

Ứng dụng phương pháp ABC trong ngân hàng thương mại

Ths. NGUYỄN THỊ THU HIỀN

Đại học Ngân hàng TP. HCM

LỜI DẪN

Các quyết định quản trị chiến lược của các ngân hàng thương mại cũng như của các doanh nghiệp tập trung vào các vấn đề như: tiếp thị khách hàng, sản phẩm và giá cả. Mục tiêu chính mà tất cả các ngân hàng hướng tới là lợi nhuận. Chính vì vậy một hệ thống kế toán cung cấp các thông tin về chi phí là cơ sở quan trọng cho quá trình ra các quyết định trên của các nhà quản lý. Những thông tin này đòi hỏi không chỉ chính xác mà phải đầy đủ và có tính cập nhật. Ngân hàng nào cung cấp dịch vụ với chi phí thấp và chất lượng cao thì có thể tồn tại và vượt xa trong tương lai. Vì vậy ngân hàng cần biết giá thành các dịch vụ của mình. Trên thực tế các chi phí được xác định trong kinh doanh ngân hàng khó hơn nhiều so với các doanh nghiệp sản xuất. Vì vậy giá của phần lớn các dịch vụ trong ngân hàng không được dựa trên cơ sở là chi phí. Trong khi đó phương pháp kế toán chi phí truyền thống có thể không ngăn cản khả năng các ngân hàng hiểu được chi phí và lợi nhuận của mình. Những năm 80, 90 của thế kỷ trước là giai đoạn gia tăng đáng kể cạnh tranh giữa các ngân hàng thương mại (NHTM) trên thế giới. Mục tiêu chính trong giai đoạn này mà các nhà quản trị ngân hàng đặt ra là quản trị chất lượng, sự hài lòng của khách hàng, chi phí, chất lượng, thời gian, công nghệ và tính toàn cầu hóa thị trường. Trong giai đoạn này vấn đề quản

trị chất lượng tổng thể (TQM) là quá trình tiếp tục cải thiện sự hài lòng của khách hàng với nền tảng là xem mỗi khách hàng đều là cầu tiềm năng của ngân hàng. Khi đó phương pháp tính chi phí theo hoạt động (Activity – Based costing - ABC) là yếu tố nền tảng cho việc cải thiện TQM nhờ vào dễ dàng phân tích các hoạt động của ngân hàng, các hoạt động liên kết với quá trình kinh doanh, các chi phí đánh giá chất lượng (phòng ngừa, định giá....) và các hoạt động bổ sung giá trị. Robin Cooper, Robert Kaplan và H. Thomas Johnson là những người đầu tiên đưa ra phương pháp này. Chìa khóa của phương pháp này là tính vào giá thành sản phẩm không chỉ chi phí trực tiếp mà còn cả các chi phí gián tiếp và quản lý.

Cơ sở kinh doanh của các ngân hàng chính là mua, bán các quỹ. Các NH mua các quỹ bằng cách huy động tiền gửi và bán các quỹ này bằng cách cho vay. Mặc dù các hoạt động của ngân hàng ngày càng nhiều các dịch vụ và thu phí nhưng thu nhập chủ yếu vẫn là lãi cho vay và đầu tư. Điều này dẫn đến một số nhà quản trị hướng tới các hoạt động dịch vụ ngân hàng cho dù chúng chưa mang lại lợi nhuận đáng kể cho ngân hàng. Thông thường ngân hàng hay xem xét tổng thu nhập của các hoạt động kinh doanh hơn là thu nhập từng hoạt động cụ thể. ABC sẽ giúp ngân hàng biết được hoạt động kinh doanh

cốt lõi của mình là gì?

KHÁI QUÁT VỀ PHƯƠNG PHÁP ABC

ABC là phương pháp xác lập và tính chi phí vào giá thành sản phẩm dựa trên mối quan hệ giữa Chi phí – Hoạt động – Sản phẩm. Trong phương pháp này trước hết các chi phí có nội dung kinh tế và tính chất gần nhau được xếp chung vào một nhóm, như các chi phí văn phòng phẩm, chi phí nhân viên, chi phí thiết bị văn phòng chi phí thuê ngoài, vận chuyển, bảo hiểm.... Sau đó trong mỗi bộ phận của ngân hàng lại có nhiều hoạt động khác nhau, như mở tài khoản, rút tiền, gửi tiền, định giá... Từng chi phí tập hợp ở trên được phân bổ cho từng hoạt động. Cuối cùng mỗi sản phẩm khi cung cấp cho khách hàng cần đến nhiều hoạt động khác nhau và tập hợp giá thành trên cơ sở phân bổ các hoạt động này cho từng sản phẩm. ABC có hai mục tiêu chính:

(1) ABC cung cấp các thông tin chi tiết mô tả chi phí hay sự tiêu hao của các hoạt động

(2) Cung cấp các thông tin chi phí chính xác cho các nhà quản trị cải thiện các quyết định.

Quy trình phân bổ chi phí chung cho từng sản phẩm như sau:

Bước 1: Phân nhóm các chi phí. Ở bước này chi phí chung được phân thành các nhóm chi

phí có tính đồng nhất. Trong bước này các chi phí thường được tập hợp theo nội dung kinh tế (theo các yếu tố). Theo kế toán truyền thống hầu hết việc tập hợp chi phí là theo các yếu tố, như chi phí trả lãi, chi phí nhân viên, chi phí về tài sản, chi phí vật liệu... và dễ dàng thu thập được từ các sổ cái tài khoản chi phí.

Bước 2: Xác định các hoạt động chính: Ở bước này cần phân chia hoạt động của tổ chức thành các nhóm có liên quan đến sử dụng chi phí với mục đích cung cấp dịch vụ cho các sản phẩm.

Bước 3: Nhận diện các chi phí vào các hoạt động.

Bước 4: Thiết lập mối liên hệ giữa các hoạt động và sản phẩm.

Phương pháp trên có thể dễ dàng thực hiện bằng việc sử dụng các phần mềm bảng tính thông thường. Tuy nhiên điểm khó nhất của ứng dụng phương pháp này lại nằm ở các bước xác định các hoạt động, thu thập dữ liệu hay làm rõ mối quan hệ giữa chi phí phát sinh – mức độ hoạt động và mức độ đóng góp vào sản phẩm.

ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG THÀNH CÔNG ABC TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

Hệ thống ABC sẽ mang lại cho các ngân hàng một công cụ quản trị hữu hiệu mới, tuy nhiên phương pháp này sẽ tiêu hao tiền bạc và thời gian đáng kể. Một hệ thống ABC thay thế hệ thống truyền thống khiến cho có những thay đổi không chỉ về mặt tổ chức mà còn phụ thuộc không nhỏ bởi ý thức của nhân viên. Bên cạnh đó cần nhắc đến cần thiết đầu tư vào phần mềm, phần cứng, thiết bị thu thập dữ liệu.... Đặc biệt với những đặc trưng của kinh doanh ngân hàng thì các hao phí này càng lớn hơn so với các doanh nghiệp khác.

Để ứng dụng ABC trong các ngân hàng thì các hoạt động tham gia vào việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng phải được xác định rõ và sau đó chi phí được tập hợp riêng cho các hoạt động này. Cuối cùng ngân hàng có thể xác định được lợi ích mang lại từ

từng hoạt động huy động tiền gửi hay cho vay... Những thông tin này có thể đủ để giúp các ngân hàng xác định hoạt động nào tốt và xu hướng đồ thị phát triển trong tương lai. ABC dựa trên cơ sở là sử dụng phân tích chi phí và hoạt động mà phụ thuộc chủ yếu vào việc tập hợp cả các cơ sở dữ liệu tài chính và phi tài chính. Việc áp dụng thành công ABC phụ thuộc vào 6 yếu tố sau:

(1) Được sự ủng hộ và chỉ đạo của nhà quản lý cấp cao

(2) Cần gắn liền trực tiếp với các mục tiêu và đích mà tổ chức hướng tới.

(3) Toàn thể nhân viên của các phòng ban hay chi nhánh của ngân hàng cùng hưởng ứng việc ứng dụng ABC

(4) Một kế hoạch dẫn dắt với phạm vi được xác định rõ cho ứng dụng ABC

(5) Quá trình chuẩn hoá chi phí được duy trì các thông tin cho là quan trọng

(6) Quá trình được thiết lập cho quản trị các thay đổi được tạo ra từ các quyết định quản trị được dựa trên các dữ liệu của ABC. Cũng như các hoạt động quản trị ban đầu khác, ABC không thay đổi vận hành chống lại sự kháng cự của nhân viên. Nhiều nhân viên được sắp xếp hay đào tạo lại. Vì vậy ABC như lời cảnh báo đe dọa việc làm của họ.

Bước thứ 1: như trình bày ở trên là tiến tới đạt được sự ủng hộ và chỉ đạo của nhà quản trị. Đây là một trong các bước bắt buộc. Mặc dù thường các nhà quản trị không cần nhắc việc áp dụng ABC như 1 chương trình thay đổi quan trọng cơ cấu tổ chức, nhưng thực ra việc áp dụng này có thể làm thay đổi đáng kể. Do vậy việc nhà quản trị có quan tâm đến ABC và hiểu được tầm quan trọng của nó thì bước thứ nhất sẽ được vượt qua.

Bước thứ 2: Triển khai mối liên hệ trực tiếp với các mục đích và mục tiêu khác. Các nhà quản trị và nhân viên thường hay nghi ngờ các chương trình mới. Sự thay đổi nhanh chóng như sự

hợp nhất, mua; lại, thu hẹp quy mô khiến cho việc thay đổi mô tả công việc cho nhân viên không kịp thời. Tuy nhiên nếu nhà quản trị có thể nhìn thấy ABC bằng cách nào để giúp họ điều hành tốt hơn trong tương lai và làm dễ dàng hơn cho các lo lắng của họ. Nếu ngân hàng trong môi trường thuận lợi thì sẽ dễ dàng thực hiện bước 2 hơn. Các nhà quản lý và nhân viên sẽ sẵn sàng hợp tác hơn nếu họ tin tưởng vào việc tốt hơn với cả ngân hàng hơn là từng phòng hay khu vực đơn lẻ.

Bước thứ 3: Tập hợp nhóm các nhân viên từ những phòng khác nhau hay chi nhánh khác nhau mà tham gia vào việc áp dụng dự án ABC. Sự thay đổi nhóm hoạt động có thể giúp đỡ các nhân viên hiểu rằng điều này thực sự cố gắng mở rộng tổ chức. Ngoài ra việc lôi kéo nhân viên từ những lĩnh vực khác nhau sẽ đảm bảo cho việc hoàn tất và chính xác những thông tin thu thập từ các hoạt động thích hợp.

Bước 4: Tiến hành áp dụng phương pháp ABC với việc định rõ phạm vi. Dự án có thể thực hiện cho một kênh sản phẩm đặc biệt, như tài khoản séc hay cho vay từng lần. Ở bước này cần xác định rõ: thông tin được tập hợp; các hoạt động được mô tả rõ, các tiêu thức phân bổ. Ở bước này các hoạt động từ những lĩnh vực khác nhau trong ngân hàng như chi nhánh, cho vay từng lần, cho vay thương mại... được xác định rõ cùng với việc xác định các chi phí gắn kèm với các hoạt động này. Trong ngân hàng có nhiều khoản mục chi phí có liên hệ trực tiếp với các hoạt động. Hơn nữa ngân hàng có những thông tin sẵn có đối với khối lượng hoạt động của từng nhóm chi phí theo hoạt động. Những thông tin này cung cấp điểm khởi đầu tốt đẹp cho ứng dụng công việc của nhóm. Tuy nhiên những thông tin này cần được tăng thêm bởi thông tin đối với công việc của các trung tâm trách nhiệm. Mặc dù chi phí sẵn có từ dữ liệu quá trình phát sinh chi phí, nó còn có thể được xác định nguồn gốc sử dụng như thế nào và mức độ có thể gắn cho sản phẩm.

Bước 5: Thiết lập quy trình chuẩn để ghi nhận chi phí mà được xác định là quan trọng. Có những chương trình sẵn để sử dụng.

Bước 6: Thiết lập quá trình để quản trị chi phí thu thập được nhờ ABC.

GIẢI PHÁP ĐỂ ÁP DỤNG ABC TRONG NGÂN HÀNG

Thứ nhất, phân tích các hoạt động của ngân hàng

Bản chất của ABC là xác định được các hoạt động quan trọng cần thiết trong quá trình cung cấp dịch vụ. Để thực hiện cung cấp dịch vụ cho khách hàng có rất nhiều hoạt động. Như vậy cần phân tích xác định đâu là các hoạt động chìa khóa. Ví dụ xem xét sản phẩm cho vay cá nhân, những hoạt động này có thể là phỏng vấn người vay vốn, thu thập thông tin, định giá khoản cho vay. Tương tự như vậy cần phân tích tất cả các hoạt động của ngân hàng và hệ thống hóa các hoạt động chìa khóa đối với các sản phẩm, kênh sản phẩm. Thông thường có thể sử dụng các lưu đồ mà các NHTM xây dựng cho các quy trình nghiệp vụ. Để thiết lập các hoạt động chìa khóa cho ABC cần thiết nhóm các quy trình đồng nhất lại với nhau.

Thứ hai, phân tích chi phí: Liên kết hoạt động- chi phí và sản phẩm.

Cần xác định được mối liên hệ giữa chi phí - hoạt động và sản phẩm. Hệ thống ABC xây dựng chi phí tập hợp vào 2 giai đoạn:

• **Giai đoạn 1: Chi phí tập hợp theo trung tâm hoạt động.** Sau khi các hoạt động chính được xác lập, tiếp theo là tập hợp chi phí theo các hoạt động này. Trên thực tế không tập hợp riêng cho những hoạt động này mà muốn có dữ liệu phải tách các khoản mục trên sổ cái các tài khoản chi phí. Ở giai đoạn này với mỗi nhóm chi phí cần xác định tiêu thức phân bổ cho từng hoạt động có liên quan. Chẳng hạn liên quan đến hoạt động thu thập thông tin của người vay vốn có các chi phí như tiền lương nhân viên tín dụng, chi phí thuê

tư vấn định giá tài sản thế chấp, chi phí văn phòng phẩm... Trong đó chi phí tiền lương có thể phân bổ theo thời gian mà nhân viên tín dụng sử dụng cho hoạt động, chi phí định giá tài sản thế chấp phân bổ theo diện tích tài sản...

Ví dụ kiểm soát tài khoản tiết kiệm bao gồm tiền lương của tất cả các chi nhánh liên quan đến quản lý tài khoản này. Các hoạt động liên quan đến tiết kiệm bao gồm: mở tài khoản, quy trình rút tiền, quy trình gửi tiền. Trên cơ sở đó lập ma trận EAD như sau:

Sau khi nhận diện các chi phí thuộc các hoạt động thích hợp thì xác định hệ số tỷ lệ của chi phí này và điền vào ô thích hợp của ma trận, ví dụ $j_{j_1} = 0.08$. Tổng các cột của ma trận bằng 1.

Bảng: Ma trận EAD cho nhóm sản phẩm tiền gửi tiết kiệm

Trung tâm hoạt động	Chi phí nhân viên	Chi phí văn phòng phẩm	Chi phí thiết bị
1. Mở tài khoản	EAD(J_{i_1})=0.08			
2. Rút tiền gửi				
3. Gửi tiền				
Tổng	1	1	1	

Bảng: Ma trận APD cho nhóm sản phẩm tiền gửi tiết kiệm

Các sản phẩm	Mở tài khoản	Quy trình gửi tiền	Quy trình rút tiền
1. Số dư dưới 10 tr	APD(x_{j_1})=0.08		
2. SD từ 10 tr – 100tr			
3. SD trên 100 tr			

Tính toán giá trị bằng tiền của các hoạt động

TCA_j: Tổng chi phí của hoạt động J

M: Số loại chi phí của hoạt động J

Chi phí (i): giá trị bằng tiền của nhóm chi phí i

EAD(j_i): Hệ số tỷ lệ ở ô j_i của ma trận EAD.

• **Giai đoạn 2:** Phân bổ các hoạt động cho từng sản phẩm. Các hoạt động sử dụng cho các sản phẩm là khác nhau. Trên thực tế khó có được thông tin này từ sổ kế toán. Như vậy cần

$$TAC_{(i)} = \sum_m^{i=1} \text{Chiphí}(i_{i_1} \times EAD(j_{i_1}))$$

động của các sản phẩm trên cơ sở đó xây dựng tiêu thức phân bổ trên cơ sở xác định mối liên hệ giữa trung tâm hoạt động và sản

phẩm. Ví dụ như hoạt động thu thập thông tin của người vay vốn được tính cho từng sản phẩm cho vay như thế nào?. Sản phẩm của ngân hàng có tính đa dạng cao và bao gồm nhiều hoạt động để tạo ra. Cơ sở của các sản phẩm của ngân hàng là các hoạt động khác nhau mà chi phí của từng trung tâm hoạt động này được tập hợp cho suốt chu kỳ sống của sản phẩm. Ở giai đoạn này chìa khóa quan trọng chính là xây dựng được các tỷ lệ của ma trận APD như sau:

Sau khi nhận diện các hoạt động tác động lên sản phẩm thích hợp thì xác định hệ số tỷ lệ của hoạt động này đối với sản phẩm và điền vào ô thích hợp của ma trận, ví dụ APD(x_{j_1})= 0.08. Tổng các cột của ma trận bằng 1.

Tính toán giá trị bằng tiền chi phí tính cho các sản phẩm:

OPC(x): Tổng chi phí của sản phẩm x

N: Số hoạt động của sản phẩm x

TCA (J₁): giá trị bằng tiền của hoạt động J₁

APD(x_{j₁}): Hệ số tỷ lệ ở ô x_{j₁} của ma trận EAD.

Từ các tỷ lệ của ma trận này cùng với các tính toán chi phí tập hợp cho từng trung tâm hoạt động ở giai đoạn một sẽ tính được giá thành của từng sản phẩm đặc thù.

Thứ ba, thu thập dữ liệu

$$OPC_{(i)} = \sum_n^{j_1=1} TCA(j_1 \times APD(x_{j_1}))$$

khâu quan trọng, then chốt để đạt được độ chính xác cao cho



việc tính giá thành thành sản phẩm. Trong các dữ liệu cần thu thập thì các chi phí được tách bóc số liệu từ sổ cái tài khoản chi phí của ngân hàng. Như vậy dữ liệu quan trọng hơn cần thu thập cho quá trình tính giá thành chính là các tỷ lệ của 2 ma trận trên. Mỗi sản phẩm sử dụng một phần các hoạt động liên quan đến sản phẩm. Tiếp đến mỗi hoạt động tiêu hao một phần chi phí tạo nên hoạt động đó. Có nhiều cách để thu thập các tài liệu này.

Phương pháp ước đoán

Phương pháp này dựa vào ước đoán các tỷ lệ bởi sự hợp tác của các bộ phận quản lý, tài chính cũng như tất cả các nhân viên điều hành các bộ phận nghiệp vụ. Phương pháp này ít gây tốn kém về thời gian và tiền bạc nhưng sự chính xác của số liệu lại phụ thuộc vào sự hợp tác giữa các bộ phận và kiến thức của những người tham gia về trung tâm chi phí.

Phương pháp đánh giá hệ thống

Saaty (1982); Golden, Wasil và Harker (1989) đã sử dụng kỹ thuật hệ thống như áp dụng quá trình phân tích thứ bậc (AHP: Analytic Hierarchical Process) để thu thập các tỷ lệ cho việc tính toán chi phí. AHP là công cụ thích hợp để đưa những ý kiến cá nhân thành những thông tin khách quan về các tỷ lệ. Như vậy khâu quan trọng của phương pháp này chính là quá trình phỏng vấn cá nhân. Thông qua việc phỏng vấn sẽ có được thông tin nhằm nhận diện các chi phí theo chức năng và có cơ sở để phân bổ chi

phí. Ví dụ phỏng tin dụng có thể tách thời gian tiêu hao cho từng hoạt động là: xét khoản cho vay, giải ngân, thu nợ gốc & lãi.

Phương pháp này khá tốn kém và phụ thuộc vào thiện chí của những người được phỏng vấn. Khó khăn của khâu này chính là ở chỗ các trưởng

phòng thường khó chịu khi được biết tìm hiểu cụ thể công việc của bộ phận mình. Bên cạnh đó các nhân viên hiểu về hệ thống ABC liên quan đến tổ chức nhân sự bất lợi cho mình thì sự hợp tác sẽ kém hiệu quả.

Trong trường hợp cả hai phương pháp trên không mang lại kết quả thì áp dụng phương pháp thứ ba.

Phương pháp thu thập dữ liệu thực tế (thử)

Đây là phương pháp chính xác nhất nhưng cũng gây tốn kém nhất. Với phương pháp này cần tổ chức một bộ máy thu thập, ghi nhận dữ liệu thực tế và cũng cần có sự hỗ trợ của các thiết bị. Ngoài ra điều tra viên tiến hành cũng cần phải có kinh nghiệm. Kết quả có được từ thu thập các số liệu về thời gian, địa điểm, hoạt động và cả tiêu hao. Cuối cùng dữ liệu được xử lý nhờ các công cụ thống kê.

Hệ thống hạch toán chi phí theo hoạt động cho phép cung cấp giá thành chính xác hơn và giúp cho các nhà quản trị dữ liệu để quản trị chi phí. Theo phương pháp này các chi phí quản lý được phân bổ cho các hoạt động không chỉ dựa vào khối lượng mà còn dựa vào phạm vi sản xuất cũng như sự khác nhau và tính phức tạp trong sản xuất đối với từng loại. Cuối cùng hệ thống chi phí theo hoạt động giúp cho chúng ta hiểu được hệ thống chi phí chung.

Không chỉ cung cấp thông tin chi phí chính xác hơn phương pháp truyền thống mà ABC còn cung cấp các thông tin không chỉ

về mức chi phí mà còn làm rõ quá trình và nguyên nhân phát sinh chi phí. ABC làm rõ mối quan hệ giữa chi phí phát sinh, mức độ hoạt động và mức độ đóng góp vào sản phẩm. Nhờ đó mà ABC giúp cho các nhà quản trị không chỉ tìm biện pháp cắt giảm chi phí mà còn xây dựng cơ chế đánh giá, khuyến khích nhân viên phù hợp, góp phần nâng cao hiệu suất lao động, tăng giá trị doanh nghiệp. Với việc nắm được thông tin chính xác về chi phí sản phẩm, giúp các nhà quản trị cải thiện sản phẩm, xác định hợp lý cơ cấu sản phẩm và chủ động xây dựng các chiến lược Marketing hiệu quả.

Hệ thống ABC sẽ mang lại cho các ngân hàng một công cụ quản trị hữu hiệu mới, tuy nhiên phương pháp này sẽ tiêu hao tiền bạc và thời gian đáng kể. Một hệ thống ABC thay thế hệ thống truyền thống khiến cho có những thay đổi không chỉ về mặt tổ chức mà còn phụ thuộc không nhỏ bởi ý thức của nhân viên. Bên cạnh đó cần nhắc đến cần thiết đầu tư vào phần mềm, phần cứng, thiết bị thu thập dữ liệu.... Đặc biệt với những đặc trưng của kinh doanh ngân hàng thì các hao phí này càng lớn hơn so với các doanh nghiệp khác ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Quang Khải** “Hệ thống xác lập chi phí dựa trên hoạt động” – *Tạp chí kế toán* ngày 21/05/2006.
2. **Trần Đức Nam** “Bàn thêm về phương pháp kế toán chi phí theo hoạt động” – *Tạp chí kế toán* ngày 19/22/2006.
3. **Helmi, Medhat** “Activity based costing (ABC) in banking: A big challenge” – *Journal of bank cost & management accounting*, 1996.
4. <http://www.fact.com.vn> “Áp dụng phương pháp tính chi phí theo hoạt động (ABC) cho các doanh nghiệp nhỏ.