



Giải pháp phân tích lợi nhuận đa chiều cho Ngân hàng

Tháng 9 năm 2019

kpmg.com.vn



Nội dung

Lời mở đầu

1

Thấu hiểu
thị trường

2

Mô hình phân tích
lợi nhuận đa chiều
là gì?

3

Tại sao chúng ta cần
phân tích lợi nhuận
đa chiều?

4

Làm thế nào để phân
tích và xây dựng mô
hình phân tích lợi
nhuận đa chiều?

5

Cơ chế
phân bổ

6

Các chiều phân tích
tiêu biểu của mô hình
phân tích lợi nhuận đa
chiều

7

Những lợi ích mà mô
hình phân tích lợi
nhuận đa chiều có thể
mang lại

8

Các giai đoạn phát
triển của mô hình
phân tích lợi nhuận đa
chiều

9

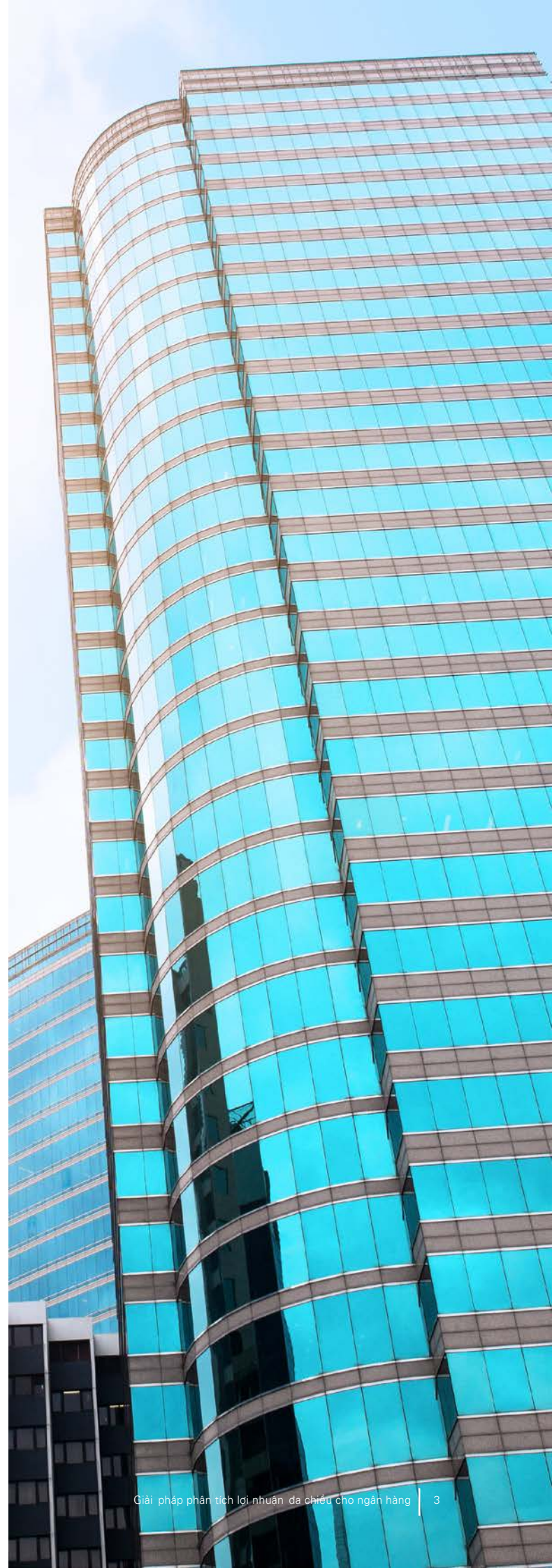
Lời mở đầu

Để đưa ra quyết định sáng suốt trong môi trường kinh doanh cạnh tranh và nhiều biến động như ngày nay, các nhà lãnh đạo đòi hỏi phải có đầy đủ thông tin liên quan đến lợi nhuận thực sự trên các khía cạnh kinh doanh khác nhau.

Trong những năm qua, nhiều phương pháp đã được phát triển để phân tích lợi nhuận ngân hàng. Trong nhiều trường hợp, lợi nhuận của sản phẩm hoặc dịch vụ thường được đo lường đơn giản thông qua phân bổ chi phí một cách tùy ý. Các phương pháp như vậy chưa kết hợp chặt chẽ giữa mục tiêu chiến lược, các chuỗi giá trị và lợi nhuận một cách toàn diện. Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều (“MDP”) được phát triển nhằm khắc phục các nhược điểm nói trên.

Tiếp tục kế thừa ưu điểm của các phương pháp phân bổ chi phí truyền thống, mô hình MDP thực hiện phân tích lợi nhuận một cách có hệ thống hơn với việc đồng thời phân bổ doanh thu bằng các tiêu chí phân bổ. Qua đó lợi nhuận theo từng mảng kinh doanh được phân tích và tổng hợp một cách toàn diện.

Trong bài viết này, chúng tôi sẽ thảo luận quan điểm của KPMG về việc phát triển mô hình Phân tích lợi nhuận đa chiều.



Thấu hiểu thị trường

Ngày nay các ngân hàng cung cấp nhiều loại sản phẩm và dịch vụ cho nhiều nhóm khách hàng đa dạng thông qua nhiều kênh bán hàng khác nhau.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi trong quá trình làm việc với các ngân hàng ở Việt Nam, chúng tôi nhận thấy rằng với đặc điểm hoạt động kinh doanh đa dạng như nói trên, trong nhiều trường hợp việc thiếu thông tin phân tích thấu đáo về lợi nhuận của ngân hàng sẽ dẫn đến các quyết định không hiệu quả. Một vài ví dụ điển hình như:

- Khách hàng có doanh số hoặc doanh thu cao hơn thường được cho là đóng góp nhiều hơn vào lợi nhuận ròng do đó thường được đầu tư nhiều hơn với các hoạt động tiếp thị, bán hàng và các chương trình giảm giá.
- Kênh phân phối ngân hàng số, được xem là ít tốn kém hơn các chi nhánh truyền thống và kênh bán hàng qua điện thoại, do vậy thu hút đầu tư hơn.
- Danh mục sản phẩm được mở rộng dựa trên mong muốn đa dạng hóa sản phẩm cung cấp cho khách hàng mà không tính tới yếu tố lợi nhuận.
- Các sáng kiến cải tiến quy trình chỉ dựa trên yêu cầu cải tiến mà chưa tính tới tiềm năng tối ưu hóa chi phí.
- Chiến lược định giá sản phẩm chạy theo thị trường mà không tính đến chi phí thực tế.

“Tôi không biết sản phẩm nào có lợi nhuận nhất?”

Giám đốc Khối KH Doanh nghiệp
NHTM có quy mô nhỏ

“Tiêu thức phân bổ nào là hợp lý đối với các hoạt động Ngân hàng số của tôi?”

CFO
NHTM có quy mô vừa

“Chúng tôi không biết được hiệu quả kinh doanh chi tiết của chúng tôi như thế nào. Những hiểu biết mà chúng tôi có không thể giúp chúng tôi đưa ra một chiến lược phù hợp.”

CEO
NHTM có quy mô nhỏ

“Cơ chế phân bổ chi phí của chúng tôi rất cồng kềnh với hàng trăm tiêu thức phân bổ”

CFO
NHTM có quy mô lớn

Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều là gì?

Để có thể hiểu rõ về chi phí và lợi nhuận thực sự theo từng mảng kinh doanh của ngân hàng, chúng ta cần có các phân tích rõ ràng và nhất quán theo từng chiều phân tích, ví dụ như: Khu vực địa lý, sản phẩm, khách hàng, v.v. Những thông tin phân tích về chi phí và lợi nhuận thực sự theo mỗi chiều phân tích sẽ cung cấp các hiểu biết sâu sắc về các yếu tố tác động đến tăng trưởng kinh doanh, qua đó lãnh đạo ngân hàng có thể thực hiện các quyết định sáng suốt và có hiệu quả. Ví dụ như: như sản phẩm nào đang sinh lời nhất? Các phân khúc khách hàng đã được khai thác tối ưu chưa? v.v..



Nhiều khách hàng của KPMG đang dùng các phương pháp phân bổ dựa vào các tiêu chí dưới đây để phân bổ chi phí gián tiếp:

1. Số lượng nhân viên toàn thời gian ("FTE")
2. Doanh thu
 - Cấp Khối kinh doanh: Doanh nghiệp, Cá nhân, Nguồn vốn, Ngân hàng số
 - Cấp chi nhánh
3. Phân bổ đều
4. Số dư
5. Số lượng giao dịch
6. Quy định bởi cấp quản lý

Trong khi vẫn tiếp tục kế thừa ưu điểm từ các phương pháp hiện có, mô hình Phân tích lợi nhuận đa chiều đã được phát triển với cách tiếp cận theo từng chiều phân tích, từ đó phân bổ chi phí từ các bộ phận hỗ trợ đến các bộ phận kinh doanh trực tiếp tạo ra doanh thu. Cách tiếp cận toàn diện này cung cấp thông tin nhất quán và chính xác về lợi nhuận của từng sản phẩm, dịch vụ hay kênh bán hàng.

Tại sao chúng ta cần phân tích lợi nhuận đa chiều?

Trước đây, quá trình phân bổ chi phí thường được tiến hành một cách tùy ý và được sử dụng nhằm mục đích quản trị ngân sách, thay vì được sử dụng như một công cụ đặc lực giúp tối ưu hóa chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Do vậy, các phương pháp này sẽ cố gắng xác định tiêu chí phân bổ chính xác cho tất cả các loại hoạt động (ví dụ: thực hiện báo cáo, phân tích báo cáo,...) và vì vậy làm cho quá trình phân bổ trở nên phức tạp và công kềnh.

Việc phân bổ chi phí và doanh thu không thể chính xác tuyệt đối. Nó chủ yếu dựa vào giả định và thảo luận dưới một quy trình minh bạch.

Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều với phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị (driver-based approach) sẽ tạo ra một bức tranh đầy đủ thông tin và toàn diện, liên kết chi phí phát sinh từ các hoạt động hỗ trợ kinh doanh và doanh thu/giá trị được tạo ra từ các hoạt động hỗ trợ này. Qua đó cung cấp các thông tin hữu ích hỗ trợ cho việc tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả lợi nhuận.

Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều không chỉ cung cấp hiểu biết về các yếu tố tạo ra giá trị đối với ngân hàng mà còn mang lại những thông tin phân tích lợi nhuận toàn diện và chi tiết theo sản phẩm, khách hàng và kênh bán hàng... Những phân tích này sẽ hỗ trợ ban lãnh đạo đưa ra các quyết định chiến lược như cung cấp dịch vụ phù hợp, chiến lược giá cạnh tranh cho các phân khúc khách hàng mang lại lợi nhuận, ngừng kinh doanh sản phẩm không hiệu quả, mở ra các kênh phân phối hoặc thị trường mới...





Làm thế nào để phân tích và xây dựng mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều

Tại KPMG, chúng tôi tin rằng một mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều thành công được xây dựng dựa trên việc phân tích các yếu tố sau (vui lòng tham khảo Hình 1: Các chiều phân tích)

- Sổ cái
- Cơ cấu tổ chức
- Chuỗi giá trị
- Chiều phân tích

Cụ thể, Sổ cái sẽ được xem xét kỹ lưỡng để xác định tất cả các loại doanh thu và chi phí. Theo đó, các loại thu nhập và chi phí này sẽ được tổng hợp và phân bổ ở cấp độ phòng ban chức năng. Việc kiểm soát sổ cái là yêu cầu thiết yếu cho giải pháp phân tích lợi nhuận. Sổ cái cần được xây dựng bám sát cơ cấu tổ chức và chức năng hoạt động để hỗ trợ việc xác định các chi phí phát sinh và các giá trị được tạo ra tương ứng.

Sau đó, cơ cấu tổ chức sẽ được chia nhỏ thành 4 khối: Khối kinh doanh (các phòng ban trực tiếp tạo ra doanh thu); Khối hỗ trợ kinh doanh (các phòng ban trực tiếp hỗ trợ khối kinh doanh trong việc điều hành hoạt động kinh

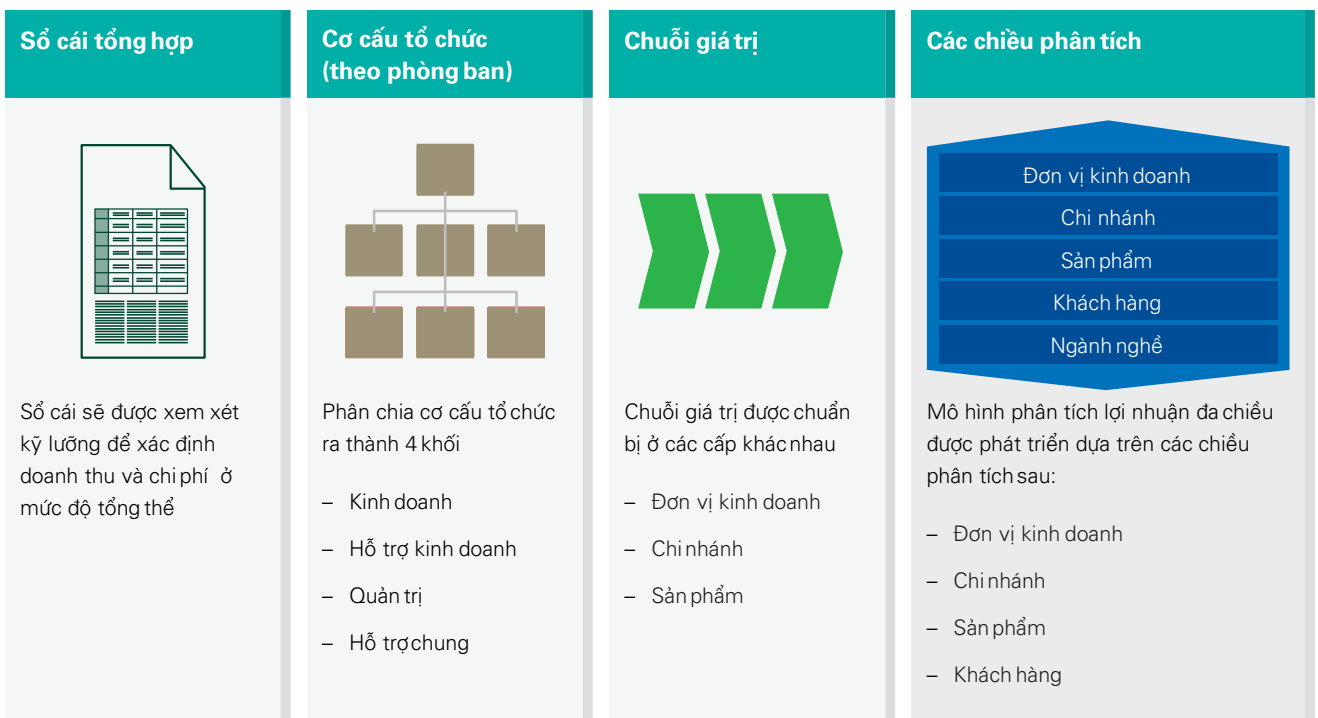
doanh hàng ngày); Khối quản trị (các phòng ban quản lý và quản trị); Khối hỗ trợ chung (các phòng ban cung cấp dịch vụ cơ bản chung cho tất cả các khối khác).

Doanh thu và chi phí sẽ được phân bổ giữa các phòng ban chức năng và giữa các khối nói trên dựa trên một trật tự và các tiêu chí đã được xác định trước. Tại giai đoạn này, ma trận phân bổ và tiêu chí phân bổ tương ứng được xây dựng dựa trên cơ cấu tổ chức theo cấp độ phòng ban chức năng. Đây là một công cụ do KPMG thiết kế để hỗ trợ quá trình phân bổ doanh thu, chi phí và tổng hợp chuỗi giá trị của các chiều phân tích. Cơ chế phân bổ của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều phần lớn được thực thi dựa trên các nguyên tắc được liệt kê trong cây tiêu thức giá trị này.

Sau khi hoàn thành việc phân bổ doanh thu và chi phí, các chuỗi giá trị sẽ được xác định cho mỗi chiều phân tích để tạo điều kiện cho việc xác định các khoản mục thu nhập/ chi phí tham gia trong việc tạo ra lợi nhuận tương ứng. Các báo cáo lợi nhuận cho các chiều phân tích sẽ được phát triển chủ yếu dựa trên chuỗi giá trị đã được thiết lập này.



Hình 1: Các chiều phân tích



Cơ chế phân bổ

Phân bổ chi phí

Mặc dù việc quản lý lợi nhuận bao gồm cả khía cạnh doanh thu và chi phí của doanh nghiệp, thông thường việc quản lý chi phí được tập trung mạnh, đặc biệt là các chi phí gián tiếp. Chi phí gián tiếp là những chi phí không liên quan trực tiếp với việc sản xuất và kinh doanh sản phẩm, dịch vụ.

Tại KPMG, chúng tôi tin rằng phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị là phương pháp hiệu quả để phân bổ chi phí từ các bộ phận hỗ trợ kinh doanh của một ngân hàng đến các bộ phận kinh doanh. Tính giá thành dựa trên yếu tố tạo ra giá trị cho phép các ngân hàng cải thiện phương pháp đo lường chi phí của mình bằng cách liên kết chi phí với các loại doanh thu tương ứng theo sản phẩm, khách hàng, kênh phân phối, v.v.

Trong phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị, các chi phí chung trước tiên được xác định theo từng bộ phận chức năng tương ứng. Ma trận phân bổ của KPMG sẽ được xây dựng để hỗ trợ quá trình phân bổ của tất cả các đầu chi phí, đồng thời tích hợp vào các chuỗi giá trị của từng chiều phân tích.

Cơ chế phân bổ sau đó sẽ được xác định cho tất cả các đầu chi phí. Các khoản mục chi phí chung sẽ được phân bổ từ khối hỗ trợ chung qua các khối quản trị, khối hỗ trợ kinh doanh và khối kinh doanh. Các khoản mục chi phí trực tiếp của của khối quản trị và khối hỗ trợ kinh doanh, cùng với chi phí phân bổ từ khối hỗ trợ chung tiếp tục được phân bổ cho khối kinh doanh. Khối kinh doanh là khối cuối cùng nhận toàn bộ thu nhập và chi phí để hình thành lợi nhuận theo các chiều phân tích đã xác định trước.

Phân bổ doanh thu

Việc phân bổ doanh thu cho các chiều phân tích sẽ đơn giản hơn, dễ dàng xác định sản phẩm nào đã bán cho khách hàng nào, và qua đó xác định doanh thu của từng chiều phân tích cụ thể. Cần lưu ý rằng trung tâm lợi nhuận cần được thiết lập để ghi nhận doanh thu được tạo ra.

Đối với những doanh thu không được tạo ra bởi bất kỳ hoạt động kinh doanh cụ thể nào (ví dụ như doanh thu thanh lý tài sản cố định ở hội sở), thì các khoản doanh thu này có thể được phân bổ dựa trên một số tiêu chí phân bổ đơn giản, thường là một tỷ lệ do ban lãnh đạo quyết định dựa trên định hướng kinh doanh của Ngân hàng.

Các tiêu chí phân bổ

Chúng tôi khuyến khích hạn chế số lượng các tiêu chí phân bổ nhằm mục tiêu đảm bảo tính minh bạch và tính giản của quá trình phân bổ. Thông thường sẽ có 3 loại tiêu chí được sử dụng trong phương pháp phân bổ theo yếu tố ảnh hưởng của chúng tôi (tham khảo hình 2: các tiêu chí phân bổ tiêu biểu)

- Phân bổ trực tiếp
- Phân bổ dựa trên khối lượng
- Phân bổ theo tỉ lệ hỗn hợp

Phân bổ trực tiếp được áp dụng cho các loại chi phí/ doanh thu có mối quan hệ rõ ràng với chiều phân tích lợi nhuận (ví dụ, các đơn vị kinh doanh, sản phẩm, khách hàng, v.v.) và được phát sinh trực tiếp cho những chiều phân tích này. Không cần tính toán tỷ lệ phân bổ đối với phân bổ trực tiếp, chi phí/ doanh thu sẽ được liên kết trực tiếp đến các chiều phân tích.

Phân bổ dựa trên khối lượng được áp dụng cho các loại chi phí chung phát sinh tùy theo số lượng giao dịch. Đơn giá chi phí của một giao dịch cần được tính toán và chi phí phân bổ được xác định bằng cách nhân đơn giá với khối lượng giao dịch phát sinh.

Phân bổ theo tỉ lệ hỗn hợp được áp dụng cho các loại chi phí phát sinh mà không bị ảnh hưởng bởi khối lượng giao dịch. Tỉ lệ hỗn hợp thường được tính toán theo tỷ lệ nhân viên toàn thời gian, Doanh thu, Số dư.

Hình 2: Các tiêu chí phân bổ tiêu biểu

Các loại tiêu chí phân bổ		
Phân bổ trực tiếp	Phân bổ dựa trên khối lượng	Phân bổ theo tỉ lệ hỗn hợp
Chi phí / doanh thu có mối quan hệ rõ ràng đến các chiều phân tích lợi nhuận (ví dụ như các đơn vị kinh doanh, sản phẩm, khách hàng) và chi được phát sinh trực tiếp cho những chiều phân tích này	Chi phí được phân bổ theo khối lượng phát sinh như Doanh thu theo từng khối kinh doanh, Doanh thu theo từng đơn vị kinh doanh, số lượng nhân viên toàn thời gian	Chi phí phát sinh mà không bị ảnh hưởng trực tiếp bởi khối lượng. Tỉ lệ hỗn hợp thường bao gồm số lượng nhân viên toàn thời gian, Doanh thu, số dư bằng cân đối kế toán
Không cần tính toán tỷ lệ phân bổ, chi phí/ doanh thu sẽ được liên kết trực tiếp	Cần phải tính toán tỷ lệ phân bổ. Lấy đơn giá x Khối lượng	Cần phải tính toán tỷ lệ phân bổ. Phân bổ dựa trên tỷ lệ phần trăm.

Các chiều phân tích tiêu biểu của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều

Các chiều phân tích kinh doanh là những mảng kinh doanh chính của ngân hàng mà ban lãnh đạo cần được báo cáo. Một trong những yếu tố quan trọng để xây dựng một mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều hiệu quả là cần có những hiểu biết chung đối với các chiều phân tích, các khía cạnh kinh doanh quan trọng trong chiến lược phát triển của Ngân hàng. Các chiều phân tích kinh doanh cùng với các yếu tố khác (ví dụ như sự đầy đủ của dữ liệu, các cấp độ chi tiết báo cáo, v.v.) là nền tảng cơ bản cho việc phân tích và xây dựng mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều.

Theo kinh nghiệm của KPMG, các chiều phân tích kinh doanh thông thường của một ngân hàng là Sản phẩm, Phân khúc khách hàng, Khối kinh doanh & Đơn vị kinh doanh. Trong một vài trường hợp, Kênh bán hàng và Ngành nghề kinh doanh cũng được lựa chọn. (Tham khảo hình 3: Các chiều phân tích tiêu biểu).

Hình 3: Các chiều phân tích tiêu biểu

Chiều phân tích	Đối tượng phân tích				Ứng dụng
Khối kinh doanh	Bán lẻ	Doanh nghiệp	Nguồn vốn		<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ đánh giá hiệu quả kinh doanh bằng thông tin lợi nhuận của từng Khối
Sản phẩm	Tiền gửi	Tiền vay	Thẻ tín dụng	Giao dịch ngoại hối	<ul style="list-style-type: none"> Hỗ trợ thiết kế sản phẩm dựa vào việc phân tích lợi nhuận Hỗ trợ chiến lược giá thông qua việc quyết định về lãi suất, phí dịch vụ
	Chiết khấu hối phiếu	Bảo lãnh	Chứng khoán có thu nhập cố định	Chứng khoán phái sinh	
Kênh bán hàng	Mạng lưới chi nhánh	Internet banking	Mobile Banking	Bán trực tiếp	<ul style="list-style-type: none"> Đề xuất chiến lược tiên tiến để cải thiện khả năng sinh lời bằng cách phân tích lợi nhuận theo từng kênh bán hàng
Khách hàng	HNW	Affluent	MME	SME	<ul style="list-style-type: none"> Thu thập dữ liệu lợi nhuận của các phân khúc khách hàng để hỗ trợ hoạt động tiếp thị bán hàng Hỗ trợ để quyết định tỷ lệ lãi suất hoặc phí dịch vụ dựa trên khả năng sinh lời của từng phân khúc khách hàng



Những lợi ích mà mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều có thể mang lại

Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều với phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị sẽ cung cấp một bức tranh chính xác và chi tiết, liên kết chi phí phát sinh từ các hoạt động hỗ trợ với doanh thu tương ứng. Điều này sẽ cung cấp thông tin phân tích chuyên sâu về hiệu quả sử dụng chi phí và tối ưu hóa khả năng sinh lời.

A. Hỗ trợ quy trình lập kế hoạch và phân tích tài chính

Chúng tôi cho rằng các ngân hàng nên tích hợp phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị trong suốt quá trình lập kế hoạch tài chính. Điều này sẽ giúp cho Ngân hàng xác định được mức chi phí tối ưu (cho mục tiêu doanh thu được xác định trước) trước khi nó thực sự phát sinh. Đặc biệt, phương pháp tiếp cận theo yếu tố tạo ra giá trị tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình trao đổi về phân bổ chi phí giữa các bộ phận hỗ trợ kinh doanh (tức là bộ phận cung cấp dịch vụ) với các bộ phận kinh doanh (tức là bộ phận tiếp nhận chi phí phân bổ). Trong quá trình này, bộ phận cung cấp dịch vụ có trách nhiệm giải trình đơn giá dịch vụ và bộ phận kinh doanh có trách nhiệm giải trình đối với khối lượng giao dịch phát sinh.

B. Đem lại tính minh bạch và thông tin hữu ích trong quá trình phân bổ chi phí

Việc xác định rõ ràng vai trò và trách nhiệm của cả bộ phận cung cấp dịch vụ và bộ phận tiếp nhận dịch vụ mang lại tính minh bạch đối với quá trình phân bổ chi phí và do đó tiết kiệm công sức trong việc làm rõ các khoản phí phân bổ.

C. Hỗ trợ việc tối ưu hóa chi phí, phân tích chi phí theo từng chiều phân tích

Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều cải thiện khả năng quản lý chi phí ở cấp độ chiều phân tích. Mô hình này cung cấp các hiểu biết về chi phí và lợi nhuận thực sự của ngân hàng theo các chiều phân tích và qua đó xác định các cơ hội để tối ưu hóa chi phí thay vì tiêu tốn nguồn lực vào việc chuẩn bị báo cáo và làm rõ các khoản phí phân bổ.

Các giai đoạn phát triển của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều

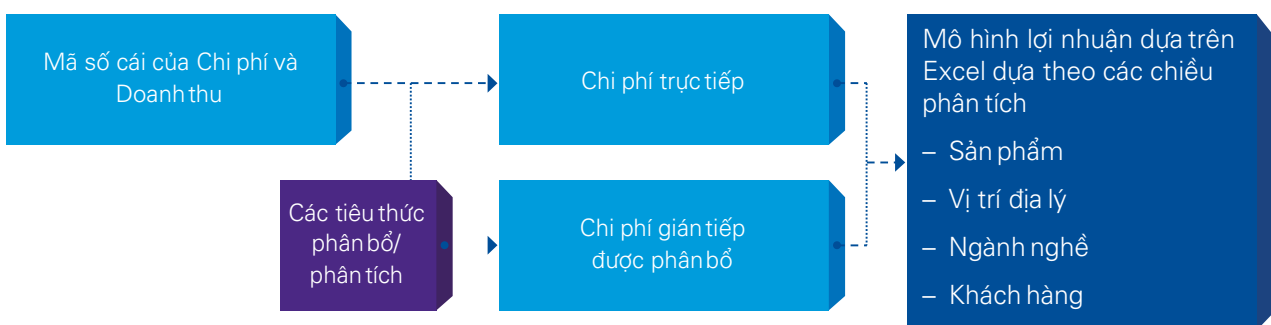
Theo quan điểm của KPMG, chúng tôi đề xuất áp dụng phương pháp tiếp cận theo giai đoạn để phát triển mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều.

Bước đầu tiên chúng tôi sẽ nghiên cứu mô hình quản lý các hoạt động kinh doanh hiện tại của ngân hàng. Nghiên cứu này được thực hiện thông qua việc tìm hiểu mô hình hoạt động của ngân hàng, mục tiêu chiến lược và các thách thức hiện tại.

Bước thứ hai chúng tôi sẽ nghiên cứu cấu trúc sổ cái, cũng như các khoản mục chi phí và doanh thu trong sổ cái hiện tại. Sau khi tìm hiểu và phân tích các yếu tố ảnh hưởng theo từng mã tài khoản của sổ cái, các phân tích sẽ được thực hiện để phân bổ chi phí và doanh thu.

Bước tiếp theo là thiết kế và kiểm thử mô hình trên một nền tảng đơn giản, dễ sử dụng để đánh giá tính khả thi và phù hợp của mô hình đối với ngân hàng (ví dụ như một mô hình dựa trên nền tảng MS Excel) (tham khảo hình 4: Chuỗi giá trị tiêu biểu của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều).

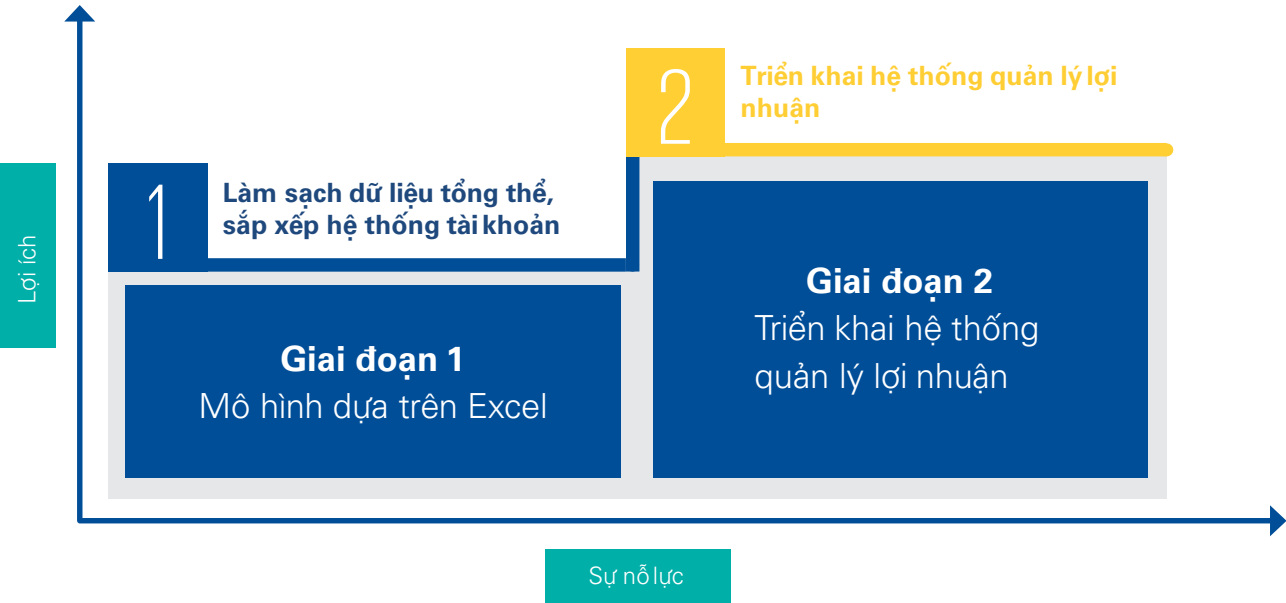
Hình 4: Chuỗi giá trị tiêu biểu của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều





Trong giai đoạn đầu của mô hình, các vấn đề về chất lượng dữ liệu và tính minh bạch của chi phí sẽ được xác định, ghi nhận và giải quyết trước khi tiến hành giai đoạn 2 - tức là triển khai tích hợp mô hình vào các hệ thống quản lý lợi nhuận (Tham khảo hình 5: Các giai đoạn của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều)

Hình 5: Các giai đoạn của mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều



Mô hình phân tích lợi nhuận đa chiều cuối cùng sẽ được triển khai và tích hợp vào hệ thống của Ngân hàng với một giải pháp phần mềm quản lý lợi nhuận thích hợp. Điểm quan trọng trong giai đoạn này là các vấn đề về chất lượng dữ liệu cần được giải quyết. Khi các dữ liệu tài chính và các quy trình liên quan được phối hợp với nhau, ban lãnh đạo Ngân hàng có thể trích xuất thông tin báo cáo để phục vụ cho việc ra quyết định hiệu quả.

Tác giả

Lưu Bảo Liên

Giám đốc

Dịch vụ tư vấn tài chính
KPMG Việt Nam

Nguyễn Vũ Nguyên

Phó Giám đốc

Dịch vụ tư vấn tài chính
KPMG Việt Nam

Nitin Madan

Phó Tổng Giám đốc

Dịch vụ tư vấn quản trị
KPMG India

Sidharth Diwan

Giám đốc

Dịch vụ tư vấn quản trị
KPMG India

Liên hệ trao đổi về mô hình:

Lưu Bảo Liên

Giám đốc

Dịch vụ tư vấn tài chính

M: +84 903 141 486

E: lbluu@kpmg.com.vn

Nguyễn Vũ Nguyên

Phó Giám đốc

Dịch vụ tư vấn tài chính

M: +84 903 779 433

E: nguyenvnguyen@kpmg.com.vn





Văn phòng KPMG

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam, Hanoi Landmark Tower, Tòa nhà 72 tầng, Lô E6, Đường Phạm Hùng, Khu đô thị mới, Cầu Giấy, Phường Mễ Trì, Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

T: +84 (24) 3946 1600
F: +84 (24) 3946 1601
E: kpmghanoi@kpmg.com.vn

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sunwah, Số 115, Đường Nguyễn Huệ, Phường Bến Nghé, Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam

T: +84 (28) 3821 9266
F: +84 (28) 3821 9267
E: kpmghcmc@kpmg.com.vn

Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina Riverside, Số 74, Đường Bạch Đằng, Phường Hải Châu 1, Quận Hải Châu, Đà Nẵng, Việt Nam

T: +84 (236) 3519051
E: kpmgdanang@kpmg.com.vn

Theo dõi chúng tôi trên:



Mọi thông tin ở đây đều là thông tin chung không được cung cấp cho bất kỳ trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, tuy nhiên chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc đến tay người đọc hiện tại hay trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên dựa trên thông tin ở đây để áp dụng vào một trường hợp cụ thể nào đó nếu không có được sự tư vấn tham khảo từ các chuyên viên.

© 2019 Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, một công ty Trách nhiệm Hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là một công ty thành viên trong mạng lưới các công ty KPMG độc lập, liên kết với Hiệp hội KPMG Quốc tế ("KPMG Quốc tế"), một tổ chức Thụy Sĩ. Tất cả các quyền được bảo hộ.

kpmg.com.vn

