

QUẢN TRỊ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

Nguyễn Tuấn Anh, Đinh Thị Lan Hương

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Trong kỷ nguyên số, đặc biệt là trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0), công nghệ không đơn thuần là một công cụ hỗ trợ mà đã trở thành nhân tố tác động mạnh mẽ đến quản trị ngân hàng thương mại. Các sản phẩm của cuộc CMCN 4.0 làm thay đổi toàn diện, từ bản chất đến hình thức của hoạt động kinh doanh ngân hàng, đặt ra nhiều yêu cầu mới, thách thức mới cho công tác quản trị.

Xu thế tất yếu

Trong cuộc CMCN 4.0, các ngân hàng thương mại chịu sự tác động trực tiếp của các công nghệ nền tảng lên hoạt động kinh doanh và quản trị, đòi hỏi phải thay đổi mô hình, phương thức hoạt động và sản phẩm để phát triển bền vững. Với các nền tảng công nghệ thông minh, tự động hoá, có tính tích hợp cao, kết nối mở, linh hoạt của cuộc CMCN 4.0 và sự ra đời của điện thoại thông minh đã, đang và sẽ làm thay đổi hoàn toàn cách con người giao tiếp và tương tác, thay đổi hành vi và nhu cầu khách hàng, do vậy, thay đổi hoàn toàn kênh phân phối và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng - tài chính truyền thống. Các biến đổi rõ rệt nhất bao gồm:

Thứ nhất, CMCN 4.0 sẽ làm thay đổi hoàn toàn về kênh phân phối và các sản phẩm dịch vụ ngân hàng tài chính truyền thống: trong thương mại và thanh toán điện tử, các giao dịch thông qua ví điện tử, thẻ ghi nợ của doanh nghiệp, qua điện thoại di động sẽ làm giảm sút mạnh việc giao dịch trực tiếp qua tài khoản ngân hàng, qua thẻ thanh toán, séc. Dần dần, các tài khoản ngân hàng chỉ còn sử dụng để chuyển tiền, nạp tiền, rút tiền mặt và đóng vai trò lưu trữ giá trị

tiền trên điện thoại di động, trở thành một tiện ích trong thế giới công nghệ. Bằng các kênh bán hàng qua Internet, Mobile Banking, Mobile Apps (ứng dụng di động), Social Media (mạng xã hội), ngân hàng số và giao dịch không giấy tờ sẽ là xu thế phát triển mạnh. Tuy nhiên, với các kênh bán hàng này, ngân hàng sẽ không kiểm soát, hiển thị được luồng tiền của khách hàng đi vào các mạng xã hội hay các giao dịch qua ví điện tử... Điều này ngăn cản các ngân hàng thương mại trong việc thu thập dữ liệu, phân tích khách hàng để quyết định chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh.

Thứ hai, CMCN 4.0 làm thay đổi cấu trúc tổ chức bộ máy của ngân hàng thương mại: với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số trên các thiết bị di động, máy tính cá nhân, khách hàng sẽ có nhu cầu ngày càng cao về giao dịch điện tử, tức thời ngay trên điện thoại di động, máy tính cá nhân để đảm bảo tính hiệu quả về thời gian, độ chính xác; số lượng giao dịch trực tiếp với cán bộ ngân hàng tại các chi nhánh, phòng giao dịch sẽ giảm mạnh, không chỉ các giao dịch thanh toán mà cả các sản phẩm truyền thống khác như tiền gửi tiết kiệm,

hoạt động tín dụng... cũng sẽ thực hiện bằng phương thức điện tử trên điện thoại di động. Thậm chí, trí tuệ nhân tạo và giọng nói cảm xúc sẽ trở thành người tư vấn dịch vụ ngân hàng thông minh kết nối với tài khoản thông minh. Do vậy, sự tồn tại của các chi nhánh, phòng giao dịch truyền thống của ngân hàng bị đe dọa, có thể không biến mất nhưng giảm sút mạnh về số lượng là xu thế tất yếu.

Thứ ba, về nghiên cứu và xây dựng mối quan hệ với khách hàng: hành vi của khách hàng chuyển dần sang thanh toán di động và kỹ thuật số trên toàn cầu. Việc kết nối, xây dựng mối quan hệ với khách hàng hay việc tìm hiểu, phân tích khách hàng theo phương pháp truyền thống trở nên khó khăn. Vì vậy, các ngân hàng thương mại sẽ phải xây dựng các tiện ích ngân hàng nhân tạo thông minh, ngân hàng cảm xúc, trong đó, các thiết bị thông minh sẽ giúp thu thập thông tin, dữ liệu và nghiên cứu về hành vi, tâm lý để tìm hiểu nhu cầu tài chính của người tiêu dùng. Để thực hiện được điều này, các ngân hàng cần có sự “bắt tay” chặt chẽ với các công ty Fintech, các mạng xã hội để có nguồn dữ liệu toàn diện về khách hàng.

Thách thức đối với các nhà quản trị ngân hàng thương mại

Những công nghệ đột phá từ cuộc CMCN 4.0 sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các ngân hàng thương mại phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, sáng tạo, mở ra nguồn doanh thu mới. Bên cạnh đó, việc ứng dụng các công nghệ mới trong công tác quản trị cũng giúp các ngân hàng có thể thu thập, xử lý, phân tích các nguồn dữ liệu lớn phục vụ công tác điều hành, nhằm tiết giảm chi phí vận hành, nâng cao lợi nhuận và hiệu quả kinh doanh. Bên cạnh đó, cuộc CMCN 4.0 cũng đánh dấu sự ra đời và phát triển lớn mạnh của các công ty Fintech, bao gồm (i) Các nhà phát triển công nghệ cung cấp nền tảng số (mạng xã hội, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo, điện thoại thông minh và dịch vụ di động) và (ii) Các công ty khởi nghiệp dịch vụ tài chính cung cấp các sản phẩm, dịch vụ trong các mảng thanh toán, quản lý tài sản, cho vay, huy động vốn từ cộng đồng, thị trường vốn và các công ty bảo hiểm. Tại Việt Nam, số lượng các công ty Fintech đã tăng gần gấp bốn lần, từ khoảng 40 công ty vào cuối năm 2016 lên đến gần 150 công ty ở thời điểm hiện tại và tập trung chủ yếu trong lĩnh vực ngân hàng (bao gồm hoạt động thanh toán, các ứng dụng công nghệ vào lĩnh vực ngân hàng, chấm điểm tín dụng...). Hiện nay, các công ty Fintech tại Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực thanh toán chiếm tỷ trọng lớn, với 31 tổ chức trung gian thanh toán đã được cấp giấy phép và đang hoạt động; lĩnh vực P2P Lending với số lượng khoảng 40 công ty; những công ty Fintech khác phát triển các giải pháp để hỗ trợ hoạt động của ngân hàng mà không trực tiếp cung ứng dịch vụ tới khách hàng sử dụng cuối cùng. Giá trị giao dịch của Fintech tại Việt Nam cũng ghi nhận mức tăng ấn tượng lên 4,4 tỷ USD trong năm 2017 và dự kiến sẽ đạt 7,8 tỷ USD vào năm 2020 (theo báo cáo của Công ty tư vấn Solidiance). Theo nhận định và

đánh giá của các chuyên gia nước ngoài, Việt Nam là quốc gia có nhiều điều kiện thuận lợi và tiềm năng cho sự phát triển của lĩnh vực Fintech dựa trên lợi thế so sánh về quy mô dân số; tỷ lệ người dân tiếp cận điện thoại di động ở mức cao; số lượng người sử dụng Internet phát triển nhanh và sự am hiểu lĩnh vực công nghệ thông tin... Tuy nhiên, tất cả những điều này cũng đặt ra những thách thức không nhỏ đối với các nhà quản trị ngân hàng thương mại. Cụ thể:

Thách thức trong phát triển các kênh phân phối mới, các sản phẩm dịch vụ ngân hàng hiện đại, mang tính tích hợp cao: người tiêu dùng hiện đang sống trong một thế giới siêu kết nối toàn cầu với mạng xã hội, ứng dụng di động, Internet và các công nghệ số hoá khác. Họ có nhiều lựa chọn và tiếp cận dễ dàng hơn với các kênh phân phối dịch vụ, vì vậy, các ngân hàng cần phải nghiên cứu, nắm bắt xu hướng và hợp tác với các công ty Fintech để lựa chọn các kênh phân phối phù hợp nhằm tối đa hoá trải nghiệm khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm. Xu hướng hiện nay của ngân hàng là triển khai mô hình hợp kênh (Omni-Channel) để đồng nhất trải nghiệm của khách hàng trên tất cả các kênh phân phối, ứng dụng các kênh phân phối mới như trợ lý ảo/ Chatbox, ATM đa năng thế hệ mới, chi nhánh ảo trên mạng xã hội...

Thách thức trong việc đầu tư vào các nền tảng công nghệ: về cơ bản, các ngân hàng đã có trình độ công nghệ tiên tiến, tuy nhiên, để triển khai được các sản phẩm, dịch vụ và công nghệ trong cuộc CMCN 4.0, các ngân hàng thương mại phải đầu tư, phát triển các nền tảng công nghệ mới, đặc biệt là giải pháp tích hợp với hệ thống corebanking hiện tại. Việc đầu tư vào các công nghệ mới sẽ gặp các thách thức như: (i) Chi phí đầu tư ban đầu rất cao, đòi hỏi phải có nguồn lực tài chính đủ mạnh; (ii) Hệ thống ngân hàng lõi hiện tại đang là rào cản

lớn đối với việc đổi mới công nghệ. Có những hệ thống ngân hàng lõi có cấu trúc không linh hoạt, hoạt động nguyên khối sẽ đòi hỏi đầu tư nhiều về tài chính, nhân lực, thời gian trong việc chỉnh sửa hoặc tích hợp với các nền tảng công nghệ số; (iii) Yêu cầu về nguồn nhân lực công nghệ trình độ cao để phát triển, triển khai, vận hành và kiểm soát hệ thống.

Thách thức trong tái cấu trúc tổ chức bộ máy ngân hàng: các ngân hàng phải thực hiện cấu trúc lại mạng lưới các chi nhánh và hệ thống phòng/ban tại trụ sở chính, các đơn vị trực thuộc. Các chi nhánh có xu hướng giảm số lượng tại các khu vực thành thị nơi các thiết bị công nghệ (điện thoại, máy tính, Internet...) được phủ sóng rộng khắp; chỉ duy trì tại vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa. Bên cạnh việc cấu trúc lại mạng lưới về mặt số lượng chi nhánh, phòng giao dịch; các ngân hàng còn phải đổi mới cơ chế hoạt động của các chi nhánh này. Đối với các phòng/ban chuyên môn, đơn vị trực thuộc tại trụ sở chính có xu hướng cấu trúc lại theo lĩnh vực chuyên môn, trong đó, thu hẹp nhóm chuyên môn theo phương pháp truyền thống như: tư vấn khách hàng, giao dịch thanh toán, lưu trữ hồ sơ...; phát triển mở rộng các nhóm chuyên môn sâu về: công nghệ thông tin, phân tích dữ liệu khách hàng, kiểm soát hệ thống...

Thách thức về nguồn nhân lực: việc chuyển đổi hoạt động trên cơ sở nền tảng công nghệ 4.0 sẽ làm thay đổi hoàn toàn về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của các ngân hàng thương mại. Trong đó, nhu cầu về cán bộ nghiệp vụ ngân hàng truyền thống sẽ giảm xuống, đặc biệt là nhân lực thực hiện các thao tác thủ công, có tính lặp đi lặp lại; nhân lực có trình độ sơ cấp như giao dịch viên, kế toán viên, cán bộ làm hồ sơ tín dụng, chuyên viên tư vấn... Thay vào đó, nhu cầu về nguồn nhân lực công nghệ chất lượng cao như:

lập trình viên, phân tích dữ liệu, quản trị hệ thống, quản trị rủi ro, chuyên viên pháp lý... sẽ ngày càng cao. Việc thay đổi cấu trúc nguồn nhân lực sẽ kéo theo nhiều yêu cầu mới về chính sách tuyển dụng, đãi ngộ, sử dụng, đào tạo và đào tạo lại... của ngân hàng.

Thách thức trong vấn đề bảo mật thông tin, đảm bảo an toàn giao dịch của khách hàng trong môi trường mạng: việc thực hiện giao dịch ngân hàng thông qua hệ thống mạng xã hội, các thiết bị thông minh và sự phát triển của các sản phẩm tài chính xuyên biên giới, tương tác theo thời gian thực đã tạo ra những rủi ro lớn cho ngân hàng. Công nghệ số làm gia tăng những lỗ hổng bảo mật, tạo điều kiện cho tội phạm công nghệ cao, tin tặc hoạt động mạnh và xuyên biên giới. Các tội phạm công nghệ cao có thể tấn công làm tê liệt hoạt động của ngân hàng, đánh cắp tiền từ tài khoản khách hàng. Do vậy, việc nhận diện các nguy cơ và có cơ chế bảo mật để phòng ngừa, ngăn chặn các vụ tấn công của tội phạm công nghệ, đảm bảo an toàn hoạt động ngân hàng là một thách thức rất lớn cho các nhà quản trị hiện nay.

Thách thức về quản trị thay đổi và rủi ro trong quá trình chuyển đổi công nghệ và hoạt động ngân hàng: việc theo đuổi xu hướng phát triển chung trong cuộc CMCN 4.0 sẽ kéo theo sự thay đổi gần như toàn diện trong hoạt động ngân hàng. Quá trình thay đổi có thể tạo ra những cú sốc và tác động bất lợi đến hoạt động kinh doanh ngân hàng. Bên cạnh đó, khi triển khai ngân hàng số sẽ phát sinh nhiều rủi ro về chiến lược, pháp lý, công nghệ, tài chính và gian lận; trong số đó, rủi ro về công nghệ (sự cố hoạt động và lỗ hổng công nghệ) là lớn nhất. Do vậy, việc kiểm soát và quản trị quá trình thay đổi và rủi ro từ chiến lược và hoạt động kinh doanh đến tổ chức, con người... là một bài toán khó dành cho các nhà quản trị ngân hàng.

Thách thức từ phía hành lang pháp lý của nhà nước: các công nghệ trong CMCN 4.0 phát triển quá nhanh, khiến nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam thực sự lúng túng trong việc thiết kế khung khổ pháp lý, đặt ra yêu cầu mới cho chính phủ trong việc thiết kế các khuôn khổ chính sách mới để quản lý, giám sát những yếu tố mới của khu vực tài chính ngân hàng, như: tiền thuật toán (crypto currency), tiền điện tử (e-money), các công ty Fintech... Việc chậm đổi mới hoặc thiếu hành lang pháp lý đồng bộ về ngân hàng số từ phía các cơ quan quản lý nhà nước có thể ngăn cản, làm chậm quá trình đổi mới của ngân hàng thương mại trong việc ứng dụng công nghệ 4.0 để tạo ra các sản phẩm mới.

Thách thức từ các công ty Fintech: sự phát triển mạnh mẽ của các công ty Fintech là mối đe dọa và thách thức lớn đối với hoạt động của mô hình ngân hàng thương mại truyền thống. Fintech hiện nay đã cung cấp nhiều dịch vụ ngân hàng và tài chính cho người tiêu dùng, bao gồm: dịch vụ thanh toán, quản lý tài sản, gọi vốn từ cộng đồng, cho vay, thị trường tài chính và dịch vụ bảo hiểm. Đối với dịch vụ thanh toán, cùng với sự phát triển các mạng xã hội, các công ty Fintech đã phát triển các dịch vụ thanh toán mới như: ví di động, thanh toán không tiếp xúc, thanh toán ngang hàng P2P, thanh toán ngay lập tức và giải pháp tiền số. Các dịch vụ này cải thiện trải nghiệm của khách hàng với thanh toán xuyên suốt về tốc độ, tính tiện lợi và khả năng truy cập đa kênh. Tại Việt Nam, số lượng giao dịch tài chính từ kênh Internet và điện thoại di động ngày càng tăng mạnh. Có thể thấy các dịch vụ của Fintech đang dần chiếm lĩnh thị phần của các ngân hàng truyền thống.

Giải pháp để phát triển bền vững

Việc ứng dụng các thành tựu của CMCN 4.0 vào hoạt động ngân hàng là một xu thế và yêu cầu tất yếu nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng

nhu cầu khách hàng trong kỷ nguyên số; nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại; đảm bảo sự phát triển bền vững trong xu thế hội nhập quốc tế. Để thực hiện được các mục tiêu này, các nhà quản trị ngân hàng thương mại cần nghiên cứu, triển khai một số giải pháp sau đây:

Một là, cần xây dựng chiến lược phát triển ngân hàng số tại đơn vị theo hướng: công nghệ đi trước nghiệp vụ ngân hàng, trong đó xác định rõ mô hình ngân hàng số hướng đến, lộ trình và các điều kiện, nguồn lực để đầu tư công nghệ và thay đổi loại hình kinh doanh; phương thức quản trị thay đổi khi chuyển mình từ mô hình ngân hàng truyền thống thành mô hình ngân hàng thông minh.

Hai là, lựa chọn nền tảng công nghệ cần phát triển phù hợp với chiến lược phát triển của từng ngân hàng. Do giới hạn về điều kiện tài chính, nhân lực, thời gian, các ngân hàng thương mại không thể triển khai áp dụng đồng thời tất cả các công nghệ mới. Căn cứ vào chiến lược phát triển và mô hình ngân hàng số dự kiến xây dựng, nhà quản trị ngân hàng cần lựa chọn một số nền tảng công nghệ cần thiết và phù hợp trong từng giai đoạn phát triển.

Ba là, thông qua tuyển dụng, chế độ đãi ngộ phù hợp để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nguồn nhân lực có trình độ công nghệ thông tin và kiểm soát hệ thống. Đối với nguồn nhân lực truyền thống, cần có sự sàng lọc, sắp xếp lại, đào tạo, đào tạo lại, để đáp ứng yêu cầu triển khai, vận hành và kiểm soát hoạt động của ngân hàng số ☞