

THÁI VĂN ĐẠI – NGUYỄN THANH NGUYỆT



QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI



**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CẦN THƠ
NĂM 2008**

THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ

PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG CỦA GIÁO TRÌNH

I. THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ:



Họ và tên: **THÁI VĂN ĐẠI**

Năm sinh: 1972

Cơ quan công tác: Bộ môn Tài chính – Ngân hàng, Khoa Kinh Tế - QTKD, Đại học Cần Thơ.

Địa chỉ email: tvdai@ctu.edu.vn

II. PHẠM VI VÀ ĐỐI TƯỢNG SỬ DỤNG

Giáo trình có thể dùng tham khảo cho những ngành: Tài chính – Ngân hàng

Có thể dùng cho các trường: Đại học Kinh tế, Đại học Ngân hàng

Các từ khóa: Quản trị ngân hàng, Rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro lãi suất, rủi ro vốn chủ sở hữu.

Yêu cầu kiến thức trước khi học môn này: Học viên phải học qua kiến thức Tiền tệ - Ngân hàng, Nghiệp vụ ngân hàng thương mại.

Đã xuất bản in chưa: Chưa xuất bản.

MỤC LỤC

THÔNG TIN VỀ TÁC GIẢ	2
MỤC LỤC	3
CHƯƠNG 1: TÌM HIỂU VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	6
I. TÌM HIỂU BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	6
1. Khái niệm	6
2. Nội dung và kết cấu bảng cân đối kế toán.....	6
3. Mô tả các khoản mục trên bảng Cân đối kế toán	8
II. BẢNG BÁO KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG	9
1. Khái niệm	9
2. Giải thích các chỉ tiêu trên bảng báo cáo thu nhập:.....	10
III. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG	11
1. Tài sản sinh lời (TSSL)	11
2. Tài sản rủi ro (TSRR).....	11
3. Kỳ hạn của chứng khoán đầu tư	11
4. Giá thị trường so với giá sổ sách của các chứng khoán	12
5. Tổn thất tín dụng và khoản dự trữ bù đắp	12
6. Nợ xấu	12
7. Sự nhạy cảm lãi suất.....	12
8. Giá cổ phiếu trên thị trường	12
9. Thuế.....	12
IV. DỰ PHÒNG RỦI RO	13
V. NHỮNG KHOẢN MỤC NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN	13
Câu hỏi thảo luận và thực hành.....	14
CHƯƠNG 2: ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG	15
I. VẬN DỤNG NHỮNG KIẾN THỨC CƠ BẢN TỪ TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP ..	15
1. Thực hiện mục tiêu đầu tiên.....	15
2. Đo lường rủi ro cho doanh nghiệp.....	15
3. Thông tin cần thiết đối với doanh nghiệp.....	16
4. Đối với hoạt động của ngân hàng.....	16
5. Phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng	16
II. ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG	20
1. Đo lường kết quả thu nhập	20
2. Đo lường rủi ro:	21
Câu hỏi thảo luận và thực hành.....	24
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	29
I. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG	29
1. Phân tích tỷ số lợi nhuận và rủi ro.....	30
2. Phương pháp đo lường bổ sung hoạt động của ngân hàng.....	31
II. TĂNG CƯỜNG KỸ NĂNG TRONG QUẢN TRỊ LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO	31
1. Phương pháp phân tích ROE.....	31
2. Cải tiến phương pháp đo lường rủi ro	33
3. Sự đánh đổi thích hợp giữa lợi nhuận và rủi ro.....	37

4. Báo cáo hoạt động ngân hàng thống nhất (UBPR)	39
5. Những dấu hiệu của sự thất bại	41
Câu hỏi thảo luận	41
CHƯƠNG 4: QUẢN TRỊ NGHIỆP VỤ ĐẦU TƯ CHỨNG KHOÁN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	42
I. NGHIỆP VỤ ĐẦU TƯ CHỨNG KHOÁN CỦA NGÂN HÀNG	42
1. Lý do ngân hàng thương mại đầu tư vào chứng khoán	42
2. Các loại chứng khoán đầu tư	43
II. LỰA CHỌN CHỨNG KHOÁN ĐẦU TƯ	43
1. Mức lợi nhuận kỳ vọng	44
2. Rủi ro phải nộp thuế	44
3. Rủi ro trượt giá	45
4. Rủi ro thanh toán	45
5. Rủi ro môi trường	46
6. Rủi ro lãi suất	46
7. Rủi ro thanh khoản	47
8. Rủi ro thu hồi trước của người phát hành	47
9. Yêu cầu về an toàn cho ngân hàng	47
III. LỰA CHỌN KỲ HẠN ĐẦU TƯ	47
1. Chiến lược bậc thang	48
2. Chiến lược tập trung vào thanh khoản	48
3. Chiến lược tập trung vào thu nhập	48
4. Chiến lược kết hợp	48
5. Phương pháp lãi suất dự kiến	49
Câu hỏi thảo luận và thực hành	51
CHƯƠNG 5: QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN VÀ THANH KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	52
I. QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	52
1. Nguồn vốn huy động của ngân hàng	52
2. Chi phí cho nguồn vốn của ngân hàng	53
3. Rủi ro của các loại nguồn vốn khác nhau	57
II. QUẢN TRỊ THANH KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG	58
1. Cung - cầu và khả năng thanh khoản	59
2. Chiến lược quản trị thanh khoản	61
3. Đo lường nhu cầu thanh khoản	63
Câu hỏi thảo luận và thực hành	66
CHƯƠNG 6: SẢN PHẨM MỚI VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN	67
SẢN PHẨM CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	67
I. SẢN PHẨM ĐƯA RA THỊ TRƯỜNG	67
II. NGHIỆP VỤ TIỀN GỬI (HUY ĐỘNG VỐN)	67
III. CHO VAY VÀ CÁC DỊCH VỤ TÍN DỤNG	68
1. Cho vay và dịch vụ tín dụng đối với các công ty đa quốc gia (MNCs):	68
2. Hoạt động ngân hàng bán lẻ	69
3. Đầu tư vào lĩnh vực cho vay chuyên biệt	69
IV. CÁC DỊCH VỤ KHÁC	70
1. Dịch vụ ngân hàng tổng quát	70
2. Dịch vụ chuyên gia	70

V. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ MỚI	71
1. Phương thức chọn và phát triển sản phẩm mới	71
2. Kiến thức về phát triển sản phẩm mới	73
VI. CÁC YẾU TỐ KHÁC ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÔNG TIN NGÂN HÀNG	74
VII. BẢNG CÂU HỎI ĐỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ TÀI CHÍNH MỚI	74
Câu hỏi thảo luận và thực hành	76
CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH NGÂN HÀNG	77
I. SỰ QUAN TRỌNG CỦA PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	77
II. TÌM HIỂU THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	77
III. NHẬN DẠNG ĐỐI THỦ	78
1. Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại	78
2. Các đối thủ mới	78
3. Đối thủ tiềm năng	78
IV. CÁC NGUỒN THÔNG TIN VỀ DO THÁM ĐỐI THỦ	78
V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ	79
VI. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỐI THỦ	80
1. Phân tích vai trò và chức năng	81
2. Mục tiêu của bộ phận kinh doanh	82
3. Mục tiêu kinh doanh của nhóm ngân hàng	83
VII. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH	83
VIII. TÓM TẮT	84
Câu hỏi thảo luận	85
CHƯƠNG 8: HOẠCH ĐỊNH VÀ TIẾN HÀNH THỰC HÀNH	86
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG NGÂN HÀNG	86
I. NỘI DUNG CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC	86
1. Đưa ra sứ mệnh	86
2. Đưa ra mục tiêu của chiến lược	86
3. Phân tích môi trường kinh doanh	87
4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng	90
5. Xây dựng chiến lược kinh doanh	91
6. Lựa chọn chiến lược thay thế	92
7. Sự thay đổi chiến lược trong những nhân tố có thể kiểm soát	92
II. THỊ TRƯỜNG CỦA NGÂN HÀNG VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	93
1. Định nghĩa thị trường	93
2. Sự phân chia thị trường	94
3. Phân chia thị trường bán lẻ	95
4. Đặc điểm ngành - thị trường	95
4. Đánh giá vị trí hiện thời	95
5. Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh	96
6. Đo lường sự lôi cuốn thị trường	96
7. Yếu tố môi trường	96
8. Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược	97
9. Phát triển kế hoạch phân chia thị trường	97
10. Phát triển kế hoạch hành động	97
11. Hoạch định chiến lược bộ phận	97
III. KIỂM TRA CHIẾN LƯỢC	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO	100

CHƯƠNG 1: TÌM HIỂU VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Mục tiêu

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 và báo cáo kết quả kinh doanh của ngân hàng (NH) 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 tại một thời điểm nhất định (ngày cuối tháng, 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 của ngân hàng, nó thể hiện hoạt động kinh doanh của ngân hàng nhằm để duy trì khả năng thanh toán và quản lý tài sản sinh lời để tạo ra lợi nhuận.

+ Phần Nguồn vốn gồm có nợ phải trả và vốn chủ sở hữu (Liabilities and equity) được thể hiện một cách cụ thể từng nguồn hình thành giá trị tiền tệ do ngân hàng huy động, tạo lập dùng để đầu tư và thực hiện nghiệp vụ kinh doanh khác. 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 của Ngân hàng thương mại NT**ĐVT: triệu đồng**

Tài sản (Assets)	2006	2005
Tiền mặt	1.869.330	1.511.773
Tiền gửi tại NHTW	2.607.245	4.892.625
Tiền gửi tại các ngân hàng khác	38.128.223	28.927.107
Cho vay các ngân hàng khác	1.194.197	1.327.910
Cho vay khách hàng	51.772.554	39.629.761
Dự phòng rủi ro tín dụng	(1.078.008)	(794.699)
Góp vốn liên doanh, mua cổ phần	536.890	583.712
Đầu tư chứng khoán	17.454.139	13.256.999
Tài sản cố định	501.244	334.498
Tài sản khác	8.214.337	7.650.818
Tổng tài sản	121.200.151	97.320.504
Nguồn vốn (Liabilities and equity)		
Nợ phải trả		
Tiền gửi của kho bạc	7.008.449	5.947.664
Tiền vay NHTW	3.128.766	807.094
Tiền gửi của các ngân hàng khác	6.550.659	4.105.529
Tiền vay các ngân hàng khác	5.973.739	3.421.045
Tiền gửi của khách hàng	85.340.881	71.810.035
Vốn nhận tài trợ ủy thác và đầu tư	118.822	151.330
Nợ phải trả khác	5.246.043	5.342.842
Tổng nợ phải trả	113.367.359	91.585.539
Vốn chủ sở hữu		
Vốn điều lệ	4.843.309	3.030.733
Các quỹ	276.362	446.324
Lợi nhuận chưa phân phối	2.713.121	2.257.908
Tổng vốn chủ sở hữu	7.832.792	5.734.965
Tổng nguồn vốn	121.200.151	97.320.504

3. Mô tả các khoản mục trên bảng Cân đối kế toán

3.1. Các khoản mục Tài sản

- Tiền mặt tại quỹ : Tiền giấy và tiền kim loại tại két sắt của ngân hàng, dành để thanh toán cho những khách hàng, các khoản tiền nhỏ chi phí hàng ngày và các khoản cho vay đột xuất.

- Tiền gửi dự trữ ở NH Trung ương: Theo qui định về dự trữ bắt buộc và các khoản dự trữ thanh toán giữa các ngân hàng, ngân hàng thương mại phải 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 khác trong một số khu vực ở trong nước phục vụ thuận tiện cho việc thanh toán và chuyển vốn giữa các ngân hàng.

- Cho vay các ngân hàng khác: Một khi ngân hàng thương mại thừa vốn có thể cho các ngân hàng khác vay để bù đắp thiếu hụt tạm thời.

- Hùn vốn, góp vốn liên doanh, mua cổ phần: Các ngân hàng thương mại có thể sử dụng vốn tự có của ngân hàng để hùn vốn, mua cổ phần vào các ngân hàng hoặc các doanh nghiệp khác.

- Cho vay: 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.

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

- 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 của Kho bạc: Do quan hệ giao dịch và thanh toán giữa các ngân hàng và kho bạc nên các kho bạc có thể mở tài khoản và gửi tiền vào các ngân hàng thương mại để tiện lợi cho các quan hệ này.

- Tiền gửi theo của khách hàng:

+ Tiền gửi thanh toán: 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.

+ 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.

+ Kỳ phiếu: là giấy nợ được ngân hàng phát hành ra công chúng để huy động theo điều luật của ngân hàng như là bộ phận nguồn vốn của ngân hàng.

+ Chứng chỉ tiền gửi: Các khách hàng là cá nhân, công ty, doanh nghiệp có thể mua chứng chỉ tiền gửi của NH, loại huy động vốn này hiện nay chiếm tỷ trọng khá lớn trong tổng số tiền gửi của khách hàng.

+ 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.

- Tiền của các ngân hàng khác: Để tiện lợi cho việc giao dịch và thanh toán giữa các ngân hàng mở tài khoản và gửi tiền qua lại với nhau.

- 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 Trung ương, hoặc từ các ngân hàng khác trong nước và nước ngoài.

- Nợ dài hạn: Các khoản vay dài hạn từ các ngân hàng 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 vốn điều lệ từ phát hành cổ phiếu phổ thông, các quỹ dự trữ của ngân hàng, thu nhập chưa phân phối...

II. BẢNG BÁO KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG

1. Khái niệm

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

Sau đây là mẫu bảng kết quả kinh doanh của ngân hàng.

Bảng 2: Bảng Kết quả kinh doanh của NHTM NT

ĐVT:triệu đồng

Khoản mục	2006	2005
Thu nhập lãi	5.425.834	4.040.134
Chi phí lãi	3.496.326	2.907.231
<i>Chênh lệch thu nhập lãi</i>	<i>1.929.508</i>	<i>1.132.903</i>
Thu nhập ngoài lãi	1.136.149	800.221
Chi phí ngoài lãi	1.790.940	1.056.309
<i>Chênh lệch thu nhập ngoài lãi</i>	<i>(654.791)</i>	<i>(256.088)</i>
Lợi nhuận trước thuế	1.274.717	876.815
Lợi nhuận ròng	917.796	596.234

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 dài hạn 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 ngoài lãi thì gồm có nhiều khoản thu như:

+ 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 tiền 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.

- Chi phí ngoài lãi bao gồm:

+ 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.

+ 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 mượn 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.

- Lợi nhuận 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. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG

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 khái niệm 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 đầu tư đem lại tiền lãi. Tiền tại quỹ và thiết bị máy móc thiết bị là hai loại tài sản không thuộc tài sản sinh lời.

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

2. Tài sản rủi ro (TSRR)

Tài sản rủi ro là tài sản sinh lợi 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 lợi 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 lợi trừ đi các phương tiện chi trả và chứng khoán đầu tư kỳ hạn dưới một năm.

$$\text{TSRR} = \text{TSSL} - \text{chứng từ có giá ngắn hạn}$$

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 xấu

Nợ xấu là những khoản tín dụng bao gồm cả lãi và gốc, hoặc gốc hoặc lãi không thu được khi đến hạn. Chỉ tiêu nợ xấu cho thấy một số nhận xét về chất lượng đầu tư tín dụng của ngân hàng. Ở Việt Nam nợ xấu (NPL) là những khoản nợ thuộc nhóm 3, 4, 5 theo quyết định 493/2005/NHNN.

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 trong khoảng thời gian ngắn hạn (30 ngày, 90 ngày, 6 tháng, 12 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 khoản 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. Giá cổ phiếu trên thị trường

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.

9. 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.

Các khái niệm 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. DỰ PHÒNG RỦI RO

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.

Điều 2 trong Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN ban hành ngày 22 tháng 4 năm 2005 có các định nghĩa về dự phòng rủi ro tín dụng như sau:

“Dự phòng rủi ro tín dụng” là khoản tiền được trích lập để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra do khách hàng của tổ chức tín dụng không thực hiện được nghĩa vụ theo cam kết. Dự phòng rủi ro được tính theo dư nợ gốc và hạch toán vào chi phí hoạt động của các tổ chức tín dụng. Dự phòng rủi ro bao gồm: Dự phòng cụ thể và Dự phòng chung.

“Dự phòng cụ thể” là khoản tiền được trích lập trên cơ sở phân loại cụ thể các khoản nợ qui định về phân loại nợ và trích lập dự phòng rủi ro tín dụng (theo Điều 6 hoặc Điều 7) để dự phòng cho những tổn thất có thể xảy ra.

“Dự phòng chung” là khoản tiền trích lập để dự phòng cho những tổn thất chưa xác định được trong quá trình phân loại nợ và trích lập dự phòng cụ thể và trong trường hợp khó khăn về tài chính của các tổ chức tín dụng khi chất lượng các khoản nợ suy giảm.

“Sử dụng dự phòng” là việc tổ chức tín dụng dự phòng rủi ro để bù đắp tổn thất đối với các khoản nợ.

V. NHỮNG KHOẢN MỤC NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Ngân hàng thương mại 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: Một ngân hàng đứng ra nhận nhiệm vụ đối với bên thứ ba để thực hiện nhiệm vụ thay cho khách hàng của mình nếu họ không thực hiện được nghĩa vụ đối với bên thứ ba:

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

+ 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 bên 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 ngoại tệ hay chứng có kỳ hạn, nghiệp vụ hoán đổi tiền tệ (Swap), nghiệp vụ quyền lựa 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.

Câu hỏi thảo luận và thực hành

1. Bảng cân đối kế toán của ngân hàng thương mại cung cấp cho người quản trị ngân hàng những thông tin gì?
2. Báo cáo kết quả kinh doanh cung cấp cho người quản trị ngân hàng những thông tin gì?
3. Hãy tìm vào trang web của một ngân hàng thương mại của Việt Nam để tìm hiểu các thông tin trên bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả kinh doanh và những thuyết minh cho các báo cáo đó.

CHƯƠNG 2: ĐO LƯỜNG LỢI NHUẬN VÀ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG

Mục tiêu

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 người quản trị 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 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.

1. Thực hiện mục tiêu đầu tiên

- Trong lãnh vực hoạt động kinh doanh, một doanh nghiệp mua nguyên vật liệu 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 lãnh 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. Đây cũng chính là mục tiêu đầu tiên của nhà quản trị tài chính.

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 lãnh vực mà trong đó doanh nghiệp có thể cần cải tiến.

3. Thông tin cần thiết 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

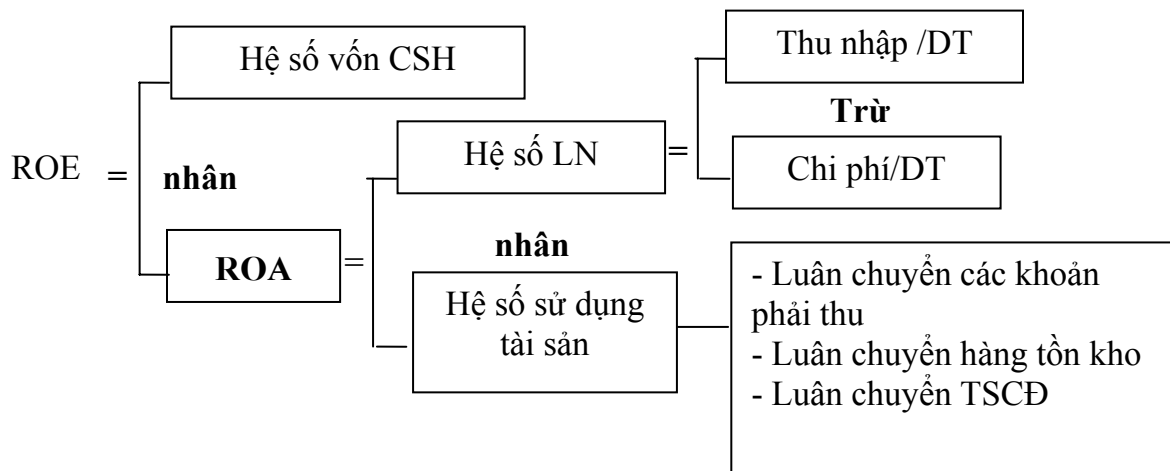
Để phân tích khả năng sinh lời của ngân hàng tài liệu được sử dụng là các báo cáo tài chính của ngân hàng như :

- + Bảng cân đối kế toán của ngân hàng (một số chỉ tiêu có thể tính bằng số liệu bình quân).
- + Bảng báo cáo kết quả kinh doanh của ngân hàng.

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

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 chỉ 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 hệ số 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 hệ số 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 5: Bảng Cân đối kế toán của ngân hàng XYZ năm 2006

ĐVT: triệu đồng

TÀI SẢN	SỐ TIỀN	NGUỒN VỐN	SỐ TIỀN
Tiền mặt	8.000	Nợ ngắn hạn	70.000
Cho vay ngắn hạn	40.000	Nợ dài hạn	23.000
Chứng khoán ngắn hạn	20.000	Cổ phiếu thường	1.000
Cho vay dài hạn	20.000	Lãi chưa phân phối	6.000
Chứng khoán dài hạn	10.000	-	-
Tài sản cố định	2.000	-	-
TỔNG CỘNG	100.000	TỔNG CỘNG	100.000

Bảng 6: Bảng kết quả kinh doanh của ngân hàng thương mại XYZ. 2006

ĐVT: triệu đồng

KHOẢN MỤC	SỐ TIỀN
1- Thu nhập lãi	9.000
2- Chi phí trả lãi	4.000
3- Chênh lệch thu nhập lãi (1) - (2)	5.000
4- Chi phí quản lý, lao động, dụng cụ . . .	3.000
4 - Thu nhập hoạt động trước thuế	2.000
6 - Thuế thu nhập (34%)	680
7- Lợi nhuận ròng	1.320

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.

$$\text{Hệ số chênh lệch lãi} = \frac{\text{Thu nhập lãi ròng}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{5.000}{100.000} = 5\%$$

$$\text{Hệ số doanh lợi} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} = \frac{1.320}{9.000} = 14,67\%$$

$$\text{Hệ số sử dụng tài sản} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{9.000}{100.000} = 9\%$$

$$\text{Hệ số ROA} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng tài sản}} = \frac{1.320}{100.000} = 1,32\%$$

$$\text{Hệ số vốn CSH} = \frac{\text{Tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{100.000}{7.000} = 14,29 \text{ lần}$$

$$\text{Hệ số ROE} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} = \frac{1.320}{7.000} = 18,86\%$$

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. Hệ 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. Hệ 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 hệ 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

1. 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 các hệ số để đo lường kết quả và rủi ro của NH thương mại. Sự đo lường kết quả và mối quan hệ giữa các tỉ số được thể hiện trong sơ đồ Dupont.

- **Hệ số thu nhập lãi** tính theo tỷ lệ % đó là thu nhập lãi suất trừ chi phí lãi suất chia cho tổng tài sản.

- **Hệ số doanh lợi** bằng lợi nhuận ròng chia cho thu nhập.

- **Lợi nhuận trên tài sản (ROA)** bằng chỉ số doanh lợi 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.

$$\begin{aligned} \text{Hệ số chênh lệch lãi (\%)} &= \frac{\text{Thu nhập lãi ròng}}{\text{Tổng tài sản}} \\ \text{Hệ số doanh lợi (\%)} &= \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Doanh thu}} \\ \text{Hệ số sử dụng tài sản (\%, lần)} &= \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng tài sản}} \\ \text{Hệ số ROA (\%)} &= \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng tài sản}} \\ \text{Hệ số vốn CSH (\%)} &= \frac{\text{Tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \\ \text{Hệ số ROE (\%)} &= \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}} \end{aligned}$$

2. 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:

2.1 Hệ số thanh khoản

Hệ số 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.

$$\text{Hệ số thanh khoản} = \frac{\text{Tài sản thanh khoản - Vay ngắn hạn}}{\text{vốn tiền gửi}}$$

Tài sản thanh khoản bao gồm: Tiền mặt tại quỹ; tiền gửi tại NHTW; tiền gửi tại các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước; tiền gửi của các tổ chức tín dụng khác; các chứng khoán ngắn hạn....

Vốn tiền gửi gồm: Tiền gửi huy động từ các tổ chức kinh tế; dân cư; tiền gửi của các tổ chức tín dụng khác...

2.2 Hệ số 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 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.

$$\text{Hệ số rủi ro lãi suất} = \frac{\text{Tài sản nhạy cảm với lãi suất}}{\text{Nguồn vốn nhạy cảm với lãi suất}}$$

Tài sản nhạy cảm với lãi suất bao gồm: Cho vay ngắn hạn; tiền gửi tại các tổ chức tín dụng trong và ngoài nước; tiền gửi thanh toán tại Ngân hàng trung ương....

Nguồn vốn nhạy cảm với lãi suất bao gồm: Tiền gửi của các tổ chức tín dụng khác; tiền gửi ngắn hạn của cá nhân và các tổ chức kinh tế...

2.3 Hệ số rủi ro tín dụng

Hệ số rủi ro tín dụng của NH là rủi ro mà lãi hoặc gốc, hoặc cả gốc lẫn lãi trên các khoản cho vay sẽ không nhận được như khách hàng đã cam kết. Để phân tích rủi ro tín dụng, số liệu liên quan đến nợ xấu hoặc các khoản tổn thất tín dụng sẽ đánh giá chính xác.

Rủi ro tín dụng cao hơn nếu NH có các khoản cho vay chất lượng trung bình hoặc dưới 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.

Theo Quyết định 493/2005/QĐ-NHNN, nợ xấu (NPL) là những khoản nợ thuộc nhóm 3, 4, 5 (như đã trình bày ở chương 1)

$$\text{Hệ số rủi ro tín dụng} = \frac{\text{Nợ xấu}}{\text{Tổng dư nợ}} \times 100\%$$

2.4 Hệ số vốn chủ sở hữu

Rủi ro vốn chủ sở hữu của NH cho thấy 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 tiền gửi vào ngân hàng khi gặp rủi ro trong hoạt động. Vì vậy, một NH có hệ số vốn chủ sở hữu so với tài sản rủi ro qui đổi tối thiểu là 8% thì mới được coi là an toàn.

Rủi ro vốn có liên quan với hệ số vốn chủ sở hữu, và lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE). Khi NH chọn rủi ro vốn cao hơn, hệ số vốn và ROE cao hơn. Ngược lại, khi NH chọn làm giảm rủi ro vốn, hệ số vốn chủ sở hữu và ROE thấp hơn. Tóm lại, rủi ro vốn càng cao thì ROE càng cao.

$$\text{Hệ số vốn CSH} = \frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng tài sản rủi ro qui đổi}} \times 100\%$$

Câu hỏi thảo luận và thực hành

1. Đo lường lợi nhuận và rủi ro trong doanh nghiệp và ngân hàng thương mại có gì giống nhau?
2. Trình bày những chỉ tiêu đánh giá lợi nhuận và rủi ro trong ngân hàng.
3. Phân tích các chỉ số đo lường lợi nhuận và rủi ro của NHTM AA có các báo cáo tài chính sau đây:

Bảng Cân đối kế toán

Ngày 31 tháng 12 năm 2006

ĐVT: đồng

Tài sản	Số tiền
I. Tiền mặt tại quỹ	227.986.415.605
II. Tiền gửi tại NHTW	43.058.876.367
III. Tiền gửi tại các NH trong nước và nước ngoài	225.190.171.858
IV. Cho vay các NH khác	0
V. Cho vay khách hàng	1.663.607.800.888
IV. Các khoản đầu tư	111.414.631.123
1. Đầu tư vào chứng khoán	75.344.348.123
2. Góp vốn liên doanh mua cổ phần	36.070.283.000
VII. Tài sản cố định và CCLĐ	39.437.928.287
1. Tài sản cố định	39.186.342.309
2. Công cụ lao động	251.585.978
VIII. Tài sản khác	51.542.557.174
1. Các khoản phải thu	47.017.613.899
2. Tài sản khác	4.524.943.275
Tổng tài sản	2.357.878.381.302
Nguồn vốn	
I. Tiền gửi của Kho bạc và của các NH khác	424.970.996.418
II. Vay NHTW và các NH khác	36.000.000.000

1. Vay NHTW	26.000.000.000
2. Vay NH khác	10.000.000.000
III. Tiền gửi của khách hàng	1.560.980.132.349
IV. Vốn tài trợ ủy thác đầu tư	-
V. Phát hành giấy tờ có giá	-
VI. Nợ phải trả khác	19.539.185.016
1. Các khoản phải trả	15.922.212.181
2. Các khoản lãi cộng dồn tự trả	28.928.970
3. Nợ phải trả khác	3.588.043.865
VII. Vốn chủ sở hữu	
1. Vốn của NH	250.354.328.945
- Vốn điều lệ	250.341.000.000
- Vốn đầu tư XDCB	10.142.945
- Vốn khác	3.186.000
2. Các quỹ	23.969.593.534
-Lãi/lỗ kỳ trước	(103.235.861)
-Lãi/lỗ kỳ này	42.167.380.901
Tổng nguồn vốn	2.357.878.381.302

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của NHTM AA năm 2006

ĐVT: đồng

Khoản mục	
I. Thu nhập lãi	
1. Thu lãi cho vay	165.339.311.321
2. Thu lãi tiền gửi	20.173.592.314
3. Thu lãi góp vốn, mua cổ phần	5.227.314.471
4. Thu từ nghiệp vụ cho thuê tài chính	-
5. Thu khác về hoạt động tín dụng	29.545.454

II. Chi phí lãi	
1. Chi trả lãi tiền gửi	121.699.450.591
2. Chi trả lãi tiền vay	2.365.570.994
3. Chi trả lãi phát hành giấy tờ có giá	-
III. Thu nhập lãi ròng	66.704.741.975
IV. Thu nhập ngoài lãi	17.327.029.555
1. Thu từ nghiệp vụ bảo lãnh	741.031.280
2. Thu phí dịch vụ thanh toán	784.008.911
3. Thu phí từ dịch vụ ngân quỹ	143.348.892
4. Thu từ tham gia thị trường tiền tệ	5.667.253.580
5. Lãi từ kinh doanh ngoại hối	6.133.164.524
6. Thu từ nghiệp vụ ủy thác và đầu tư	473.358.910
7. Thu từ các dịch vụ khác	230.542.357
8. Các khoản thu nhập bất thường	3.154.321.101
V. Chi phí ngoài lãi	
1. Chi phí khác về huy động vốn	1.321.921.265
2. Chi về dịch vụ thanh toán và ngân quỹ	858.192.473
3. Chi về tham gia thị trường tiền tệ	43.435.001
4. Lỗ từ kinh doanh ngoại hối	3.629.865.594
5. Chi về hoạt động khác	-
6. Chi nộp thuế	1.852.429.483
7. Chi nộp các khoản phí, lệ phí	30.549.413
8. Chi phí cho nhân viên	11.927.498.016
9. Chi hoạt động quản lý và công cụ	9.148.066.142
10. Chi khấu hao cơ bản TSCĐ	1.801.042.881
11. Chi khác về tài sản	4.352.827.207
12. Chi dự phòng	5.686.433.600

13. Chi phí bảo toàn và bảo hiểm tiền gửi của khách hàng	1.212.129.554
14. Chi bất thường khác	-
VI. Thu nhập ngoài lãi ròng	(24.537.361.074)
VII. Thu nhập trường thuế	42.167.380.901
VIII. Thuế thu nhập	10.343.218.600
IX. Lợi nhuận ròng	31.824.162.301

Bảng 9: Tình hình dư nợ của NHTM AA năm 2006

ĐVT: đồng

	Số tiền
Cho vay bằng VND	1.243.516.577.334
- Nợ ngắn hạn	963.230.237.579
- Nợ trung hạn	276.907.267.747
- Nợ dài hạn	3.379.072.008
Cho vay bằng ngoại tệ	278.669.580.097
- Nợ ngắn hạn	174.001.578.722
- Nợ trung hạn	104.506.796.375
- Nợ dài hạn	161.205.000
Cầm cố giấy tờ có giá ngắn hạn	-
Cộng	1.522.186.157.431
a. Cho vay bằng VND	121.106.992.119
Nợ ngắn hạn	106.425.704.324
- Nợ nhóm 2	72.823.610.824
- Nợ nhóm 3	21.432.810.000
- Nợ nhóm 4	7.980.149.000
- Nợ nhóm 5	4.189.134.500

Nợ trung hạn	14.681.287.795
- Nợ nhóm 2	14.075.192.795
- Nợ nhóm 3	586.200.000
- Nợ nhóm 4	-
- Nợ nhóm 5	19.895.000
b. Cho vay bằng ngoại tệ	20.314.651.338
Nợ ngắn hạn	20.175.064.000
- Nợ nhóm 2	17.244.064.000
- Nợ nhóm 3	2.931.000.000
- Nợ nhóm 4	-
Nợ trung hạn	139.587.338
- Nợ nhóm 2	-
- Nợ nhóm 4	46.343.018
- Nợ nhóm 5	93.244.320
Cộng	141.421.643.457
Tổng dư nợ	1.663.607.800.888

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Mục tiêu

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:

$$\text{Hệ số chênh lệch thu nhập lãi} = \frac{\text{Thu nhập lãi suất - chi phí lãi suất}}{\text{Tài sản sinh lời}}$$

$$\text{Hệ số doanh lợi} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng thu nhập}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng tài sản} = \frac{\text{Tổng thu nhập}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$\text{Hệ số lợi nhuận (ROA)} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$\text{Hệ số lợi nhuận trên vốn CSH} = \frac{\text{Lợi nhuận ròng}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng vốn chủ sở hữu} = \frac{\text{Tổng tài sản}}{\text{Vốn chủ sở hữu}}$$

$$\text{Hệ số thanh khoản} = \frac{\text{Tài sản thanh khoản - Vay ngắn hạn}}{\text{Tổng nguồn vốn huy động}}$$

$$\text{Hệ số nhạy cảm lãi suất} = \frac{\text{Tài sản nhạy cảm lãi suất}}{\text{Nguồn vốn nhạy cảm lãi suất}}$$

$$\text{Rủi ro tín dụng} = \frac{\text{Nợ xấu}}{\text{Tổng dư nợ}}$$

$$\text{Rủi ro vốn chủ sở hữu} = \frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng tài sản rủi ro qui đổi}}$$

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 hệ 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 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.

II. TĂNG CƯỜNG KỸ NĂNG TRONG 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

$$\text{ROIF} = \frac{\text{Thu nhập hoạt động}}{\text{Tài sản sinh lời}}$$

Thu nhập hoạt động = Tổng thu nhập - Chi phí hoạt động

- Thu nhập 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

$$\text{ROIF} = \frac{\text{Thu nhập miễn trừ thuế} - \text{thu nhập chịu thuế} \times (1-t)}{\text{Tổng tài sản}}$$

Tỷ suất sử dụng tài sản =

t : thuế suất thuế thu nhập ngân hàng

+ 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:

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

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

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

Trong đó:

$$Kd(1-t) = \frac{\text{Chi phí lãi suất} \times (1-t)}{\text{Nợ phải trả}}$$

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

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.

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 có được lợi nhuận. Đo lường và quản trị rủi ro là khía cạnh quan trọng nhất của quản trị tài chính ngân hàng.

Bảng 1 : Các loại rủi ro trong hoạt động của các ngân hàng thương mại

Đặc trưng cơ bản của NHTM	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 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

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,

Rủi ro phân phối 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 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.

2.4 Rủi ro tài chính

Rủi ro tài chính được đề cập đến trong quản trị 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 chi 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 lĩnh vực, lĩnh vực rủi ro cao hay thấp.

+ Tồn thất tín dụng, chỉ tiêu này đánh giá mức độ tồn thất trong hoạt động cho vay 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, 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 kết 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/vốn huy động

+ Vốn chủ sở hữu/tổng tài sản

+ Vốn chủ sở hữu/tổng tài sản rủi ro

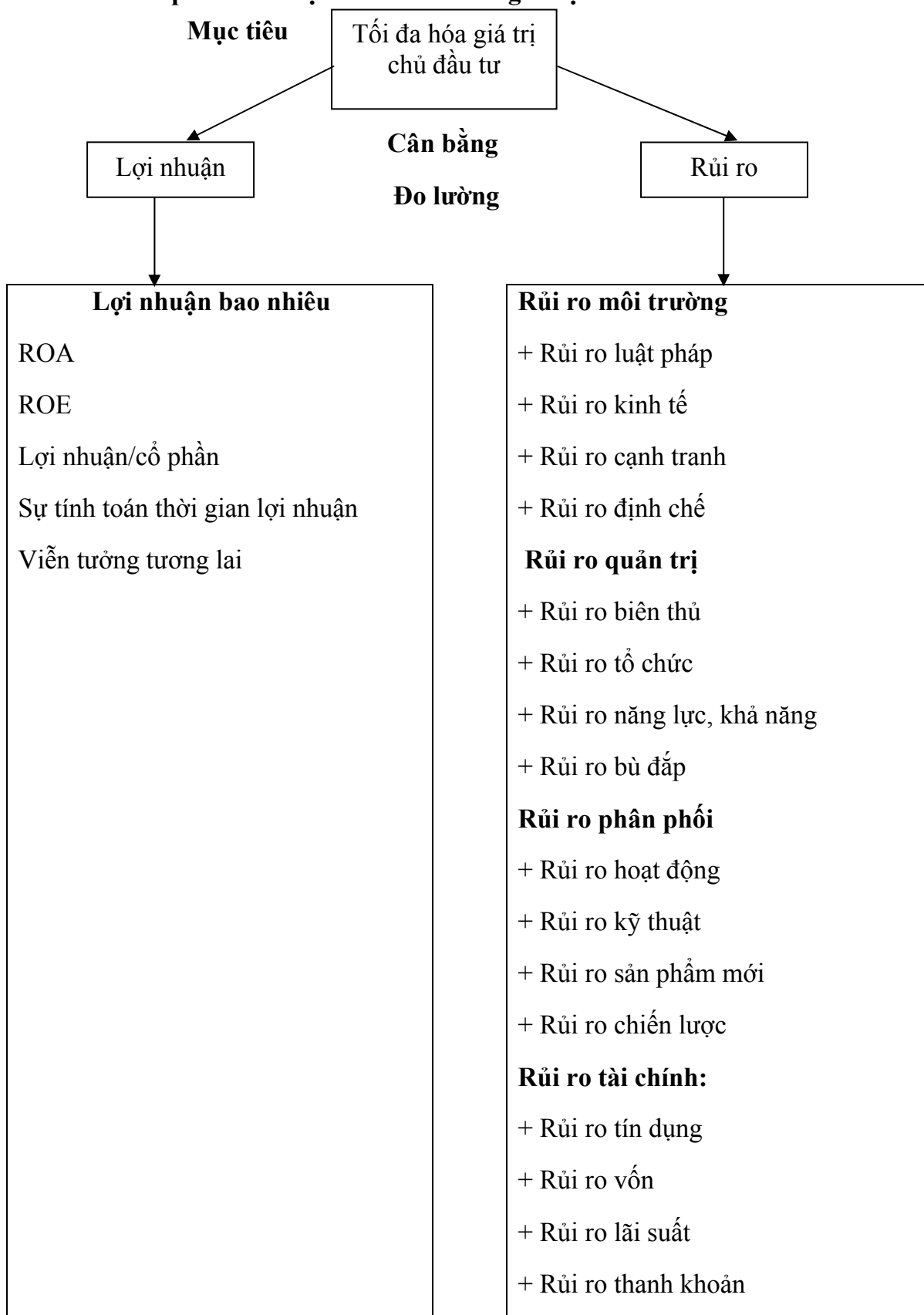
+ Vốn chủ sở hữu/tổng tài sản rủi ro qui đổi

Những điểm yếu của sự đo lường này bao gồm sự nhấn mạnh giá trị bằng 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.

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 tưởng lại 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 - Thu nhập 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 phân 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 dấu hiệu 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 3: 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.

Câu hỏi thảo luận

1. Trình bày các chỉ tiêu đánh giá đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng.
2. Trình bày các loại rủi ro trong hoạt động kinh doanh tiền tệ của ngân hàng thương mại.
3. Trình bày các dấu hiệu thất bại của ngân hàng.
4. Trình bày mối quan hệ giữa lợi nhuận và rủi ro.
5. Phân tích hiệu quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng thương mại dựa vào số liệu của một ngân hàng trên trang web.

CHƯƠNG 4: QUẢN TRỊ NGHIỆP VỤ ĐẦU TƯ CHỨNG KHOÁN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Mục tiêu

Mục tiêu của chương này là giúp người đọc tìm hiểu lý do 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 chứng khoán một cách hiệu quả.

I. NGHIỆP VỤ ĐẦU TƯ CHỨNG KHOÁN CỦA NGÂN HÀNG

1. Lý do ngân hàng thương mại đầu tư vào chứng khoán

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 các tổ chức kinh tế, hộ gia đình và cá nhân trong nền kinh tế. Hoạt động chủ yếu nhất nằm trong số những nhiệm vụ kinh doanh của ngân hàng là cấp các khoản tín dụng để hỗ trợ đầu tư phát triển kinh doanh, tiêu dùng cho nhiều chủ thể khác nhau trong khu vực nơi ngân hàng phục vụ.

Tuy vậy, ngân hàng không phải sử dụng toàn bộ nguồn vốn của mình để tập trung đầu tư vào các khoản tín dụng đối với các tổ chức kinh tế, hộ gia đình và cá nhân vì có nhiều lý do sau đây:

- Không dễ dàng thu hồi tiền vay trước khi thời hạn một khi ngân hàng cần tiền khẩn cấp.
- Đầu tư cho vay là nghiệp vụ có nhiều rủi ro nhất của ngân hàng, tiềm ẩn trong đó nhiều khả năng vỡ nợ cao nhất so với bất kỳ loại đầu tư nào khác của ngân hàng.
- Trong trường hợp các ngân hàng có qui mô vừa và nhỏ, phần lớn các ngân hàng này sử dụng nguồn vốn kinh doanh của mình đầu tư vào cho vay đối với các khách hàng đang hoạt động trong nền kinh tế. Do đó, rất nhiều tác động từ nền kinh tế như khủng hoảng, suy thoái, thay đổi trong chính sách của nhà nước... cũng sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng những khoản tín dụng của nhà ngân hàng, và đặc biệt sẽ làm giảm đáng kể 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 đầu tư vào những nghiệp vụ sinh lời khác, và một trong những số đó là đầu tư vào các loại 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 có một số chức năng quan trọng sau đây:

- Đa dạng hóa thu nhập của ngân hàng.
- Phân tán rủi ro.

- Mở rộng đối tượng đầu tư.
- Cung cấp dự trữ cho ngân hàng
- Có thêm tuyến phòng thủ cho ngân hàng
- Tạo sự linh hoạt cho danh mục tài sản
- Tăng nguồn thu nhập hơn nữa cho ngân hàng.

2. Các loại chứng khoán đầu tư

Nhằm đa dạng hóa đầu tư trong danh mục tài sản của mình, và để tăng hiệu quả, giảm thiểu rủi ro cho nên ngân hàng ngày càng tăng nhanh các khoản đầu tư vào chứng khoán. 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 nhà nước và những điều kiện kinh tế khác. Đồng thời để xem xét cụ thể từng khía cạnh của mỗi khoản đầu tư khác nhau, ngân hàng phân chia chúng thành hai bộ phận lớn:

- Các công cụ thị trường tiền tệ: Những chứng khoán có thời hạn đáo hạn tối đa một năm được ngân hàng quan tâm vì tính hiệu quả và rủi ro thấp của chúng, đồng thời có thể làm tăng nguồn cung thanh khoản cho ngân hàng;

- Các công cụ thuộc thị trường vốn: Những loại chứng khoán có thời gian đáo hạn trên một năm trở lên được ngân hàng đầu tư vì mục tiêu lợi nhuận kỳ vọng và thu nhập cao hơn của chúng.

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

II. LỰA CHỌN CHỨNG KHOÁN ĐẦU TƯ

Đánh giá các chứng khoán do ngân hàng đầu tư và nắm giữ, chúng ta dễ dàng nhận thấy rằng: ngân hàng phải xem xét nhiều nhân tố khác nhau để quyết định loại chứng khoán nào nên mua và nên bán. Những nhân tố cơ bản tạo nên sự lựa chọn của ngân hàng như sau:

- + Mức lợi nhuận kỳ vọng
- + Mức thuế thu nhập phải nộp.
- + Rủi ro lãi suất
- + Rủi ro thanh toán.
- + Rủi ro thanh khoản.
- + Rủi ro sai hẹn.
- + Rủi ro trượt giá.
- + Những nhân tố rủi ro khác...

1. Mức lợi nhuận kỳ vọng

Lựa chọn loại chứng khoán đầu tư, các ngân hàng trước tiên cần phải xác định mức thu nhập kỳ vọng tạo ra từ mỗi loại chứng khoán, bao gồm các khoản tiền lãi do đơn vị phát hành cam kết chi trả cho chứng khoán đó. Điều này đòi hỏi nhà quản trị danh mục đầu tư của ngân hàng cần tính toán tỷ suất lợi nhuận có được khi đáo hạn (Ytm: Yield to maturity), nếu chứng khoán được giữ cho đến lúc đáo hạn hoặc tỷ suất lợi nhuận 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:

$$\begin{aligned} \text{Thị giá chứng khoán} &= \frac{\text{Thu nhập dự kiến thời đoạn 1}}{(1+Ymt)^1} + \frac{\text{Thu nhập dự kiến thời đoạn 2}}{(1+Ymt)^2} + \dots \\ &+ \frac{\text{Thu nhập dự kiến thời đoạn n}}{(1+Ymt)^n} = \frac{\text{Giá bán/mua chứng khoán tại thời đoạn n}}{(1+Ymt)^n} \end{aligned}$$

Ở đây Ytm là tỷ suất lợi nhuận lúc đến hạn và n là số thời đoạn trong đó chứng khoán sẽ tạo ra luồng thu nhập dự kiến. Vì giá thị trường và luồng tiền thu nhập dự kiến là những yếu tố đã biết trước, đẳng thức trên có thể cho kết quả của Ymt.

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 cung cấp tín dụng hoặc cung cấp thanh khoản cho ngân hàng. Để xử lý tình huống này, các ngân hàng cần phải tính tỷ suất lợi nhuận trong thời gian nắm giữ chứng khoán (Hpy) mà ngân hàng có thể thu được.

Hpy là tỷ suất thu nhập làm cân bằng giá mua của một chứng khoán với chuỗi thu nhập kỳ vọng từ chứng khoán đó đến khi được bán cho những nhà đầu tư khác.

2. Rủi ro phải nộp thuế

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

$$\text{Suất lợi nhuận sau thuế} = \text{Suất lợi nhuận trước thuế} \times (1 - \text{thuế suất})$$

Nếu các nhân tố khác không thay đổi, ngân hàng sẽ so sánh kết quả suất lợi nhuận sau thuế của mỗi phương thức và công cụ đầu tư với nhau để từ đó có được hình thức và công cụ đầu tư phải chịu thuế thấp nhất (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:

- Đầu tư trái phiếu doanh nghiệp chất lượng Aaa có lợi suất trung bình đến lúc đáo hạn là 10%, tỷ lệ thuế thu nhập 28%.

- Cho vay thương mại có chất lượng tín dụng cao với lãi suất cho vay 12% và tỷ lệ thuế suất thu nhập 28%.

- Mua trái phiếu chính phủ không phải nộp thuế có lãi suất sau thuế 8% 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: $10\% \times (1-0,28) = 7,20\%$

+ Đầu tư tín dụng chất lượng cao: $11\% \times (1-0,28) = 7,92\%$

+ Trái phiếu chính phủ: 8,0%

Qua ví dụ trên, kết quả cho thấy rằng đầu tư vào trái phiếu chính phủ 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 chính sách tín dụng của ngân hàng và những thay đổi mới nhất trong các luật thuế của nhà nước mà nó ảnh hưởng đến lãi suất ròng của các chứng khoán đầu tư sau khi đã khấu trừ tất cả chi phí.

3. *Rủi ro trượt giá*

Rủi ro trượt giá hay còn gọi là rủi ro lạm phát là rủi ro do giá cả các loại hàng hoá và dịch vụ tăng nhanh chóng và dẫn đến tác động làm giảm giá trị của các tài sản tài chính. Các ngân hàng thương mại cần phải thường xuyên phòng ngừa với khả năng sức mua của thu nhập lãi và vốn gốc từ đầu tư chứng khoán và cho vay khi thu về bị giảm giá trị do tác động của trượt giá. Trượt giá cũng tác động làm giảm giá trị các khoản đầu tư vốn của các cổ đông tại một ngân hàng. Nếu ngân hàng thực hiện đầu tư vào các chứng khoán ngắn hạn và với lãi suất thả nổi, thì họ có thể tránh được những tác động bất lợi khi lạm phát xảy ra đối với tài sản đầu tư và đem lại cho ngân hàng một sự linh hoạt hơn.

4. *Rủi ro thanh toán*

Rủi ro này xảy ra khi người phát hành chứng khoán không thể thực hiện được khả năng thanh toán vốn gốc và lãi cho người đầu tư đối với các giấy nợ do họ phát hành.

Nguồn vốn của ngân hàng đầu tư vào nhiều loại chứng khoán khác nhau, nhất là những chứng khoán do các công ty nhỏ và chính quyền địa phương phát hành. Chính vì vậy

ngân hàng cần có chính sách đầu tư cẩn thận, và tránh nắm giữ quá nhiều những chứng khoán tiềm ẩn rủi ro cao. Nhìn chung các ngân hàng chỉ nên mua các loại chứng khoán có rủi ro thấp nhằm phòng ngừa trường hợp phải chịu rủi ro quá lớn và đảm bảo quyền lợi cho khách hàng của ngân hàng.

Hơn nữa, các ngân hàng thương mại chỉ nên làm đại lý hoặc thực hiện bao tiêu các trái phiếu do chính phủ phát hành, hoặc thực hiện bao tiêu cho những loại chứng khoán của các công ty nhỏ có uy tín và khả năng thanh toán cao để hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất.

5. Rủi ro môi trường

Tất cả các ngân hàng thương mại đều hoạt động trong môi trường chung của nền kinh tế, như vậy chúng cũng phải chịu sự tác động của loại rủi ro đi liền với sự suy thoái và khủng hoảng của nền kinh tế trên địa bàn đang hoạt động và rủi ro đó gọi là rủi ro môi trường. 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.

6. Rủi ro lãi suất

Lãi suất trên thị trường thường xuyên biến động cũng tạo ra rủi ro cho các khoản đầu tư của các ngân hàng thương mại. Sự thay đổi của lãi suất thị trường sẽ làm tăng hoặc giảm giá trị thị trường của các chứng khoán được phát hành trước đó, và mức độ thiệt hại tài chính sẽ xảy ra tương ứng với kỳ hạn của mỗi chứng khoán phát hành. Ngoài ra, ở thời kỳ gia tăng lãi suất còn cho thấy chính lúc đó là do nhu cầu tín dụng tăng, nên các ngân hàng buộc phải bán chứng khoán ra để tạo thêm nguồn ngân quỹ cho vay. Một khi ngân hàng phải bán chứng khoán trong điều kiện khẩn cấp như vậy sẽ ảnh hưởng trực tiếp giá bán và làm giảm nguồn thu nhập của ngân hàng. Biện pháp hữu hiệu để hạn chế rủi ro lãi suất trong đầu tư chứng khoán, có nhiều công cụ phái sinh được sử dụng trong thời gian gần đây, chúng bao gồm: các hợp đồng tài chính tương lai, quyền chọn mua và bán, hoán đổi lãi suất, quản trị chênh lệch về thu nhập lãi suất.

7. *Rủi ro thanh khoản*

Một chứng khoán có tính thanh khoản cao là những chứng khoán thể chuyển nhượng một cách dễ dàng với chi phí thấp, để giúp nhà đầu tư có thể thu về nguồn ngân quỹ nhanh nhất. Khi lựa chọn chứng khoán để đầu tư, các ngân hàng cần tính toán đến khả năng dễ chuyển nhượng của chứng khoán khi cần thiết. Nếu khả năng bán lại kém nghĩa là chứng khoán có ít người mua hoặc phải bán giá thấp, ngân hàng sẽ bị thiệt hại về mặt tài chính cho ngân hàng. Đó chính là rủi ro thanh khoản.

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

Hầu hết các công ty và chính phủ khi phát hành chứng khoán thường giữ lại quyền mua lại các chứng khoán do mình phát hành trước khi đáo hạn và sẽ thanh toán tiền cho nhà đầu tư. Các nhà phát hành sẽ thu hồi chứng khoán khi thấy lãi suất thị trường có xu hướng giảm và họ có thể phát hành ra thị trường các chứng khoán mới với lãi suất thấp hơn. Nếu nhà ngân hàng đang đầu tư vào chứng khoán như vậy sẽ có khả năng rủi ro mất mát thu nhập bởi vì ngân hàng phải tái đầu tư nguồn vốn vào khoản mục có lãi suất thấp hơn. Nhìn chung, các ngân hàng nỗ lực tránh những thiệt hại như vậy bằng cách đầu tư vào những loại chứng khoán phát hành có thời gian thu hồi tương đối dài hoặc đơn giản hơn cả là ngân hàng tránh đầu tư vào những loại chứng khoán có tính chất như thế..

9. *Yêu cầu về an toàn cho ngân hàng*

Các ngân hàng sẽ không được ngân hàng trung ương cho phép thực hiện nghiệp vụ huy động vốn nếu như họ không đảm bảo sự an toàn cho người gửi tiền. Ví dụ một ngân hàng huy động 100 tỷ đồng tiền gửi thì trước tiên ngân hàng sẽ phải trích dự trữ bắt buộc, nộp phí bảo hiểm tiền gửi, cũng như phải mua những chứng khoán do chính phủ phát hành theo chỉ định, hoặc làm nguồn dự trữ cần thiết của ngân hàng.

Thông thường những yêu cầu đảm bảo đó là những khoản chi phí, hoặc là những công cụ có thu nhập thấp. Điều đó sẽ làm ảnh hưởng đến nguồn thu nhập chung của ngân hàng.

III. LỰA CHỌN KỲ HẠN ĐẦU TƯ

Khi ngân hàng đã lựa chọn loại chứng khoán để đầu tư thì dựa trên cơ sở phân tích một loạt nhân tố có ảnh hưởng như đã nói đến ở phần trên. Việc ngân hàng phân phối các đầu tư vào các chứng khoán đang nắm giữ theo thời hạn như thế nào? Ngân hàng nên đầu tư chủ yếu vào các chứng khoán ngắn hạn, hoặc chỉ đầu tư vào những trái phiếu dài hạn, hoặc là sự kết hợp cả hai?

Đã có nhiều chiến lược phân phối kỳ hạn đầu tư khác nhau đã được các ngân hàng thương mại áp dụng trong thời gian qua, và mỗi chiến lược có những ưu nhược điểm riêng.

1. Chiến lược bậc thang

Theo chiến lược này các ngân hàng sẽ phải chọn kỳ hạn tối đa có thể chấp nhận được và kê tiếp là đầu tư theo những phần giá trị chứng khoán bằng nhau vào mỗi chứng khoán với khoảng cách kỳ hạn cho tới khi tối đa hóa kỳ hạn đã xác định trước. Đây là chiến lược được áp dụng khá phổ biến, nhất là đối với những định chế tài chính nhỏ.

Chiến lược này có nhược điểm là không thể giúp ngân hàng 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 thế nữa, phương pháp bậc thang hướng tới tạo ra cho ngân hàng một sự năng động trong đầu tư, vì một số chứng khoán phải luôn ở trong trạng thái sẵn sàng chuyển đổi thành nguồn ngân quỹ để ngân hàng có thể sử dụng bất cứ cơ hội đầu tư mới khi phát sinh.

2. Chiến lược tập trung vào thanh khoản

Đây là chiến lược đặc biệt dành cho các ngân hàng thương mại chỉ tập trung đầu tư vào những chứng khoán ngắn hạn, tức là ngân hàng ưu tiên vào sự thanh khoản. Ví dụ, ngân hàng quyết định đầu tư 100% vốn khả dụng vào các chứng khoán có kỳ hạn ngắn. 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. Điều này cũng có nghĩa là chiến lược này không thể mang lại nguồn thu nhập cao cho ngân hàng mà sẵn sàng trong trạng thái thanh khoản cao.

3. Chiến lược tập trung vào thu nhập

Chiến lược có tính chất đối lập hoàn toàn với chiến lược ở trên. Một ngân hàng đưa ra chiến lược này cũng có nghĩa là sẽ lựa chọn những chứng khoán có khả năng sinh lời cao với thời hạn dài để đầu tư.

Với chiến lược 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 có nguồn ngân quỹ đáp ứng nhu cầu thanh khoản của họ.

4. Chiến lược kết hợp

Chiến lược này được tạo ra trên cơ sở kết hợp chiến lược của hai chiến lược tập trung vào thanh khoản và tập trung vào thu nhập. 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, phần 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 lãi suất dự kiến

Trong tất cả các chiến lược kỳ hạn, chiến lược này là chiến lược năng động, 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 lãi suất dự kiến 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 khả năng về tổn thất vốn đáng kể một khi những dự kiến ban đầu trái ngược với diễn biến của lãi suất trên thị trường.

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.

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.
- + Lãi suất cao hơn có thể bị cố định ở đoạn cuối của đường biểu diễn lãi 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	<ul style="list-style-type: none"> - An toàn - Thanh khoản cao - Sẵn có thị trường - Thế chấp tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro thấp - Lãi tương đối cao - Thế chấp tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Rủi ro thấp - Lãi suất cao 	<ul style="list-style-type: none"> - Miễn thuế - Lợi suất hấp dẫn
Nhược điểm cơ bản	Lãi suất thấp	Thị trường bán lại hạn chế	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - An toàn - Thị trường bán lại có sẵn - Thế chấp đi vay tốt 	<ul style="list-style-type: none"> - Miễn thuế thu nhập - Tính thanh khoản tốt và dễ bán lại 	<ul style="list-style-type: none"> - Lợi suất trước thuế cao hơn trái phiếu chính phủ - Lợi suất ổn định 	<ul style="list-style-type: none"> - Lợi suất hấp dẫn - An toàn - Thị trường bán lại hoàn hảo - Thế chấp đi vay tốt
Nhược điểm cơ bản	Lợi suất thấp	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường biến động - Một số chứng khoán có thể có khả năng bán lại khó 	<ul style="list-style-type: none"> - Thị trường bán lại giới hạn - Kỳ hạn không linh hoạt - Có rủi ro 	Giá cả không ổn định

Câu hỏi thảo luận và thực hành

1. Tại sao ngân hàng thương mại đầu tư vào chứng khoán?
2. Việc lựa chọn chứng khoán đầu tư của ngân hàng như thế nào?
3. Trình bày các loại rủi ro trong đầu tư chứng khoán của ngân hàng?
4. Hãy cho biết các chiến lược kỳ hạn trong đầu tư chứng khoán của ngân hàng?

CHƯƠNG 5: QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN VÀ THANH KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Mục tiêu

Mục tiêu của chương này là giúp người đọc nắm được các bộ phận nguồn vốn và quản trị nguồn vốn của ngân hàng. Chương này cũng giúp người đọc biết thêm những yếu tố quyết định nhu cầu thanh khoản và làm thế nào ngân hàng có đủ nguồn ngân quỹ để đáp ứng nhu cầu thanh khoản của ngân hàng với thu nhập cao nhất và chi phí thấp nhất.

I. QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Ngân hàng thương mại là một tổ chức tài chính trung gian kinh doanh loại hàng hóa đặc biệt - tiền tệ dựa vào nguồn vốn đi vay từ công chúng và thị trường. Muốn có đủ nguồn vốn kinh doanh, các ngân hàng thương mại phải mua các quyền sử dụng vốn tiền gửi từ các cá nhân, doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế khác.

Nghiệp vụ huy động là nghiệp vụ kinh doanh làm phát sinh chi phí lớn nhất trong tổng số chi phí hoạt động của ngân hàng và do đó cũng ảnh hưởng nhiều nhất đến thu nhập của các ngân hàng thương mại.

Chính vì lẽ đó, việc quản trị nguồn vốn nhằm giúp cho ngân hàng luôn có đủ nguồn vốn đáp ứng được các hoạt động kinh doanh với mức chi phí thấp và có thể đem lại thu nhập cao nhất cho ngân hàng. Đây là một trong những nội dung quan trọng trong toàn bộ quá trình quản trị tài chính ngân hàng.

1. Nguồn vốn huy động của ngân hàng

1.1 Tài khoản tiền gửi thanh toán

Tài khoản mà ngân hàng mở cho các tổ chức kinh tế để thực hiện giao dịch thanh toán trong quá trình hoạt động kinh doanh. Bộ phận nguồn vốn này được khách hàng gửi vào và rút ra thường xuyên nên nguồn vốn này rất không ổn định, nên nó cũng được ngân hàng áp dụng mức lãi suất rất thấp. Để có được nguồn vốn dồi dào, ngân hàng cần thiết phải mở rộng đối tượng sử dụng tài khoản, một mặt ngân hàng có thể tranh thủ nguồn vốn giá phí rẻ, mặt khác đảm bảo tính ổn định tổng thể của các loại nguồn vốn.

1.2 Tài khoản tiết kiệm và tiền gửi có kỳ hạn

Tài khoản được khách hàng mở ra nhằm mục đích hưởng lãi, do đó thể hiện tính ổn định về thời gian tại ngân hàng và đòi hỏi một mức trả lãi cao cho người mở tài khoản. Đây là bộ phận nguồn vốn có thời hạn gửi ổn định, giúp cho ngân hàng có thể tận dụng tối đa vào cho vay và thực hiện các khoản đầu tư khác mà không cần phải dự trữ lại quá nhiều.

1.3 Các chứng từ có giá

Trường hợp các ngân hàng thương mại cần có nguồn vốn lớn và ổn định trong thời gian dài thì các ngân hàng có thể phát hành kỳ phiếu, chứng chỉ tiền gửi và trái phiếu. Bộ phận vốn được tạo ra từ những công cụ huy động vốn này có tính ổn định cao nhưng chi phí cũng lớn.

Bộ phận vốn này kết hợp với bộ phận vốn tiền gửi tạo thành nguồn vốn kinh doanh quan trọng nhất của ngân hàng

1.4 Vốn vay trên 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:

- Vay trên thị trường tiền tệ liên ngân hàng: Đây là khoản vay được thực hiện bằng cách thỏa thuận lẫn nhau giữa các ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng để đảm bảo mức dự trữ tiền gửi theo quy định và đáp ứng nhu cầu thanh khoản cấp thiết.

- Bán lại các giấy tờ có giá: Khi ngân hàng đang nắm giữ các giấy tờ có giá do chính phủ phát hành hoặc do các công ty phát hành, ngân hàng có thể bán lại các giấy tờ có giá này cho các ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng khác để đảm bảo nguồn thanh khoản cần thiết.

1.5 Thực hiện bán lại các khoản vay và chứng khoán hoá các khoản vay

Với kỹ thuật này, ngân hàng để có vốn phải bán lại các tài sản có chọn lọc. Các khoản mục trên bảng cân đối kế toán được đem bán thường là các khoản cho vay và ngân hàng có thể bán đứt hoặc chỉ một phần của khoản vay mà thôi. Ngoài ra, các ngân hàng thương mại cũng gom các khoản vay thành nhóm, xóa các khoản vay khỏi bảng cân đối kế toán của mình để chuyển chúng vào tài khoản đầu tư chứng khoán và sau đó sẽ được bán lại cho các nhà đầu tư chứng khoán để 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. Hoạt động này được gọi là chứng khoán hóa các khoản vay và có ít nhất hai ưu điểm:

- Tạo tính thanh khoản cho các khoản vay bị yếu tố thời hạn làm cho đóng băng và cách thức này cho phép ngân hàng thực hiện những khoản đầu tư hay chi tiêu mới.

- Tạo nguồn thu nhập phí bổ sung do ngân hàng thực hiện chứng khoán hoá tài sản

2. Chi phí cho nguồn vốn của ngân hàng

Việc tăng nguồn vốn cho ngân hàng bằng cách huy động tài khoản tiền gửi và các hình thức phi tiền gửi, ngân hàng cần phải tính đến các yếu tố sau:

- Nguồn vốn của ngân hàng có chi phí là bao nhiêu?

- Quan hệ phụ thuộc và rủi ro của mỗi nguồn vốn như thế nào?

2.1 Cách tính theo phương pháp dựa vào chi phí lịch sử

Cách tính chi phí lịch sử là cách tính phổ biến nhất để tính chi phí huy động vốn của ngân hàng thương mại trong thời gian qua.

Cách tính này chú trọng vào cơ cấu hỗn hợp các nguồn vốn mà ngân hàng đã huy động và vay trong quá khứ và xem xét cẩn thận mức lãi suất mà thị trường đòi hỏi ngân hàng phải trả cho mỗi loại nguồn vốn đi huy động và vay. Chi phí của nguồn vốn chính là chi phí bình quân gia quyền, tức là bằng tổng chi phí lãi suất phải trả chia cho tổng mức vốn đi huy động và vay trong quá khứ.

Công thức tính chi phí lãi suất bình quân như sau:

$$\text{Chi phí lãi bình quân} = \frac{\text{Tổng chi phí lãi}}{\text{Tổng nguồn vốn huy động}} \times 100\%$$

Ví dụ 1: Ngân hàng thương mại A có các số liệu về nguồn vốn như sau:

Bảng 1. Chi phí nguồn vốn

Đơn vị tính: tỷ đồng

Nguồn vốn	Số dư	Lãi suất	Chi phí
Nguồn vốn ngắn hạn	1.000	6,5%	65
Nguồn vốn trung hạn	800	7,5%	60
Nguồn vốn dài hạn	400	8,0%	32
Tổng cộng	2.200		157

Lãi suất bình quân của nguồn vốn trên là: $157/2.200 = 7,14\%$

Cách tính có ưu điểm đối với ngân hàng trong việc theo dõi động thái của chi phí nguồn 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 vào lĩnh vực nào để có hiệu quả. Tuy nhiên, cách tính toán như trên chưa phải cách tính hoàn hảo bởi vì nó chỉ mới dừng lại ở mức độ xem xét giá của nguồn vốn, nghĩa là vẫn còn có nhiều chi phí khác phải chi ra để có nguồn vốn vẫn chưa được đề cập đến. Các chi phí phi lãi suất cấu thành nguồn vốn bao gồm:

- + Tiền lương và chi phí quản lý gián tiếp.
- + Tiền dự trữ bắt buộc theo quy định.

+ Chi phí bảo hiểm tiền gửi.

Như vậy, lãi suất đầu là chi phí vốn huy động và chi phí phi lãi suất cho công tác huy động có thể tính như sau:

$$\text{Lãi suất đầu vào} = \frac{\text{Tổng chi phí lãi suất} + \text{chi phí phi lãi suất}}{\text{Tổng nguồn vốn sử dụng được}}$$

Tiếp theo ví dụ 1, giả sử chi phí phi lãi suất bằng 30% chi phí lãi suất và nguồn vốn có thể sử dụng được bằng 85% nguồn vốn huy động và vay của ngân hàng.

$$\text{Lãi suất đầu vào} = \frac{157 + 30\% \times 157}{1.870} = 10,91\%$$

Chi phí vốn chủ sở hữu:

Chi phí vốn chủ sở hữu là chi phí cơ hội thể hiện lợi nhuận kỳ vọng của những người chủ sở hữu ngân hàng. Nếu ngân hàng không tạo ra được tỷ suất sinh mà người chủ ngân hàng kỳ vọng trên vốn chủ sở hữu bỏ ra thì họ sẽ bắt đầu rút vốn ra và tìm nơi đầu tư hấp dẫn hơn. Để tính chi phí vốn chủ sở hữu, một cách tính 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 chủ sở hữu của ngân hàng sẽ là:

$$\text{Tỷ suất sinh lời tối thiểu (LS cho vay tối thiểu)} = \text{Lãi suất đầu vào} + \text{Lợi suất kỳ vọng của vốn chủ sở hữu}$$

Ngoài ra, ngân hàng còn phải chịu mức thuế thu nhập doanh nghiệp theo luật thuế áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp. Như vậy, mức lãi suất sinh lời tối thiểu lúc này cũng phải đề cập đến yếu tố thuế và được xác định theo công thức sau:

$$\text{Tỷ suất sinh lời tối thiểu} = \text{LS đầu vào} + \frac{\text{Lợi suất sau thuế}}{(1 - \text{thuế suất})} \times \frac{\text{Vốn chủ sở hữu}}{\text{Vốn khả dụng}}$$

Với số liệu ví dụ trên, giả sử vốn chủ sở hữu của chủ ngân hàng là 500 tỷ đồng, lợi suất sau thuế kỳ vọng trên vốn chủ sở hữu là 15%, và biết thuế suất là 28%. Như vậy tỷ suất sinh lời tối thiểu là:

$$\text{Tỷ suất sinh lời tối thiểu} = 10,91\% + \left\{ \frac{15\%}{(1-28\%)} \times \frac{500}{1.870} \right\} = 16,48\%$$

2.2 Cách tính theo phương pháp chi phí vốn biên tế

Khi lãi suất có xu hướng giảm trong thời gian tới thì chi phí biên của vốn huy động sẽ giảm thấp hơn nhiều so với các nguồn vốn khác của ngân hàng. Một số khoản cho vay và đầu tư không có lãi so với chi phí trung bình trước đó, có thể cho vay hoặc đầu tư mới sẽ có lãi tại thời điểm chi phí mới thấp hơn.

Ví dụ 2: Ngân hàng muốn huy động 250 tỷ đồng tiền gửi với mức lãi suất là 6%. Ngân hàng dự kiến nếu tăng lãi suất huy động lên 6,5% thì có thể huy động 500 tỷ đồng và sẽ là 750 tỷ với mức lãi suất 7% và 1.000 tỷ với mức lãi suất 7,5%/năm (bao gồm cả số dư mới và số dư hiện tại mà khách hàng gửi tiếp để hưởng mức lãi suất cao).

Giả sử ngân hàng có thể sử dụng số tiền huy động vào việc đầu tư và cho vay với lãi suất là 8%. Mức lãi suất cho vay này chính là doanh thu ngân hàng thu được từ việc sử dụng tiền gửi mới vào hoạt động và cho vay và đầu tư của ngân hàng. Như vậy trong trường hợp này ngân hàng nên huy động vốn ở mức lãi suất nào?

Bảng 2. Phân tích tỷ lệ chi phí biên

Số tiền dự kiến huy động	Tỷ đồng	250	500	750	1.000
LS huy động dự kiến	%	6,0	6,5	7,0	7,5
Chi phí cho vốn huy động mới	Tỷ đồng	15,0	32,5	52,5	75,0
Chi phí biên của vốn huy động mới	Tỷ đồng	15,0	17,5	20,0	22,5
Chi phí biên/vốn HĐ mới tăng thêm	%	6,0	7,0	8,0	9,0
LS sinh lời dự kiến	%	8,0	8,0	8,0	8,0
Chênh lệch doanh thu và chi phí	%	+2	+1,5	+1	+0,5
Tổng thu nhập ròng	Tỷ đồng	5	7,5	7,5	5

Từ kết quả trên ta cần xác định chi phí biên khi thay đổi mức lãi suất huy động và tỷ lệ chi phí biên, ta có:

$$\text{Chi phí biên} = (\text{LS mới} \times \text{vốn huy động} - (\text{LS cũ} \times \text{vốn huy động cũ}))$$

mới)

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

phí

Theo ví dụ trên, khi ngân hàng tăng lãi suất huy động từ 6% lên 6,5% thì thay đổi trong tổng chi phí: $500 \text{ tỷ} \times 6,5\% - 250 \times 6,0\% = 32,5 - 15 = 17,5 \text{ tỷ}$

$$\text{Tỷ lệ chi phí biên} = 17,5 / 250 = 7,0\%$$

Mức chi phí biên 7% cao hơn nhiều so với chi phí trung bình 6,5%, vì ngân hàng không chỉ phải trả mức 6,5% để huy động 250 tỷ thứ hai mà còn phải trả 6% cho 250 tỷ thứ nhất.

Ngân hàng thu được 8% từ việc sử dụng vốn mới để cho vay, nên sẽ thu được 1% so với mức biên là 7% và đạt được lợi nhuận sau khi trừ lãi suất huy động là: $7,5 \text{ tỷ} = (500 \times 8\% - 500 \times 6,5\%)$

2.3 Chi phí nguồn vốn kết hợp

Mỗi khoản mục 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 cách này việc tính toán chi phí nguồn vốn gồm các trình tự như sau:

- Thứ 1: Xác định lượng vốn dự kiến huy động mỗi nguồn để đáp ứng nhu cầu tài trợ.
- Thứ 2: Xác định mức vốn của mỗi nguồn có thể sử dụng để đầu tư.
- Thứ 3: Xác định chi phí lãi suất và phi lãi suất của mỗi nguồn vốn nhận vào.
- Thứ 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*

Mỗi loại nguồn vốn có chi phí khác nhau và khả năng thanh khoản khác nhau. Do đó, lựa chọn nguồn vốn và phí nguồn vốn của ngân hàng không chỉ phụ thuộc vào chi phí của mỗi nguồn, mà còn tùy thuộc vào rủi ro của chúng. Những nguồn vốn có chi phí thấp có thể tạo rủi ro thanh khoản cao cho ngân hàng. Nhưng đây cũng là những nguồn vốn lại thường dao động và “bốc hơi” nhanh nhất. Ví dụ như tiền gửi không kỳ hạn là nguồn có chi phí thấp nhưng đây là nguồn vốn không ổn định vì khách hàng phải rút ra hoặc gửi vào một cách rất thường xuyên. Trong

điều kiện kinh tế thị trường, việc thay đổi tăng hoặc giảm lãi suất diễn ra nhanh chóng. 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 vốn của ngân hàng nhạy cảm với lãi suất hơn, đặc biệt là nguồn vốn ngắn hạn.

Muốn tìm hiểu những rủi ro của các loại nguồn vốn tiền gửi và phi tiền gửi, một ngân hàng cần phải xác định những chiều hướng rủi ro khác nhau. Rủi ro huy động vốn bao gồm các loại sau đây:

- Rủi ro lãi suất: Lãi suất thị trường thay đổi sẽ tác động như thế nào đối với qui mô và chi phí nguồn vốn của ngân hàng? 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 thu nhập lãi suất ròng của ngân hàng sẽ chịu tác động ra sao trước bất kỳ sự thay đổi lãi suất thị trường nào.

- Rủi ro thanh khoản: Những tác động bất ngờ có thể làm giảm đáng kể nguồn vốn của ngân hàng. Ví dụ như trường hợp kinh tế rơi vào khủng hoảng, hay tình hình lạm phát tăng cao có thể làm cho khách hàng rút tiền ra khỏi ngân hàng. Khi đó ngân hàng phải đương đầu với sự sụt giảm ngân quỹ to lớn và buộc phải tìm vay nguồn khác với chi phí cao.

- Rủi ro vốn sở hữu: Trong hỗn hợp nguồn vốn của ngân hàng gồm có vốn huy động, vốn vay và vốn chủ sở hữu. Mặc dù vốn chủ sở hữu chiếm một tỷ trọng nhỏ trong tổng nguồn vốn của ngân hàng nhưng đây là bộ phận vốn tạo sự ổn định cho ngân hàng. Bởi vì nguồn vốn đi vay làm tăng rủi ro trong kinh doanh của ngân hàng nên cần phải phân bổ kết cấu nguồn vốn đi vay và vốn sở hữu? Một khi tỷ lệ giữa nguồn vốn đi vay và vốn sở hữu có sự tăng lên thì liệu ngân hàng có bị những khách hàng cho là rủi ro của ngân hàng tăng lên hay không? Điều đó có tác động đến nguồn vốn huy động của ngân hàng hay không? Ngân hàng có thể phải huy động vốn bằng những công cụ có lãi suất cao hơn?

II. QUẢN TRỊ THANH KHOẢN CỦA NGÂN HÀNG

Nhà quản trị ngân hàng cần đảm bảo có nguồn vốn có chi phí thấp để có thể tăng hiệu quả, nhưng việc đảm bảo thanh khoản cũng là việc rất quan trọng đối với họ. 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 một cách nhanh nhất khi cần thiết. Do đó, ngân hàng cần dự trữ một lượng ngân quỹ cần thiết trong tay hoặc có thể huy động đưa vào một cách nhanh chóng như vay mượn hoặc bán bớt một số tài sản ngắn hạn mà ngân hàng đang nắm giữ.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, việc 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, khả năng quản trị thanh khoản của một ngân hàng chính là biểu hiện quan trọng về tính hiệu quả tổng thể để đạt đến các mục tiêu kinh doanh dài hạn của ngân hàng.

1. Cung - cầu và khả năng thanh khoản

1.1 Nguồn cung về thanh khoản

Nguồn cung cấp thanh khoản cho ngân hàng bao gồm:

- Các khoản tiền gửi sẽ nhận được trong kỳ (S1)
- Thu nhập từ việc cung cấp các dịch vụ của ngân hàng (S2)
- Các khoản tín dụng sẽ thu về trong kỳ (S3)
- Bán các tài sản mà ngân hàng đang nắm giữ (S4)
- Vay mượn nhanh chóng từ thị trường tiền tệ (S5)

1.2 Nhu cầu về thanh khoản

Nhu cầu về thanh khoản của ngân hàng bắt nguồn từ:

- Việc khách hàng rút các khoản tiền gửi (D1)
- Những khoản vay vốn đột xuất của khách hàng (D2)
- Thực hiện thanh toán các khoản phải trả khác (D3)
- Chi phí cho quá trình tạo ra sản phẩm và dịch vụ ngân hàng (D4)
- Thực hiện chia cổ tức cho cổ đông (D5)

1.3 Khả năng cân bằng 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:

N_{LP} = Net Liquidity Position

$N_{LP} = \sum Si - \sum Di$ (i từ 1 đến 5)

Nếu:

$N_{LP} > 0$: Ngân hàng ở trong tình trạng thừa khả năng dư thanh khoản (liquidity surplus).

$N_{LP} < 0$: Ngân hàng ở trong tình trạng thiếu hụt khả năng thanh khoản (liquidity deficit).

$N_{LP} = 0$: Ngân hàng có khả năng cân bằng thanh khoản.

1.4 Thanh khoản và yếu tố thời hạn

Nhu cầu thanh khoản của một ngân hàng bao gồm cả trong ngắn hạn và dài hạn nếu xét về mặt thời hạn.

Nhu cầu thanh khoản ngắn hạn mang tính tức thời và cấp thiết. Các khoản tiền gửi thanh toán hoặc tiền gửi có kỳ hạn đến hạn thanh toán, các công cụ huy động vốn thuộc thị trường tiền tệ... Để đáp ứng nhu cầu thanh khoản ngắn hạn này, đòi hỏi ngân hàng phải duy trì ở mức độ khá lớn các loại tài sản có tính thanh khoản cao như tiền mặt tại quỹ, tiền gửi tại NHTW và các tổ chức tín dụng khác, chứng khoán chính phủ...

Nhu cầu thanh khoản dài hạn mang tính chất thời vụ, chu kỳ và xu hướng tạo ra. Nhu cầu rút tiền hay vay mượn của cá nhân thường tăng cao vào các ngày cận kề với các dịp lễ tết 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 ngân hàng có kế hoạch thu hút các khoản tiền gửi mới, thỏa thuận vay dài hạn từ công chúng hoặc từ các tổ chức tín dụng khác... Do yếu tố thời hạn là mang tính quyết định: Làm cách nào, khi nào và ở đâu có thể tiếp cận các nguồn cung cấp thanh khoản mỗi khi cần thiết.

1.5 Những vấn đề thường gặp trong quản trị thanh khoản

Quản trị thanh khoản thường gặp phải những vấn đề sau:

- Mất cân đối thanh khoản: Cung- cầu thanh khoản rất khó cân bằng nhau tại một thời điểm cụ thể. Như vậy ngân hàng thường phải gặp khó khăn phải giải quyết do thiếu hụt hoặc thừa thanh khoản tại một thời điểm nào đó.

- Hy sinh lợi ích: Ngân hàng phải đánh đổi giữa khả năng thanh khoản và khả năng sinh lợi. Ngân hàng dự trữ nhiều nguồn sẵn sàng đáp ứng nhu cầu thanh khoản, thì khả năng tạo ra lợi nhuận của ngân hàng càng thấp hơn và ngược lại.

- Tốn kém chi phí: Ngân hàng phải bỏ nhiều chi phí, chi phí thực tại và chi phí tiềm năng, bao gồm chi phí trả lãi cho các nguồn vốn, chi phí giao dịch để tìm nguồn vốn, chi phí cơ hội dưới hình thức thu nhập ngân hàng trong tương lai mất đi do phải giảm hoặc bán các tài sản sinh lợi.

1.6. Nguyên nhân của rủi ro thanh khoản

Những vấn đề liên quan đến thanh khoản của ngân hàng thương mại thường xuất hiện do các nguyên nhân sau đây:

- Do mất cân đối về thời hạn giữa nguồn vốn và sử dụng vốn xảy ra đối với ngân hàng.

- Do sự thay đổi về lãi suất thị trường, nhất là đối với các khoản tiền gửi.

Ngoài ra, các ngân hàng phải quan tâm hơn đối với việc đáp ứng nhu cầu thanh khoản. Mất cảnh giác đối với vấn đề thanh khoản 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 biết được nhu cầu rút vốn của họ.

2. Chiến lược quản trị thanh khoản

2.1 Những nguyên tắc về quản trị thanh khoản

Một số nguyên tắc mang tính chất chỉ đạo được đưa ra cho nhà quản trị ngân hàng:

- Nhà quản trị thanh khoản thường xuyên bám sát hoạt động của các bộ phận nguồn vốn và sử dụng vốn trong phạm vi ngân hàng và điều phối hoạt động các bộ phận này với nhau.

- Nhà quản trị thanh khoản cần phải đánh giá được khách hàng có khả năng gửi tiền và vay vốn từ ngân hàng. Từ đó người quản trị có thể hoạch định được chiến lược thanh khoản cho ngân hàng.

- Khả năng thanh khoản sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nhà quản trị ngân hàng cần tránh tình trạng kéo dài các trạng thái thanh khoản của ngân hàng. Thừa thanh khoản hay thiếu hụt thanh khoản kéo dài đều tác động xấu đến ngân hàng.

2.2 Chiến lược quản trị thanh khoản

Có 3 cách tiếp cận để ngân hàng có thể tạo nguồn ngân quỹ:

+ Dựa vào bên trong (tài sản) ngân hàng để tạo ra nguồn cung cấp thanh khoản.

+ Tận dụng nguồn từ bên ngoài (nguồn vốn) để đáp ứng nhu cầu thanh khoản.

+ Kết hợp cân bằng từ hai phía – tài sản và nguồn vốn.

Chiến lược quản trị thanh khoản từ bên trong (tài sản)

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 bán các tài sản là những giấy tờ có giá ngắn hạn để chuyển thành tiền mặt.

Một tài sản có tính thanh khoản cao có những đặc điểm sau:

+ Có thể tiếp cận thị trường tiêu thụ để có thể chuyển đổi thành tiền nhanh.

- + Không bị thiệt hại về giá cả khi bán tài sản.
- + Khi cần có thể mua lại dễ dàng với chi phí hợp lý.

Những tài sản có tính thanh khoản cao nhất là những giấy nợ ngắn hạn hoặc do những chủ thể uy tín phát hành như tín phiếu kho bạc, các khoản vay NHTW, trái phiếu đô thị, tiền gửi tại các ngân hàng khác...

Tuy nhiên, sự chuyển hoá tài sản có những nhược điểm sau:

- Khi bán tài sản cũng có nghĩa là ngân hàng mất nguồn thu nhập mà các tài sản này tạo ra. Như vậy, chi phí cơ hội đối với ngân hàng để dự trữ khả năng thanh khoản bằng tài sản khá cao.

- Đối với ngân hàng phải chi phí cho các giao dịch chuyển hóa tài sản, chẳng hạn 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.

- Những tài sản có tính thanh khoản càng cao thì khả năng sinh lãi thường rất thấp. 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 từ bên ngoài (nguồn vốn)

Chiến lược này là dựa vào các nguồn vốn từ bên ngoài ngân hàng thông qua vay mượn trên thị trường tiền tệ. Nguồn vay mượn thanh khoản chủ yếu đối với một ngân hàng bao gồm: Tiền vay NHTW, các hợp đồng mua lại, chiết khấu tại NHTW...

Đối với chiến lược này ngân hàng có thể gặp các khó khăn: chi phí và sự sẵn có nguồn vốn. Một khi nguồn vốn từ thị trường khan hiếm thì ngân hàng phải trả cho mức phí cao để có thể vay được vốn.

Chiến lược quản trị thanh khoản cân bằng

Với những rủi ro phát sinh khi phụ thuộc vào nguồn vốn từ bên ngoài - thanh khoản vay mượn và những chi phí cho dự trữ thành khoản từ bên trong 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 ngân hàng cần xác định nhu cầu thanh khoản dự kiến, 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 đột xuất ngoài 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 phát sinh.

3. Đo lường nhu cầu thanh khoản

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

- Phương pháp dựa vào nguồn vốn và sử dụng vốn dự báo.
- Phương pháp dựa vào cấu trúc vốn.
- Phương pháp các chỉ tiêu thanh khoản.

3.1 Phương pháp dựa vào nguồn vốn và sử dụng vốn

Phương pháp này 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.

Bất cứ khi nào mà nguồn cung thanh khoản và nhu cầu thanh khoản không cân bằng với nhau, trong ngân hàng sẽ có sự chênh lệch thanh khoản (liquidity gap), và chênh lệch này được xác định như sau:

$$\begin{array}{rcc} \text{Chênh lệch thanh khoản} & = & \text{Cung thanh khoản} & - & \text{Cầu thanh khoản} \\ \text{(LG)} & & \text{(1)} & & \text{(2)} \end{array}$$

Trường hợp (1) > (2), ngân hàng có chênh lệch thanh khoản dương và phần thanh khoản thừa 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.

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

Các bước cơ bản thực hiện cho phương pháp nguồn và sử dụng như là:

- + Cần phải hoạch định được cung cầu về thanh khoản trong khoảng thời gian nhất định.
- + Dự báo những thay đổi cung cầu thanh khoản trong khoảng thời gian xác định.
- + Người quản trị thanh khoản xác định chênh lệch thanh khoản ròng của ngân hàng, hoặc thặng dư hoặc thâm hụt.

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

(I) Thay đổi của tổng nhu cầu tiền vay (cầu thanh khoản) trong khoảng dự báo tùy thuộc vào các yếu tố:

- Tăng trưởng GDP dự kiến.
- Lợi nhuận dự kiến của các doanh nghiệp.
- Tăng trưởng về cung ứng tiền của NHTW.
- Tăng trưởng của tín dụng trong nền kinh tế.
- Tỷ lệ lạm phát dự tính trong tương lai.

(II) Thay đổi của nguồn vốn huy động dự báo của ngân hàng tùy thuộc vào:

- Tăng trưởng thu nhập dự kiến của cá nhân.
- Mức tăng bán lẻ dự kiến.
- Tăng cung tiền của NHTW trong tương lai.
- Lãi suất dự kiến của thị trường tiền tệ.
- Tỷ lệ lạm phát dự kiến trong tương lai.

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:

$$\text{Tăng/giảm nhu cầu thanh khoản} = \text{Tăng/giảm khả năng cho vay} + \text{Tăng/giảm dự trữ bắt buộc} - \text{Tăng/giảm vốn huy động}$$

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 tính toán khả năng (xác suất) rút tiền của khách hàng. Ví dụ, có thể chia nguồn tiền huy động và phi tiền gửi của ngân hàng thành các nhóm sau:

- + Nhóm a: Nguồn vốn có tính ổn định thấp
- + Nhóm b: Nguồn vốn có tính ổn định vừa phải
- + Nhóm c: Nguồn vốn có tính ổn định cao.

- Việc tính toán nhu cầu dự trữ thanh khoản cho từng nhóm trên cơ sở ấn định tỷ lệ dự trữ thích hợp với trạng thái của chúng. Ví dụ:

+ Đối với nhóm a: 95%

+ Đối với nhóm b: 30%

+ Đối với nhóm c: 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:

$$\begin{aligned} \text{Dự trữ thanh khoản} = & 95\% (\text{nguồn vốn nhóm a - dự trữ bắt buộc}) \\ & + 30\% (\text{nguồn vốn nhóm b - dự trữ bắt buộc}) \\ & + 15\% (\text{nguồn vốn nhóm c - dự trữ bắt buộc}) \end{aligned}$$

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

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

3.4 Các chỉ số đánh giá 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:

$$\text{Trạng thái tiền mặt} = \frac{\text{Tiền mặt} + \text{Tiền gửi tại các TCTD}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$\text{Chứng khoán có tính thanh khoản} = \frac{\text{Chứng khoán chính phủ}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$\text{Tỷ trọng tín dụng trên tài sản đầu tư} = \frac{\text{Dư nợ cho vay và tài trợ thuê mua}}{\text{Tổng tài sản}}$$

$$\text{Tỷ số chứng khoán cầm cố} = \frac{\text{Giá trị chứng khoán đã cầm cố}}{\text{Tổng giá trị chứng khoán}}$$

$$\text{Đầu tư ngắn hạn so với tài sản nhạy cảm} = \frac{\text{Đầu tư ngắn hạn}}{\text{Nguồn vốn ngắn hạn}}$$

$$\text{Thành phần tiền biến động} = \frac{\text{Tiền gửi thanh toán}}{\text{Tổng số tiền gửi}}$$

Câu hỏi thảo luận và thực hành

1. Trình bày các nguồn vốn của ngân hàng thương mại.
2. Trình bày các phương pháp xác định chi phí nguồn vốn.
3. Hãy cho biết các loại rủi ro của nguồn vốn.
4. Hãy trình bày nguồn cung - cầu thanh khoản và trạng thái thanh khoản.
5. Phân tích các chiến lược quản trị thanh khoản.
6. Hãy trình bày các chỉ tiêu đo lường rủi ro thanh khoản của ngân hàng.

CHƯƠNG 6: SẢN PHẨM MỚI VÀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN

SẢN PHẨM CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Mục tiêu

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 tổ chức tài chính.

I. SẢN PHẨM ĐƯA RA THỊ TRƯỜNG

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 lãnh 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:

- 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 hoạt động tín dụng.

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. NGHIỆP VỤ TIỀN GỬI (HUY ĐỘNG VỐN)

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, tiền gửi liên NH . . .

Tiền gửi cá nhân có truyền thống là nguồn vốn của ngân hàng ở các nước tiên tiến. Những khoản này được thu nhập như tiết kiệm và cũng như được thiết lập số dư trên các tài khoản thanh toán. Có quan niệm phổ biến cho 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 tuy thấp nhưng ngân hàng cũng

phải chi phí cho nó. 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. Để huy động được nhiều khoản ký gửi hơn ngân hàng chuyển sang phát hành các giấy tờ có giá như chứng chỉ tiền gửi với lãi suất cạnh tranh. 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 của 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

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):

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.

Bảng 1: 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
Thư tín dụng xuất khẩu	N/A	62

Nguồn: Hiệp hội nghiên cứu Greenwich

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.

2. Hoạt động ngân hàng bán lẻ

Mặc dù tỷ lệ tổn thất về cho vay đối với hoạt động ngân hàng bán lẻ cao hơn đối với cho vay các công ty lớn, nhưng ngân hàng cũng 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 và chứng chỉ tiền gửi ngân hàng...

3. Đầu tư vào lĩnh vực cho vay chuyên biệt

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 lĩnh 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 lĩnh vực năng lượng, cũng giống như TSCĐ, năng lượng là một lĩnh vực tiềm năng cao, thể hiện cơ hội tốt cho những nhà NH có kiến thức về lĩnh 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 lĩnh 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 lĩnh 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 tài chính, cho vay góp vốn liên doanh.....

IV. CÁC DỊCH VỤ KHÁC

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

1. Dịch vụ ngân hàng tổng quát

- Dịch vụ chuyển tiền trong nước: Thanh toán séc, 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 séc ...

- Dịch vụ thương mại quốc tế: 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

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

- Dịch vụ ủy thác: Mua trái phiếu, cổ phiếu, nhận ủy thác tài 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 vụ ngân hàng khác...

V. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ MỚI

1. Phương thức chọn và phát triển sản phẩm mới

Để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới thì 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 tổn 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 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	Thấp
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

Tuỳ 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 hoá dịch vụ.

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:

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. Kiến thức về phát triển sản phẩm mới

Điều rất quan trọng là các nhân viên ngân hàng 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.

+ *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 tiến 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

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 sản phẩm có thể làm cho họ đưa ra những quan điểm đối với dịch vụ và năng lực của ngân hàng không chính xác. Điều tối quan trọng là chính là tiếng tâm và uy tín của ngân hàng.

Những yếu tố ảnh hưởng đến tiếng tâm của một ngân hàng 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: Hiểu biết của khách hàng về ngân hàng.
- Cấu trúc tổ chức: Cơ cấu bộ máy tổ chức của ngân hàng.
- Mạng lưới ngân hàng: Hệ thống chi nhánh nội địa và 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 và kiến thức trong công việc điều hành.

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

Để phát họa dịch vụ ngân hàng mới, nên sử dụng bảng câu hỏi sau đây để tin chắc rằng ngân hàng 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 trong 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 mà ngân hàng mong muốn có thể đạt đến không?
- Giá trị của dịch vụ trên thị trường là bao nhiêu? Thị trường có thể đạt đến?
- Những phản ứng gì từ các đối thủ cạnh tranh bởi sự xâm nhập vào thị trường mà sản phẩm ngân hàng đưa ra?
- Nguồn tài chính nào được sử dụng để phát triển dịch vụ?
- 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 cho dịch vụ này là gì? Thị trường nhạy cảm với giá cả như thế nào?
- Dịch vụ này được so sánh với sản phẩm của đối thủ cạnh như thế nào?
- 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? 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 hủy 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.
- Ngân hàng sẽ làm gì để các dịch vụ được tồn tại? Xác định mục tiêu đào tạo hoặc tài liệu về 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 ngân hàng khi không cung cấp dịch vụ này?

Câu hỏi thảo luận và thực hành

1. Trình bày các sản phẩm của ngân hàng thương mại cung cấp cho khách hàng.
2. Trình bày phương thức chọn và phát triển sản phẩm mới.
3. Nhà quản trị cần có những kiến thức gì khi phát triển sản phẩm mới.
4. Khi tiến hành phát triển sản phẩm mới thì những thông tin nào nhà quản trị cần thu thập?

CHƯƠNG 7: PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH NGÂN HÀNG

Mục tiêu

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

Để tìm hiểu và phân tích đối thủ cạnh tranh, ngân hàng có thể:

+ Đề ra chiến lược cho ngân hàng 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 ngân hàng có mối quan hệ mạnh và chọn những hoạt động một cách cẩn thận nơi nào mà NH có cơ hội lớn đưa đến sự thành công.

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

+ 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.

II. TÌM HIỂU THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

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 địa phương 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 THỦ

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

Những đối thủ của ngân hàng bạn bao gồm:

1. Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại

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

Bạn phải chú ý những NH nước ngoài danh tiếng đang mở rộng hoạt động vào thị trường 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 về công nghệ và có lực lượng lao động với trình độ chuyên môn cao.

3. Đối thủ tiềm năng

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

Ngân hàng của bạn có thể 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

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 ngành 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 ngân hàng: Đây là nguồn thông tin 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 thông tin 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 và 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.

V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ

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

- Tên của NH đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm năng.
- Số lượng và địa phương của các văn phòng, các chi nhánh ngân hàng, 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 . . .

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

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

Nhận xét và đánh giá vai trò chủ yếu, chiến lược của đối thủ chủ yếu 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 ngân hàng bạn là gì?

- Thị phần của đối thủ theo sự phân chia thị trường như thế nào?

- Tốc độ tăng trưởng của từng đối thủ theo loại dịch vụ, theo 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 ngân hàng bạn là gì?

- Chiến lược giá cả của mỗi đối thủ áp dụng cho từng loại dịch vụ, theo 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 đó?

- 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 thủ?

- Số lượng cho vay và dịch vụ trên 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 tranh 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 phần trăm 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 mới của đơn vị khác một cách nhanh chóng? Phản ứng gì đã thường được sử dụng?

2. Mục tiêu của bộ phận kinh doanh

Điểm bắt đầu cho việc đánh giá mỗi NH đối thủ ở góc độ phân khúc thị trường, mục tiêu 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

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 CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

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 thủ
- Đánh giá chiến lược phòng thủ của đối thủ

- Đánh giá chiến lược và mục tiêu của ngân hàng

VIII. TÓM TẮT

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 chủ yếu 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?
- Sứ mệnh 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, nghệ 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?

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy cho biết tại sao ngân hàng cần phải phân tích đối thủ cạnh tranh?
2. Ngân hàng có những dạng đối thủ nào? Những thông tin nào ngân hàng cần biết về đối thủ của mình?
3. Phân tích chiến lược của đối thủ như thế nào?
4. Những câu hỏi nào ngân hàng cần thiết lập để nghiên cứu và phân tích đối thủ?

CHƯƠNG 8: HOẠCH ĐỊNH VÀ TIẾN HÀNH THỰC HÀNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TRONG NGÂN HÀNG

Mục tiêu

Trong chương này, giúp người đọc tìm hiểu về nội dung chiến lược kinh doanh, môi trường kinh doanh của ngân hàng, các bước trong tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh, và cuối cùng là kiểm soát chiến lược kinh doanh của ngân hàng.

I. NỘI DUNG CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

1. Đưa ra sứ mệnh

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 những 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.

- 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, mẫu 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 ảnh 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.

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. Đưa ra mục tiêu của chiến lược

Mục tiêu chiến lược của ngân hàng cần đảm bảo tính quan trọng. Ngân hàng cần phải xác định một danh mục nhất định các mục tiêu có ý nghĩa và quan trọng nhất. thời cần Việc xếp các mục tiêu chiến lược theo thứ tự ưu tiên cũng rất cần thiết. Thông thường thứ tự đó được xếp theo các đặc tính sau:

- Cụ thể: Mục tiêu chiến lược phải cụ thể, thể hiện kết quả cụ thể cuối cùng mà ngân hàng cần đạt được.

- Thống nhất: Các mục tiêu thường không nhất quán và có mối quan hệ trái ngược nhau, như lợi nhuận đặt ra càng lớn thì rủi ro càng cao... Chính vì vậy, mục tiêu chiến lược xác định phải luôn chú ý đảm bảo tính nhất quán với nhau.

- Định lượng: Có nghĩa là một mục tiêu càng cụ thể thì càng phải thể hiện rõ ở khả năng đo lường được.

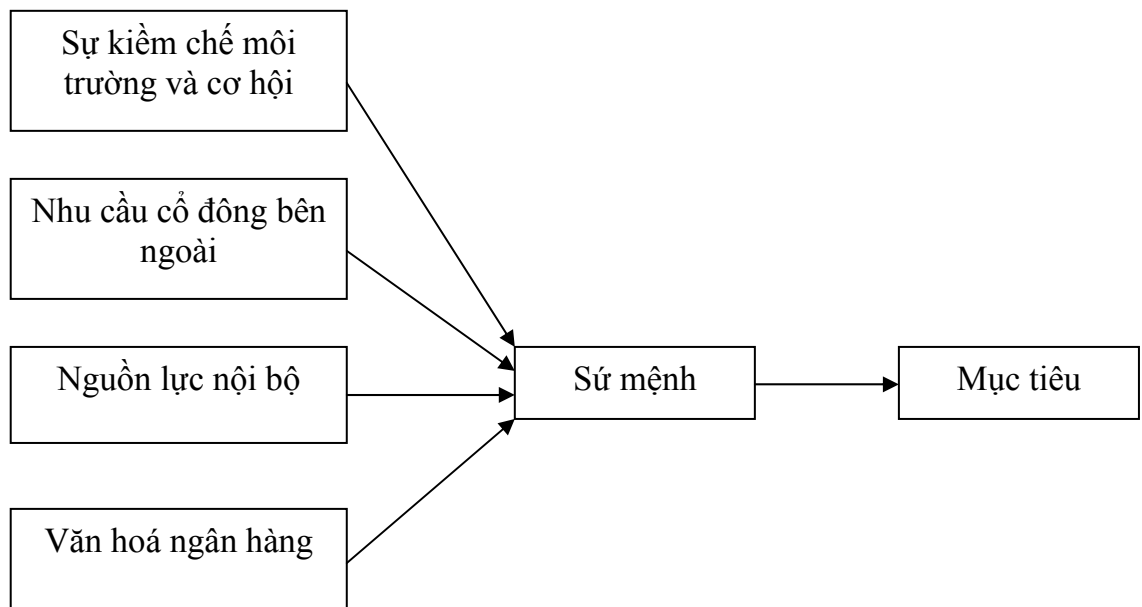
- Khả thi: Các mục tiêu được đặt ra phải có khả năng thực hiện được. Điều này có nghĩa là nó phải phản ánh được mong muốn và phù hợp với khả năng của ngân hàng.

- Thách thức: Mục tiêu đặt ra phải có tính thách thức với sự kỳ vọng tương đối cao để từ đó ngân hàng có nỗ lực phấn đấu thực hiện.

- Linh hoạt: Các mục tiêu kinh doanh được đặt ra trong môi trường kinh doanh đầy biến đổi. Do đó, các mục tiêu được cung phải có thể điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế trong từng thời kỳ.

Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu của chiến lược NH được thể hiện như sơ đồ sau:

Sơ đồ 1: Mối quan hệ giữa sứ mệnh và mục tiêu



3. Phân tích môi trường kinh doanh

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 tác động chi phối bởi hoàn cảnh này.

Môi trường vi mô

Đây là các yếu tố bên trong nội bộ ngành kinh doanh của ngân hàng và liên quan đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng nó quyết định tính chất và mức độ kinh doanh trong ngành ngân hàng. Môi trường vi mô tạo nên những thách thức khác nhau đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Môi trường vi mô bao gồm những yếu tố sau:

- Kinh tế: Đây là các yếu tố tác động của giai đoạn chu kỳ kinh tế, lạm phát, tăng trưởng của GDP, tiềm năng các ngành kinh doanh sẽ sử dụng vốn vay từ ngân hàng, chuyển dịch cơ cấu kinh tế, tình hình lãi suất, cán cân thanh toán và thương mại quốc tế...

- Chính trị và môi trường pháp lý: Hoạt động ngân hàng được kiểm soát chặt chẽ bởi khuôn khổ pháp lý. Chính sách của Nhà nước có ảnh hưởng đến kinh doanh của ngân hàng chẳng hạn như chính sách cạnh tranh, sát nhập, phá sản, cơ cấu và tổ chức ngân hàng, các quy chế cho vay, bảo hiểm tiền gửi, dự phòng rủi ro, quy định về quy mô vốn tự có... được quy định trong luật ngân hàng và các quy định pháp lý khác.

Ngoài ra, các chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, thuế, tỷ giá, quản lý nợ của Nhà nước, của ngân hàng Trung ương, và Bộ tài chính... thường xuyên tác động vào hoạt động của ngân hàng.

- Môi trường văn hóa - xã hội: Trong phân tích chiến lược như văn hoá, thói quen tiêu dùng và sử dụng các dịch vụ ngân hàng trong đời sống, tập quán tiết kiệm, đầu tư, ứng xử trong quan hệ giao tiếp có ảnh hưởng đến mục tiêu kinh doanh lâu dài đối với ngân hàng.

- Công nghệ thông tin: Công nghệ thông tin thay đổi nhanh chóng trở thành một ảnh hưởng trong cạnh tranh của ngành ngân hàng.

- Điều kiện dân số: Cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, thu nhập, mức sống của người dân,... tốc độ tăng dân số, quy mô dân số, khả năng di cư dân số giữa các khu vực kinh tế, giữa thành thị và nông thôn

- Điều kiện tự nhiên: Hạn chế về các nguồn tài nguyên, khả năng sản xuất hàng hóa trên các vùng tự nhiên khác nhau, ô nhiễm môi trường, năng lượng có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư cho vay của ngân hàng.

- Môi trường quốc tế: Hội nhập kinh tế quốc tế cũng ảnh hưởng đến hoạt động của ngân hàng.

- Cạnh tranh trong ngành: Càng nhiều tổ chức tài chính, ngân hàng hoạt động trong ngành sẽ làm tăng lợi thế cạnh tranh, xâm chiếm thị phần của nhau.

- Khách hàng: Là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của các ngân hàng trong môi trường cạnh tranh.

- Đối thủ cạnh tranh tiềm năng: Các định chế tài chính và phi tài chính có thể xâm nhập lẫn nhau về các dịch vụ cung ứng cho khách hàng.

- Sản phẩm thay thế: Khuynh hướng khách hàng lựa chọn những hình thức đầu tư và vay vốn khác.

+ Khách hàng đầu tư vốn vào các thị trường chứng khoán thay vì mở tài khoản tiền gửi tiết kiệm.

+ Khách hàng chuyển vốn đầu tư vào thị trường bất động sản.

+ Doanh nghiệp tự tài trợ bằng phát hành cổ phiếu và trái phiếu thay vì đi vay.

Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là bao gồm các yếu tố về kinh tế, chính trị, pháp luật, nhà nước, văn hoá xã hội, dân số, tự nhiên, thể giới có ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh và tất cả các tổ chức tín dụng khác không riêng gì đối với các ngân hàng.

Tuy nhiên, sự tác động không nhất thiết phải giống nhau về phương thức, phạm vi, và mức độ ảnh hưởng. Có những yếu tố tác động quan trọng đến lĩnh vực này nhưng lại không ảnh hưởng đến lĩnh vực khác.

Đối với hoạt động của ngân hàng thì các tác động từ kinh tế, pháp luật và chính sách là rất mạnh mẽ và trực tiếp. Ngoài ra, các yếu tố khác cũng ảnh hưởng có thể tác động đến kinh doanh của 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... đến hoạt động của ngân hàng.

3.2 Cơ hội và thách thức

Cơ hội và thách thức trong kinh doanh ngân hàng 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 hoàn cảnh thuận lợi 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 điều kiện 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 là một tác động không thuận lợi từ môi trường để thực hiện mục tiêu kinh doanh. 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 suy giảm về khả năng tài chính do rủi ro...

4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu của ngân hàng

4.1 Môi trường bên trong ngân hàng

Môi trường bên trong hay các điều kiện, nguồn lực thực tại của ngân hàng. Các yếu tố bên trong ngân hàng có được hay có thể huy động và kiểm soát được để đưa vào hoạt động kinh doanh. Nguồn lực ngân hàng bao gồm có nhiều loại yếu tố khác nhau:

- Yếu tố tài chính: Khả năng huy động các nguồn ngân quỹ bằng cách nhận tiền gửi của công chúng và vay mượn trên các thị trường tiền tệ, nguồn vốn tự có, nguồn hình thành trong thanh toán, cơ cấu tài sản sinh lời, quy mô tài chính, và khả năng tạo lợi nhuận của ngân hàng..., cho thấy lợi thế về mặt tài chính của ngân hàng so với các ngân hàng đối thủ.

- Yếu tố cơ sở vật chất: Vị thế thuận lợi của ngân hàng, chi nhánh, phòng giao dịch của ngân hàng, trang thiết bị hiện đại để phục vụ khách hàng tiện lợi và nhanh chóng, trình độ công nghệ hiện đại của ngân hàng... cũng tạo cho ngân hàng một thế mạnh so với các đối thủ

- Yếu tố marketing: Là những yếu tố liên quan đến khả năng phân tích và tiếp cận thị trường khách hàng và hệ thống thông tin marketing của ngân hàng. Lợi thế cạnh tranh trên thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, sự đa dạng và chất lượng sản phẩm và dịch vụ ngân hàng, giá cả của ngân hàng ... sẽ đem lại cho ngân hàng những điểm mạnh nhất định.

- Yếu tố về nhân lực: Chất lượng bộ máy lãnh đạo và các quản trị viên, trình độ chuyên môn, khả năng 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 độc đáo riêng có của ngân hàng.

4.2 Điểm mạnh và điểm yếu

Phân tích và tổng kết các yếu tố bên trong của ngân hàng phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng làm cơ sở cho phân tích các ma trận SWOT. 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 cấp bậc: rất mạnh, mạnh, có ưu thế.

Đối với điểm yếu chủ yếu theo cấp bậc: 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

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 Chiến lược tăng trưởng hướng nội

- Chiến lược tăng trưởng tập trung: là lợi 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.

- Chiến lược tăng trưởng mở rộng: Đây là loại chiến lược nhằm đưa thêm các sản phẩm tài chính mới để tạo 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 mở rộng hướng ngoài

- Sáp nhập: Một ngân hàng hợp nhất với một ngân hàng khác tạo thành ngân hàng mới về danh sách 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 hiện tượng rất phổ biến hiện nay.

- Mua lại: Một ngân hàng mua lại một ngân hàng một ngân hàng khác được thực hiện bằng cách mua lại cổ phần để nắm giữ quyền kiểm soát ngân hàng đó nhưng giữ nguyên cơ cấu tổ chức như cũ và danh tiếng của ngân hàng đó..

- Liên doanh: Hai hay nhiều ngân hàng kết hợp nguồn lực với nhau để thực hiện một cung thực hiện chung mục tiêu kinh doanh nhưng giữ nguyên quyền sở hữu ngân hàng. 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 Chiến lược thu hẹp quy mô

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 thuận lợi như sự bất ổn của nó. Những chiến lược này thường được thực hiện 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 có hiệu quả thấp hoặc không có hiệu quả 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 hoạt động kinh doanh: Chiến lược này thực hiện theo hướng nhượng, bán hoặc đóng cửa một số cơ sở kinh doanh trực thuộc để có thể thu hồi vốn đầu tư từ những bộ phận không còn sinh lời hay tập trung vốn cho một số hoạt động khác có khả năng sinh lời ổn định hơn.

- Giải thể: Tình huống xấu nhất, chiến lược này được thực hiện để ngưng hoàn toàn các hoạt động kinh doanh, chi trả tiền gửi cho công chúng và thanh toán các khoản nợ.

6. Lựa chọn chiến lược thay thế

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 lợi nhuận và 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 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

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 hội để thỏa mãn các yêu cầu về pháp luật và khi phán quyết về chiến lược kinh doanh. 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.

II. THỊ TRƯỜNG CỦA NGÂN HÀNG VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

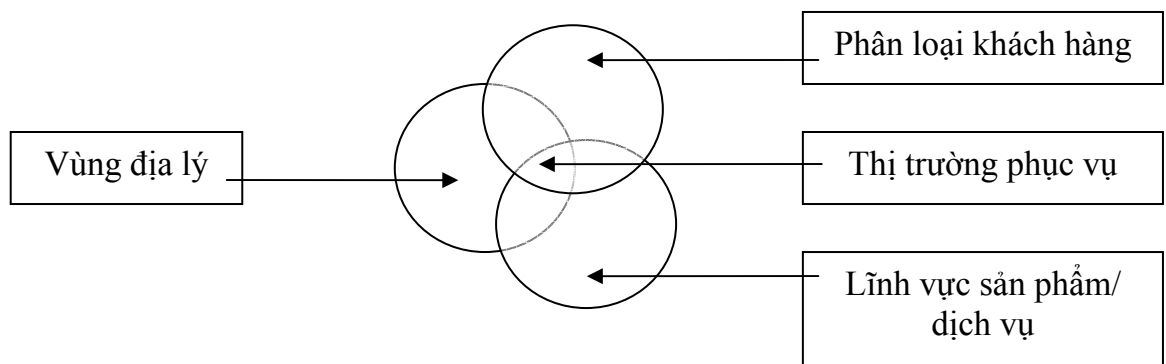
1. Định nghĩa thị trường

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 nào nỗ lực để cung cấp tất cả nhu cầu của khách hàng tiềm năng.

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 3: Xác định thị trường phục vụ



2. Sự phân chia thị trường

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 kinh doanh, 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.

- 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, những 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 nợ)

- Nguồn vốn ngắn hạn: Nguồn vốn ngắn hạn được phân chia thành những loại chính, những khoản này chỉ mức độ nợ và sự điều hành 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.

3. Phân chia thị trường bán lẻ

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.

4. Đặc điểm ngành - thị trường

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.

4. Đánh giá vị trí hiện thời

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.

5. Đo lường vị trí đối thủ cạnh tranh

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 thế mạnh cạnh tranh:

- Thị phần.
 - 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 .

6. Đo lường sự lôi cuốn thị trường

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

7. Yếu tố môi trường

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.

8. Phát triển danh mục thị trường đầu tư chiến lược

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.

9. Phát triển kế hoạch phân chia thị trường

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.

10. Phát triển kế hoạch hành động

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.

11. Hoạch định chiến lược bộ phận

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 lờ đi 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

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
- Sứ 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

- 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.

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. 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 Tê, 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
TS. Hồ Diệu
NXB Thống kê, 2002
5. Commercial Banking
Edward W. Reed
Edward K. Gill
Prentice - Hall, 1999
6. Commercial Bank Management
Peter S. Rose
Mc. Graw - Hill, 1999
7. Quyết định 457/2005/QĐ-NHNN, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam 2005,
8. Quyết định 03/2007/QĐ-NHNN, quyết định 457 sửa đổi bổ sung, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2007.