

QUẢN LÝ MÔ HÌNH KINH DOANH THEO NGÀNH TRỌNG TÂM VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP NGÂN HÀNG TMCP HÀNG HẢI VIỆT NAM

● VŨ THỊ PHƯƠNG¹ - TÔ MINH HƯƠNG¹

¹Khoa Kế toán và Kinh doanh, Trường Đại học Thủy Lợi

DOI: <https://doi.org/10.62831/202608009>

TÓM TẮT:

Nghiên cứu phân tích cách thức quản lý mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm và mối liên hệ của mô hình này với hiệu quả hoạt động ngân hàng thông qua nghiên cứu trường hợp Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam (MSB). Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận định tính kết hợp thống kê mô tả, dựa trên phỏng vấn bán cấu trúc với lãnh đạo và các chuyên gia ngành và phân tích dữ liệu thứ cấp giai đoạn 20xx-20xx. Kết quả cho thấy mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB được triển khai như một chiến lược dài hạn, nhằm tối ưu hóa cấu trúc danh mục tín dụng, góp phần nâng cao chất lượng khách hàng và ổn định hiệu quả hoạt động, mặc dù chưa tạo ra sự cải thiện lợi nhuận tức thì. Nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về chiến lược tập trung trong ngân hàng thương mại đồng thời cung cấp góc nhìn thực tiễn về quản trị cho việc thiết kế và kiểm soát mô hình kinh doanh theo ngành trong ngân hàng thương mại Việt Nam.

Từ khóa: ngân hàng thương mại, mô hình kinh doanh theo ngành, ngành trọng tâm, hiệu quả hoạt động.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, chuyển đổi số mạnh mẽ và yêu cầu quản trị rủi ro ngày càng cao, nâng cao hiệu quả hoạt động đã trở thành mục tiêu trọng tâm trong chiến lược phát triển của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Bên cạnh các yếu tố truyền thống như quy mô, cấu trúc vốn hay chất lượng tài sản, nhiều ngân hàng đang điều chỉnh mô hình kinh doanh theo hướng đa dạng hóa nguồn thu, chú trọng hơn đến chuyển đổi số, khai thác

nguồn lực con người và tăng cường tập trung vào các nhóm khách hàng hoặc các ngành kinh tế trọng điểm nhằm tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong dài hạn.

Trong các nghiên cứu về hiệu quả hoạt động ngân hàng, đa dạng hóa thu nhập là một chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm. Các bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy việc mở rộng thu nhập ngoài lãi có mối liên hệ đáng kể với hiệu quả kinh doanh của ngân hàng thương mại, song mức độ và chiều hướng tác động không đồng nhất. Phạm Thùy Dương và

cộng sự (2022) cho thấy, đa dạng hóa thu nhập có thể cải thiện hiệu quả hoạt động, trong khi Nguyễn Kim Phước (2024) chỉ ra mối quan hệ phức tạp giữa đa dạng hóa thu nhập, vốn nhân lực, quy mô và hiệu quả tài chính, qua đó nhấn mạnh vai trò của các yếu tố nội tại trong việc quyết định hiệu quả của chiến lược này.

Bên cạnh đó, vốn nhân lực và vốn trí tuệ ngày càng được xem là yếu tố quan trọng giúp ngân hàng chuyển hóa định hướng chiến lược thành kết quả hoạt động thực tế. Nguyen và cộng sự (2023) cho thấy, đa dạng hóa thu nhập vừa tác động trực tiếp đến hiệu quả ngân hàng, vừa điều tiết mối quan hệ giữa vốn trí tuệ và hiệu quả hoạt động. Tương tự, Nguyễn Thị Quỳnh Châu (2025) chỉ ra, chuyển đổi số kết hợp với đa dạng hóa thu nhập có điều chỉnh rủi ro ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Song song với hướng nghiên cứu về đa dạng hóa, một nhánh nghiên cứu khác tập trung vào việc chuyên môn hóa và tập trung theo ngành trong hoạt động ngân hàng. de la Torre và cộng sự (2010) nhấn mạnh vai trò của hiểu biết ngành, chuỗi giá trị và thông tin mềm trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động, đặc biệt đối với phân khúc doanh nghiệp nhỏ và vừa. Gần đây, Blickle và cộng sự (2023) cho thấy, chuyên môn hóa theo ngành có thể giúp ngân hàng tích lũy lợi thế thông tin và cải thiện hiệu quả giám sát, nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro tập trung nếu không được quản lý phù hợp.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về đa dạng hóa thu nhập, vốn nhân lực và chuyên môn hóa, vẫn tồn tại khoảng trống đáng kể trong bối cảnh Việt Nam. Phần lớn các nghiên cứu hiện nay tiếp cận theo hướng định lượng, tập trung vào các mối quan hệ thống kê, trong khi chưa làm rõ bản chất quản trị và cách thức triển khai mô hình kinh doanh theo ngành. Đồng thời, vẫn còn thiếu các nghiên cứu phân tích nhận thức của nhà quản lý ngân hàng về mối liên hệ giữa mô hình kinh doanh theo ngành và hiệu quả hoạt động trong bối cảnh cụ thể của từng ngân hàng.

Xuất phát từ những khoảng trống đó, nghiên cứu này lựa chọn cách tiếp cận định tính kết hợp thống kê mô tả nhằm phân tích cách thức quản lý mô hình kinh

doanh theo ngành trọng tâm và mối liên hệ của mô hình này với hiệu quả hoạt động ngân hàng tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung trả lời 3 câu hỏi: (1) mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm được quản lý và triển khai như thế nào; (2) nhà quản lý ngân hàng nhận thức ra sao về tác động của mô hình này đến hiệu quả hoạt động và rủi ro; và (3) hiệu quả hoạt động ngân hàng thể hiện những đặc điểm và xu hướng nào khi được xem xét dưới góc độ mô tả trong bối cảnh áp dụng mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thiết kế theo hướng nghiên cứu trường hợp (case study) theo hướng giải thích (explanatory case study) với cách tiếp cận định tính làm trung tâm, và thống kê mô tả đóng vai trò hỗ trợ nhằm hỗ trợ diễn giải kết quả. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu khám phá và làm rõ bản chất quản trị, cách thức triển khai và nhận thức của nhà quản lý ngân hàng đối với mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm, thay vì kiểm định các mối quan hệ nhân quả mang tính khái quát. Việc lựa chọn nghiên cứu trường hợp cho phép phân tích sâu một bối cảnh cụ thể, qua đó phản ánh thực tiễn quản lý mô hình kinh doanh theo ngành tại ngân hàng thương mại Việt Nam, trong khi thống kê mô tả được sử dụng như công cụ hỗ trợ để cung cấp bức tranh tổng quan về xu hướng hiệu quả hoạt động theo thời gian.

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh Ngân hàng TMCP Hàng hải Việt Nam (MSB), nơi đã triển khai mô hình kinh doanh theo ngành/lĩnh vực trọng tâm trong những năm gần đây. MSB được lựa chọn như một trường hợp nghiên cứu điển hình nhằm phân tích cách thức xác định ngành trọng tâm, tổ chức bộ máy quản lý theo ngành và đánh giá mối liên hệ giữa mô hình này với hiệu quả hoạt động ngân hàng. Đối tượng nghiên cứu là mô hình quản lý kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB, với đơn vị phân tích chủ yếu là cấp quản trị và vận hành, bao gồm các bộ phận liên quan đến hoạch định chiến lược, quản lý khách hàng theo ngành và quản lý hiệu quả hoạt động.

Nghiên cứu sử dụng kết hợp dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua

phỏng vấn bán cấu trúc với các nhà quản lý và cán bộ chủ chốt tại MSB, bao gồm lãnh đạo cấp trung và cấp cao, cán bộ quản lý khách hàng doanh nghiệp/SME theo ngành và cán bộ tham gia hoạch định chiến lược. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện theo hình thức trực tiếp hoặc trực tuyến, được ghi âm và phiên mã đầy đủ nhằm đảm bảo độ chính xác dữ liệu. Việc lựa chọn người tham gia dựa trên nguyên tắc cung cấp thông tin và được thực hiện đến khi đạt độ bão hòa thông tin. Hình thức phỏng vấn này cho phép khai thác linh hoạt các quan điểm, kinh nghiệm và nhận thức của người được phỏng vấn liên quan đến việc lựa chọn ngành trọng tâm, tổ chức mô hình kinh doanh theo ngành và đánh giá tác động của mô hình này đến hiệu quả hoạt động và rủi ro ngân hàng. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo thường niên, báo cáo tài chính và các nguồn công bố chính thức của MSB trong giai đoạn nghiên cứu.

Dữ liệu định tính được xử lý bằng phân tích chủ đề, với các nhóm mã hóa chính gồm tiêu chí lựa chọn ngành trọng tâm, tổ chức và vận hành mô hình theo ngành, vai trò của nguồn nhân lực và tri thức ngành, nhận thức về hiệu quả hoạt động và rủi ro. Bên cạnh đó, thống kê mô tả được sử dụng để phân tích xu hướng các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động như ROA, ROE, NIM và lợi nhuận. Độ tin cậy của nghiên cứu được tăng cường thông qua kiểm tra chéo dữ liệu giữa phỏng vấn và tài liệu thứ cấp, cũng như đối chiếu giữa các nhóm người được phỏng vấn. Tuy nhiên, do nghiên cứu mang tính trường hợp đơn và không thực hiện kiểm định định lượng, kết quả nghiên cứu chủ yếu mang tính diễn giải theo bối cảnh và không nhằm khái quát cho toàn bộ hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam.

Nghiên cứu điển hình:

Theo phương pháp Agile; MSB giao cho Phòng Phân khúc Khách hàng Doanh nghiệp lựa chọn các đơn vị kinh doanh và thị trường tại hai địa bàn Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh để thực hiện nghiên cứu, với lý do:

- Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh là 2 trung tâm kinh tế đầu tàu của cả nước, với thị trường rộng lớn tập trung nhiều doanh nghiệp với gần như tất cả các

ngành nghề lĩnh vực kinh doanh. Các địa bàn tỉnh sẽ có sự phân tán vì mô cũng như đặc thù vùng miền sẽ khó khăn cho việc phân tích đánh giá dữ liệu

- Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh là 2 địa bàn có số lượng ĐVKD của MSB nhiều nhất cả nước, theo đó tại Hà Nội có 12 Trung tâm KHDN và 1 Trung tâm KHDN Lớn, TP. Hồ Chí Minh có 11 Trung tâm KHDN và 1 Trung tâm KHDN Lớn

- Hai địa bàn này cũng có đầy đủ các đơn vị, chi nhánh của các TCTD trong nước và nước ngoài đang kinh doanh tại Việt Nam, do đó có đầy đủ cơ sở đánh giá các đối thủ cạnh tranh

Các nội dung nghiên cứu:

1. Dữ liệu chung thị trường

- Dữ liệu thị trường Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh (bao gồm tổng số lượng DN theo từng ngành nghề, lĩnh vực; quy mô hoạt động, hiệu quả sinh lời lịch sử và tiềm năng)

- Tình hình kinh tế vĩ mô và xu hướng kinh tế đến năm 2030

- Chính sách, sản phẩm của các TCTD.

2. Dữ liệu sơ cấp

- Phân tích tập khách hàng tại các ĐVKD của MSB theo các hướng để giải quyết các câu hỏi sau:

+) MSB đang chiếm tỷ trọng bao nhiêu trong thị phần trên thị trường?

+) KH tại MSB chủ yếu thuộc những nhóm ngành nghề nào? Chủ yếu tại quy mô phân khúc doanh thu bao nhiêu? Đóng góp của những KH thuộc các nhóm ngành nghề này? (quy mô dư nợ, huy động, ngoại bảng, doanh thu thuần, tỷ lệ nợ quá hạn, nợ xấu)

+) Tập KH tại từng ĐVKD đang chủ yếu thuộc những nhóm ngành nào hay đa dạng tất cả các nhóm ngành?

- Thực hiện chọn mẫu phỏng vấn bao gồm:

+) Phỏng vấn lãnh đạo Khối, Giám đốc các ĐVKD, một số cán bộ quản lý KH theo từng cấp bậc,

+) Phỏng vấn khách hàng theo các tiêu chí: nhóm ngành; mức độ đóng góp doanh thu thuần (TOI) cho MSB

Việc phân tích số liệu, phỏng vấn nhằm thu thập các ý kiến phục vụ cho việc:

- Đưa ra các thang điểm xếp hạng các ngành nghề

theo từng tiêu chí đề ra trước đó, qua đó giúp cho việc ra quyết định lựa chọn ngành nghề nào sẽ là ngành trọng tâm phát triển khách hàng của MSB.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích tài liệu và phỏng vấn cho thấy, MSB triển khai mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm như một định hướng chiến lược dài hạn, thay vì một giải pháp ngắn hạn nhằm cải thiện lợi nhuận tức thì. Theo các nhà quản lý, mô hình này được hình thành trong bối cảnh ngân hàng cần nâng cao mức độ am hiểu chuyên sâu khách hàng, tăng khả năng kiểm soát rủi ro. Theo đó, lợi ích cốt lõi của mô hình không nằm ở tăng trưởng lợi nhuận ngắn hạn mà ở việc xây dựng năng lực cạnh tranh bền vững thông qua hiểu biết chuỗi giá trị và đặc thù vận hành của từng ngành.

Các ngành trọng tâm được MSB lựa chọn dựa trên sự kết hợp giữa tiêu chí thị trường và tiêu chí nội tại. Về mặt thị trường, ngân hàng xem xét tiềm năng thị trường, mức độ ổn định và vị thế của ngành trong nền kinh tế. Về mặt nội tại, các tiêu chí bao gồm mức độ phù hợp với khẩu vị rủi ro, khả năng tích lũy và chuyển hóa tri thức ngành thành lợi thế thông tin cũng như năng lực phục vụ hiện có của ngân hàng. Đáng chú ý, việc lựa chọn ngành trọng tâm không mang tính cứng nhắc mà có sự điều chỉnh linh hoạt theo chu kỳ kinh tế và định hướng chiến lược từng giai đoạn nhằm cân bằng giữa lợi ích chuyên môn hóa và rủi ro tập trung, thích ứng ới biến động môi trường kinh doanh.

3.1. Tiêu chí lựa chọn và phân loại ngành trọng tâm

Phân tích dữ liệu phỏng vấn cho thấy các tiêu chí lựa chọn ngành trọng tâm tại MSB có thể được nhóm thành 3 nhóm chính (Bảng 1).

Kết quả này cho thấy, việc lựa chọn ngành trọng tâm không chỉ dựa trên lợi ích tài chính ngắn hạn, mà còn gắn với khả năng quản trị và kiểm soát rủi ro của ngân hàng.

3.2. Tổ chức bộ máy và phân bổ nguồn lực theo ngành

Các nhà quản lý cho biết MSB tổ chức mô hình kinh doanh theo ngành thông qua cơ chế chuyên môn hóa đội ngũ quản lý khách hàng và nhóm hỗ trợ

Bảng 1. Tiêu chí lựa chọn ngành trọng tâm tại MSB

Nhóm tiêu chí	Nội dung chính
Tiềm năng thị trường	Quy mô ngành, triển vọng tăng trưởng, nhu cầu dịch vụ tài chính
Năng lực nội tại	Kinh nghiệm phục vụ ngành, chất lượng nguồn nhân lực, hiểu biết chuỗi giá trị
Quản trị rủi ro	Mức độ biến động ngành, khả năng kiểm soát rủi ro tín dụng

theo từng lĩnh vực cụ thể, đồng thời tăng cường đào tạo chuyên sâu về đặc thù ngành. Mô hình này tạo điều kiện cho việc tích lũy và chia sẻ tri thức ngành đồng thời nâng cao khả năng tư vấn giải pháp tài chính phù hợp với đặc thù chuỗi giá trị của từng lĩnh vực. (Hình 1)

Hình 1 minh họa khung tổ chức mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB. Theo đó, mô hình được triển khai theo một chuỗi logic từ định hướng chiến lược tổng thể của ngân hàng, đến việc xác định các ngành kinh doanh trọng tâm, tổ chức đội ngũ chuyên trách theo ngành, thiết kế các giải pháp tài chính và cơ chế quản trị rủi ro phù hợp, cuối cùng

Hình 1. Khung tổ chức mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB



là theo dõi hiệu quả hoạt động để điều chỉnh chiến lược. Cách tiếp cận này cho thấy mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB không chỉ là một giải pháp tác nghiệp, mà là một cấu phần trong chiến lược quản trị tổng thể của ngân hàng. Theo đánh giá của người được phỏng vấn, việc tổ chức theo ngành giúp nâng cao tính nhất quán trong phục vụ khách hàng, song cũng làm gia tăng áp lực lên nguồn nhân lực do yêu cầu chuyên môn hóa cao.

3.3. Nhận thức của nhà quản lý về tác động đến hiệu quả hoạt động

Kết quả phân tích định tính cho thấy, các nhà quản lý MSB nhìn nhận tác động của mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm theo hai chiều: lợi ích và thách thức (Bảng 2).

Bảng 2. Nhận thức của nhà quản lý về tác động của mô hình theo ngành

Khía cạnh	Nhận thức chủ yếu
Hiệu quả kinh doanh	Cải thiện chất lượng khách hàng, tăng khả năng khai thác dịch vụ
Hiệu quả dài hạn	Ổn định hiệu quả hơn so với mở rộng đại trà
Rủi ro	Gia tăng rủi ro tập trung nếu không kiểm soát tốt
Nguồn nhân lực	Yêu cầu đào tạo và giữ chân nhân sự chuyên môn

Kết quả phân tích cho thấy, các nhà quản lý nhìn nhận mô hình theo ngành trọng tâm theo hướng đánh đổi chiến lược. Trong ngắn hạn, mô hình này không tạo ra sự gia tăng lợi nhuận tức thì do chi phí đầu tư vào đào tạo, tái cấu trúc. Tuy nhiên trong trung và dài hạn việc nâng cao chất lượng khách hàng và tăng khả năng khai thác dịch vụ theo chuỗi giá trị được cho là góp phần ổn định hiệu quả hoạt động.

Phân tích thống kê mô tả các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động của MSB cho thấy, hiệu quả tài chính có sự biến động theo thời gian, song xu hướng chung là ổn định hơn trong các giai đoạn gần đây.

Kết quả mô tả cho thấy, việc triển khai mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm không làm gia tăng

Bảng 3. Thống kê mô tả một số chỉ tiêu hiệu quả hoạt động của MSB

	Giá trị trung bình	Xu hướng chung
ROA	Ổn định, biến động nhẹ	Ổn định theo thời gian
ROE	Biến động theo chu kỳ	Phục hồi dần
NIM	Tương đối ổn định	Duy trì mức hợp lý
Lợi nhuận	Tăng về quy mô	Ổn định hơn giai đoạn sau

mạnh hiệu quả tài chính trong ngắn hạn, nhưng có thể góp phần giảm biến động và tăng tính ổn định của hiệu quả hoạt động.

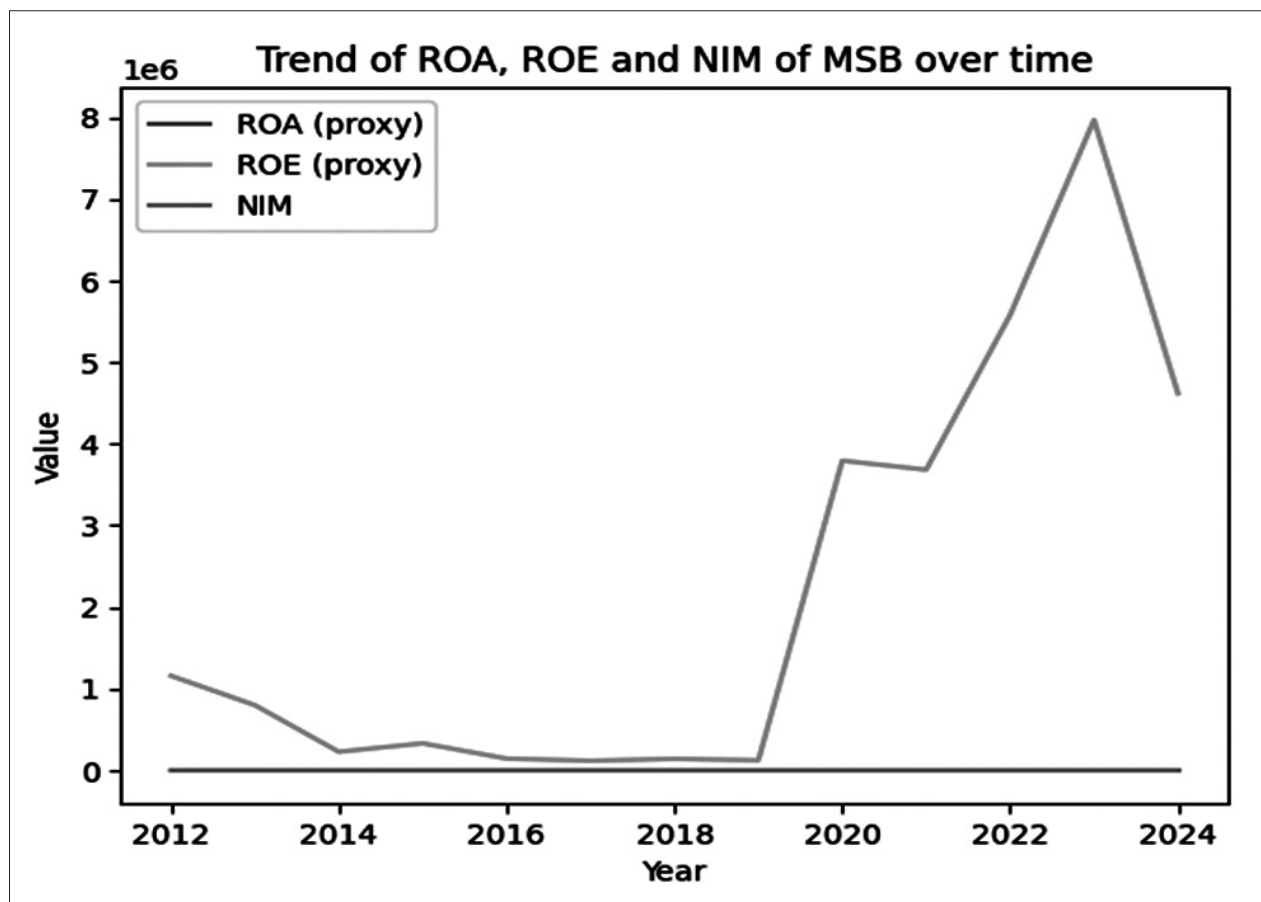
Hình 2 cho thấy, xu hướng biến động của ROA, ROE và NIM của MSB trong giai đoạn nghiên cứu. Trong khi NIM duy trì tương đối ổn định qua các năm, phản ánh khả năng kiểm soát biên lãi của ngân hàng, thì ROA và ROE có sự biến động rõ rệt hơn theo thời gian. Đặc biệt, ROE thể hiện xu hướng tăng mạnh trong các năm gần đây, cho thấy hiệu quả sinh lời trên vốn chủ sở hữu được cải thiện đáng kể, dù vẫn tồn tại sự dao động theo chu kỳ. Kết quả này củng cố nhận định hiệu quả hoạt động của ngân hàng không tăng tuyến tính, mà gắn liền với các giai đoạn điều chỉnh chiến lược và mô hình kinh doanh.

4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB được triển khai như một chiến lược quản trị dài hạn, gắn chặt với định hướng tổng thể của ngân hàng, thay vì chỉ là một giải pháp ngắn hạn nhằm cải thiện các chỉ tiêu tài chính. Phát hiện này phù hợp với lập luận của Blickle và cộng sự (2023), khi cho rằng chuyên môn hóa trong ngân hàng cần được nhìn nhận như một lựa chọn chiến lược ở cấp tổ chức, trong đó lợi thế thông tin và tri thức ngành đóng vai trò trung tâm.

Từ góc độ định tính, kết quả phỏng vấn cho thấy việc lựa chọn ngành trọng tâm tại MSB không chỉ dựa trên tiềm năng sinh lời, mà còn gắn với khả năng

Hình 2. Xu hướng ROA, ROE và NIM của MSB theo thời gian



tích lũy tri thức ngành, năng lực quản trị rủi ro và chất lượng nguồn nhân lực. Cách tiếp cận này cũng có quan điểm của de la Torre và cộng sự (2010), theo đó hiệu quả hoạt động ngân hàng, đặc biệt trong phân khúc doanh nghiệp và doanh nghiệp vừa và nhỏ, phụ thuộc đáng kể vào mức độ hiểu biết ngành và khả năng khai thác thông tin mềm, vượt ra ngoài khuôn khổ cho vay quan hệ truyền thống.

Kết quả thống kê mô tả cho thấy, hiệu quả hoạt động của MSB, được phản ánh qua các chỉ tiêu như ROA, ROE và NIM, không tăng theo một xu hướng tuyến tính rõ ràng trong ngắn hạn, mà có sự biến động theo thời gian. Tuy nhiên, trong các giai đoạn gần đây, hiệu quả hoạt động có xu hướng ổn định hơn, đặc biệt là biên lãi ròng duy trì ở mức tương đối ổn định. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước tại Việt Nam cho rằng, tác động của các chiến lược kinh doanh như đa dạng hóa thu nhập hay chuyên

môn hóa không nhất thiết tạo ra hiệu quả tức thì, mà cần được đánh giá trong trung và dài hạn (Phạm Thùy Dương et al., 2022; Nguyễn Kim Phước, 2024).

Một điểm đáng chú ý khác là vai trò của nguồn nhân lực và tri thức tổ chức trong việc triển khai mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm. Các nhà quản lý MSB đều nhấn mạnh yêu cầu chuyên môn hóa theo ngành làm gia tăng áp lực đào tạo, giữ chân nhân sự và tái cấu trúc bộ máy, đặc biệt trong giai đoạn đầu triển khai. Nhận định này tương đồng với kết quả của Nguyen và cộng sự (2023), khi cho thấy, vốn trí tuệ và nguồn nhân lực có vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và hiệu quả hoạt động ngân hàng. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng nhất quán với Châu (2025) khi chỉ ra rằng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực chịu ảnh hưởng đáng kể bởi các chiến lược điều chỉnh mô hình kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm tại MSB mang lại những lợi ích tiềm năng về chất lượng khách hàng, năng lực quản trị và sự ổn định hiệu quả hoạt động, song đồng thời đặt ra những thách thức liên quan đến rủi ro tập trung và yêu cầu cao về nguồn nhân lực. Điều này gợi ý hiệu quả của mô hình không thể được đánh giá đơn thuần thông qua các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn, mà cần được xem xét trong bối cảnh quản trị tổng thể và năng lực tổ chức của ngân hàng.

5. Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng định tính kết hợp thống kê mô tả về mối liên hệ giữa quản lý mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm và hiệu quả hoạt động ngân hàng trong bối cảnh một ngân hàng thương mại Việt Nam. Thông qua nghiên cứu trường hợp MSB, kết quả cho thấy, mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm được triển khai như một cấu phần chiến lược dài hạn, trong đó hiệu quả không chỉ được đo lường bằng lợi nhuận, mà còn thể hiện ở mức độ ổn định hoạt động, năng lực chuyên môn hóa và khả năng kiểm soát rủi ro.

Về mặt học thuật, nghiên cứu đóng góp bằng cách bổ sung góc nhìn định tính cho dòng nghiên cứu vốn

chủ yếu dựa trên phương pháp định lượng tại Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò của bối cảnh tổ chức và nhận thức quản lý trong việc đánh giá hiệu quả chiến lược ngân hàng.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý các ngân hàng thương mại khi triển khai mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm cần chú trọng đồng thời đến (i) đầu tư liên tục vào nguồn nhân lực chuyên môn hóa, (ii) cơ chế quản trị rủi ro và hệ thống theo dõi hiệu quả, nhằm giảm thiểu rủi ro tập trung và phát huy lợi ích dài hạn của mô hình (iii) hệ thống theo dõi hiệu quả đa chiều, không chỉ dựa trên chỉ tiêu lợi nhuận ngắn hạn.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại những hạn chế nhất định do mang tính nghiên cứu trường hợp đơn và không nhằm khái quát cho toàn bộ hệ thống ngân hàng. Ngoài ra kết quả có thể chịu ảnh hưởng bởi nhận thức chủ quan của người được phỏng vấn và đặc thù tổ chức của MSB. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng so sánh nhiều ngân hàng, kết hợp phương pháp định lượng kiểm định hoặc phân tích theo ngành/lĩnh vực cụ thể, nhằm cung cấp bằng chứng toàn diện hơn về hiệu quả của mô hình kinh doanh theo ngành trọng tâm trong hệ thống ngân hàng Việt Nam ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Nguyễn Thị Quỳnh Châu (2025). Tác động của chuyển đổi số và đa dạng hóa thu nhập có điều chỉnh rủi ro đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng châu Á*, 19-35. <https://doi.org/10.63065/ajeb.vn.2025.229.112413>
- Nguyễn Kim Phước. (2024). Mối quan hệ giữa đa dạng hóa thu nhập, vốn nhân lực, quy mô và hiệu quả tài chính của các ngân hàng thương mại cổ phần của Việt Nam niêm yết trên HOSE. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh (Kinh tế – Kinh doanh)*. <https://vjol.info.vn/index.php/DHM-KTQTKD/article/view/106999>
- De la Torre, A., Martínez Pería, M. S., & Schmukler, S. L. (2010). Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending. *Journal of Banking & Finance*, 34(9), 2280–2293. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.02.014>
- Nguyen, D., Le, T., & Tran, S. (2023). The moderating role of income diversification on the relationship between intellectual capital and bank performance: Evidence from Viet Nam. *Cogent Business & Management*, 10(1), Article 2182621. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2182621>
- Duong Thuy Phan - Trong Tai Nguyen - Thi Thanh Hoang (2022). Impact of income diversification on the business performance of Vietnamese commercial banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2132592. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2132592>

Blickle, K., Parlatore, C., & Saunders, A. (2023). Specialization in banking (SSRN Working Paper No. 4420527). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4420527>

Ngày nhận bài: 3/1/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 18/1/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 5/2/2026

MANAGING INDUSTRY-FOCUSED BUSINESS MODELS AND OPERATIONAL EFFICIENCY IN COMMERCIAL BANKS: A CASE STUDY OF VIETNAM MARITIME BANK (MSB)

● VU THI PHUONG¹

● TO MINH HUONG¹

¹Faculty of Accounting and Business,
Thuy Loi University

ABSTRACT:

This study examines the management of industry-focused business models and their relationship with banking performance through a case study of Vietnam Maritime Commercial Joint Stock Bank (MSB). Adopting a qualitative research design complemented by descriptive statistics, the study draws on semi-structured interviews with senior managers and industry experts, alongside secondary data spanning the period from 20xx to 20xx. The findings indicate that MSB's industry-focused business model has been implemented as a long-term strategic orientation aimed at optimizing the credit portfolio structure, thereby enhancing customer quality and supporting stable operational performance, despite the absence of immediate profit gains. By providing empirical insights into the application of focus strategies in commercial banking, this study contributes to the existing literature and offers practical implications for the design and governance of industry-focused business models in Vietnamese commercial banks.

Keywords: commercial banks, industry-focused business model, major industries, performance.