp ứng nhu cầu thanh khoản.
- + Phối hợp cân bằng cả hai hướng trên.

#### *Chiến lược quản trị thanh khoản dựa trên tài sản (sử dụng vốn)*

Đây là cách tiếp cận truyền thống để đáp ứng nhu cầu thanh khoản của NHTM. Chiến lược này đòi hỏi dự trữ thanh khoản dưới hình thức tài sản có tính thanh khoản



cao, chủ yếu là tiền mặt và các chứng khoán. Khi xuất hiện nhu cầu thanh khoản, ngân hàng bán các tài sản dự trữ để lấy tiền cho đến khi tất cả nhu cầu thanh khoản được đáp ứng đầy đủ. Chiến lược quản trị thanh khoản theo hướng này thường được gọi là sự chuyển hoá tài sản bởi vì ngân hàng tăng nguồn cung cấp thanh khoản bằng cách chuyển đổi các tài sản phi tiền mặt thành tiền mặt.

Tài sản có tính thanh khoản có 3 đặc điểm sau:

- + Luôn có sẵn thị trường tiêu thụ để có thể chuyển đổi thành tiền mau chóng.
- + Giá cả ổn định để không ảnh hưởng đến tốc độ và doanh thu bán tài sản.
- + Có thể mua lại dễ dàng với ít rủi ro mất mát giá trị để người bán có thể khôi phục khoản đầu tư.

Đối với các ngân hàng, những tài sản có tính thanh khoản cao nhất là trái phiếu kho bạc, các khoản vay NHTW, trái phiếu đô thị, tiền gửi tại các ngân hàng khác, chứng khoán các cơ quan chính phủ... Như vậy, trong chiến lược quản trị thanh khoản dựa trên tài sản, một ngân hàng được coi là quản trị thanh khoản tốt nếu nó có thể tiếp cận các nguồn cung cấp thanh khoản ở chi phí hợp lý, số lượng tiền vừa đủ theo yêu cầu và kịp thời vào lúc nó được cần đến.

Tuy nhiên, sự chuyển hoá tài sản không phải cách tiếp cận ít chi phí đối với quản trị thanh khoản:

- Một khi bán tài sản cũng có nghĩa là ngân hàng mất nguồn thu nhập mà các tài sản này tạo ra. Như vậy, có chi phí cơ hội để dự trữ khả năng thanh khoản bằng tài sản.
- Phần lớn các tài sản đem bán cũng liên quan đến chi phí giao dịch, chẳng hạn hoa hồng phí phải trả cho người môi giới chứng khoán.
- Ngân hàng sẽ bị tổn thất vốn đáng kể nếu các tài sản cần phải bán có sự giảm giá trên thị trường.
- Nhìn chung khả năng sinh lợi của các tài sản có tính thanh khoản càng cao là thấp nhất trong số các tài sản tài chính. Nếu ngân hàng đầu tư nhiều vào tài sản có tính thanh khoản cao thì ngân hàng buộc phải từ bỏ lợi nhuận cao hơn tạo ra từ những tài sản khác.

### **Chiến lược quản trị thanh khoản dựa trên nguồn vốn**

Vào thập niên 60 và 70 nhiều ngân hàng, nhất là các ngân hàng lớn đã bắt đầu gia tăng nhiều hơn các nguồn vốn có tính thanh khoản thông qua vay mượn trên thị trường tiền tệ. Yêu cầu của các ngân hàng là vay mượn tức thời nguồn vốn khả dụng để trang trải tất cả nhu cầu thanh khoản đã dự phòng. Tuy nhiên, việc vay mượn thường chỉ được triển khai khi nhu cầu thanh khoản xuất hiện để tránh dự trữ quá mức cần thiết.

Nguồn vay mượn thanh khoản chủ yếu đối với một ngân hàng bao gồm: chứng chỉ tiền gửi khả nhượng có giá trị lớn, tiền vay NHTW, các hợp đồng mua lại, chiết khấu tại NHTW... Chiến lược quản trị thanh khoản dựa trên nguồn vốn được hầu hết các ngân hàng lớn sử dụng rộng rãi và có thể lên đến 100% nhu cầu thanh khoản của họ.

Vay mượn thanh khoản là cách tiếp cận nhiều rủi ro để một ngân hàng giải quyết vấn đề thanh khoản (nhưng cũng đồng thời đem lại lợi nhuận cao nhất do bởi dao động lãi suất trên thị trường tiền tệ và khả năng thay đổi về sự sẵn có của các khoản tín dụng).

Sẽ là vấn đề khó khăn cho các ngân hàng trên cả hai phương diện: chi phí và sự sẵn có nguồn vốn. Chi phí vay mượn thường xuyên biến động và tất nhiên là tăng thêm mức độ không ổn định của lợi nhuận. Hơn nữa, một ngân hàng có khó khăn về tài chính thì hầu như thường là về nguồn thanh khoản đã vay mượn, nhất là khi sự hiểu biết về những khó khăn của ngân hàng lan rộng và những người gửi tiền bắt đầu rút vốn ồ ạt. Đồng thời các tổ chức tài chính khác, để tránh rủi ro, sẽ thận trọng, dè dặt hơn trong việc tài trợ vốn cho ngân hàng đang có khủng hoảng thanh khoản.

### **Chiến lược quản trị thanh khoản cân bằng**

Do những rủi ro vốn có khi phụ thuộc vào nguồn thanh khoản vay mượn và những chi phí dự trữ thanh khoản bằng tài sản, phần lớn ngân hàng đã dung hòa trong việc chọn chiến lược quản trị thanh khoản của họ, nghĩa là kết hợp đồng thời cả hai loại chiến lược trên để tạo ra chiến lược quản trị thanh khoản cân bằng.

Chiến lược này đòi hỏi, các nhu cầu thanh khoản có thể dự kiến, được dự trữ bằng chứng khoán khả nhượng và tiền gửi tại các ngân hàng khác; trong khi đó các nhu cầu thanh khoản đã dự phòng trước (theo thời vụ, chu kỳ, và xu hướng) được hỗ trợ bằng các thoả thuận trước về hạn mức tín dụng từ các ngân hàng đại lý hoặc những nhà cấp vốn khác.

Nhu cầu thanh khoản không thể dự kiến được đáp ứng từ vay mượn ngắn hạn trên thị trường tiền tệ. Các nhu cầu thanh khoản dài hạn cần được hoạch định và nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu thanh khoản là các khoản tiền vay ngắn và trung hạn, chứng khoán sẽ chuyển hóa thành tiền khi nhu cầu thanh khoản xuất hiện.

## **3. Ước lượng nhu cầu thanh khoản**

[TOP](#)

Các phương pháp sau đây được các ngân hàng sử dụng để ước lượng nhu cầu thanh khoản:

- Phương pháp nguồn vốn và sử dụng vốn
- Phương pháp cấu trúc vốn
- Phương pháp các chỉ tiêu thanh khoản

Mỗi phương pháp dựa trên một số giả thuyết cụ thể, và kết quả thu được chỉ là gần đúng so với nhu cầu thanh khoản thực sự tại thời điểm đã cho.

### **3.1 Phương pháp nguồn vốn và sử dụng vốn**

Phương pháp bắt đầu với hai thực tế đơn giản:

- Thanh khoản ngân hàng tăng khi tiền gửi tăng và tiền vay giảm.
- Thanh khoản ngân hàng giảm khi tiền gửi giảm và tiền vay tăng.

**Độ lệch thanh**



khoản

(LG)

Tổng các nguồn tạo thanh khoản

(1)

Tổng nhu cầu sử dụng thanh khoản

(2)

=

-

Bất cứ khi nào mà nguồn tạo ra thanh khoản và nhu cầu sử dụng thanh khoản không cân bằng với nhau, ngân hàng có sự chênh lệch thanh khoản (liquidity gap) có thể xác định như sau:

Độ lệch thanh khoản (LG)	=	Tổng các nguồn tạo thanh khoản (1)	-	Tổng nhu cầu sử dụng thanh khoản (2)
--------------------------------	---	---	---	---

Khi (1) > (2), ngân hàng có một độ lệch thanh khoản dương và phần thanh khoản thặng dư nhanh chóng phải được đầu tư vào những tài sản sinh lợi cho tới khi chúng được cần để trang trải nhu cầu tiền trong tương lai.

Khi (1) < (2), ngân hàng có một độ lệch thanh khoản âm, trong trường hợp này, ngân hàng cần phải gia tăng thanh khoản từ nhiều nguồn cung cấp sẵn có khác nhau một cách kịp thời và với chi phí rẻ nhất.

Tiến hành thực hiện các bước cơ bản trong phương pháp nguồn và sử dụng như là:

+ Tiền vay và tiền gửi phải được dự báo trong một khoảng thời gian hoạch định thanh khoản đã cho.

+ Những thay đổi về tiền vay và tiền gửi phải được tính toán cho cùng khoảng thời gian xác định đó.

+ Người quản trị thanh khoản ước lượng trạng thái thanh khoản ròng của ngân hàng, hoặc thặng dư hoặc thâm hụt.

Để dự báo các khoản tiền vay và tiền gửi cho một khoản thời gian trong tương lai (tháng hoặc quý), ngân hàng có thể dùng các biến số thống kê kinh tế và xác định mối quan hệ giữa chúng với xu hướng vận động của tiền vay và tiền gửi

(A) Thay đổi của tổng số tiền vay trong khoảng dự báo tùy thuộc vào

- Tăng trưởng GDP dự kiến.
- Lợi nhuận doanh nghiệp dự kiến.
- Tỷ lệ tăng trưởng về cung ứng tiền của NHTW.
- Tỷ lệ tăng trưởng của tín dụng.
- Tỷ lệ lạm phát ước tính.

(B) Thay đổi của tổng số tiền gửi và các khoản nợ phi tiền gửi trong khoảng dự báo tùy thuộc vào:

- Tăng trưởng về thu nhập cá nhân dự kiến.
- Mức tăng bán lẻ ước tính.
- Tỷ lệ tăng trưởng của NHTW.
- Lợi suất dự kiến cho tiền gửi trên thị trường tiền tệ.
- Tỷ lệ lạm phát dự kiến.

Ước lượng thanh khoản thêm hụt (-), thặng dư (+) trong khoản dự báo

(B)

=

-

(A)

Sau khi dùng những biến số thống kê kinh tế dự đoán này, tiếp đó ngân hàng có thể ước lượng nhu cầu thanh khoản bằng cách tính:

Ước lượng thanh khoản  
thêm hụt (-), thặng dư (+)  
trong khoản dự báo

=

(B)

-

(A)

### 3.2 Phương pháp cấu trúc

Phương pháp này được tiến hành như sau:

- Chia các khoản tiền gửi và các nguồn vốn khác thành các loại trên cơ sở ước lượng xác suất (khả năng) rút tiền của khách hàng. Ví dụ, có thể chia tiền gửi và các khoản huy động phi tiền gửi của ngân hàng thành các loại sau:

- + Loại 1: ổn định thấp
- + Loại 2: ổn định vừa phải

+ Loại 3: ổn định cao.  
 - Xác định mức dự trữ thanh khoản cho từng loại trên cơ sở ấn định tỷ lệ dự trữ thích hợp với trạng thái của chúng. Ví dụ:

+ Đối với loại 1: 95%

+ Đối với loại 2: 30%

+ Đối với loại 3: 15%

Như vậy, nhu cầu dự trữ thanh khoản cho các khoản tiền gửi và các khoản huy động phi tiền gửi được xác định như sau:

Dự trữ thanh khoản = 95% (nguồn ổn định thấp - dự trữ bắt buộc)  
 + 30% (nguồn ổn định vừa - dự trữ bắt buộc)  
 + 15% (nguồn ổn định cao - dự trữ bắt buộc)

Đối với các khoản tiền vay, ngân hàng phải sẵn sàng mọi lúc một khi khách hàng nộp đơn đề nghị vay tiền và thỏa mãn các tiêu chuẩn tín dụng theo yêu cầu của ngân hàng. Sau khi được chấp nhận, tiền vay có thể ra khỏi ngân hàng chỉ trong phạm vi vài giờ hoặc vài ngày sau đó:

$$\boxed{\text{Tổng nhu cầu thanh khoản}} = \boxed{\text{Dự trữ thanh khoản nguồn vốn huy động}} + \boxed{\text{Nhu cầu tiền vay tiềm năng}}$$

### 3.3 Phương pháp xác định xác suất mỗi tình huống

Phương pháp này được tiến hành như sau:

- Bước 1: Ngân hàng phỏng đoán khả năng xảy ra mỗi trạng thái thanh khoản theo ba cấp độ:

Khả năng xấu nhất:

+ Tiền gửi xuống thấp dưới mức dự kiến.

+ Tiền vay lên cao trên mức dự kiến.

Khả năng tốt nhất:

+ Tiền gửi lên cao trên mức dự kiến.

+ Tiền vay xuống dưới mức dự kiến

Khả năng thực tế: Nằm ở giữa hai cấp độ nói trên.

Trạng thái thanh khoản dự kiến =

- Bước 2: Xác định nhu cầu thanh khoản dự kiến theo công thức:

$$\boxed{\text{Trạng thái thanh khoản dự kiến}} = \sum_{i=1}^n P_i \times SD_i$$

Trong đó: Pi: Xác suất tương ứng với mỗi trong ba khả năng  
Sdi: Thặng dư/thâm hụt thanh khoản theo mỗi khả năng.

### 3.4 Phương pháp chỉ số thanh khoản

Phương pháp tính toán nhu cầu thanh khoản này dựa trên cơ sở kinh nghiệm riêng có của ngân hàng số trung bình ngành. Thông thường các chỉ số thanh khoản sau hay được dùng:



## 4. Đánh giá khả năng quản trị thanh khoản

[TOP](#)

Một vấn đề đặt ra đối với các ngân hàng thương mại là ngân hàng có đủ thanh khoản? Câu trả lời cho câu hỏi đó phụ thuộc vào vị thế của ngân hàng đó trên thị trường. Không ngân hàng nào có thể đảm bảo rằng liệu có đủ thanh khoản cho tới khi nó vượt qua được thử thách của thị trường. Cụ thể hơn, ban quản trị ngân hàng cần xem xét những dấu hiệu sau đây:

### 4.1 Niềm tin của công chúng

Chúng ta biết rằng ngân hàng hoạt động kinh doanh tiền tệ hoàn toàn dựa trên chữ tín. Nếu không có chữ tín thì ngân hàng không thể tồn tại và phát triển được. Có những minh chứng rằng các ngân hàng đang mất các khoản tiền gửi vì các cá nhân và tổ chức cho rằng ngân hàng đang trong tình trạng nguy hiểm và không thể thực hiện các nghĩa vụ đó. Nếu thực sự ngân hàng đánh mất lòng tin, chữ tín đối với khách hàng thì ngân hàng không thể giữ chân những người gửi tiền được nữa.

### 4.2 Chi phí trả lãi cao cho các khoản tiền gửi và vay mượn khác

Có vấn đề đặt ra khi ngân hàng chi phí trả lãi suất cao hơn các ngân hàng cùng qui mô và địa bàn cho các khoản tiền gửi và các khoản vay mượn khác là ngân hàng này liệu có khó khăn về thanh khoản? Đây cũng là vấn đề mà ban quản trị ngân hàng cần quan tâm vì nó có phải thực sự là ngân hàng đang đối đầu với một cuộc khủng hoảng thanh khoản.

#### **4.3 Bán giá thấp các tài sản của ngân hàng**

Thời gian gần đây ngân hàng có hay không bán những tài sản một cách vội vã với giá trị thấp đáng kể để đáp ứng nhu cầu thanh khoản? Đây là sự kiện thường xuyên xảy ra đối với ngân hàng hay không?

#### **4.4 Thực hiện những cam kết đối với khách hàng vay vốn**

Ngân hàng có thể đáp ứng tất cả những yêu cầu về tín dụng của khách hàng có chất lượng hay áp lực thanh khoản buộc ngân hàng khước từ một số số sơ vay vốn có đủ điều kiện?

#### **4.5 Vay mượn từ ngân hàng trung ương**

Ngân hàng có thường xuyên vay mượn nhiều của ngân hàng trung ương hay không? Có hay không các cán bộ ngân hàng trung ương đã bắt đầu có nghi vấn đối với những khoản đang vay mượn của ngân hàng?

### **CHƯƠNG 6**

## **SẢN PHẨM VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM CỦA NGÂN HÀNG**

### **I. SẢN PHẨM ĐƯA RA THỊ TRƯỜNG**

### **II. DỊCH VỤ TIỀN GỬI (HUY ĐỘNG VỐN)**

### **III. CHO VAY VÀ CÁC DỊCH VỤ TÍN DỤNG**

4. Cho vay và dịch vụ tín dụng đối với các công ty đa quốc gia (MNCs):
5. Hoạt động ngân hàng bán lẻ:
6. Sự tăng trưởng cao vào lãnh vực cho vay chuyên biệt

### **IV. CÁC DỊCH VỤ KHÁC**

3. Dịch vụ NH tổng quát
4. Dịch vụ chuyên gia

### **V. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ MỚI VÀ KIẾN THỨC SẢN PHẨM**

11. Phương thức chọn và phát triển dịch vụ, sản phẩm mới
12. Phát triển kiến thức về dịch vụ, sản phẩm

### **VI. CÁC YẾU TỐ KHÁC ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÔNG TIN NGÂN HÀNG**

### **VII. BẢNG CÂU HỎI ĐỂ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ TÀI CHÍNH MỚI**

---

Trong chương này giới thiệu về các sản phẩm và các dịch vụ của ngân hàng thương mại trong nền kinh tế hiện đại, đồng thời cũng nêu lên những vấn đề liên quan đến chiến lược đưa những sản phẩm mới ra thị trường trong điều kiện cạnh tranh hiện nay giữa các định chế tài chính.

## **I. SẢN PHẨM ĐƯA RA THỊ TRƯỜNG**

TOP

Ban quản trị của các ngân hàng ngày nay gia tăng rất nhiều các loại sản phẩm, dịch vụ đưa ra thị trường. Các NH quốc tế có thể đáp ứng một phạm vi dịch vụ bao hàm hầu hết các lĩnh vực hoạt động của NH và các dịch vụ tài chính có liên quan. Tuy nhiên, các NH không cùng kỹ năng, cách thức khi đưa ra các sản phẩm và dịch vụ cụ thể trên thị trường. Sau đây là những nhận xét của các nhà phân tích kinh tế ngân hàng về chiến lược phát triển sản phẩm của các ngân hàng thương mại.

Các ngân hàng không có cùng kỹ năng khi đưa ra những dịch vụ hay sản phẩm cụ thể, mỗi ngân hàng đều có cách thức riêng của họ, thể hiện năng lực của mỗi ngân hàng trong môi trường hoạt động. Các ngân hàng không tổ chức đưa ra những dịch vụ giống nhau bằng những cách thức như nhau.

Các ngân hàng chuyên môn hóa đối với những dịch vụ cụ thể, trong đó họ sẽ có một sự cạnh tranh rõ rệt liên quan đến các đối thủ.

- Nhiều sản phẩm của ngân hàng đưa ra rất phức tạp và được thực hiện không giống như hướng dẫn và tiếp thị.
- Nhiều nhân viên trong nghề ngân hàng lại có điểm yếu trong kiến thức sản phẩm, đặc biệt

trong dịch vụ tín dụng. Những dịch vụ cơ bản nhất được cung cấp bởi ngân hàng là huy động vốn và cho vay các khoản vốn đã huy động được để lấy lãi. Đa số lợi nhuận của ngân hàng là sự chênh lệch lãi suất giữa huy động vốn và cho vay vốn. Tuy nhiên, có nhiều hình thức khác nhau hoặc các sản phẩm lựa chọn được tổng hợp trong các dịch vụ cơ bản này. Đây là con đường tốt nhất để những ngân hàng có thể phát triển những hoạt động cho vay và các hình thức huy động phân biệt với đối thủ cạnh tranh của mình, và chiếm được thị phần trong phân khúc thị trường cụ thể.

Theo sự nghiên cứu của các nhà phân tích, thì hầu hết các ngân hàng cung cấp dịch vụ cho thị trường thiếu năng lực tổ chức của riêng họ, kết quả cho thấy các nhà quản trị này nếu chỉ có kiến thức giới hạn về sản phẩm và dịch vụ của họ chắc chắn sẽ gặp nhiều rủi ro trong quá trình phát triển sản phẩm, dịch vụ ngân hàng.

## **II. DỊCH VỤ TIỀN GỎI (HUY ĐỘNG VỐN)**

TOP

Các hình thức huy động vốn của các ngân hàng thường bao gồm các hình thức sau đây:

Tài khoản thanh toán của các tổ chức kinh tế và cá nhân mở tại ngân hàng để sử dụng trong thanh toán và chi trả, các loại tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn của dân cư, các loại chứng chỉ tiền gửi được sử dụng để huy động vốn, tài khoản tiền gửi ngoại tệ, mở thư tín dụng, check, tiền gửi liên NH . . .

Tiền gửi cá nhân có truyền thống là nguồn chính của nguồn quỹ tiền tệ ngân hàng ở các nước tiên tiến. Những khoản này được thu nhập như tiết kiệm và cũng được thiết lập sổ dư trên các tài khoản thanh toán và tài khoản check. Có khái niệm phổ biến rằng tài khoản thanh toán là nguồn hình thành “miễn phí” cho những ngân hàng thương mại lớn. Thật sự không phải vậy, chi phí trả lãi cho các khoản ký gửi này từ 6 - 8% tùy thuộc vào hiệu quả của từng ngân hàng trong việc cung cấp dịch vụ này. Ở nhiều nước những tài khoản này bắt buộc phải trả lãi suất cho khách hàng và cũng là yếu tố cạnh tranh để phát triển huy động vốn. Từ 1981 những ngân hàng Mỹ được cho phép trả lãi suất cho mỗi hình thức ký gửi khác nhau như tài khoản séc, tài khoản thanh toán của khách hàng, mặc dù lãi suất vẫn còn không chế đến 5,25%. Để huy động được nhiều khoản ký gửi hơn ngân hàng chuyển sang phát hành các giấy chứng nhận tiền gửi với lãi suất cạnh tranh, nhưng đến 1983 hình thức này đã phải cạnh tranh không lại với lãi suất tiết kiệm. Tóm lại, các hình thức huy động vốn của các ngân hàng thương mại hiện nay bao gồm những hình thức như: Tiền gửi vãng lai cá nhân và doanh nghiệp, tiền gửi định kỳ cá nhân và doanh nghiệp, tiền gửi tiết kiệm không kỳ hạn, tiền gửi tiết kiệm có kỳ hạn, phát hành chứng chỉ tiền gửi, phát hành kỳ phiếu, phát hành trái phiếu, tiền gửi tiết kiệm có mục đích. . .

### III. CHO VAY VÀ CÁC DỊCH VỤ TÍN DỤNG

TOP

Cho vay và các dịch vụ tín dụng là chức năng quan trọng nhất của ngân hàng và cũng là nguồn thu lợi nhuận chính của ngân hàng. Phạm vi cho vay và dịch vụ tín dụng của ngân hàng thì cực kỳ rộng lớn. Các ngân hàng thương mại lớn trên thế giới đa số đều hoạt động cho vay trong những lĩnh vực sau:

#### 1. Cho vay và dịch vụ tín dụng đối với các công ty đa quốc gia (MNCs):

TOP

Một sự khảo sát mới đây của các nhà nghiên cứu về các dịch vụ tín dụng quốc tế được dùng làm mẫu như sau.

**Bảng1: Cách sử dụng dịch vụ tín dụng khác nhau của MNCs**

Đơn vị:( % )

Dịch vụ tín dụng	MNCs Mỹ	MNCs Châu Âu
Thư tín dụng	58	42
Tín dụng tiền tệ Châu Âu	43	54

Vay trung hạn tiền tệ Châu Âu	33	33
Tín dụng nhiều loại tiền tệ	32	N/A
Tài trợ dự án	21	31
Tài trợ xuất khẩu ngắn hạn	N/A	44
Tài trợ xuất khẩu trung hạn	18	36
Tài trợ nhập khẩu	14	28
Vay trong nước đầu tư nước ngoài	13	24
Vay nước ngoài đầu tư nước ngoài	N/A	54
Phát hành trái phiếu dài hạn tiền tệ Châu Âu	11	N/A
Thư tín dụng xuất khẩu	N/A	62

*Nguồn: Greenwich Research Associates*

*Ghi chú: N/A : không có số liệu.*

Qua nghiên cứu cho thấy danh sách các sản phẩm cho vay rất dài và còn nhiều vấn đề cần phải bàn luận. Tuy nhiên, một số các nhân tố cần phải được chú ý.

- Tiền có thể được vay với lãi suất cố định hay thay đổi.
- Khoản vay có thể được bảo đảm đối với từng loại tài sản cụ thể đây là một thực tế thường được vận dụng trong cho vay chuyên về lĩnh vực vận chuyển hoặc xây dựng.
- Khoản vay không bảo đảm: đây là một thực tế thông thường trong trường hợp vay chuyên biệt, có ưu đãi .
- Khoản vay có thể được bảo lãnh - thông thường được áp dụng khi người vay là một bộ phận của một nhóm công ty. Bảo lãnh có thể thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, có thể bảo lãnh trọn gói hoặc là bảo lãnh từng phần của dự án.
- Khoản vay có thể một loại tiền hay nhiều loại tiền khác nhau. Sự rủi ro xảy ra có thể được bù lại hoặc được gánh vác bởi người vay.
- Khoản vay được hoàn trả theo đúng yêu cầu hoặc ủy thác cho người vay theo một kỳ hạn nhất định.
- Kỳ hạn hứa hẹn để trả các khoản vay có thể là:
  - + Ngắn hạn hay trung và dài hạn.
  - + Trả nợ có thể được trả theo từng kỳ trong thời gian hoặc trả 1 lần vào cuối thời gian vay.



+ Sự thuận tiện trong hoàn trả, người vay trả trực tiếp tại ngân hàng, hoặc chuyển khoản để trả nợ.

Các nhà quản trị ngân hàng cần phải hiểu biết về sản phẩm của mình để có được đề nghị thích hợp nhất. Nhiều nhà điều hành ngân hàng với kiến thức nghèo nàn về sản phẩm, phạm vi hoạt động của ngân hàng, thì sẽ cung cấp những sản phẩm và dịch vụ không đem lại hiệu quả.

Đa số các ngân hàng ngày nay, các dịch vụ cho vay của ngân hàng thường không do một bộ phận chịu trách nhiệm, mà được giao cho nhiều bộ phận. Đối với các khoản cho vay theo định kỳ, lớn, cho vay tiền tệ thường được nắm giữ bởi bộ phận quốc tế hoặc bộ phận thương mại, trong khi cho thuê và các khoản cho vay chuyên biệt có thể được thực hiện bởi bộ phận chuyên môn.

## **2. Hoạt động ngân hàng bán lẻ:**

TOP

Mặc dù tỷ lệ tổn thất về cho vay đối với hoạt động ngân hàng bán lẻ cao hơn đối với các công ty lớn, nhưng ngân hàng trở nên gia tăng hoạt động cho vay đến thị trường bán lẻ trong những năm gần đây. Sự phân khúc thị trường sẽ có cơ hội mở rộng thị trường hoạt động, nếu các khoản cho vay này từ số vốn được huy động và trả với chi phí thấp sẽ đem lại lợi nhuận thích đáng. Vì thế ở các nước tiên tiến trên thị trường bán lẻ cấp thấp các khoản cho vay được tự động hoá bởi hệ thống phân phối thẻ điện tử. Nó áp dụng trong sự sử dụng thẻ tín dụng, tín dụng tuần hoàn chi tiết và tài trợ tín dụng cá nhân với mức thấp hơn. Đối với thị trường khách hàng cấp cao tín dụng tự động có thể được tạo nên bởi sự nắm giữ các chứng khoán, chứng chỉ tiền gửi ngân hàng...

## **3. Sự tăng trưởng cao vào lãnh vực cho vay chuyên biệt**

TOP

Sản phẩm cho vay chuyên biệt sẽ có thể thực hiện gia tăng lớn, khi các NH nỗ lực để cải tiến khả năng sinh lợi bằng cách tập trung vào những hoạt động thích hợp, nó có thể đem lại lợi nhuận tốt hơn, những lãnh vực chủ yếu bao gồm những khoản sau:

- Cho vay tài sản cố định ( cho vay mua sắm TSCĐ, xây dựng cơ bản ), theo thống kê các NH thương mại lớn của Mỹ khoản cho vay về TSCĐ chiếm khoảng 25% trên tổng số cho vay. Điều này thường có sự kết hợp của nhiều dịch vụ, một số dịch vụ có thể đem lại lợi nhuận cao hơn so với những hoạt động khác.

- Cho vay trong lãnh vực năng lượng, cũng giống như TSCĐ, năng lượng là một lãnh vực tiềm năng cao, thể hiện cơ hội tốt cho những nhà NH có kiến thức về lãnh vực này, có thể cung cấp tài chính trọn gói hoặc một phần trong sự linh động sáng tạo.

- Hàm mỏ, khoáng sản, cũng như năng lượng và các dự án tài chính, các lãnh vực này cũng có cùng chế độ áp dụng trong hoạt động cho vay.

- Tài trợ tín dụng thương mại, bao gồm thị trường khách hàng và các doanh nghiệp hoạt động trong lãnh vực thương mại.

- Tài trợ Dự án hay cho vay các dự án đầu tư xây dựng.

- Cho vay thuê mua, cho vay thuê mua là lĩnh vực phát triển mạnh trong những năm gần đây. Cho vay thuê mua cung cấp cho khách hàng với lãi suất thấp hơn, thay vì đầu tư một lần với vốn rất lớn.

- Cho vay đối với hoạt động trên thị trường chứng khoán, thị trường trung gian, cho vay góp vốn liên doanh.....

#### **IV. CÁC DỊCH VỤ KHÁC**

TOP

Ngoài hoạt động huy động vốn và cho vay vốn, NH còn cung cấp những dịch vụ đặc biệt cho khách hàng và có sinh lợi.

##### **1. Dịch vụ NH tổng quát**

TOP

- Dịch vụ chuyển tiền trong nước: Check, chuyển thư tín dụng, chuyển từ NH này sang NH khác, ghi nợ trực tiếp, chi trả NH...

- Dịch vụ chuyển tiền quốc tế: Chuyển bằng thư, bằng điện, chuyển check ...

- Dịch vụ tín dụng thương mại: Tín dụng chứng từ, tín dụng xuất nhập khẩu.

- Dịch vụ mua bán ngoại tệ, làm môi giới mua bán ngoại tệ trên thị trường hối đoái .

##### **2. Dịch vụ chuyên gia**

TOP

- Dịch vụ tư vấn: Quản trị tiền tệ, trung tâm thông tin, quản trị nguồn quỹ hưu, dịch vụ quản trị bảo hiểm, dự báo tỷ giá hối đoái, giáo dục về tài chính và NH.

- Dịch vụ tín cậy: Mua trái phiếu cổ phiếu, nhận phó thác di sản, quản lý quỹ hưu, bảo hiểm sinh mạng, chia lãi cổ phần, quản lý và cố vấn danh mục đầu tư, dịch vụ tiền gửi an toàn, lập kế hoạch tài sản...

- Các dịch vụ khác: Kế toán và quản lý tiền lương, dịch vụ xử lý số liệu, dịch vụ nghiên cứu kinh tế, dịch NH khách hàng tiêu thụ...

#### **V. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ MỚI VÀ KIẾN THỨC SẢN PHẨM**

TOP

##### **1. Phương thức chọn và phát triển dịch vụ, sản phẩm mới**

Để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới vấn đề tiếp thị là một yếu tố rất quan trọng trong sự phát triển những dịch vụ và sản phẩm mới của NH. Nhiều dịch vụ có thể được phát triển và giới thiệu với chi phí ít khi thành lập mạng lưới dịch vụ. Tương tự, sự giới thiệu nhiều dịch vụ cụ thể cần bổ sung thêm những người chuyên môn hoặc hệ thống kỹ năng bao hàm sự hứa hẹn vững vàng về thời gian và tài chính.

Phân tích cẩn thận các dịch vụ, sẽ thấy rằng có dịch vụ sẽ đem lại lợi nhuận cao trong khi những dịch vụ khác không có lợi nhuận thậm chí lợi nhuận âm hay còn gọi là bị

tồn thất. Một NH lớn thường sắp xếp các dịch vụ chính của mình theo thứ tự bằng cách dùng một loạt các tiêu chuẩn bằng các câu hỏi sau đây:

- + Các dịch vụ, sản phẩm mới có quan trọng hoặc liên quan mật thiết đến hoạt động cơ bản của NH, và có liên quan đến các dịch vụ khác như điều mà ngân hàng mong muốn không?
- + Dịch vụ này có thể đem lại lợi nhuận tốt nhất cho ngân hàng không?
- + Các dịch vụ này có đem lại sự tin tưởng nhiều và rủi ro hoạt động thì ít hơn không?
- + Các dịch vụ này có tự động hóa cao hơn không?
- + Các dịch vụ phát sinh có ổn định không ?
- + Những dịch vụ có riêng biệt hoặc duy nhất không?

Những dịch vụ trong NH được sắp xếp theo thứ tự bằng cách sử dụng các tiêu chuẩn đã đề ra và nhận biết rằng một số dịch vụ có thể tối quan trọng mặc dù chúng có thể bị tổn thất. Mỗi tiêu chuẩn cũng được đo lường mức độ ảnh hưởng tình hình hoạt động có liên quan, và định vị trí trong ma trận 2 xu hướng được gọi là ma trận chất lượng và khả năng mong muốn.

### Ma trận chất lượng và khả năng mong muốn

Cao

Những dịch vụ mong muốn, khả năng sinh lợi ít (1)	Những dịch vụ mong muốn, khả năng sinh lợi cao (2)
Những dịch vụ không mong muốn, khả năng sinh lợi ít (3)	Những dịch vụ không mong muốn, khả năng sinh lợi cao (4)

Thấp

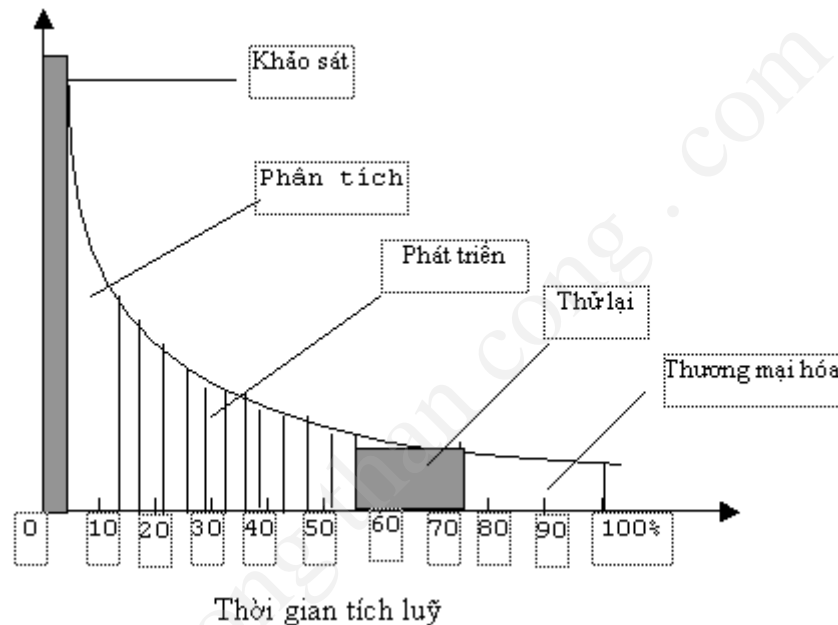
Cao

Tùy theo quan điểm, các nhà quản trị ngân hàng có thể chọn lựa những dịch vụ theo những tiêu chuẩn đã đề ra. Chắc chắn các dịch vụ nằm vào ô số 3 thì không thể nào chọn để đưa ra thị trường. Nếu những dịch vụ nằm trong ô số 2 đó là điều chọn lựa tốt

nhất, chắc chắn sẽ mang lại kết quả tốt nhất, còn các dịch vụ thuộc ô 1 và ô 4 cần phải xem xét.

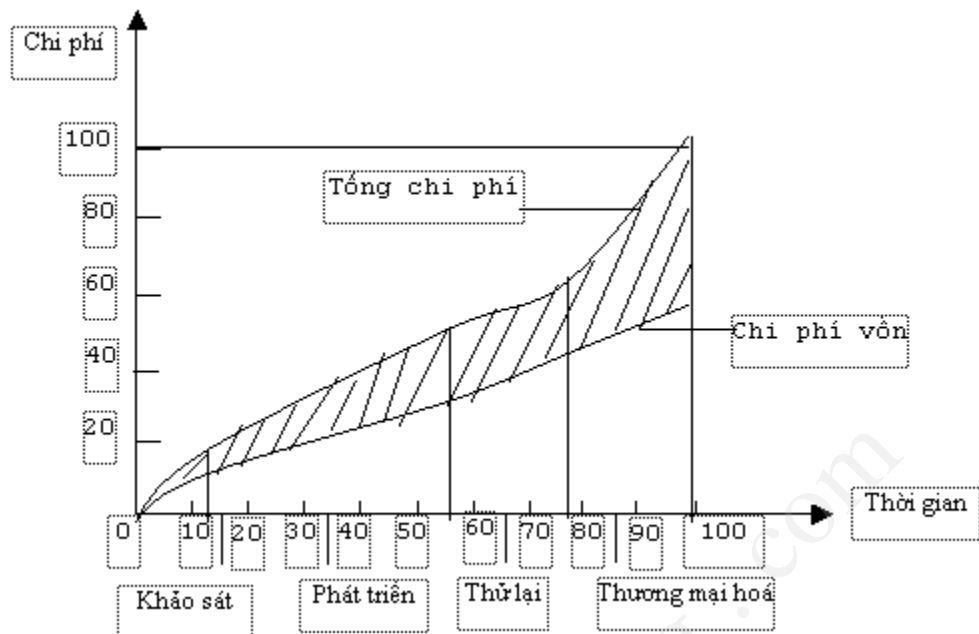
Trong việc phát họa dịch vụ tài chính mới, các nhà quản trị ngân hàng cần ghi nhớ những điều sau đây:

Thứ nhất: Đa số các dịch vụ, sản phẩm mới đều không có hiệu quả như mong muốn. Do đó, đối với việc phát triển sản phẩm hay dịch vụ mới phải cần có thời gian tích lũy để thực hiện quá trình khảo sát thị trường, phân tích kinh doanh, phát triển sản phẩm, kiểm tra và thương mại hóa dịch vụ. Các giai đoạn này được thể hiện bằng hình vẽ sau đây:



### Đồ thị 1: Đa số dịch vụ, sản phẩm mới thường bị thất bại

Thứ hai: Càng đến gần sự giới thiệu sản phẩm dịch vụ mới thì chi phí càng cao. Sau khi nghiên cứu quan sát và phân tích thị trường, ngân hàng tiến hành phát triển sản phẩm dịch vụ mới, chi phí đầu tư cho cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, đào tạo nhân viên ... để phù hợp với sản phẩm mới, chắc chắn sẽ phát sinh ngày càng cao. Các nhà quản trị ngân hàng cần tính toán chi phí đầu tư một cách hợp lý và có hiệu quả. Điều này được minh họa trong hình 3 sau đây:



Đồ thị 2: Chi phí phát triển dịch vụ tăng nhanh khi tiếp cận thương mại hoá

Thứ ba: Quá trình khảo sát sự phát triển sản phẩm và dịch vụ mới phải thực hiện với quan điểm loại trừ một cách không thương tiếc hoặc sửa đổi bất cứ những gì không chắc chắn trước khi đưa ra và sử dụng các nguồn tài chính hoặc phi tài chính.

Thứ tư: Giai đoạn giới thiệu sản phẩm mới để ngăn ngừa sự hoạt động, sự quản trị sai lệch, quá tải, đặc biệt cần cẩn thận hệ thống phân phối sản phẩm mà nó quá đắt trong chi phí, thời gian, con người, và có thể gây nên sự tổn thất nghiêm trọng.

## 2. Phát triển kiến thức về dịch vụ, sản phẩm

TOP

Điều rất quan trọng là các nhân viên chi nhánh phải có được kiến thức về sản phẩm một cách thích đáng, để nhận biết được nhu cầu của khách hàng, và có thể phát họa những dịch vụ của NH để thỏa mãn những nhu cầu đó. Để đạt được trình độ mong muốn về kiến thức, sự nỗ lực, quan tâm, động viên và đào tạo nhân viên là cần thiết cho ngân hàng với mọi trình độ. Đặc biệt trong những ngân hàng nơi mà các nhân viên ngân hàng được xem như những nhà quản trị đại diện cho ngân hàng thực hiện giao dịch với khách hàng. Vì thế, nguyên tắc chỉ đạo tiếp thị dịch vụ rất quan trọng cho việc cung cấp kiến thức sản phẩm. Trong việc phát họa dịch vụ mới để chắc chắn rằng những nguyên tắc thích hợp được thiết lập sẽ khuyến khích sự phát triển kinh doanh một cách tích cực. Những nguyên tắc tiếp thị dịch vụ bao gồm:

- + *Nhu cầu khách hàng.* Các nhân viên ngân hàng cần xác định chính xác về nhu cầu của khách hàng đối với dịch vụ qua nghiên cứu thị trường.

- + *Tiểu sử của khách hàng.* Đối với khách hàng cụ thể cần thiết tóm tắt tiểu sử để phân loại khách hàng, việc phân loại khách hàng giúp cho hoạt động của ngân hàng tránh được nhiều rủi ro.

+ *Mô tả dịch vụ.* Đối với dịch vụ sản phẩm mới nhân viên thực hiện cần phải biết mô tả chi tiết về nội dung và cách thức thực hiện cho khách hàng, nhằm thu hút được khách hàng. Qua mô tả dịch vụ, sản phẩm mới sẽ cho thấy được lợi ích dịch vụ đối với khách hàng, cụ thể dịch vụ này đem lại lợi ích gì cho khách hàng.

+ *Nhân tố cơ bản để khách hàng chọn lựa ngân hàng giao dịch.* Khi phát triển dịch vụ mới các nhà quản trị ngân hàng cần quan tâm đến nhân tố cơ bản để chọn lựa ngân hàng của khách hàng, nhân viên ngân hàng cần phải hiểu rõ các yếu tố nào khách hàng sử dụng để đánh giá và chọn lựa ngân hàng.

+ *Giải quyết tình huống.* Các nhân viên ngân hàng cần phải có khả năng giải quyết các tình huống có liên quan, cần hiểu rõ và nắm vững tình huống để giải quyết một cách hợp lý.

+ *Sự chỉ dẫn cho việc tiên hành.* Sự hướng dẫn chi tiết để cho bạn theo đó thực hiện khi bạn đã thu hút được khách hàng về sự chấp nhận dịch vụ.

+ *Sự phản kháng và phúc đáp thích hợp:* Nên làm rõ sự phản kháng chủ yếu của khách hàng và sự phúc đáp thích hợp là gì, từ đó bạn có thể có sự trình bày việc phát triển kinh doanh của bạn một cách thích hợp. Sự trả lời thích hợp hay sự phản đối được thể hiện qua cách ứng xử của khách hàng và qua đó ngân hàng tự đánh giá kết quả phát triển sản phẩm mới.

+ *Thực hiện theo sự đề nghị.* Sự đề nghị về trình tự và nội dung của đề cương thực hiện sẽ mô tả dịch vụ một cách chi tiết và bước hành động tiếp theo cho khách hàng là gì.

+ *Sự chấp nhận chứng từ chính thức.* Bất cứ hồ sơ chứng từ nào được yêu cầu phải được hoàn thành bởi chi nhánh và (hoặc) khách hàng khi dịch vụ đã được chấp nhận.

## **VI. CÁC YẾU TỐ KHÁC ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÔNG TIN NGÂN HÀNG**

TOP

Sản phẩm đưa ra thị trường và sự hiểu biết một cách hạn chế về sản phẩm đó, thì không đủ thuyết phục khách hàng đưa ra những lời phán quyết. Khách hàng cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi những đặc điểm khác nhau, mà nó có thể làm cho khách hàng có thể đưa ra những quan điểm đối với dịch vụ và năng lực của ngân hàng bạn không thật sự chính xác. Điều tối quan trọng là trong đó chính là tiếng tâm và uy tín của NH bạn.

Những yếu tố ảnh hưởng đến tiếng tâm của một NH như:

- Quy mô hoạt động, với quy mô hoạt động lớn sẽ đem lại tiếng tâm và uy tín nhiều hơn..

- Quốc tịch, ngân hàng mang quốc tịch nào, có tác động rất lớn đối với khách hàng trong việc đánh giá ngân hàng.

- Sự nhận thức, khả năng chuyên môn của nhân viên.

- Tiếng tâm được nhận biết trên thị trường.

- Cấu trúc tổ chức, cơ cấu bộ máy tổ chức.

- Mạng lưới chi nhánh nội địa & quốc tế.

- Mối quan hệ giữa các chi nhánh.
- Sự chuyên môn hóa và bí quyết công nghiệp.
- Sự chuyên môn hóa và khả năng về vùng địa lý.
- Sản phẩm và dịch vụ.
- Chính sách và triết lý quản trị.
- Kỹ năng, kiến thức trong công việc điều hành.

## **VII. BẢNG CÂU HỎI ĐỂ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ TÀI CHÍNH MỚI**

TOP

Để phát họa dịch vụ NH mới, nên sử dụng bảng câu hỏi sau đây để tin chắc rằng bạn đã nghĩ đến những yếu tố cơ bản có thể đưa đến sự thành công trong quá trình phát triển dịch vụ sản phẩm mới.

- Mục đích của chúng ta trong việc phát triển sản phẩm, dịch vụ này là gì? Sản phẩm, dịch vụ này có bao gồm trong mục tiêu chung của từng bộ phận, của ngân hàng không?

- Dịch vụ mới này dự định dành cho khách hàng nào?

- Nhu cầu chính xác là gì mà dịch vụ cần đáp ứng?

- Nhu cầu này đáp ứng như thế nào ?

- Thị phần của thị trường được chú ý để hoạt động có thể đạt đến không?

- Giá trị của dịch vụ trên tổng thị trường là bao nhiêu? Thị trường mở? Thị trường có thể đạt đến?

- Sẽ có những phản ứng gì của các đối thủ cạnh tranh bị dời chỗ bởi sự xâm nhập vào thị trường của NH mình?

- Nguồn tài chính nào sẽ được yêu cầu để phát triển dịch vụ? ( Bao gồm cả trong và ngoài bảng cân đối kế toán )

- Tài sản, máy móc thiết bị, máy tính, quá trình hoạt động, chi nhánh nguồn nhân lực... nào sẽ cần để phát triển dịch vụ mới?

- Dịch vụ này nhạy cảm thế nào đối với chi phí lao động? Có tự động hóa không?

- Những nguồn lực này sẵn có không? Nếu có thì ở đâu và chi phí là bao nhiêu?

- Thời gian hướng dẫn cho sự phát triển dịch vụ là bao lâu? Thử nghiệm dịch vụ? Giới thiệu dịch vụ?

- Đặc tính của dịch vụ so sánh với dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh như thế nào? ( Bao gồm cả chi phí)

- Trong bao lâu sau khi dịch vụ đưa ra sẽ làm cho các đối thủ phản ứng lại?

- Đặc điểm dịch vụ có đủ hấp dẫn, thuyết phục khách hàng tiềm năng chấp nhận dịch vụ của chúng ta không?

- Có những đối thủ cạnh tranh nào đã có sự tồn tại của dịch vụ này?
- Chiến lược giá cả nên thực hiện cho dịch vụ này là gì? Thị trường nhạy cảm với giá cả như thế nào?
- Dịch vụ này được so sánh với đối thủ cạnh như thế nào? với các dịch vụ NH khác?
- Chuẩn bị báo cáo tài chính cho dịch vụ? Thị phần phân chia như thế nào? Mục tiêu ROA của thị phần?
- Kiểm tra báo cáo tài chính về số lượng/ rủi ro tín dụng? Dịch vụ có thể chấp nhận được rủi ro này không? Nếu không thì cải tiến như thế nào? Nếu không thì dịch vụ có được huỷ bỏ trước khi chi phí lớn phát sinh?
- Chúng ta sẽ thu hút khách hàng tiềm năng bằng cách nào đối với sự tồn tại của dịch vụ? Định giá mức độ chi phí quảng cáo? Định giá thời gian , đào tạo, chi phí cơ hội.
- NH sẽ làm gì để các dịch vụ được tồn tại? Xác định mục tiêu đào tạo hoặc tài liệu sản phẩm dịch vụ, thời gian cần thiết?
- Quá trình thực hiện được chỉ dẫn như thế nào? Nên có một vài sự sửa đổi cần thiết để đưa ra sản phẩm, dịch vụ ?
- Sẽ có ảnh hưởng gì đối với những khía cạnh hoạt động khác của NH khi không cung cấp dịch vụ này?

## CHƯƠNG 7

### PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG

### NGÀNH NGÂN HÀNG

#### I. SỰ QUAN TRỌNG CỦA PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

#### II. PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

#### III. NHẬN DẠNG ĐỐI PHƯƠNG

1.

Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại

2.

Các đối thủ mới

3.

Xâm nhập thị trường mới tiềm năng

#### IV. CÁC NGUỒN THÔNG TIN VỀ DO THẨM ĐỐI THỦ



## V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ

## VI. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỐI THỦ

1.

Phân tích vai trò và chức năng

2.

Mục tiêu bộ phận kinh doanh

3.

Mục tiêu kinh doanh của nhóm ngân hàng

## VII. ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

## VIII. TÓM TẮT

Trong quá trình kinh doanh của các ngân hàng thương mại hiện nay, điều kiện cạnh tranh đang ngày càng trở nên gay gắt. Để ngân hàng có thể quản trị tốt thị trường, khách hàng và mục tiêu kinh doanh của ngân hàng, ngân hàng cần xác định được đối thủ cạnh tranh của chúng ta một cách cụ thể và chính xác. Trong chương này, mục tiêu là giúp người đọc có thể thấy được tầm quan trọng, cũng như cách xác định, nhận dạng đối thủ cạnh tranh của ngân hàng, để từ đó giúp ngân hàng có thể quản trị hoạt động kinh doanh của ngân hàng ngày càng hiệu quả hơn.

## I. SỰ QUAN TRỌNG CỦA PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

### TOP

Đa số các NH hoạt động trong một môi trường cạnh tranh. Trong nhiều thị trường mức độ cạnh tranh đã và đang gia tăng trong những năm gần đây theo sau sự xâm nhập của các ngân hàng nước ngoài.

Một kết quả của sự gia tăng trong cạnh tranh đã tạo ra sự tăng trưởng trong nhận thức và nhận biết rằng điều cơ bản để kinh doanh thành công thì không chỉ phân tích thị trường và khách hàng một cách cẩn thận mà còn phải bao gồm cả phân tích chi tiết các đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề này sẽ giúp cho các nhà lập kế hoạch thị trường NH, và các nhà lãnh đạo NH, cải tiến năng lực của họ để phân tích đối thủ cạnh tranh và vì thế tăng lên cơ hội đạt đến thành công.

Để tìm hiểu và phân tích đối thủ cạnh tranh, NH của bạn có thể:

- + Đề ra chiến lược cho NH có thể làm vô hiệu điểm mạnh của đối thủ bất cứ nơi nào có thể, đặt trọng tâm vào những dịch vụ mà nơi đó NH bạn có mối quan hệ mạnh và chọn những hoạt động một cách cẩn thận nơi nào mà NH bạn có cơ hội lớn đưa đến sự thành công.

- + Giúp cho khách hàng tiềm năng đánh giá dịch vụ của NH bạn một cách thực tế ngược lại những gì của đối thủ bạn.

- + Chứng minh với sự tin chắc tại sao một khách hàng nên chọn NH bạn hơn là đối thủ của bạn.

- + Tự tin hơn bởi sự gia tăng hiểu biết về những điểm mạnh, những điểm yếu liên quan đến các dịch vụ của chính NH bạn.

## II. PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

TOP

Phát triển một hệ thống thông tin đối thủ cạnh tranh là một yếu tố quan trọng trong hoạch định chiến lược và phân khúc thị trường.

Phát triển một hệ thống thông tin thích hợp dành riêng cho mình, điều tra sự tồn tại và tiềm năng về các đối thủ cạnh tranh, vì thế cho nên một nhiệm vụ quan trọng được tiến hành cho tất cả các cấp trong NH.

- + Ở mức độ hợp tác, sự phân tích đối thủ cạnh tranh sẽ do chính các NH đó, hoặc các cơ quan tài chính khác nó tác động mạnh lên mục tiêu và sứ mệnh chung của NH.

- + Ở mức độ thị trường địa phương, các đối thủ thường sẽ được các NH bản xứ nằm trong địa thế thích hợp của thị trường phục vụ phân tích. Ở tầm chi tiết yêu cầu các chương trình hoạt động cá nhân, tổ chức, cấu trúc công việc, chi nhánh tài trợ... với quan điểm thích hợp chiến lược phân khúc thị trường mà nó có thể sử dụng để xâm nhập vào thị trường của đối phương.

## III. NHẬN DẠNG ĐỐI PHƯƠNG

TOP

Trong việc tiến hành phân tích đối phương đó thì bí quyết cần thiết để xem xét những hoạt động của đối phương ở hiện tại, và trong tương lai sẽ có ảnh hưởng lớn đối với chiến lược của NH hàng bạn.

Những đối thủ của ngân hàng bạn bao gồm:

### 1. Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại

TOP

Tập trung trên các đối thủ NH lớn hoặc là các NH có kỷ lục tăng trưởng cao, đặc biệt khi họ đang hoạt động một cách thích hợp các chiến lược thành công.

Bạn nên chú ý rằng NH không cạnh tranh với NH bạn xuyên qua lãnh đạo mà qua những thị trường và sản phẩm cụ thể. Đây là những đối thủ đang hoạt động trên cùng địa bàn với ngân hàng chúng ta, đang dành chia phần thị trường với ngân hàng bằng cách là đưa ra những sản phẩm và dịch vụ cùng loại nhưng với những chất lượng khác nhau.

### 2. Các đối thủ mới

TOP

Bạn phải chú ý những NH nước ngoài danh tiếng đang mở rộng hoạt động trong nước, đặc biệt là trên cùng địa bàn với ngân hàng bạn.

Đây có thể là những đối thủ lớn với bề dày kinh nghiệm hơn trong quá trình kinh doanh tiền tệ. Chúng cũng có thể ưu thế hơn trong kinh nghiệm quản lý, tiên tiến hơn công nghệ và có lực lượng lao động với trình độ chuyên môn cao.

### 3. Xâm nhập thị trường mới tiềm năng

TOP

Các đối thủ mới không phải là NH: Sự đe dọa lớn đối với NH không cần thiết phải từ đối thủ trực tiếp mà còn có thể là những tổ chức tài chính phi ngân hàng khác.

Ngân hàng bạn có thể sẽ có nhiều thua lỗ bởi việc phá vỡ cấu trúc thị trường do các đối thủ khác gây ra.

Những đối thủ cạnh tranh mới bao gồm các cơ quan khác nhau với cơ sở khách hàng được thiết lập, nó có thể dễ dàng đạt đến bởi sự mở rộng sự phân phối, theo sự sử dụng công nghệ mới chi phí thấp.

## IV. CÁC NGUỒN THÔNG TIN VỀ DO THÁM ĐỐI THỦ

## TOP

Thu thập những thông tin về đối thủ thì dễ dàng nếu bạn thực sự tiếp cận các nguồn thông tin ở mức độ giới hạn có thể có cho công việc của bạn. Tuy nhiên, một số tổ chức thực sự cố gắng xem xét đối thủ của họ ngoài phương diện tài chính. Nguồn thông tin cơ bản về đối thủ cạnh tranh bao gồm:

- Các báo cáo hàng năm, nơi có sẵn những báo cáo hàng năm hoặc thu nhập của các chi nhánh/ các đơn vị kinh doanh.
- Những tài liệu về sản phẩm cạnh tranh.
- Tạp chí, báo chí thuộc ngân hàng, những thông tin rất hữu ích về những chi tiết như trình độ của nhân viên, hoạt động kinh doanh, triết lý kinh doanh, các chi nhánh mới, dịch vụ và sản phẩm, và sự thay đổi chiến lược.
- Lịch sử về công ty và NH, nội dung này rất hữu dụng làm tăng thêm sự hiểu biết về văn hóa tổ chức, lý do cơ bản về vị trí tồn tại và chi tiết về hệ thống nội bộ và nguyên tắc chính trị.
- Quảng cáo. Những lời quảng cáo và làm rõ các chủ đề, lựa chọn phương tiện truyền thông, mức sử dụng thời gian của chiến lược cụ thể.
- Niên giám NH. Đây là nguồn quan trọng để nhận biết được các tổ chức, loại dịch vụ khách hàng, sự bao gồm chuyên môn sâu, hình thức hoạt động và vị thế liên quan.
- Báo chí ngành tài chính. Đây là nguồn hữu ích nó chi tiết về sự thay đổi sản phẩm, giá cả, bán, nhân viên tiếp thị, đơn vị mới và sự đầu tư.
- Báo chí tài chính trong nước và quốc tế, những nguồn này rất hữu ích cho sự thông báo về chiến lược và tài chính ngân hàng và phân tích sự thông báo tổ chức / nhân viên .
- Những bài viết và diễn văn của các giám đốc. Những vấn đề này cũng rất hữu ích cho sự tổ chức , phương pháp, triết lý quản trị và mục đích chiến lược.
- Nhà quản lý chi nhánh/ lãnh đạo hoạt động. Những báo cáo từ những nhà quản lý này cho thấy được sự hoạt động trên thị trường của đối phương, khách hàng, giá cả, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, phân phối . . .
- Khách hàng. Báo cáo từ khách hàng có thể là những thông tin cung cấp về thị trường rất là tích cực.
- Người cung cấp. Báo cáo từ các nhà cung cấp thì rất hữu ích đặc biệt trong việc đánh giá kế hoạch đầu tư, mức hoạt động, hiệu quả . . .

- Các cố vấn chuyên nghiệp. Nhiều NH đã nhờ đến các cố vấn NH một cách tích cực, các cố vấn này thường cho NH biết nhiều về các loại hệ thống và phương pháp để NH có thể chấp nhận được.

- Báo cáo của các nhà môi giới chứng khoán. Những báo cáo này thường cung cấp những thông tin rất hữu ích chi tiết về tổ chức thường được thu thập từ thông tin bên trong với sự phân tích tài chính.

- Hội liên hiệp NH và giao tiếp xã hội, đây là diễn đàn để thảo luận và là cơ hội để tìm hiểu về phương pháp và hoạt động của đối phương.

- Phân tích dịch vụ đối phương. Xem xét thật kỹ dịch vụ của đối phương, nhưng phải cẩn thận là không chỉ tìm kiếm những đặc trưng của chúng mà phải biết vận dụng và cải tiến chúng cho chính mình.

- Chiêu mộ nhân viên đối phương. Xin nhớ rằng khi giới thiệu dịch vụ hay sản phẩm mới thì chi rất cao, do đó nếu muốn những người cơ bản từ những NH đổi mới dịch vụ thành công là dễ nhất.

- Các cố vấn điều hành đã về hưu. Các nhà điều hành về hưu từ các NH đối phương có thể được muốn như một nhà cố vấn, và những thông tin có thể yêu cầu họ xác định rõ ràng và trong từng lãnh vực công việc cụ thể.

## V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ

### TOP

Để đánh giá điểm mạnh và yếu kém của đối phương, cần thiết là phải thu thập dữ liệu thực tế trên từng đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm ẩn (xuất hiện trong tương lai) một cách có ý nghĩa. Các dữ liệu thu thập nên bao gồm:

- Tên của NH đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm ẩn.
- Số lượng và địa phương của các văn phòng, các chi nhánh, các chi nhánh phi NH.
- Số lượng và đặc điểm của nhân viên trong mỗi chi nhánh.
- Chi tiết về tổ chức NH và cấu trúc bộ phận kinh doanh.
- Chi tiết tài chính của nhóm NH, và cá nhân từng NH, và bộ phận kinh doanh phi NH.
- Khả năng sinh lợi, tỷ lệ tăng trưởng của từng NH hay nhóm NH.
- Chi tiết về dịch vụ sản phẩm, bao gồm giá cả, chất lượng dịch vụ.

- Chi tiết về thị phần bởi sự phân khúc thị trường, theo vùng địa lý.
- Chi tiết về quảng cáo và sự khuyến mãi.
- Chi tiết về phạm vi và lãnh vực hoạt động của NH.
- Chi tiết về các khách hàng được phục vụ chính và các hoạt động cơ bản.
- Chi tiết của thị trường chuyên môn.
- Chi tiết về sự nghiên cứu và phát triển đã sử dụng.
- Chi tiết về hoạt động và hệ thống các phương tiện, qui mô năng lực, sự sử dụng tài sản, đánh giá hiệu quả, tăng cường vốn . . .
- Chi tiết đơn vị cung cấp cơ bản.
- Chi tiết về số lượng nhân viên.
- Chi tiết về những cá nhân quan trọng trong NH.
- Chi tiết về hệ thống kế hoạch, thông tin và kiểm soát.

Những nguồn thông tin này sẽ cung cấp cho bạn những chi tiết về đối thủ của bạn, từ đó bạn hiểu được đối thủ của bạn mạnh hơn hoặc yếu hơn mình ở điểm nào, chẳng hạn như là giá thành, khả năng quản lý, nguồn nhân lực, sản phẩm, thị trường... Để từ đó bạn có thể điều chỉnh những hạn chế của mình hoặc là phát huy thế mạnh của mình một cách có hiệu quả.

## VI. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỐI THỦ

### TOP

Chiến lược của các đối thủ cơ bản nên được phân tích và đánh giá điểm mạnh điểm yếu có liên quan của họ để chọn lựa chiến lược cho ngân hàng bạn, và thiết lập sự thay đổi chiến lược cho chính NH bạn.

Hầu hết các NH lớn hiện nay quan tâm đến nhiều lãnh vực kinh doanh, vì vậy chiến lược của đối thủ cần được đánh giá ở mức độ khác nhau, cụ thể:

- Vai trò và chức năng
- Mục tiêu bộ phận kinh doanh.
- Mục tiêu của ngân hàng, hay nhóm NH

## 1. Phân tích vai trò và chức năng

### TOP

Nhận xét và đánh giá vai trò chủ yếu, chiến lược của đối thủ cơ bản sử dụng một số nội dung sau:

- + Chiến lược thị trường,
- + Chiến lược hoạt động.
- + Sự phát triển dịch vụ / sản phẩm
- + chiến lược tài chính.

#### 1.1 Chiến lược thị trường

- Chiến lược dịch vụ mỗi đối thủ đã áp dụng liên quan đến chiến lược của bạn là gì?
- Thị phần của đối thủ bởi sự phân chia thị trường?
- Tốc độ tăng trưởng của từng đối thủ bởi loại dịch vụ/ phân loại khách hàng là bao nhiêu?
- Chiến lược dịch vụ của mỗi đối thủ là gì?
- Chính sách về dịch vụ mới của mỗi đối thủ là gì? Tốc độ giới thiệu dịch vụ mới trong 5 năm qua như thế nào? Phương pháp tiếp cận cụ thể đối với việc đưa ra dịch vụ mới đã được sử dụng một cách thích hợp là gì?
- Chất lượng dịch vụ liên quan của từng đối thủ so sánh với từng loại dịch vụ của bạn là gì?
- Chiến lược giá cả của mỗi đối thủ áp dụng cho từng loại dịch vụ/ khách hàng là gì?
- Chiến lược quảng cáo và khuyến mãi của mỗi đối thủ là gì?

#### 1.2 Chiến lược hoạt động

- Số lượng, qui mô và nơi các chi nhánh, văn phòng của mỗi đối thủ? Những dịch vụ gì mà mỗi chi nhánh đã cung cấp. Khả năng cung cấp?
- Năng lực thực sự của mỗi đối thủ? Khả năng sử dụng năng lực?

- Vốn của đối thủ trong tài sản? Tài sản của chính đối thủ? Mỗi loại tài sản so sánh với vốn chủ sở hữu thế nào?
- Số lượng nhân viên được thu nhận ở chi nhánh/ văn phòng? Lương bao nhiêu?
- Các khoản cho vay và dịch vụ bao nhiêu? Vốn huy động của mỗi đối phương?
- Số lượng cho vay và dịch vụ cho mỗi nhân viên là bao nhiêu? Chi phí cho mỗi nhân viên liên quan là bao nhiêu?
- Tổ chức đoàn thể trong mỗi đối thủ cạnh như thế nào? Sự không an tâm lao động trong mỗi đối thủ là gì?
- Tỷ lệ phần trăm nguồn vốn được cung cấp từ nội bộ? Bao nhiêu % của số lượng cung cấp dùng cho nội bộ?
- Chi phí dịch vụ gì bạn ước lượng cho mỗi đối thủ có liên quan đến chính của bạn?
- Hệ thống tổ chức nào được sử dụng bởi chính đối thủ?
- Sự tổ chức có phù hợp với mỗi tổ chức của đối thủ không? Cán bộ điều hành chủ chốt có am hiểu về tổ chức này không?
- Từng đối thủ này có thể linh động cách nào khi có sự thay đổi về điều kiện thị trường? Sự đáp ứng điển hình nào có tính cách lịch sử đối với sự không ổn định của nhu cầu?

### 1.3 Sự phát triển dịch vụ - sản phẩm

- Những dịch vụ mới sẽ được phát triển ở đâu?
- Mức chi phí phát triển dịch vụ mới của mỗi đối thủ được đánh giá là bao nhiêu? Những chi phí này thay đổi qua 3 năm như thế nào?
- Có bao nhiêu nhân viên được thu nhận tại mỗi đối thủ khi phát triển dịch vụ mới? Bao nhiêu trong số đó bạn có thể đánh giá được?
- Tài liệu về sự giới thiệu dịch vụ/ cải tiến sản phẩm của mỗi đối thủ 5 năm qua là gì?
- Bằng cách nào mỗi đối thủ có thể phản ứng lại sự giới thiệu dịch vụ mới của đơn vị khác một cách nhanh chóng? Phản ứng gì đã thường được sử dụng?

### 1.4 Chiến lược tài chính



- Tình hình tài chính của mỗi đối thủ cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh nay như thế nào? Đối với ROA, lưu chuyển tiền tệ, tỷ lệ tổn thất tín dụng?
- Tỷ lệ tăng trưởng trên vốn chủ sở hữu?
- Các khoản nợ phải trả nào để cho hoạt động này ở vị trí hiện tại của nó?
- Những khoản nợ nào/nguồn vốn khác được sử dụng cho hoạt động?
- Tỷ lệ tăng trưởng của mỗi đối thủ so sánh với tỷ lệ trung bình ngành như thế nào? Trong trường hợp có sự giảm sút về tiền gửi thì nguồn bổ sung nào có thể có được? Chi phí cho các nguồn này thế nào?
- Sự quản trị các khoản nợ phải trả của mỗi đối thủ cạnh tranh như thế nào đối với điều kiện thị trường đang thay đổi như sự tăng lên của lãi suất, tăng lạm phát, tăng chi phí tiền lương?

## 2. Mục tiêu bộ phận kinh doanh

TOP

Điểm bắt đầu cho việc đánh giá mỗi NH đối thủ ở góc độ phân khúc thị trường/cấp bộ phận kinh doanh là đánh giá cái gì được mong đợi của bộ phận chiến lược kinh doanh.

Điều này sẽ thấy rõ ràng từ sự khác nhau của các yếu tố như những bài phát biểu của Ban Quản trị, sự lựa chọn người quản lý để điều hành đơn vị, quan điểm của Ban Quản trị về đơn vị, số lượng các nguồn đã phân phối. Để đánh giá mục tiêu của đơn vị kinh doanh, các câu hỏi sau đây thật hữu ích:

- Những mục tiêu tài chính được chỉ ra của hoạt động kinh doanh: ROA, dòng tiền tệ và thị phần chiếm lĩnh là gì?
- Quan điểm của Ban quản trị về rủi ro là gì? Lợi nhuận/thị phần/ Sự tăng trưởng tài sản và rủi ro đơn vị được cân bằng như thế nào?
- Cơ cấu tổ chức của đơn vị kinh doanh của đối thủ là gì? Trách nhiệm trong quyết định cơ bản được phân chia như thế nào? Chức năng phân chia có được liên kết (điều phối) trong đơn vị kinh doanh tốt không?

## 3. Mục tiêu kinh doanh của nhóm ngân hàng

TOP

Sự hiểu biết về chiến lược và quan điểm của nhóm là thành phần cấu tạo cần thiết trong việc đánh giá chiến lược đối thủ và phát họa hành vi đối thủ. Ở mức độ nhóm cố gắng đánh giá các yếu tố sau:

\* Mục tiêu tài chính tổng quát của nhóm là gì? Kiểm tra sự tác động của:

- Lạm phát

- Thay đổi công nghệ

- Chi phí lương

- Tỷ giá hối đoái

- Lãi suất

- Nhu cầu vốn

- Chi phí vốn

\* Khả năng có thể tăng trưởng của đối thủ là gì?

- Năng lực tăng trưởng ngắn hạn là gì?

- Năng lực tăng trưởng dài hạn là gì?

- Tốc độ tăng trưởng có thể giữ vững thuộc tài chính là gì?

- Khả năng chiến lược của đối thủ thay đổi thế nào với sự tăng trưởng?

\* Những điểm mạnh yếu cơ bản của đối thủ là gì? v...v...

## VII. ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

### TOP

Mục tiêu của việc hướng dẫn phân tích đối thủ cạnh tranh là làm rõ chiến lược của đối phương và sự thay đổi chiến lược do phản ứng lại. Đánh giá khả năng chiến lược của đối phương bao gồm những câu trả lời sau đây:

Từ sự phân tích các mục tiêu cạnh tranh, chiến lược hiện tại và khả năng, năng lực, đánh giá:

- Đánh giá chiến lược công kích của đối phương

- Đánh giá chiến lược phòng thủ của đối phương
- Đánh giá chiến lược và mục tiêu của ngân hàng

## VIII. TÓM TẮT

### TOP

Hệ thống thông tin đối thủ cạnh tranh của ngân hàng là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của thị trường và chiến lược tổng hợp. Vị trí cạnh tranh liên quan của ngân hàng cần phải được thành lập một cách hệ thống hóa như là một thành phần trong sự phân phối của chiến lược đầu tư thị trường. Kiểm tra sự phân tích những đối thủ thích đáng ở mức độ tổng quát, từng bộ phận và mức độ thị trường và sử dụng một số câu hỏi.

- Những đối thủ thích đáng có được nhận dạng một cách chính xác không?
- Những đối thủ mới xâm nhập vào có được nhận dạng không?
- Những nguồn thông tin thích hợp về đối thủ có được thu thập đầy đủ không?
- Dữ liệu của mỗi đối thủ có đáp ứng cho phân tích đối thủ không? Có những dữ liệu quan trọng nào chưa có, nếu thế thì sẽ tìm từ đâu, bằng cách nào, khi nào và chi phí là bao nhiêu?
- Chiến lược bộ phận kinh doanh của đối thủ có được xác định một cách đầy đủ không? Vị trí của chiến lược bộ phận trong toàn bộ danh mục của NH đối thủ có được đánh giá một cách thực tế không?
- Sức mạnh và mục tiêu của NH đối thủ có được xác định rõ không?
- Danh mục thị trường đầu tư của đối thủ đã được phát triển và thăm dò một cách đầy đủ không?
- Về văn hóa, tổ chức, thuật lãnh đạo và lịch sử của đối thủ đã được phân tích không? và tác động của các yếu tố này trên chiến lược đã được đánh giá không?
- Năng lực chiến lược của đối thủ đã được đánh giá không? Sự thay đổi chiến lược tấn công và phòng thủ có được nhận dạng một cách đúng đắn không?
- Điểm mạnh, điểm yếu liên quan của NH hàng bạn có được đánh giá một cách trung thực không? Và hầu hết sự thay đổi chiến lược một cách thích hợp để chống lại những đối thủ riêng biệt có được nhận dạng không?

## CHƯƠNG 8

## HOẠCH ĐỊNH VÀ TIẾN HÀNH THỰC HIỆN

### CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

#### I. NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1.

Sứ mệnh (nhiệm vụ)

2.

Những mục tiêu của chiến lược

3.

Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ

4.

Phân tích môi trường bên trong và các định điểm mạnh - yếu

5.

Xây dựng chiến lược kinh doanh

6.

Lựa chọn chiến lược cho sự tiến hành thay đổi

7.

Sự thay đổi chiến lược trong những nhân tố có thể kiểm soát

8.

Những kết quả tài chính mong muốn

#### II. QUÁ TRÌNH CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN HÀNG

1.

Quá trình của việc lập kế hoạch

2.

Đề ra mục tiêu

3.

Định nghĩa thị trường

4.

Sự phân chia thị trường

5.

Phân chia thị trường bán lẻ

6.

Đặc điểm ngành/ thị trường

7.

Đánh giá vị trí hiện thời

8.

Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh

9.

Đo lường sự lôi cuốn thị trường

10.

Yếu tố môi trường

11.

Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược

12.

Phát triển kế hoạch phân chia thị trường

13.

Phát triển kế hoạch hành động

14.

Hoạch định chiến lược bộ phận

### III. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

### IV. ĐIỀU KIỆN CHO SỰ TIẾN HÀNH THÀNH CÔNG

### V. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Kế hoạch chiến lược là một thành phần (bộ phận) quan trọng trong quá trình quản trị chiến lược của ngân hàng. Nó là kết quả trong sự phát triển mục tiêu dài hạn của ngân hàng và sự phát họa của kế hoạch hành động thông qua việc lãnh đạo ngân hàng để đạt được mục tiêu.

Vì vậy kế hoạch được mô tả là sự quản lý chiến lược ngân hàng sẽ thực hiện bằng việc phân chia các mục tiêu cụ thể. Kế hoạch của ngân hàng cũng mô tả những chiến lược được theo đuổi trong thể thức của sự lãnh đạo kế hoạch hành động để thay đổi trong kinh doanh dưới sự kiểm soát của quản trị.

Kế hoạch chiến lược của ngân hàng thể hiện một cách chi tiết:

- Sự ưu tiên thị trường, ngân hàng xác định sự phân phối nguồn lực.
- Sự nắm lấy thị trường theo sự lựa chọn ưu tiên thị trường
- Sự thay đổi yêu cầu để tư bản hóa trên cơ hội thị trường.
- Chọn thời gian của sự thay đổi các chiến lược.
- Ước lượng môi trường trong đó ngân hàng sẽ hoạt động.
- Tốc độ mong muốn của quá trình tiến hành chiến lược.

## I. NỘI DUNG CỦA KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

### 1. Sứ mệnh (nhiệm vụ)

#### TOP

Sứ mệnh kinh doanh của một ngân hàng được định nghĩa như là mục đích hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Sứ mệnh kinh doanh trả lời câu hỏi: “Ngân hàng tồn tại và thực hiện những hoạt động kinh doanh trên thị trường để làm gì?”.

Một sứ mệnh kinh doanh đúng chuẩn trước tiên là định hướng về khách hàng vì theo lập luận hoàn toàn hợp lý chính khách hàng là người xác định sự tồn tại của ngân hàng vì chỉ có họ mới là người sẵn sàng trả tiền cho ngân hàng về những dịch vụ mà ngân hàng cung ứng. Sự thành bại của khách hàng sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Điều này cũng phụ thuộc vào khả năng kiểm soát và khả năng suy trì chặt chẽ với khách hàng.

Nói về khía cạnh thực tiễn thì sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng cần được thể hiện thành văn bản. Tùy thuộc vào mỗi ngân hàng, sứ mệnh kinh doanh của ngân hàng có thể khác nhau về độ dài, nội dung, kích cỡ, nét đặc trưng riêng biệt. Tuy nhiên, vẫn có một cấu trúc khuôn mẫu để làm rõ hơn cơ sở cho các ngân hàng dựa vào đó để viết bản sứ mệnh kinh doanh cho mình. Hầu hết các chuyên gia chiến lược cho rằng khi viết văn

bản này cần quan tâm đến và lựa chọn thích hợp trong các đặc trưng sau đây như là những thành phần quan trọng:

- Khách hàng: Khách hàng của ngân hàng là ai? Khách hàng là doanh nghiệp hay các cá nhân, hay là cả hai? Có thể nói chi tiết hơn, khách hàng doanh nghiệp là các doanh nghiệp đủ mọi cỡ lớn, vừa, và nhỏ. Điều quan trọng là ngân hàng phải xác định rõ “khách hàng mục tiêu”. Chẳng hạn ngân hàng thương mại AA xác định: “Chúng tôi phục vụ khách hàng chủ yếu là các nhân, doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn”.

- Dịch vụ: Các sản phẩm hay dịch vụ ngân hàng cung cấp là gì? Ngân hàng cung cấp nhiều loại dịch vụ hay chỉ một nhóm dịch vụ nào đó. Dịch vụ chủ yếu ngân hàng là dịch vụ nào? Ví dụ: Ngân hàng Charter Bank nêu rõ: “Ngân hàng chúng tôi cung cấp các dịch vụ như: Các dịch vụ về tài khoản và thanh toán, dịch vụ thanh toán quốc tế, dịch vụ cho vay, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ tín thác và dịch vụ ngoại hối”.

- Công nghệ: Ngân hàng có phải xem công nghệ là mối quan tâm hàng đầu không? Công nghệ có thành yếu tố hàng đầu của ngân hàng trong việc cải tiến và nâng cấp để tăng cường năng suất và chất lượng dịch vụ ngân hàng không? Công nghệ thanh toán, phân phối các dịch vụ có phải là điểm mạnh của ngân hàng không?

- Vị trí ngân hàng trong kinh doanh: Ngân hàng đứng ở vị trí nào trong thị trường mà ngân hàng đang và sẽ hoạt động? Thông thường các ngân hàng mạnh hàng đầu mới thể hiện rõ điều này trong sứ mệnh kinh doanh, còn các ngân hàng ở vị thế thị trường đầy cạnh tranh, đeo bám không nên đề cập trong sứ mệnh của mình.

- Thị trường: Thị trường mục tiêu của ngân hàng ở đâu? Phạm vi hoạt động là thị trường địa phương, khu vực, toàn quốc hay quốc tế. Trong đó, ngân hàng phải khẳng định được đối tượng chi tiết khu vực hoạt động trọng tâm.

- Mối quan tâm đến nhân sự: Hành vi và thái độ của ngân hàng đối với công tác nhân sự như thế nào? Quan điểm của ngân hàng trong tuyển dụng, phát triển, kích thích, tán thưởng, thu hút các nhân viên có khả năng, cung cấp những điều kiện làm việc tốt, chế độ tiền lương, phúc lợi tùy theo hiệu quả lao động và sự gắn bó, cơ hội hứa hẹn thăng tiến và đảm bảo công ăn việc làm lâu dài, không khí nơi là việc thoải mái, tinh thần hợp tác, tôn trọng lẫn nhau.

- Lợi thế cạnh tranh của ngân hàng: Mỗi ngân hàng có lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường. Ví dụ, lịch sử hình thành và hoạt động của ngân hàng, chất lượng dịch vụ, đội ngũ nhân viên, sự đa dạng về sản phẩm kinh doanh, mức phí, hệ thống phân phối.... Tuy nhiên, trong sứ mệnh của ngân hàng chỉ nêu lên thế mạnh và đặc thù của ngân hàng so với các ngân hàng cạnh tranh. Chẳng hạn, các ngân hàng mới tham gia thị trường thường không có lợi thế về lịch sử và kinh nghiệm.

Tóm lại, các tiêu chuẩn trên được xem như là một các khung sườn để viết lên sứ mệnh kinh doanh có các ngân hàng và ngân hàng sẽ đạt được ý nghĩa cao hơn nếu sứ

mệnh kinh doanh được thể hiện rõ ràng, gây ấn tượng và được truyền đạt một cách hiệu quả đến các nhà làm chiến lược, các nhà quản trị và nhân viên của ngân hàng.

## 2. Những mục tiêu của chiến lược

### TOP

Những mục tiêu của chiến lược kinh doanh được xác định như là những thành quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh của mình trong thời kỳ hoạt động tương đối dài (trên một năm). Những mục tiêu dài hạn là rất cần thiết cho sự thành công của ngân hàng vì chúng thể hiện kết quả mà ngân hàng cần đạt được khi theo đuổi sứ mệnh kinh doanh của mình. Hỗ trợ việc đánh giá thành tích, tạo ra năng lực thúc đẩy các hoạt động kinh doanh, cho thấy những ưu tiên trong việc lựa chọn và tổ chức thực hiện chiến lược.

Yêu cầu quan trọng trong việc xác định mục tiêu chiến lược là đảm bảo các mục tiêu phải xác đáng. Tiếp theo cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu chủ chốt có nghĩa nhất. Đồng thời cần sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên nào đó, chứ không phải đưa ra một danh mục không có thứ tự các mục đích.

Yêu cầu về tính xác đáng của các mục tiêu:

- Tính cụ thể: Mục tiêu đúng là mục tiêu cụ thể, thể hiện kết quả cụ thể cuối cùng cần đạt được khi tiến hành những hành động nhất định. Nó chỉ rõ mục tiêu liên quan đến vấn đề nào, giới hạn về thời gian và không gian thực hiện. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ hoạch định phương hướng, giải pháp chiến lược để thực hiện mục tiêu đó. Thông thường các mục tiêu ở cấp hội sở sẽ mang tính tổng quát cao, còn các mục tiêu ở cấp chi nhánh, cấp vùng, cấp chức năng hay ở các công ty trực thuộc thì sẽ cụ thể, chi tiết hơn.

- Tính nhất quán: Các mục tiêu thường không nhất quán và có mối quan hệ trái ngược nhau, như lợi nhuận trước mắt thường ngược với tăng trưởng lâu dài, nói lòng tin dụng thường làm tăng rủi ro tín dụng... Do đó, khi xác định mục tiêu chiến lược phải luôn chú ý đảm bảo sao cho chúng nhất quán với nhau. Điều này có nghĩa là nó phải phù hợp và đồng bộ với nhau, nhất là việc hoàn thành mục tiêu này không cản trở việc hoàn thành mục tiêu khác. Kinh nghiệm thực tế cho thấy: việc phân cấp mục tiêu theo thứ tự ưu tiên, đưa ra các phương án tùy chọn nhằm dung hòa mâu thuẫn là cách khá tốt để giảm thiểu các mâu thuẫn tiềm năng.

- Tính đo lường: Tính chất có liên quan đến tính cụ thể của mục tiêu, có nghĩa là một mục tiêu càng cụ thể thì càng phải thể hiện rõ ở khả năng đo lường được. Do đó, các mục tiêu nên được đưa ra dưới dạng các chỉ tiêu thể hiện bằng con số tuyệt đối hay tương đối. Chẳng hạn, khả năng cạnh tranh được đo lường bởi thị phần chiếm lĩnh trên thị trường, khả năng mở rộng thị trường về phương diện địa lý được đo lường liên quan chặt chẽ đến việc xác lập các tiêu chuẩn kiểm tra, đánh giá kết quả kinh doanh.



- Tính khả thi: Các mục tiêu được đặt ra phải khả thi trên phương diện thực hiện. Điều này có nghĩa là nó phải phản ánh được nguyện vọng và phù hợp với khả năng của ngân hàng. Những mục tiêu này phải là kết quả tổng thể của những hoạt động mà ngân hàng có thể thực hiện trong môi trường mà nó hoạt động trên thực tế chứ không phải là một thị trường giả sử.

- Tính thách thức: Nội dung các mục tiêu phải có tính thách thức trên cơ sở hy vọng cao để các nhà quản trị và nhân viên ngân hàng thực sự nỗ lực phấn đấu thực hiện và hoàn thành. Điều này sẽ tạo một tiền lệ tốt để mọi người luôn tìm tòi, phát huy sáng kiến để đạt hiệu quả cao. Tuy nhiên, ngân hàng đặt ra các mục tiêu quá cao, không sát thực tế hay khó có thể đạt được thì nó trở nên phản tác dụng vì nó khiến mọi người chán nản, mất lòng tin vào chiến lược trở nên chỉ là ảo vọng không có khả năng thực hiện.

- Tính linh hoạt: Các mục tiêu kinh doanh được đặt ra trong môi trường kinh doanh trong tương lai. Do đó, các mục tiêu được xây dựng phải có tính linh hoạt hay phải có khả năng điều chỉnh cho phù hợp với các nguy cơ và cơ hội xảy ra trong môi trường kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, ngân hàng cần lưu ý rằng việc thay đổi và điều chỉnh quá thường xuyên sẽ dẫn đến sự rối loạn trong chiến lược, chính sách và các chương trình hoạt động.

### 3. Phân tích môi trường kinh doanh và xác định cơ hội và nguy cơ

#### TOP

#### 3.1 Môi trường kinh doanh bên ngoài

Môi trường kinh doanh của ngân hàng là hoàn cảnh trong đó ngân hàng hoạt động và tiến hành các nghiệp vụ kinh doanh và bị ảnh hưởng chi phối bởi hoàn cảnh này. Trong trường kinh doanh của ngân hàng có thể được mô tả bằng hàng loạt yếu tố được xem như những tác động từ bên ngoài tới các hoạt động kinh doanh của các tổ chức ngân hàng. Phần lớn, trong các yếu tố đó và tác động của chúng thường mang tính khách quan và ngân hàng khó kiểm soát được và có thể thích nghi với chúng. Môi trường kinh doanh bên ngoài có thể phân tích thành cấp độ môi trường vĩ mô và môi trường vi mô. Sự phân chia này có ý nghĩa tạo thuận lợi cho việc nhận rõ sự quan trọng của các yếu tố có mức độ tác động khác nhau đến hoạt động của ngân hàng.

##### Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là các yếu tố tổng quát về kinh tế, chính trị, pháp luật, nhà nước, văn hoá xã hội, dân số, tự nhiên, thế giới có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các định chế tài chính khác không riêng gì đối với các ngân hàng.

Tuy nhiên, sự tác động không nhất thiết phải giống nhau về phương thức, chiều hướng, và mức độ tác động. Có những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến ngành này nhưng lại không ảnh hưởng đến ngành khác.

Trong kinh doanh của ngân hàng thì các yếu tố như kinh tế, pháp luật và chính sách thường có ảnh hưởng mạnh mẽ và trực tiếp nhất đến hoạt động của ngân hàng. Dù vậy, các yếu tố khác cũng ảnh hưởng không nhỏ đến kinh doanh của ngân hàng.

Môi trường vĩ mô

Đây là các yếu tố bên trong ngành kinh doanh của ngân hàng và liên quan đến các tác nghiệp kinh doanh của ngân hàng nó quyết định tính chất và mức độ kinh doanh trong ngành đối với ngành ngân hàng. Các yếu tố môi trường vĩ mô tạo nên những áp lực khác nhau đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Các yếu tố phân tích bao gồm:

- Yếu tố kinh tế: Đây là các yếu tố tác động bởi các giai đoạn chu kỳ kinh tế, tỷ lệ lạm phát, tốc độ tăng trưởng của GDP, triển vọng các ngành nghề kinh doanh sử dụng vốn ngân hàng, cơ cấu chuyển dịch giữa các khu vực kinh tế, mức độ ổn định giá cả, lãi suất, cán cân thanh toán và ngoại thương...

- Yếu tố chính trị, pháp luật và chính sách của Nhà nước: Ngân hàng là hoạt động được kiểm soát chặt chẽ về phương diện pháp luật hơn so với các ngành khác. Các chính sách tác động đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng như chính sách cạnh tranh, phá sản, sát nhập, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy định về cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro tín dụng, quy định về quy mô vốn tự có... được quy định trong luật ngân hàng và các quy định hướng dẫn thi hành luật. Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của Nhà nước và các cơ quan quản lý hữu quan như ngân hàng Trung ương, Bộ tài chính... cũng thường xuyên tác động vào hoạt động của ngân hàng.

- Yếu tố môi trường văn hóa xã hội: Những vấn đề mang tính lâu dài và ít thay đổi, có giá trị lớn trong phân tích chiến lược như văn hoá tiêu dùng, thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp, kỳ vọng cuộc sống, cộng đồng tôn giáo, sắc tộc, xu hướng về lao động...

- Yếu tố công nghệ: Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thông tin trở thành bức phá trong cạnh tranh của ngành ngân hàng.

- Yếu tố dân số: Đó là các yếu tố về cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống,... Tỷ lệ tăng dân số, quy mô dân số, khả năng dịch chuyển dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn.

- Yếu tố tự nhiên: Sự khan hiếm các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hoá trên các vùng tự nhiên khác nhau, vấn đề ô nhiễm môi trường, thiếu năng lượng hay lãng phí tài nguyên thiên nhiên có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư cho vay của ngân hàng.

- Yếu tố quốc tế: Do xu hướng toàn cầu hóa nền kinh tế dẫn đến sự hội nhập giữa các nền kinh tế trong khu vực hay toàn cầu. Do đó, cần phải theo dõi và nắm bắt xu

hướng kinh tế thế giới, phát hiện các thị trường tiềm năng, tìm hiểu các diễn biến về chính trị và kinh tế theo những thông tin về công nghệ mới, các kinh nghiệm về kinh doanh quốc tế.

- Các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động: Các đối thủ ngân hàng này đang tranh đua và dùng các thủ thuật để tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau. Những đối thủ đó là các ngân hàng thương mại, các công ty bảo hiểm, công ty tài chính, quỹ hỗ trợ... Mức độ cạnh tranh phụ thuộc vào số lượng và quy mô các định chế tham gia thị trường.

- Khách hàng: Là nhân tố quyết định sự sống còn của các ngân hàng trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng của ngân hàng không có sự đồng nhất và họ vừa có thể là người gửi tiền - cung cấp nguồn vốn và là người vay vốn - sử dụng vốn của ngân hàng, và sử dụng các dịch vụ tài chính khác của ngân hàng.

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: Các định chế tài chính và phi tài chính có thể xâm nhập lẫn nhau về các dịch vụ cung ứng cho khách hàng. Ngoài các đối thủ cạnh tranh hiện có cần phải lưu ý các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai như các công ty bảo hiểm, và các tổ chức tài chính khác.

- Thị trường thay thế: Các dịch vụ ngân hàng thay thế là ít có, nhưng trong chừng mực nào đó vẫn có xuất hiện những thị trường và những khuynh hướng khách hàng thay vì sử dụng các dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiền gửi hay cho vay như:

+ Khuynh hướng đầu tư vào các thị trường chứng khoán thay vì mở tài khoản tiền gửi tiết kiệm.

+ Khuynh hướng đầu tư vào thị trường bất động sản

+ Khuynh hướng tự tài trợ bằng phát hành cổ phiếu và trái phiếu thay vì đi vay ngân hàng.

Tóm lại, các yếu tố tác động thuộc về môi trường bên ngoài, cả vĩ mô lẫn vi mô thường rất phức tạp, đa dạng...

### 3.2 Cơ hội và nguy cơ

Cơ hội và nguy cơ được tạo ra từ sự tổng hợp yếu tố môi trường bên ngoài, vi mô và vĩ mô.

Một cơ hội có thể là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng có được sự tác động thuận lợi bởi một số yếu tố môi trường, chẳng hạn như sự tăng trưởng kinh tế bền vững trên các khu vực thị trường mà ngân hàng phục vụ; hay Nhà nước cắt giảm thuế đối với lĩnh vực ngân hàng - tài chính...

Ngược lại, một nguy cơ cũng có thể hiểu đơn thuần là một tình huống trong đó việc thực hiện mục tiêu, việc tiến hành hoạt động của ngân hàng mà không có được tác động thuận lợi hay bị cản trở bởi các yếu tố môi trường, chẳng hạn như: nguy cơ bị đối thủ cạnh tranh loại ra khỏi các thị trường mục tiêu, nguy cơ giảm chất lượng dịch vụ do lạc hậu về công nghệ, nguy cơ mất vốn do không kiểm soát được rủi ro...

Điều quan trọng cần thiết là không nên xem mọi thuận lợi hoặc trở ngại đều là cơ hội hoặc nguy cơ. Vì khi tiến hành chỉ ra các cơ hội và nguy cơ thì rất có thể dẫn tới trường hợp sẽ có đến hàng trăm hay hàng ngàn cơ hội và nguy cơ. Điều đó không chỉ gây thêm chi phí cho việc phân tích mà còn làm cho người ta không nhận ra những cơ hội và nguy cơ thực sự là gì và càng ngại cho việc đề xuất phương án chiến lược.

Chính vì vậy, cần sử dụng những phương pháp thỏa đáng, giới hạn, sắp xếp, trong đó chú ý đến cơ hội tốt nhất và nguy cơ xấu nhất từ đó tìm ra sự cân đối các điểm mạnh, điểm yếu về nguồn lực soa cho có lợi nhất.

Thông thường không nên quan tâm sắp xếp mức tác động cơ hội theo bậc thang: suất sắc, tốt, bình thường, thấp, và tác động nguy cơ theo thang bậc hiểm nghèo, nguy kịch, nghiêm trọng, nhẹ...

#### 4. Phân tích môi trường bên trong và các định điểm mạnh - yếu

### TOP

#### 4.1 Môi trường bên trong

Môi trường bên trong hay là phân tích các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng. Các hệ thống bên trong ngân hàng có được hay có thể huy động và kiểm soát được để đưa vào hoạt động kinh doanh. Khái niệm về nguồn lực bao gồm có nhiều loại yếu tố khác nhau: Nguồn nhân lực, vật chất, kỹ thuật, bộ máy tổ chức, các chính sách dịch vụ, tài chính, marketing... Ngân hàng cần phải nỗ lực để phân tích một cách cẩn thận các yếu tố nguồn lực nhằm xác định đúng đắn các điểm mạnh, điểm yếu trên cơ sở đó phải tìm cách tận dụng các điểm mạnh, loại bỏ những điểm yếu để đạt lợi thế tối đa trong chiến lược.

- Yếu tố marketing: Là những yếu tố liên quan đến nghiên cứu thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing. Vị thế cạnh tranh trên thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, đa dạng hoá về sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả của ngân hàng (lãi suất)...

- Yếu tố về nhân lực: Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên, trình độ chuyên môn, giao tiếp, tinh thần trách nhiệm, sự nhiệt tình, đạo đức nghề nghiệp của lực lượng nhân viên, không khí nơi làm việc, chính sách tuyển dụng nhân viên, kinh nghiệm và tính năng động của nhân viên..., tất cả là những yếu tố tạo thế mạnh cho ngân hàng.

- Yếu tố tài chính: Khả năng huy động vốn tiền gửi và vay mượn trên các thị trường tài chính, nguồn vốn tự có, khả năng thanh toán, cơ cấu tài sản sinh lời, quy mô tài chính, và khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng..., phản ánh lợi thế của ngân hàng so với các ngân hàng đối thủ.

- Yếu tố cơ sở vật chất, thiết bị phục vụ: Vị trí của ngân hàng, chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng ở vị thế thuận lợi, thiết bị hiện đại để phục vụ khách hàng tiện lợi và nhanh chóng, trình độ công nghệ hiện đại của ngân hàng...

#### 4.2 Xác định điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích cẩn thận và lập bảng tổng kết các yếu tố nguồn lực theo tầm quan trọng cho phép ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận chiến lược. Về phương diện kỹ thuật nên phân hạng các điểm mạnh, điểm yếu theo phương pháp thích hợp để nhận định.

Đối với các điểm mạnh chủ yếu theo thang cấp: rất mạnh, mạnh, có ưu thế.

Đối với điểm yếu chủ yếu theo thang cấp: rất yếu, yếu, kém ưu thế.

Điều này có nghĩa trong phân tích chiến lược là khi cân nhắc các ưu tiên như lựa chọn chiến lược là theo đuổi các chiến lược phải tận dụng các điểm mạnh và lấy để bù đắp yếu hay cải thiện các điểm yếu.

#### 5. Xây dựng chiến lược kinh doanh

##### TOP

Nhiệm vụ cơ bản của quá trình thiết lập chiến lược là:

- Đề xuất phương án chiến lược kinh doanh tiềm năng
- Phân tích lựa chọn các phương án để tìm ra chiến lược kinh doanh khả thi
- Ra quyết định chọn chiến lược kinh doanh

##### 5.1 Đưa ra chiến lược thay thế

Việc đưa ra những chiến lược thay thế là việc xem xét lại tính hợp lý hay tính đúng đắn của các mục tiêu chiến lược đã chọn trước và từ đó đề xuất những phương án nhằm thực hiện chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

###### 5.1.1 Nhóm chiến lược tăng trưởng

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: là loại chiến lược đặt trọng tâm vào việc cải tiến mở rộng thêm các sản phẩm hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào. Có một số phương án chiến lược có thể được tiến hành.

+ Thâm nhập thị trường

+ Phát triển thị trường

+ Phát triển sản phẩm

- Chiến lược tăng trưởng mở rộng: Đây là loại chiến lược đặt trọng tâm vào đưa thêm các dịch vụ tài chính mới để tạo cơ sở thị trường mới hay đi vào các lĩnh vực phi tài chính khác. Chiến lược này đòi hỏi phải mở rộng quy mô nguồn lực, kiến thức về nhiều lĩnh vực ngành nghề.

### 5.1.2 Chiến lược tăng trưởng mở rộng

Ngân hàng có thể xây dựng các chiến lược bằng cách mở rộng ra bên ngoài.

- Chiến lược sáp nhập: Là tiến hành hợp nhất với một ngân hàng khác tạo thành ngân hàng mới về danh tánh mới, phát hành cổ phiếu mới, cơ cấu tổ chức mới và nhiều thay đổi. Do xu hướng cạnh tranh toàn cầu vấn đề sáp nhập trở thành một trào lưu hiện nay.

- Chiến lược mua lại: Là việc ngân hàng mua lại một ngân hàng một ngân hàng khác bằng con đường mua lại cổ phần để nắm giữ quyền kiểm soát ngân hàng đó như vẫn giữ danh tiếng và cơ cấu tổ chức như cũ hoặc mua lại các công ty tài chính, công ty chứng khoán.

- Chiến lược liên doanh: Là liên doanh khi hai hay nhiều ngân hàng hợp lực để thực hiện một vấn đề mà một ngân hàng riêng lẻ không làm được hoàn toàn không đụng chạm đến quyền sở hữu ngân hàng của hai bên có nhiều hình thức để tiến hành liên doanh như liên doanh quốc tế để vượt qua rào cản chính trị và văn hoá để có thể hợp pháp cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

### 5.2 Nhóm chiến lược thu hẹp hoạt động

Khi cần thu hẹp để sắp xếp lại qui mô hoạt động thích hợp nhằm tăng hiệu quả kinh doanh trong điều kiện kinh tế không ổn định. Nhóm chiến lược này có các chiến lược chi tiết như sau:

- Cắt giảm chi phí: Chiến lược này chỉ mang tính tạm thời để sắp xếp lại hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn khi một số lĩnh vực nào đó năng suất kém làm chi phí tăng quá cao hoặc do khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường kinh doanh.

- Cắt bỏ một số lĩnh vực kinh doanh: Chiến lược này thực hiện theo hướng nhượng, bán hoặc đóng cửa một số cơ sở kinh doanh trực thuộc với mục đích thu hồi vốn đầu tư ở những bộ phận kinh doanh không còn khả năng sinh lời hay tập trung vốn cho một số hoạt động, lĩnh vực hay các trung tâm đang sinh lời cao có triển vọng lâu dài.

- Giải thể: Là chiến lược bắt buộc cuối cùng, ngưng hoàn toàn các hoạt động kinh doanh, chi trả tiền gửi cho công chúng và các khoản nợ.

## 6. Lựa chọn chiến lược cho sự tiến hành thay đổi

### TOP

Việc xem xét để đảm bảo tính tối ưu đòi hỏi trước khi ra quyết định lựa chọn chiến lược nào đó ngân hàng cần xem xét và cân nhắc trên cơ sở:

- Tận dụng tối đa ưu thế của ngành và ưu thế của chính ngân hàng
- Phù hợp với mục tiêu lâu dài
- Phù hợp với khả năng tài chính và chuyên môn của ngân hàng
- Thái độ và quan điểm của Lãnh đạo ngân hàng, đặc biệt là quan điểm đối với rủi ro.
- Tận dụng được các nguồn tài trợ bên ngoài
- Mức độ ảnh hưởng có thể gây phản ứng từ các tổ chức tài chính cạnh tranh khác.
- Xác định thời điểm: Khoảng thời gian khi có sự tương thích chiến lược “mở cửa” thì phải quyết định đầu tư cho cơ hội đó ngay và nếu không chiến lược khép lại, lúc này có thể trở thành nguy cơ khi đối thủ cạnh tranh đã đi trước hay thời cơ đã qua khi thời điểm quyết định không thích hợp.

## 7. Sự thay đổi chiến lược trong những nhân tố có thể kiểm soát

### TOP

Mục tiêu và mục đích cho kế hoạch hành động chỉ ra sự thay đổi trong năng lực và nguồn lực dưới sự quản trị của từng đơn vị và được chọn lựa như một sự có thể đạt được kết quả thị trường đã phát họa.

Trong thực tiễn ngân hàng, hội đồng quản trị chỉ hợp để thuận mãn các yêu cầu về pháp luật và khi phán quyết về chiến lược về chiến lược họ thường làm hình thức. Do đó, ban quản trị trở thành người thụ động theo sự điều hành của hội đồng quản trị. Ngày nay, ban

quản trị thường là người có chuyên môn và quan tâm đến vấn đề chiến lược một cách chủ động, họ tham gia tích cực để thảo luận và đề xuất các phương án chiến lược trở nên năng động và hiệu quả hơn.

## 8. Những kết quả tài chính mong muốn

### TOP

Những điều này chỉ kết quả tài chính mà đơn vị đã thấy trước như doanh thu, lợi nhuận, ROA của từng đơn vị.

Bảng kế hoạch cần được phát triển cho mỗi cấp tổ chức của ngân hàng, điểm chỉ ra bình thường cho sự phân tích ngân hàng là sự phân khúc thị trường cá thể. Cấu trúc tổ chức của ngân hàng có thể ảnh hưởng đến trách nhiệm cho sự tiến hành làm thay đổi trong sự thay đổi chiến lược thị trường. Cấu trúc tổ chức chính nó là một yếu tố chính dưới sự kiểm soát quản trị, nó thật sự trở thành một yếu tố cơ bản cho sự khác nhau giữa các ngân hàng.

Sự khác nhau giữa nội dung kế hoạch ở các cấp tổ chức khác nhau của ngân hàng được chứng minh trong bảng dưới đây.

Bảng 1: Những yêu cầu cần thiết cho chiến lược ngân hàng theo hệ thống cấp bậc

Nội dung

Cấp NH công ty

Cấp bộ phận

Cấp phân khúc thị trường

- Sứ mệnh

- Mục tiêu



- Sự nắm bắt
- Điểm mạnh cạnh tranh
- Sự đánh giá cơ hội thị trường
- Chiến lược danh mục đầu tư thị trường
- Sự thay đổi được phát họa đối với những biến số có thể kiểm soát
- Những chương trình để thực hiện thay đổi
- Kết quả tài chính mong muốn

Sứ mệnh NH

Mục tiêu NH

Cụ thể đối với khả năng của NH. Cơ hội và đe dọa.

Điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng.

/

Tổng quát, sự ưu tiên và hỗn hợp, bao gồm những lãnh vực mới của lợi ích.

Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực NH

Cụ thể đối với ngân hàng

Đo lường tài chính ngân hàng

Thị trường, những dịch vụ được phát họa cho bộ phận, những hạn chế.

Mục tiêu bộ phận hỗ trợ mục tiêu chung ngân hàng.

Cụ thể từng lãnh vực của các dịch vụ bộ phận.

Điểm mạnh, điểm yếu của bộ phận.

Đánh giá và kiểm tra tất cả các cấp.

Phối hợp thị phần giao cho bộ phận.

Kế hoạch tấn công cho sự thay đổi trong năng lực bộ phận

Cụ thể đối với năng lực bộ phận

Đo lường tài chính bộ phận

Đo lường tài chính bộ phận

Lĩnh vực của dịch vụ đã phát họa để phát triển phân khúc thị trường

Mục tiêu phân chia

Cụ thể cho nhu cầu thị trường. Sự cạnh tranh, dịch vụ...

Cụ thể từng thị phần, điểm mạnh, điểm yếu.

/

Sự ưu tiên đầu tư cụ thể cho sự phân chia này.

Những kế hoạch tấn công để thay đổi những yếu tố cụ thể cho sự phân chia thị trường này.

Cụ thể đối với sự phân chia thị trường

Đo lường tài chính. Phân chia thị trường

## II. QUÁ TRÌNH CỦA VIỆC LẬP KẾ HOẠCH NGÂN HÀNG

## 1. Quá trình của việc lập kế hoạch

TOP

Ở cấp NH, quá trình lập kế hoạch chiến lược bắt đầu với sự đánh giá nhiệm vụ và mục tiêu, nó được làm cho phù hợp đối với cơ hội và các nguồn lực.

Ở cấp bộ phận sự ưu tiên thị trường hiện tại, các mục tiêu và chiến lược được đánh giá và sánh với chiến lược chung NH và chọn lựa để phát triển một chiến lược NH phối hợp.

Sơ đồ 1: Quá trình lập kế hoạch NH

Mỗi tổ chức đều có sứ mệnh hoặc lý do cho sự tồn tại. Nó chỉ thay đổi rất là chậm và có tác động chính trên gì mà tổ chức chọn để làm hoặc không làm và nó quyết định hành động cách nào. Sứ mệnh thật sự của ngân hàng được xác định bởi các yếu tố sau đây:

- Lịch sử của ngân hàng: Lịch sử đã qua của ngân hàng sẽ có một ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với sự ứng xử. Sự thành công trong quá khứ sẽ phản ánh sự lựa chọn phương hướng trong tương lai, trong khi sự thất bại đã qua sẽ có khuynh hướng dẫn đến những lãnh vực cần phải tránh. Nguồn gốc của ngân hàng cũng ảnh hưởng đến những lãnh vực cần phải tránh. Nguồn gốc của ngân hàng cũng ảnh hưởng đến vị trí của nó trong mối quan hệ với những vùng địa lý riêng biệt, với các tầng lớp khách hàng.

- Văn hóa ngân hàng: Mỗi tổ chức đều có văn hoá của chính mình đã tạo nên cách nghĩ và làm một cách thông thường, mà người được thu nhận và hệ thống các qui tắc tổ chức và thói quen, điều kiện và sự quản trị cả việc xử chính thức và không chính thức.

- Năng lực cấu trúc: Năng lực cấu trúc của ngân hàng sẽ phản ánh sự ứng xử một cách đầy đủ ý nghĩa, điều này được áp dụng cho cả cấu trúc tổ chức chính thức và không chính thức.

- Quyết định cơ bản: Những nguyện vọng thích hợp và giá trị của việc ra quyết định có ảnh hưởng đầy đủ ý nghĩa đối với mục đích cơ bản của ngân hàng. Thật vậy, không một sự thay đổi chính nào trong chiến lược hoặc tổ chức xảy ra, mà khôn có sự thay đổi trước tiên của lãnh đạo, và đây là thông thường một điều tiên quyết cho bất cứ sự cố gắng thay đổi mục đích tổ chức.

Giai đoạn đầu tiên phát triển kế hoạch là sự thiết lập sứ mệnh ngân hàng. Văn bản này đề ra phương hướng tổng quát mà ngân hàng ước muốn theo đuổi và làm rõ đặc tính của những dịch vụ mà ngân hàng sẽ tham dự vào và những vướng mắc bắt buộc phải chịu để có thể áp dụng như kết quả của lịch sử, văn hóa và giá trị quản lý.

## 2. Đề ra mục tiêu

TOP

Đề ra mục tiêu là giai đoạn thứ hai của việc phát triển kế hoạch tổng quát NH. Những mục tiêu này được đề ra bởi ban quản trị ngân hàng. Căn cứ trên sứ mệnh tổng quát đề ra mục tiêu, như:

- Môi trường bên ngoài
- Những cản trở phải gánh chịu
- Nguồn lực nội bộ
- Cổ đông bên ngoài

Mục tiêu của ngân hàng thường tồn tại một cách ổn định qua thời gian tương đối (trung hạn) và tồn tại với những yếu tố định lượng.

Ở cấp bộ phận của NH cũng sẽ đề ra sứ mệnh và mục tiêu của bộ phận như là một phần chi tiết của KH NH.

Trong việc đánh giá mục tiêu của NH và đơn vị hoạt động thì thật là cực kỳ quan trọng để kiểm tra rằng chúng tồn tại bên trong và sự hoàn thành của một không ngoài sự thành công của cái khác.

Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu của NH được thể hiện như sơ đồ sau:

Sơ đồ: Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu

### 3. Định nghĩa thị trường

#### TOP

Một thị trường được định nghĩa như là một sự giao nhau giữa các tầng lớp khách hàng và một nhóm dịch vụ hoặc sản phẩm của NH. Định nghĩa thị trường NH được tham dự vào thực sự là một công việc rất khó khăn và yêu cầu mức độ nỗ lực sáng tạo quan trọng. Trong thực tế, gần như không một NH nỗ lực để cung cấp tất cả nhu cầu của khách hàng tiềm năng.

Sơ đồ 3 : Quá trình của sự phát triển chiến lược

Toàn bộ thị trường được phân chia thành “thị trường cung cấp” hoặc phân khúc thị trường, từ đó NH sẽ cố gắng thực hiện mục đích và bán sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Mỗi thị trường NH tham dự vào sẽ được làm rõ và trả lời những câu hỏi sau đây:

- Khách hàng chính xác là ai?
- Họ cần gì?

- Sản phẩm và dịch vụ của NH có đáp ứng những nhu cầu của khách hàng không?
- NH có thể cung cấp những nhu cầu này một cách có hiệu quả, có lợi nhuận ở một mức độ rủi ro có thể chấp nhận được không?
- Những nguồn lực gì NH cần để phân phối những dịch vụ này?
- NH sẽ quản trị những nguồn lực đó như thế nào?
- Thay vì NH hoạt động trong một loạt “thị trường phục vụ”, mỗi trong số thị trường là một bộ phận của tổng thị trường như được chứng minh trong sơ đồ sau:

Sơ đồ 4: Xác định thị trường phục vụ

#### 4. Sự phân chia thị trường

##### TOP

Những yếu tố chủ yếu cho việc phân chia thị trường bao gồm:

- Doanh thu: Doanh thu cho thấy một chỉ tiêu về qui mô của hoạt động kinh doanh có thể có được của nhiều sản phẩm. Doanh thu cũng là một chỉ tiêu quan trọng khi được sử dụng trong mối quan hệ với những tỷ được sáng tạo khác.
- Vùng địa lý: Sự phân phối hoạt động KD, phát triển nguồn lực, chi nhánh mới và cho việc đánh giá thị trường tiềm năng trong từng vùng cụ thể.
- Phân loại ngành: Rất quan trọng cho các nhà điều hành NH nghiên cứu về nhu cầu tài chính cụ thể của từng ngành.
- Mối quan hệ NH đối thủ : Kiến thức này có thể hướng dẫn phân tích đối thủ cạnh tranh để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu để so sánh với NH.
- Cấu trúc Đại lý.
- Số lượng nhân viên: Đây là một chỉ tiêu hữu ích của qui mô tổ chức và nó cũng có thể được dùng để chỉ nhu cầu tiền lương, các chỉ tiêu có thể đánh giá: - giá trị tăng thêm của mỗi nhân viên, - vốn sử dụng trên mỗi nhân viên.
- Mức xuất khẩu: Đây là chỉ tiêu quan trọng chỉ mức độ của các dịch vụ quốc tế cả về tuyệt đối và tương đối của doanh thu.
- Số lượng và nơi thành lập văn phòng và đại lý ở nước ngoài: chỉ dịch vụ đa quốc gia.

- Tài sản lưu động: Tài sản lưu động được phân chia thành những loại chính, nhưng tài sản này chỉ khả năng khi so sánh với chỉ tiêu trung bình ngành, khả năng của vốn hoạt động (vốn của ngân hàng và sự mắc nợ)
- Nguồn vốn lưu động: Nguồn vốn lưu động được phân chia thành những loại chính, những khoản này chỉ mức độ nợ và sự điều khiển quản trị qua chủ nợ (người chủ nợ và nợ ngắn hạn).
- Tài sản cố định.: Bao gồm tài sản máy móc thiết bị để đánh giá sự an toàn và sức mạnh của vốn.
- Lãi đã trả: Bao gồm tiền lãi ngắn hạn và dài hạn có liên quan với thu nhập, chỉ năng lực trả tiền vay.
- Nợ ngắn hạn và dài hạn: Được sử dụng như một bộ phận trong nợ/vốn chủ sở hữu và các tỷ số tài chính khác, nó chỉ nhu cầu về nợ và khả năng của ngân hàng.
- Khả năng sinh lợi: Thu nhập trước thuế và lãi suất chỉ số tuyệt đối của tiền kiếm được và cũng được dùng trong mối quan hệ với các biến số khác để chỉ lợi nhuận (thu nhập) biên tế và thu nhập trên vốn đầu tư.

Trong thực tế, nếu chỉ sử dụng một hoặc hai biến số thì thường không hiệu quả, vì thế ngân hàng nên sử dụng cùng một lúc nhiều biến số khác nhau.

## 5. Phân chia thị trường bán lẻ

TOP

Cần phân chia nhóm khách hàng một cách cụ thể phù hợp với sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng để hiểu đặc tính của từng nhóm khách hàng. Sự phân nhóm rất quan trọng cho việc quản lý chiến lược.

## 6. Đặc điểm ngành/ thị trường

TOP

Làm rõ sự phân chia khách hàng một cách thích hợp cho NH, và với mỗi thị trường cố gắng đánh giá đặc điểm của ngành -thị trường:

- Đặc điểm thị trường.
- Đặc tính dịch vụ.
- Đặc điểm cạnh tranh.

- Đặc điểm môi trường.

Hầu hết các tài liệu cần thiết để hướng dẫn phân tích thị trường một cách đầy đủ sẵn có từ các nguồn tài liệu ấn hành, bao gồm :

- Báo cáo hàng năm.
- Thống kê ngành.
- Báo chí.
- Tạp chí thương mại.
- Báo cáo đoàn thể ngành.
- Báo đơn vị.
- Lịch sử sản phẩm đơn vị.

Nguồn nội bộ bao gồm:

- Báo cáo đánh giá tín dụng.
- Phương tiện nghiên cứu nội bộ.
- Báo cáo hoạt động nhân viên .
- Báo cáo lãnh đạo chi nhánh.
- Nghiên cứu thị trường được ủy thác.

## 7. Đánh giá vị trí hiện thời

### TOP

Từ tài liệu đã thu thập được trên thị trường của NH và vị trí liên quan của NH, hướng dẫn sự đánh giá điểm mạnh, yếu, đe dọa và cơ hội của tổ chức , sử dụng phân tích SWOT. Nó hữu ích cho việc làm rõ và đánh giá những vấn đề quan trọng như:

- Vấn đề chiến lược cơ bản.
- Cơ hội thị trường cơ bản.
- Đe dọa thị trường cơ bản.



- Sự cố kết quản trị.

## 8. Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh

### TOP

Điều quan trọng là xem xét lại vị trí của NH trong mỗi thị trường trong đó nó hoạt động hoặc có kế hoạch hoạt động. Những khoản mục sau đây là những đơn vị đo lường quan trọng của thể mạnh cạnh tranh:

- Thị phần tuyệt đối.
- Thị phần tương đối.
- Xu hướng trong thị phần.
- Khả năng sinh lợi tương đối.
- Giá cả tương đối.
- Sự tập trung khách hàng.
- Tốc độ đổi mới dịch vụ .

## 9. Đo lường sự lôi cuốn thị trường

### TOP

Từ tài liệu về đặc tính của ngành, thị trường, đánh giá sự hấp dẫn một cách tương đối của mỗi thị trường trong đó ngân hàng được tham gia. Những đặc điểm sau đây thì hữu ích trong việc đánh giá sự lôi cuốn của thị trường.

- Qui mô
- Tốc độ tăng trưởng đã qua
- Tốc độ tăng trưởng dự án
- Số lượng đối thủ cạnh tranh
- Sự tập trung của đối thủ cạnh tranh
- Khả năng sinh lợi của thị trường

- Mức độ của sự khác nhau của sản phẩm
- Khuynh hướng khả năng sinh lợi
- Năng lực khách hàng tương đối
- Thị trường phù hợp

## 10. Yếu tố môi trường

### TOP

Sự đánh giá đặc tính của ngành, thị trường và vị trí cạnh tranh trong thị trường được đưa trên sự nắm lấy về kinh tế chung và môi trường xã hội. Những yếu tố môi trường cơ bản bao gồm sự xem xét dưới đây:

- Khuynh hướng trong điều kiện kinh tế
- Khuynh hướng văn hóa xã hội
- Khuynh hướng kỹ thuật
- Khuynh hướng chính trị luật pháp
- Khuynh hướng nhân khẩu.

## 11. Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược

### TOP

Vị trí có liên quan của mỗi dịch vụ kinh doanh của ngân hàng cần được làm rõ, sử dụng ma trận sự hấp dẫn thị trường và vị trí cạnh tranh để minh họa. Mỗi ô trong ma trận sẽ đề ra một chiến lược đầu tư cho hoạt động kinh doanh. Sau khi danh mục đầu tư của ngân hàng đã được phát họa, mỗi thị trường nên được phân thành chiến lược đầu tư cụ thể và mục tiêu phù hợp nó chỉ ra kết quả mong muốn trong phân khúc thị trường.

## 12. Phát triển kế hoạch phân chia thị trường

### TOP

Sự thành công của mục tiêu chiến lược danh mục đầu tư luôn luôn cần đến nhà quản trị của đơn vị hoạt động, bao hàm trong thay đổi chiến lược những biến số cơ bản dưới sự

kiểm soát của nhà quản trị. Sự thay đổi trong mỗi biến số cơ bản được thiết lập như một mục tiêu và một kế hoạch hành động được phát triển cho sự thành công. Kế hoạch chiến lược đơn vị phản ánh kế hoạch từng bộ phận và tổng hợp bao gồm:

- Sự mệnh.

- Mục tiêu.

- Sự nắm bắt.

- Thế mạnh cạnh tranh.

- Cơ hội thị trường

- Chiến lược đầu tư.

- Sự thay đổi biến số chiến lược.

- Chương trình tiến hành.

- Kết quả tài chính mong đợi.

### 13. Phát triển kế hoạch hành động

TOP

Mỗi kế hoạch hành động sẽ bao gồm một hoặc nhiều chương trình được phát họa để thay đổi phương pháp, quá trình, trình độ nhân viên, kỹ năng tổ chức, máy móc thiết bị, tài sản của đơn vị. Thêm vào đó mỗi thứ đều phải làm rõ nguồn cần thiết để thực hiện.

### 14. Hoạch định chiến lược bộ phận

TOP

Kế hoạch hành động của bộ phận có thể tổng quát bao gồm những vấn đề cơ bản sau đây:

- Hiệu quả quản trị:

- + Cơ cấu tổ chức bộ phận.

- + Hệ thống thông tin quản trị.

- + Đào tạo quản trị.
- + Hệ thống thưởng và phạt.
- Năng lực lãnh đạo và hoạt động:
- + Sáng tạo hay lơ đãng quá trình dịch vụ trọng tâm.
- + Thay đổi dịch vụ.
- + Giới thiệu hệ thống tự động mới.
- Sự đổi mới:
- + Phát triển chiến lược.
- + Phát hiện phân khúc thị trường mới.
- + Khả năng phát triển dịch vụ.
- Sự tạo nên nguồn lực:
- + Tăng thêm hay giảm nhân viên.
- + Nguồn quỹ tiền tệ.
- + Tài sản cố định và công cụ dụng cụ.

### III. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC

#### TOP

Kiểm tra lại kế hoạch thị trường thể hiện một cơ hội để đánh giá chiến lược đã được chọn cho thị trường cụ thể. Nó cũng cung cấp một sự phản hồi cho những nhà quản lý phân chia thị trường và bổ sung thêm sự hiểu biết sâu sắc về sự phát triển chiến lược đơn vị. Những nội dung sau đây được dùng như một hướng dẫn để kiểm tra lại như:

- Sự đánh giá thị trường
- Sức mệnh và mục tiêu
- Môi trường và sự nắm bắt thị trường
- Điểm mạnh cạnh tranh

- Sự đánh giá cơ hội
- Chiến lược danh mục đầu tư phân chia thị trường
- Mục tiêu kế hoạch hành động
- Kế hoạch chương trình

#### IV. ĐIỀU KIỆN CHO SỰ TIẾN HÀNH THÀNH CÔNG

##### TOP

- Nhu cầu được nhận biết: Kế hoạch chiến lược muốn được chấp nhận hoàn toàn khi nó phải xác định rõ ràng các nhu cầu mà ngân hàng xem như là định hướng của mình. Thông thường nhu cầu được xác định không phải do lãnh đạo trong ngân hàng mà do các nhóm nhân viên bên trong ngân hàng xác định.
- Sự lãnh đạo mục tiêu: Mục tiêu không rõ ràng của các nhà lãnh đạo thì dường như sẽ không thành công bởi vì nhà hoạch định thiếu hệ thống điều hành để đạt được mục tiêu trong quản trị. Trong thực tế khi giới thiệu kế hoạch, sự thay đổi một cách đáng kể trong hệ thống kế hoạch thường xảy ra sau sự thay đổi các lãnh đạo của ngân hàng.
- Chất xúc tác bên ngoài: Hầu hết những thay đổi chính trong hệ thống chiến lược của ngân hàng xảy ra do điều hành của lãnh đạo ngân hàng trong sự liên kết với các xúc tác bên ngoài, đặc biệt là các tư vấn về quản trị.
- Sự tổ chức lại một cách thích hợp: Sự giới thiệu của hệ thống kế hoạch chiến lược hợp lý sẽ cung cấp một công cụ mới đầy ý nghĩa cho quản trị ngân hàng. một chiến lược phát triển cẩn thận sẽ phân chia hoạt động kinh doanh của ngân hàng thành những cơ hội đầu tư thay thế.
- Sự phát triển của một nền tảng thông tin: Một vấn đề chủ yếu trong việc khởi đầu một kế hoạch chiến lược là do thiếu những dữ liệu thích hợp và cần thiết cho việc phân tích chiến lược. Một trong những điều kiện tiên quyết là sự thu thập và tổ chức thông tin cho việc phân tích chiến lược.
- Phác họa một hệ thống kiểm soát thích hợp: Khi không có bộ phận điều hành cho tiến trình thực hiện chiến lược mục tiêu thì không thể nói là chiến lược kinh doanh sẽ thành công.
- Cân đối hệ thống khen thưởng và hình phạt: Điều góp phần thực hiện thành công chiến lược kinh doanh là sự khuyến khích bằng chế độ khen thưởng và kỷ luật của ngân hàng trong quá trình hoạch định. Do đó, điều quan trọng là sự động viên khen thưởng đối với hoạt động tích cực và kỷ luật đối với những hoạt động tiêu cực trong ngân hàng.

- Sự giao tiếp truyền thông tốt: Sự giao tiếp cũng hỗ trợ cho việc gia tăng sự hòa đồng với mục đích giúp đỡ nhau để hoàn thành nhiệm vụ trong ngân hàng. Giao tiếp là cần thiết cho việc loại bỏ và hạn chế những cản trở trong việc phối hợp hoạt động.

- Thời gian: Nếu thời gian đủ dài cho pháp phát triển kế hoạch chiến lược chất lượng thì sẽ tạo được sự thành công cho ngân hàng.

## V. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Kiểm tra sự thành công của hệ thống hoạch định chiến lược bằng cách sử dụng một hệ thống kiểm tra kế hoạch. Với cách này Ngân hàng sẽ tìm thấy rằng hệ thống kế hoạch sẽ cải tiến một cách đầy ý nghĩa năng lực của ngân hàng để ra quyết định chiến lược thích hợp.

# TÀI LIỆU THAM KHẢO



### 1. “QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP”

Bộ môn Quản trị doanh nghiệp – Nhà xuất bản giáo dục , 1996

### 2. “CONTEMPORARY MANAGEMENT”

David Vanfleet Tim O.Peterson

### 3. “BUSINESS” Ricky.W.Griffin,Ronald J.Ebert

Prentice Hall.INC,1996

### 4. “KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP”

Dr.William B Werther, Jr-Nhà xuất bản TP.HCM, 1993

### 5. “QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP”

Nguyễn Hải Sản – Nhà xuất bản Thống Kê, 1996

### 6. “QUẢN TRỊ NHÂN SỰ”

Th.s Nguyễn Hữu Thân – Nhà xuất bản Thống Kê , 1996

7. “QUẢN TRỊ NHÂN SỰ”

T.S Nguyễn Thành Hội – Nhà xuất bản Thống Kê, 1999

8. “CHIẾN LƯỢC VÀ SÁCH LƯỢC KINH DOANH”

Garry D.Smith, Danny R. Arnokd, Bobby G Bizzell- Nhà xuất bản Thống Kê, 1997

9. “NHỮNG VẤN ĐỀ CỐT YẾU CỦA QUẢN LÝ”

Harold Koontz, Cyril O’Donell, Heinz Weihrich

Người dịch: Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dâu

Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, 1998

10. “CẨM NANG TRỞ THÀNH CHỦ DOANH NGHIỆP”

James W. Halloran

Người dịch: Cao Xuân Đỗ- Nhà xuất bản Thống Kê, 1996

11. “TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ CÔNG TY”

Biên soạn :TS Vũ Trọng Khải (chủ biên), Lâm Ngọc Diệp. Nhà xuất bản Thống Kê, 1996

12. “QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ PHÁT TRIỂN VỊ THẾ CẠNH TRANH”

Nguyễn Hữu Lam (chủ biên), Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan- Nhà xuất bản Giáo Dục, 1998

13. KINH TẾ LAO ĐỘNG PHẦN TIỀN LƯƠNG”

Bộ Lao động - Thương Binh Và Xã Hội, Hà Nội 1996

14. “KINH TẾ DOANH NGHIỆP” DLause- S Caillat

Người dịch: Trương Đức Lực, Ngô Đăng Tính- Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, Hà Nội 1992

15. “36 BÍ QUYẾT ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI LÃNH ĐẠO GIỎI”

Biên dịch: Đậu Văn Quyền, Nhà xuất bản Thông Tấn, 2001

16. “QUẢN TRỊ KINH DOANH TỔNG HỢP TRONG CÁC DOANH NGHIỆP”

Chủ biên: GSTS. Ngô Đình Giao – Nhà xuất bản Khoa Học và Kỹ Thuật, 1997

17. “KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP”

Tủ sách KHKTĐH Bách khoa Hà Nội- Nhà xuất bản Thông Kê.2000

18. “QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG”

*Trương Chí Tiến - Tủ sách Đại học Cần Thơ, 1999*

19. “QUẢN TRỊ SẢN XUẤT”

Nguyễn Văn Duyệt và Trương Chí Tiến, Tủ sách Đại Học Cần Thơ, 2000