

# Những nhân tố ảnh hưởng tới chiến lược chuyển đổi số tại các ngân hàng Hy Lạp

Bùi Thị Hồng Nhung  
Học viện Ngân hàng

Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng là quá trình thiết kế lại các quy trình nội bộ sử dụng các công nghệ mới cho phép khách hàng có thể truy cập dịch vụ từ xa nhằm mở rộng đối tượng khách hàng, tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh và giảm chi phí hoạt động. Bài viết lược thuật một nghiên cứu về tỷ lệ chấp nhận chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng ở Hy Lạp thông qua việc xây dựng mô hình hồi quy đa biến dựa trên tập dữ liệu khảo sát từ 161 nhân viên tại các ngân hàng Hy Lạp. Nghiên cứu này cung cấp một đóng góp thiết thực cho các giám đốc điều hành của các tổ chức ngân hàng Hy Lạp trong việc lên lịch các chương trình giáo dục mục tiêu nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi sang kỷ nguyên số mới cho nhân viên của họ.

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số bao gồm một khái niệm rộng về ngân hàng, đó là: số hóa tài liệu, sử dụng chữ ký điện tử trong các giao dịch, thanh toán trực tuyến... Khách hàng đang ngày càng quan tâm sử dụng các dịch vụ số. Vì vậy, mô hình kinh doanh mới là cần thiết trong ngành ngân hàng đặc biệt là các nghiệp vụ ngân hàng quan trọng. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi sang ngân hàng điện tử phụ thuộc vào nhiều yếu tố quan trọng như khả năng thích ứng với công nghệ mới của ngân hàng, khả năng cung cấp thêm các dịch vụ mới và khả năng cho phép sự gia nhập của các công ty thứ ba như Alipay, Paypal để tăng cường tính cạnh tranh. Một số lượng đáng kể các giao dịch ngân hàng hiện được thực hiện trên máy tính hoặc điện thoại di động của hầu hết mọi người. Sự đa dạng của các dịch vụ, cộng với việc tiết kiệm thời gian, chi phí và tính dễ sử dụng cũng như khả năng khách hàng được phép có thông tin về các sản phẩm đầu tư của họ theo thời gian thực... đã khiến ngân hàng di động ngày càng trở nên hấp dẫn hơn không chỉ đối với những người trẻ tuổi mà đối với tất cả những người sở hữu điện thoại thông minh. Đây là lý do tại sao lãnh đạo của các ngân hàng Hy Lạp đang đầu tư một lượng lớn chi phí vào cơ sở hạ tầng ngân hàng số. Số hóa ngân hàng mang lại nhiều lợi ích cho cả ngân hàng và khách hàng của họ. Các ngân hàng sử dụng công nghệ số tiết kiệm thời gian, giảm chi phí hoạt động và tối ưu hóa quy trình, cũng như có thể cung cấp các sản phẩm và dịch vụ trên thị trường với chất lượng ngày càng cao. Khách hàng sử dụng dịch vụ ngân hàng số có thể giảm thời gian thực hiện các giao dịch và hoàn thành chúng một cách an toàn.

## 2. Các nghiên cứu liên quan và các yếu tố ảnh hưởng

Việc chuyển đổi số của các ngân hàng bị ảnh hưởng đáng kể bởi nguồn nhân lực của họ, theo báo cáo vào năm 1930 bởi một chủ ngân hàng ở Queensland, khi các bản thảo giấy được thay thế bằng máy in vi tính, một bộ phận nhân viên bảo thủ phản đối mạnh mẽ sự đổi mới này, những nhân viên ngân hàng không thích ứng với các yêu cầu mới của thời điểm đó hoặc đã chuyển đến các chi nhánh ở nông thôn nhỏ hơn hoặc thậm chí có nguy cơ mất việc làm. Tương tự, những năm 1960, đã có sự phản kháng của công đoàn đối với Hội đồng Liên bang trong việc áp dụng các đổi mới công nghệ vào thời điểm đó, vì lo ngại vấn đề giảm việc làm. Khi thập kỷ tiếp theo mang lại những tiến bộ công nghệ mới trong ngân hàng, việc tham vấn chung giữa người sử dụng lao động và công đoàn trở nên cấp thiết. Về vấn đề này, các ủy ban chung đã được thành lập để nhân viên ngân hàng chuyển đổi sang kỷ nguyên mới diễn ra thuận lợi nhất có thể. So sánh những điều trên với diễn biến của thị trường ngân hàng Hy Lạp năm 2019, có nhiều điểm tương đồng. Khía cạnh phổ biến nhất là phản ứng của nhân viên đối với công nghệ mới do sợ thay đổi và nguy cơ mất việc làm. Ban lãnh đạo doanh nghiệp, đặc biệt là trong lĩnh vực ngân hàng, nơi quá trình chuyển đổi số ảnh hưởng đến cách làm việc của một số lượng lớn nhân viên, cần phải có cách tiếp cận và kế hoạch hành động một cách có hệ thống. Yếu tố quan trọng nhất trong việc chấp nhận thay đổi là thái độ của nhân viên, cho dù chủ quan hay được thúc đẩy bởi tổ chức công đoàn của họ, thái độ của họ đối với sự thay đổi cũng quyết định mức độ thành công hay

thất bại của bất kỳ dự án nào. Nhiều bài báo liên quan đến số hóa ngân hàng ghi nhận sự cần thiết phải đào tạo nhân viên về cách sử dụng công nghệ mới. Thông thường, các nhân viên, mặc dù sẵn sàng chấp nhận thay đổi, nhưng lại cảm thấy khó thay đổi do thiếu kiến thức hoặc kỹ năng cần thiết để thực hiện thay đổi. Các ngân hàng cần phải có các chương trình đào tạo thích hợp cho nhân viên, ngoài kiến thức thực tế còn giúp họ dần dần tiếp cận và thích nghi với sự thay đổi. Các nhà nghiên cứu sử dụng tính hữu ích để xác định mức độ mà công nghệ mới có thể hỗ trợ người dùng hoàn thành nhiệm vụ. Các yếu tố chính ảnh hưởng đến tính tiện ích là tính dễ sử dụng, tầm quan trọng của công nghệ mới đối với công việc và chất lượng của sản phẩm cuối cùng. Tính dễ sử dụng được nhận thức ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động ngân hàng số.

Dựa trên việc xem xét các nghiên cứu liên quan, nhóm tác giả đã đưa ra bốn giả thuyết để phân tích mối liên quan giữa các yếu tố: Hành vi sử dụng, Tính hữu ích, Tính hiệu quả, Tính dễ sử dụng và Ý định sử dụng (Hình 1).

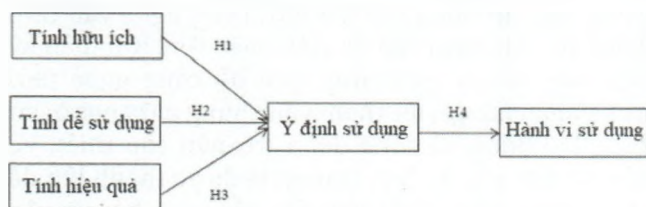
Giả thuyết 1 (H1): Tính hữu ích tác động tích cực đến Ý định sử dụng ngân hàng số.

Giả thuyết 2 (H2): Tính dễ sử dụng tác động tích cực đến Ý định sử dụng ngân hàng số.

Giả thuyết 3 (H3): Tính hiệu quả tác động tích cực đến Ý định sử dụng ngân hàng số.

Giả thuyết 4 (H4): Ý định sử dụng ngân hàng số tác động tích cực đến Hành vi sử dụng.

Hình 1. Một quan hệ giữa các yếu tố



Nhóm tác giả sử dụng bảng câu hỏi trực tuyến khảo sát ý kiến người dùng ở tất cả các cấp trong ngân hàng, từ các giám đốc điều hành cấp cao (người có thể cho rằng số hóa là một lợi ích cho hệ thống ngân hàng) đến các nhân viên cấp thấp (người có thể cho rằng số hóa gây ra sự phiền phức). Bảng câu hỏi sử dụng thang điểm gồm 2 lựa chọn Không đồng ý - Đồng ý để đo lường năm yếu tố: Hành vi sử dụng, mức độ hữu ích, tính hiệu quả, mức độ dễ sử dụng và ý định sử dụng. Công cụ này dựa trên nghiên cứu tương tự tập trung vào mức độ chấp nhận các công nghệ mới trong ngành ngân hàng của cả nhân viên và người dùng cuối.

### 3. Kết quả nghiên cứu

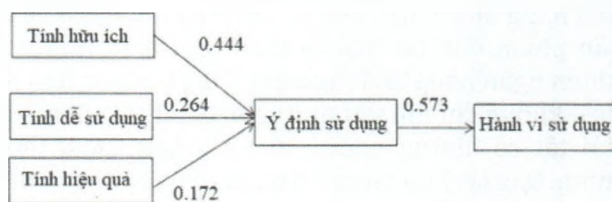
Cuộc khảo sát cho thấy tỷ lệ đáng kể nhất trong số những người được hỏi của nghiên cứu thuộc nhóm tuổi 36-45 (58,7%), điều này là hoàn toàn bình thường vì đợt tuyển dụng hàng loạt cuối cùng trong ngành diễn ra vào năm 2007-2008 do khủng hoảng kinh tế ở Hy Lạp. Tỷ lệ nhân viên nữ chiếm ưu thế nhỏ (54,2% so với 45,8%). Phần lớn những người được hỏi (85%) có bằng cấp Đại học/Sau Đại học/Tiến sĩ, chỉ 15% số người được hỏi không có bằng cấp. Những người trả lời khảo sát được tuyển dụng ở 20 đơn vị khác nhau, phần lớn làm việc trong mạng lưới các chi nhánh (45,8%); khoảng 10,3% quản lý các khoản vay tín chấp; 11,6% làm tại các trung tâm hỗ trợ các đơn vị khác; 5,2% làm các dịch vụ bảo hiểm. Về kinh nghiệm làm việc tại ngân hàng của những người được hỏi, tập trung chủ yếu ở hai nhóm 11-15 và 16-20 năm kinh nghiệm đạt 60%; 11,6% có kinh nghiệm từ 0-5 năm.

Dựa trên Hình 1, nhóm tác giả đã xây dựng hai mô hình hồi quy đa biến để phân tích mức độ ảnh hưởng của các yếu tố. Mô hình đầu tiên, các biến độc lập là Tính hữu ích; Tính dễ sử dụng và Tính hiệu quả; biến phụ thuộc là Ý định sử dụng. Mô hình hai, biến độc lập là Ý định sử dụng và biến phụ thuộc là Hành vi sử dụng. Độ tin cậy được đo bằng Cronbach's alpha với các giá trị nằm trong khoảng từ 0,860 đến 0,911 đáp ứng mức khuyến nghị tối thiểu là 0,70. Kết quả kiểm định giả thuyết được mô tả trong bảng 1 và hình 2 như sau:

Bảng 1. Kiểm định giả thuyết

Model	$\beta$	t-Value	Sig.
Tính hữu ích	0.444	5.547	0.000
Dễ sử dụng	0.264	3.027	0.005
Hiệu quả bản thân	0.172	2.482	0.026
Ý định sử dụng	0.573	8.813	0.000

Hình 2. Kết quả mô hình



Kết quả cho thấy, giá trị beta của mức độ hữu ích là 0,444 với mức ý nghĩa là 0,000 do đó, tính hữu ích có tác động tích cực và đáng kể đến ý định sử dụng, giả thuyết H1 được chấp nhận. Giá trị beta của tính dễ sử dụng là 0,264 với mức ý nghĩa là 0,005 do đó, tính dễ sử dụng có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến ý định sử dụng, giả thuyết H2 được chấp nhận. Giá trị beta của tính hiệu quả là 0,172 với mức ý nghĩa là 0,026 do đó, tính hiệu quả có ảnh hưởng

tích cực và đáng kể đến ý định sử dụng, giả thuyết H3 được chấp nhận. Giá trị beta của ý định sử dụng là 0,573 với mức ý nghĩa là 0,000 do đó, ý định sử dụng có tác động tích cực và đáng kể đến hành vi sử dụng, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Kết quả của bài báo chứng minh rằng đa số những người được hỏi đồng ý rằng số hóa cho phép họ thực hiện khối lượng công việc lớn hơn trong thời gian ngắn hơn và dễ dàng hơn. Về cảm nhận dễ sử dụng, một tỷ lệ phần trăm đáng kể những người được hỏi cho rằng việc làm quen với công nghệ mới không đòi hỏi kiến thức và kỹ năng đặc biệt. Những nhân viên trẻ hơn với trình độ học vấn cao hơn đồng ý về việc dễ dàng sử dụng các công nghệ mới. Những nhân viên lớn tuổi có trình độ học vấn thấp hơn cho biết rằng có rất nhiều khó khăn trong việc sử dụng các hệ thống này. Những nhân viên có kiến thức trước về việc sử dụng các ứng dụng tương tự đánh giá cao tính hiệu quả. Về ý định sử dụng, đa số người được hỏi phản hồi rất tích cực vì với việc tích hợp các công nghệ mới này vào cuộc sống hàng ngày của họ, việc sử dụng chúng gần như trở thành bắt buộc. Do đó, kết quả của bài báo này xác nhận việc chấp nhận H4.

#### 4. Kết luận

Bài viết này tìm hiểu thái độ của các nhân viên ngân hàng ở Hy Lạp đối với việc số hóa các hoạt động ngân hàng và quá trình chuyển đổi của họ sang môi trường ngân hàng số mới. Trong những năm gần đây, nhân viên của các ngân hàng Hy Lạp cũng đã thay đổi công việc của họ, vì một phần đáng kể công việc của họ đã được số hóa, 161 nhân viên ngân hàng đã tham gia vào cuộc nghiên cứu. Vì tất cả các ngân hàng Hy Lạp đã bước vào thời kỳ chuyển đổi sang ngân hàng số, để cắt giảm chi phí hoạt động và áp dụng mô hình dịch vụ khách hàng linh hoạt hơn, họ cần phải nhận thức được thái độ của nhân viên đối với sự phát triển mới này.

Đóng góp chính trong nghiên cứu này nhận định được mặc dù chuyển đổi số có liên quan đến thất nghiệp và mất thu nhập nhưng nhân viên trong các ngân hàng Hy Lạp có thái độ tích cực đối với số hóa. Đóng góp quan trọng thứ hai là đề xuất được các ngân hàng cần có các chương trình đào tạo để nâng cao nền tảng kiến thức của nhân viên về cách áp dụng các công nghệ mới. Số hóa tạo ra những cơ hội mới để phát triển, tuy nhiên cần có một quá trình chuyển đổi suôn sẻ thông qua đào tạo. Rủi ro không gian mạng cũng là một thách thức đáng kể cần được nhân viên và các nhà quản lý xem xét vì có thể ảnh hưởng đến ý định sử dụng công nghệ số của họ. Các nhà quản lý trong lĩnh vực ngân hàng lo ngại về khả

năng của các ngân hàng trong việc nhận thức, đối phó và đánh giá rủi ro của các cuộc tấn công mạng, cũng như việc nhận thức và triển khai các biện pháp ngăn chặn các mối đe dọa và tấn công có hệ thống ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín của hệ thống tài chính. Việc thiếu đội ngũ nhân viên được đào tạo chuyên sâu và được đào tạo đầy đủ là một thách thức lớn với các ngân hàng.

Các kết luận trên nên được sử dụng bởi bộ phận quản lý của các ngân hàng để kích thích người lao động với các chính sách của họ, giảm bớt sự dè dặt của nhân viên trước sự chuyển đổi số mang lại kết quả tối đa thông qua sự phát triển mới. /

#### Tài liệu tham khảo

Cziesla, T. A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry. In Proceedings of the Bled eConference, Bled, Slovenia, 2014.

Yip, A.W.; Bocken, N.M. Sustainable business model archetypes for the banking industry. *J. Clean. Prod.* 2018, 174, 150–169.

Moewes, T.; Puschmann, T.; Alt, R. Service-based Integration of IT-Innovations in Customer-Bank-Interaction. In Proceedings of the Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, Zurich, Switzerland, 16–18 February 2011.

Sloboda, L.; Dunas, N.; Limański, A. Contemporary challenges and risks of retail banking development in Ukraine. *Banks Bank Syst.* 2018, 13, 88–97.

Scott, S.V.; Van Reenen, J.; Zachariadis, M. The long-term effect of digital innovation on bank performance: An empirical study of SWIFT adoption in financial services. *Res. Policy* 2017, 46, 984–1004.

Moslehpour, M.; Pham, V.K.; Wong, W.K.; Bilgiçli, I. E-purchase intention of Taiwanese consumers: Sustainable mediation of perceived usefulness and perceived ease of use. *Sustainability* 2018, 10, 234.

Pikkarainen, T.; Pikkarainen, K.; Karjaluoto, H.; Pahlila, S. Consumer acceptance of online banking: An extension of the technology acceptance model. *Internet Res.* 2004, 14, 224–235.