



MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH LỢI NHUẬN CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

THS., NCS. NGUYỄN NGỌC KHÁNH - Học viện Ngân hàng *

Với việc lãi suất dần được thúc đẩy cải cách theo hướng thị trường, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt và áp lực thích ứng với tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0, các ngân hàng thương mại dựa vào mô hình lợi nhuận truyền thống đối mặt với thách thức nghiêm trọng. Trước bối cảnh đó, việc chuyển đổi mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại là yêu cầu tất yếu bởi sự phát triển của mô hình chi phí thấp, rủi ro thấp, năng suất cao và dịch vụ phi tín dụng đã trở thành phương thức quan trọng để các ngân hàng thương mại tăng lợi nhuận. Bài viết trao đổi về mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại và đưa ra một số kiến nghị nhằm chuyển đổi mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam hiện nay.

Từ khoá: Ngân hàng thương mại, chuyển đổi mô hình lợi nhuận, thu nhập ngoài lãi, thu nhập lãi thuần, dịch vụ phi tín dụng

TRANSFORMATION OF PROFIT MODEL OF COMMERCIAL BANKS AND SOME ISSUES

Nguyen Ngoc Khanh - Banking Academy

With interest rates gradually being changed towards market-oriented reforms, competition between commercial banks is increasingly fierce. Moreover, with pressure to adapt to the impact of the Industrial Revolution 4.0, commercial banks dependent on traditional profit models will face serious challenges. In that context, the transformation of the profit model of commercial banks becomes an indispensable requirement due to the development model of low cost, low risk, high productivity and non-credit services as important methods for commercial banks to increase profits. The paper discusses the profit model of commercial banks and offers some recommendations to transform the profit model of commercial banks in Vietnam today.

Keywords: Commercial bank, transformation of the profit model, non-interest income, net interest income, non-credit services

Ngày nhận bài: 3/1/2019

Ngày hoàn thiện biên tập: 28/1/2019

Ngày duyệt đăng: 11/2/2019

Khái niệm về mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại

Mô hình lợi nhuận của ngân hàng thương mại (NHTM) có nghĩa là các NHTM đang ở trong một môi trường kinh tế và thị trường tài chính nhất định, có cơ

cấu tài sản và nợ dựa trên nền tảng cơ cấu thu, chi tài chính chủ đạo nhất định. Các NHTM ở các nước phương Tây thực hiện các hoạt động tích hợp với các sản phẩm tài chính phong phú, một phần lớn thu nhập hoạt động của các NHTM đến từ thu nhập ngoài lãi do phương tiện đầu tư tài chính, dịch vụ phi tín dụng mang lại.

Mô hình lợi nhuận thường dựa trên tín dụng truyền thống làm chủ đạo. Các NHTM tại Việt Nam, đặc biệt là các NHTM vừa và nhỏ vẫn tập trung vào dịch vụ truyền thống, chênh lệch tiền gửi và cho vay là nguồn thu nhập chính. Theo thống kê, không có một ngân hàng nào trong năm 2017 có tỷ lệ thu nhập lãi thuần trên tổng thu nhập hoạt động dưới 70%, mặc dù rất nhiều ngân hàng nỗ lực tăng nguồn thu từ dịch vụ phi tín dụng. Tính trên quy mô toàn quốc, các NHTM nhỏ và vừa thì tỷ lệ thu ngoài lãi, từ dịch vụ đều chỉ chiếm khoảng 10% tổng lợi nhuận, bên cạnh tỷ lệ thu nhập lãi cận biên của các ngân hàng cũng phổ biến chỉ khoảng 3-4%. Điều này cho thấy, thu nhập lãi thuần vẫn là nguồn thu có tỷ trọng lớn nhất của mỗi ngân hàng.

Mô hình lợi nhuận dựa trên hoạt động phi tín dụng là chủ đạo. Mô hình này dựa trên dịch vụ ngân hàng bán lẻ, dịch vụ trung gian và thậm chí là dịch vụ ngân hàng tư nhân. Hiện nay, các NHTM đang chuyển hướng tăng dần tỷ trọng thu nhập ngoài lãi nhằm gia tăng lợi nhuận đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong tương lai.

Những tồn tại của mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguyên nhân bên trong

Bắt nguồn từ việc các NHTM có ít loại hình

*Email: nguyengkhanhle1310@gmail.com



sản phẩm dịch vụ, trong khi đó, dịch vụ trung gian lại yếu, các NHTM Việt Nam đã gắn liền với hệ thống này trong một thời gian dài, sử dụng các kênh giới hạn chỉ có các khoản vay, tiền gửi, đầu tư trái phiếu, trao đổi liên hệ thống... Việc mở rộng các chi nhánh NHTM trong thời gian dài là cách thức chính để cải thiện lợi nhuận trong khi các ngân hàng lại ít chú ý đến sự phát triển của các loại hình dịch vụ khác, nhất là dịch vụ ngân hàng số.

Bên cạnh đó, mâu thuẫn cung - cầu sản phẩm, chưa chú ý tới trải nghiệm khách hàng, mức độ dịch vụ của các NHTM rất thấp, cách bố trí các cửa hàng và kênh kinh doanh chưa hợp lý. Các nhân viên thiếu sự cạnh tranh và nhận thức về dịch vụ mà khách hàng xứng đáng được phục vụ. Bên cạnh đó, việc phân khúc nhóm khách hàng không đúng chỗ, bỏ qua giá trị của nhóm khách hàng phổ thông và lợi nhuận trong nhóm khách hàng phổ thông chưa nhận được sự quan tâm đúng mức.

Nguyên nhân bên ngoài

Nguyên nhân đầu tiên phải kể đến tác động của xu thế tự do hóa lãi suất. Việc thị trường hóa lãi suất cuối cùng sẽ buộc cải cách mô hình lợi nhuận của các NHTM. Tác động trực tiếp của lãi suất thỏa thuận hiện nay đến lợi nhuận của các NHTM là: Các ngân hàng bán buôn hiện đang thống trị nguồn lợi nhuận sẽ phải đối mặt với một số vấn đề nan giải. Lãi suất cho vay sẽ giảm, định giá lãi suất trong thị trường tiền gửi sẽ ở vị trí thụ động. Dự kiến, việc tăng lãi suất tiền gửi và giảm lãi suất cho vay cuối cùng sẽ thu hẹp chênh lệch tiền gửi và cho vay của các NHTM, làm giảm thu nhập từ lãi và ảnh hưởng trực tiếp đến mô hình lợi nhuận truyền thống.

Trong bối cảnh rủi ro kinh tế toàn cầu ngày càng gia tăng, chiến tranh thương mại, khủng hoảng và suy thoái, dẫn đến nhà điều hành trong nước phải đặt mục tiêu ưu tiên ổn định hơn bao giờ hết. Từ nửa cuối năm 2018, Ngân hàng Nhà nước đã bắt đầu thắt chặt chính sách tiền tệ trở lại và dự kiến, năm 2019 sẽ tiếp tục theo đuổi chính sách này. Mức tăng trưởng tín dụng năm 2018 chỉ đạt khoảng 14%, thấp hơn 4% so với năm 2017, trong khi mục tiêu cho năm 2019 cũng sẽ kiểm soát dưới 16%, rõ ràng gia tăng nguồn thu nhập từ hoạt động tín dụng của các ngân hàng sẽ bị ảnh hưởng mạnh.

Từ nay tới cuối năm 2020, do nhu cầu vốn tự có phải tăng thêm là rất lớn, theo ước tính của

Ủy ban Giám sát Tài chính Quốc gia, các ngân hàng phải tăng vốn tự có dự kiến gấp 1,8 – 2 lần so với thời điểm hiện tại mới có thể đáp ứng quy định của Basel II. Tín dụng khó có thể tăng cao, áp lực thực hiện Basel II buộc các ngân hàng phải chuyển hướng trong hoạt động, bên cạnh các khoản vốn cho vay bất động sản thời gian qua chưa phát sinh nợ xấu cũng sẽ phần nào tác động làm tăng dự phòng rủi ro tới đây, ảnh hưởng tới lợi nhuận, do đó các ngân hàng không thể đẩy mạnh tín dụng sẽ quay sang phát triển dịch vụ để tăng nguồn thu.

Với mức tăng trưởng tín dụng năm 2018 chỉ đạt khoảng 14%, thấp hơn 4% so với năm 2017, trong khi mục tiêu cho năm 2019 sẽ kiểm soát dưới 16%. Như vậy, con đường gia tăng nguồn thu nhập từ hoạt động tín dụng của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam dự kiến sẽ bị ảnh hưởng mạnh.

Các ngân hàng cũng phải đối diện với nhiều thách thức khi Việt Nam thực thi các cam kết trong Hiệp định Đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP), cụ thể là sự cạnh tranh của hệ thống ngân hàng ngày càng gay gắt: Việc mở cửa hội nhập, kéo theo một lượng lớn các ngân hàng nước ngoài với tiềm lực mạnh về tài chính, công nghệ và trình độ quản lý tham gia vào thị trường tài chính nội địa và sự cạnh tranh gay gắt giữa khối ngân hàng trong nước và các ngân hàng nước ngoài là điều khó có thể tránh khỏi. Các ngân hàng nước ngoài có thể mạnh về chất lượng phục vụ và đa dạng dịch vụ sẽ thu hút một lượng lớn khách hàng - là các doanh nghiệp (DN) có vốn đầu tư nước ngoài và một bộ phận không nhỏ các DN, cá nhân trong nước. Điều này dẫn đến sự gia tăng thị phần của các ngân hàng ngoại và sự sụt giảm thị phần của các ngân hàng nội địa. Bên cạnh đó, còn bắt nguồn từ yêu cầu mới đối với chuyển dịch cơ cấu kinh tế và chính sách điều tiết. Các NHTM sẽ phải đối mặt với sự mất cân bằng trong vai trò cung ứng vốn cho thị trường giữa hệ thống NHTM và các định chế phi ngân hàng, cũng như tác động kinh tế do sự mất cân bằng này mang lại. Ngân hàng Nhà nước đã đưa ra các yêu cầu pháp lý như quản lý vốn, phí ngân hàng, kinh doanh ngoại hối, quản lý tài sản và kinh doanh hóa đơn...

Thách thức phát triển thị trường vốn - tài chính trong điều kiện của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 khi mô hình kinh doanh, mô hình quản trị,



thanh toán có thể phải được xem xét lại để phù hợp với xu hướng quản trị thông minh AI, mô hình ngân hàng di động, ngân hàng không giấy, ngân hàng số, thanh toán điện tử; ngăn chặn và đối mặt sự cạnh tranh của tình trạng tín dụng đen, giải pháp hỗ trợ DN nhỏ và vừa phát triển... Những điều này đã đặt ra những thách thức trước sự phát triển kinh doanh và mô hình lợi nhuận hiện có của ngân hàng và đưa ra các yêu cầu mới cho các ngân hàng để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của họ.

Kiến nghị chuyển đổi mô hình lợi nhuận của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nhằm chuyển đổi mô hình lợi nhuận của các NHTM Việt Nam trong thời gian tới, tác giả đưa ra một số kiến nghị sau:

Một là, chú ý đến thu nhập từ lãi truyền thống và duy trì mức chênh lệch phù hợp. Mặc dù, sự chuyển dịch dần theo xu hướng tự do hóa lãi suất và việc gia tăng cạnh tranh trong ngành Ngân hàng, tỷ lệ thu nhập lãi truyền thống đã giảm, nhưng vẫn là nguồn thu nhập quan trọng nhất của các NHTM ở Việt Nam. Từ kinh nghiệm phát triển tại các quốc gia và khu vực phát triển, sự ổn định tương đối của thu nhập lãi thuần là cơ sở để chuyển đổi mô hình lợi nhuận của các NHTM, do đó các NHTM Việt Nam cần tiếp tục cải thiện thu nhập lãi từ hoạt động tín dụng truyền thống.

Hai là, phát triển mạnh mẽ các loại hình dịch vụ kinh doanh trung gian mới và cải thiện mức độ khác biệt. Trước tình hình cạnh tranh mới trong ngành Ngân hàng, các NHTM Việt Nam cần nâng cao mức độ cạnh tranh bằng cách phát triển các DN trung gian sáng tạo, chẳng hạn như tư vấn và đánh giá năng suất cao; phát triển dịch vụ tài trợ tín dụng; phát triển mạnh mẽ hoạt động kinh doanh đầu tư; phát triển dịch vụ tư vấn tài chính, lập kế hoạch tài chính tư nhân, các dịch vụ khác; phát triển ngân hàng điện tử và nhiều hơn nữa.

Ba là, tăng cường quản lý chi phí và tăng lợi nhuận. Để giảm chi phí, các NHTM phải nâng cao hiệu quả quản lý vận hành và thiết lập nền tảng công nghệ thông tin phù hợp với yêu cầu số hóa ngân hàng hiện nay. Thực hiện quản lý chi phí toàn diện thông qua mạng lưới chi nhánh, qua DN và kênh khách hàng. Ngoài ra, nên học hỏi kinh nghiệm phát triển của ngành Ngân hàng ở các nước và khu vực phát triển để thoát khỏi vòng luẩn quẩn về thúc đẩy sự phát triển của

ngành Ngân hàng bằng cách mở thêm các chi nhánh và điểm giao dịch. Thay vào đó, là nâng cao mức độ của các sản phẩm điện tử thông qua phát triển của ngân hàng tự phục vụ, ngân hàng điện tử để giảm chi phí vận hành và cải thiện khả năng sinh lời.

Bốn là, phân khúc thị trường nhỏ hơn và cung cấp các dịch vụ khác biệt. Các NHTM nên nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình bằng cách cải thiện chất lượng dịch vụ, thiết lập triết lý kinh doanh tập trung vào nhu cầu của khách hàng và giá trị khách hàng trước tiên, đáp ứng nhu cầu đa dạng và cá nhân hóa của khách hàng, phân loại khách hàng theo các tiêu chuẩn nhất định đưa ra các loại dịch vụ khác nhau. Đây là một cách quan trọng để các NHTM Việt Nam cải thiện lợi nhuận trong quá trình chuyển đổi mô hình lợi nhuận.

Các NHTM Việt Nam cần khẩn trương xây dựng lộ trình thay đổi mô hình lợi nhuận cũ, tiếp tục thúc đẩy việc thiết lập và cải thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của các NHTM, tích cực tìm hiểu các phương thức kinh doanh mới và các điểm tăng trưởng lợi nhuận mới, phát huy lợi thế địa phương của các NHTM của Việt Nam. Đồng thời, khuyến khích đổi mới, sáng tạo dịch vụ mới và cải cách mô hình kinh doanh. Nâng cao trình độ và chất lượng dịch vụ tài chính, tăng cường quản lý rủi ro và cải thiện khả năng ứng phó rủi ro; đồng thời, dịch chuyển tín dụng theo hướng chọn lọc các dự án hiệu quả hơn, bán lẻ với biên lợi nhuận cao. Chỉ bằng cách này, ngành Ngân hàng Việt Nam mới có thể thích ứng xu thế phát triển và nâng tầm vị trí trên bảng xếp hạng ngân hàng mạnh khu vực châu Á và thế giới trong tương lai.

Tài liệu tham khảo:

1. Minh Khôi (2018), *Ngân hàng cơ cấu lại nguồn thu – xu thế tất yếu*, Thời báo Ngân hàng;
2. Nguyễn Thị Thu Thủy (2017), *Thực trạng và giải pháp phát triển dịch vụ phi tín dụng tại các ngân hàng cổ phần ở Việt Nam*, Tạp chí Công Thương;
3. Tô Huy Vũ và Vũ Xuân Thanh (2016), *ngành Ngân hàng trước tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*, Diễn đàn Kinh tế thế giới; PwC, The Financial Brand;
4. Nguyễn Hồng Sơn, Trần Thị Thanh Tú và cộng sự (2015), *“Cơ hội và thách thức đối với hệ thống ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh hội nhập”*, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia “Phát triển kinh tế xã hội và ngành Ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh hội nhập”;
5. Jaffar, K., Mabwe, K., & Webb, R. (2014), *Changing bank income structure: Evidence from large UK banks?* Asian Journal of Finance & Accounting, 6, 195-215;
6. Wang Jianbo (2016), *Discussion on the Transformation of Profit Model of China's Commercial Banks*, Management in Commercial Bank, 7, 55-66.