

# YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN THÀNH CÔNG TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA CÁC NGÂN HÀNG

● PHẠM NGỌC DIỆP

## TÓM TẮT:

Những thành tựu của cách mạng công nghiệp 4.0 được các quốc gia trên thế giới ứng dụng mạnh mẽ trên tất cả các lĩnh vực của đời sống - xã hội. Đối với lĩnh vực tài chính - ngân hàng, xu hướng chuyển đổi số diễn ra ngày càng mạnh mẽ và rõ rệt hơn. Ở Việt Nam, quá trình chuyển đổi số của các ngân hàng thương mại (NHTM) cũng đang diễn ra rất nhanh và bước đầu đạt được những kết quả đáng ghi nhận. Bài viết nhằm chỉ ra những yếu tố tác động đến thành công trong quá trình chuyển đổi số của các ngân hàng. Đây cũng là một sản phẩm trong quá trình nghiên cứu về tác động và quản trị rủi ro trong chuyển đổi số của ngân hàng mà tác giả đang nghiên cứu.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, ngân hàng, yếu tố tác động.

## 1. Cơ sở lý luận

### 1.1. Khái niệm về chuyển đổi số

Cho đến nay, chuyển đổi số được tiến hành trong khuôn khổ bao gồm: tạo giá trị, thay đổi cấu trúc, sử dụng công nghệ và các khía cạnh tài chính. Có thể xem chuyển đổi số là một khái niệm tổng thể bao gồm yếu tố công nghệ, cũng như các thay đổi về tổ chức và chiến lược hoạt động. Chuyển đổi số được coi là yếu tố thúc đẩy và đưa ra giải pháp cho những thách thức mà các ngân hàng đang gặp phải trong kỷ nguyên số (Matt và cộng sự, 2015). Theo Terrar (2015), chuyển đổi số là quá trình một tổ chức phải trải qua khi tiếp cận với cách làm việc và tư duy mới bằng cách sử dụng kỹ thuật số, xã hội hóa, di động và công nghệ mới.

Theo Schwertner (2017), chuyển đổi số là việc

ứng dụng công nghệ để xây dựng các mô hình kinh doanh mới, quy trình, phần mềm và hệ thống, đem lại doanh thu nhiều hơn, đồng thời lợi thế cạnh tranh và hiệu quả cũng cao hơn. Để đạt được điều này, các doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi các quy trình và mô hình kinh doanh, trao quyền cho lực lượng lao động hiệu quả; đổi mới, nâng cao việc cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng và người dân.

Ở một cách tiếp cận khác, theo Lê Thị Thùy Vân (2021), khái niệm chuyển đổi số được hiểu là quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud Computing),... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc và văn hóa công

ty. Trên đây là lý thuyết về khái niệm chuyển đổi số dùng chung cho các doanh nghiệp, vậy chuyển đổi số trong ngân hàng là gì?

Theo Lugovsky (2021), chuyển đổi số trong ngân hàng là sự thay đổi về văn hóa, tổ chức và hoạt động kinh doanh thông qua công nghệ. Theo nghĩa cơ bản nhất, chuyển đổi số là sự chuyển đổi sang các dịch vụ khách hàng số thông qua môi trường Internet. Theo nghĩa rộng hơn, chuyển đổi số là sự cải tiến trong nhiều lĩnh vực liên quan đến dịch vụ cung cấp, tự động hóa quy trình, trải nghiệm khách hàng, tích hợp dữ liệu, tính linh hoạt của tổ chức và hoạt động bán hàng. Thông qua việc chuyển đổi này, ngân hàng bắt đầu cung cấp các dịch vụ kỹ thuật số đến khách hàng một cách toàn diện, giảm thiểu tương tác trực tiếp với khách hàng và giới thiệu các sản phẩm công nghệ thông tin ngân hàng đến khách hàng. Khi đó, các ngân hàng đang trở thành các công ty công nghệ theo cách riêng của họ. Sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận tiếp thị và công nghệ thông tin trong ngân hàng sẽ tạo ra cơ hội cho việc cung cấp các sản phẩm kỹ thuật số của ngân hàng.

Chuyển đổi số trong ngân hàng không chỉ đơn giản là việc ứng dụng các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), Blockchain,... mà thay vào đó là quá trình chuyển đổi toàn bộ từ mô hình, chiến lược, văn hóa kinh doanh của ngân hàng trên nền tảng công nghệ số (Lê Cẩm Tú, 2021).

Có thể thấy, chuyển đổi số ngành Ngân hàng được xem là sự thay đổi về công nghệ số, thực hiện số hóa tất cả các khía cạnh và hoạt động của ngân hàng. Việc chuyển đổi này cho phép tạo mới hoặc sửa đổi quy trình hoạt động, mô hình kinh doanh, văn hóa và gia tăng trải nghiệm khách hàng, bắt kịp các yêu cầu thay đổi của thị trường và đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

### **1.2. Các giai đoạn chuyển đổi số ngân hàng**

Chuyển đổi số trong các doanh nghiệp nói chung và chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng nói riêng hầu hết trải qua 3 giai đoạn:

*Thứ nhất, số hóa thông tin.* Đây là việc chuyển đổi dữ liệu từ dạng vật lý sang dạng kỹ thuật số.

*Thứ hai, số hóa quy trình.* Đây là việc áp dụng công nghệ để tự động hóa quy trình hiện tại, giúp giảm chi phí vận hành và tăng hiệu quả.

*Thứ ba, số hóa toàn diện.* Đây là sự thay đổi mang tính căn bản về công nghệ và tâm lý, tạo ra sự đột phá và chuyển đổi quy trình cả bên trong và bên ngoài.

### **2. Thực trạng chuyển đổi số của các ngân hàng tại Việt Nam hiện nay**

Trong quá trình thực hiện chuyển đổi số ngân hàng, Việt Nam được đánh giá là một quốc gia có nhiều tiềm năng với cơ cấu dân số vàng vừa trẻ vừa năng động. Theo số liệu mới nhất của Liên hợp quốc, tính đến ngày 24/3/2022, dân số Việt Nam có hơn 98 triệu người, với độ tuổi trung bình là 33,3 tuổi. Đặc biệt, tính đến tháng 3/2022, Việt Nam đã có 93,5 triệu thuê bao sử dụng smartphone, ước tính tỷ lệ người trưởng thành sử dụng smartphone đạt khoảng 73,5% (Thông tấn xã Việt Nam, 2022). Đồng thời, theo số liệu thống kê của báo cáo thường niên “Digital 2021”, Việt Nam có gần 70 triệu người dùng Internet, chiếm 70,3% trên tổng dân số (Nguyễn Tuấn Anh, 2021). Đây chính là điều kiện tốt để các NHTM Việt Nam tạo ra những đột phá trên thị trường tài chính - tiền tệ thông qua chuyển đổi số.

Trong những năm gần đây, hệ thống các NHTM Việt Nam đã có nhiều thay đổi tích cực và đáng kể trong quá trình thực hiện chiến lược chuyển đổi số. Hầu hết, các NHTM đã ý thức được tầm quan trọng của chiến lược chuyển đổi số, tích cực chủ động nghiên cứu và đầu tư vào công nghệ số để ứng dụng trong hoạt động kinh doanh ngân hàng. Tuy nhiên, hoạt động chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam đang ở giai đoạn đầu, nhưng với sự nỗ lực của các ngân hàng, cùng với sự phối hợp quản lý và chỉ đạo của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước (NHNN), về cơ bản, hệ thống NHTM Việt Nam đã bước đầu đạt được những kết quả khả quan và đáng ghi nhận. Theo thống kê của NHNN, đến tháng 9/2020, Việt Nam có 95% NHTM đang xây dựng hoặc dự tính xây dựng chiến lược chuyển đổi số, trong đó, 39%

NHTM đã phê duyệt chiến lược chuyển đổi số để phát triển kinh doanh cũng như công nghệ thông tin và 42% NHTM đang xây dựng chiến lược chuyển đổi số (Phan Thị Hoàng Yến và Nguyễn Thúy Hằng, 2021). Theo phát biểu của Tổng Thư ký Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam tại Diễn đàn Ngân hàng bán lẻ Việt Nam 2020 cho biết, các NHTM đã đẩy mạnh việc hiện đại hóa sản phẩm và dịch vụ ngân hàng thông qua việc ứng dụng các công nghệ mới, phát triển các loại hình dịch vụ mới, đa tiện ích và được người dùng đón nhận, đặc biệt là việc ứng dụng CMCN 4.0 như: Công nghệ phi tiếp xúc, ứng dụng sinh trắc học trong nhận diện khách hàng, tích hợp các dịch vụ khác nhau trong phần mềm ứng dụng trên điện thoại thông minh, giao dịch từ xa, trợ lý ảo,... Bên cạnh đó, các NHTM đã liên kết với các công ty tài chính (Fintech) trong việc phát triển và hoàn thiện sản phẩm dịch vụ nhằm nâng cao trải nghiệm và gia tăng giá trị cho khách hàng (Ngô Hải, 2020).

Tùy thuộc vào quy mô, khả năng tài chính cũng như nguồn lực mà mỗi ngân hàng sẽ có mức độ chuyển đổi số khác nhau. Nhìn chung, hầu hết các NHTM Việt Nam cũng đã cho ra mắt ứng dụng ngân hàng số sử dụng trên Smartphone và máy tính, như: VCB Digibank, VietinBank iPay, BIDV SmartBanking, VPBank Online, eBank X của TPBank, Ebanking của HDBank, Mobile banking của Eximbank, Agribank E-Mobile Banking, Omni-Channel của OCB, SCB Mobile Banking... Mặc dù những năm gần đây, với sự bùng phát và diễn biến phức tạp của đại dịch Covid-19, nhiều ngành kinh tế trong nước đã chịu ảnh hưởng nghiêm trọng, trong đó có ngành Ngân hàng. Tuy nhiên, sự bùng phát của dịch bệnh đã tạo ra cú hích cho dịch vụ ngân hàng số phát triển với tốc độ nhanh chóng, các giao dịch trực tiếp ít đi, nhưng khối lượng các giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt qua ngân hàng thì tăng mạnh.

Cụ thể, theo số liệu từ NHNN cho thấy, trong 9 tháng đầu năm 2021, giao dịch qua hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng tăng 41,4% về giá trị giao dịch so với cùng kỳ năm 2020. Hệ thống

chuyển mạch bù trừ các giao dịch bán lẻ tăng 99% về số lượng và tăng 139,8% về giá trị so với cùng kỳ năm 2020. Giao dịch thanh toán trên thiết bị di động ở Việt Nam tăng trưởng mạnh hàng năm, với 90% về số lượng và 150% về giá trị, nhiều ngân hàng đạt trên 90% giá trị giao dịch thực hiện trên kênh số (Cổng thông tin điện tử Bộ Tài chính, 2021). Điều này cho thấy, hệ thống ngân hàng Việt Nam đã và đang ứng dụng các công nghệ tiên tiến trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính đổi mới sáng tạo đến khách hàng; qua đó, chứng minh được tầm quan trọng của chiến lược chuyển đổi số đối với ngành Ngân hàng.

Tuy nhiên, việc thực hiện chiến lược chuyển đổi số của hệ thống Ngân hàng Việt Nam còn gặp nhiều thách thức, đặc biệt là khung pháp lý về chuyển đổi số còn chưa thật sự đồng bộ trong quá trình thực hiện, thường đi sau sự phát triển của công nghệ; hạ tầng công nghệ và kỹ thuật số còn hạn chế và chưa đồng nhất trong hệ thống các ngân hàng; áp lực gia tăng từ các cuộc tấn công an ninh mạng và lừa đảo ngày càng gia tăng; sự cạnh tranh của các công ty Fintech trong lĩnh vực tài chính;... Do đó, để có thể thực hiện chiến lược chuyển đổi số hiệu quả và thuận lợi hơn, các NHTM Việt Nam cần tiếp thu và học hỏi kinh nghiệm chuyển đổi số thành công của các ngân hàng ở những nước có nền kinh tế phát triển với nền công nghệ số hiện đại và thông minh.

### **3. Những yếu tố thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của ngân hàng thương mại**

Chuyển đổi số kỹ thuật đang cho thấy những tác động to lớn tới tất cả các ngành, lĩnh vực, cho dù đó là những người sử dụng có nhiều sự khác nhau. Việc tăng cường sử dụng các thiết bị thông minh, cải thiện kết nối và nhu cầu trải nghiệm người dùng cao cấp là một trong những khía cạnh chính thúc đẩy xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số, đưa dịch vụ đến tận nơi khách hàng.

Ngành ngân hàng là một ngành đang trải qua quá trình hiện đại hóa nhanh chóng, tạo ra phạm vi chuyển đổi kỹ thuật số trong các hoạt động. Tuy nhiên, một hành trình chuyển đổi số thành công



trong ngành ngân hàng phụ thuộc vào 8 yếu tố chính, đó là:

**Một là khách hàng.**

Đảm bảo hiểu và phân tích những gì khách hàng đang tìm kiếm. Cung cấp dịch vụ liên tục, trải nghiệm người dùng cao cấp, trải nghiệm sản phẩm được cá nhân hóa, tính minh bạch và bảo mật là cốt lõi của sự hài lòng của khách hàng trong xu hướng thị trường thay đổi nhanh chóng ngày nay. Các tổ chức bắt buộc phải áp dụng phương pháp tiếp cận "khách hàng là trên hết" để đạt được thành công trong kịch bản cạnh tranh này.

Mang lại sự thay đổi trong quy trình hoạt động, giới thiệu các nền tảng kỹ thuật số trong các dịch vụ cung cấp dịch vụ, nâng cao quy trình tương tác với khách hàng và hơn thế nữa. Tất cả những hoạt động này không chỉ nâng cao khả năng cung cấp dịch vụ của bạn mà còn thúc đẩy sự tương tác của khách hàng với doanh nghiệp của bạn, động lực quan trọng đằng sau bất kỳ thành công nào của doanh nghiệp.

**Hai là, sự cải tiến.**

Hệ thống phân phối đổi mới liên tục được xây dựng dựa trên các nguyên tắc linh hoạt là chìa khóa để đạt được sự cải tiến. Quy trình này phải hiệu quả và có thể dễ dàng theo dõi các xu hướng thay đổi của thị trường, thử nghiệm các sản phẩm sáng tạo và tạo điều kiện cho các cơ chế phản hồi nhanh để lặp lại các sản phẩm để cải tiến.

Quá trình này góp phần vào việc cung cấp dịch vụ theo yêu cầu, liên tục đổi mới và cải tiến đầy nhanh thời gian đưa ra thị trường.

**Ba là, hiện đại hóa cơ sở hạ tầng.**

Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là giới thiệu các công nghệ kỹ thuật số. Cơ sở hạ tầng cơ bản đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện cho luồng thông tin quan trọng đối với các hoạt động kỹ thuật số đầu cuối. Vì vậy, điều quan trọng là phải hiện đại hóa cơ sở hạ tầng trên cơ sở kế thừa những thứ hiện có để hỗ trợ các nền tảng kỹ thuật số.

Kiến trúc Microservice, API và DevOps có thể đẩy nhanh quá trình này. (Hình 1)

**Hình 1: Mô hình các yếu tố tác động đến chuyển đổi số của ngân hàng**



*Nguồn: tổng hợp của tác giả*

**Bốn là, mô hình hoạt động**

Ngày nay, khách hàng đang cần trải nghiệm những dịch vụ kết hợp, sự kết hợp giữa trải nghiệm kỹ thuật số chưa từng có về tốc độ và sự tiện lợi, cũng như giao diện và cảm nhận cá nhân của sản phẩm. Điều này có thể thực hiện được bằng cách chuyển đổi hoạt động kinh doanh theo 3 mô hình hoạt động khác nhau:

Kỹ thuật số như Doanh nghiệp - Ở cấp quản lý.

Kỹ thuật số với tư cách là ngành kinh doanh mới - Ở cấp độ tiếp theo là bộ phận kỹ thuật số riêng biệt để chăm sóc các hoạt động kỹ thuật số.

Digital Native - Thiết lập mới với nền tảng công nghệ riêng, tập trung trực tiếp vào khách hàng.

**Năm là xác định rõ các giải pháp.**

Đảm bảo không bỏ sót bất kỳ điều gì trong quá trình hiện đại hóa cơ sở hạ tầng hiện có. Ngay cả những thứ được cho là lỗi thời cũng có thể đóng góp một phần quan trọng. Xác định và tận dụng tiềm năng của tất cả các giải pháp khả thi tối thiểu và tuyên truyền chúng trên các kênh kỹ thuật số. Đảm bảo sử dụng hiệu quả và tốt nhất các tùy chọn hiện có.

### *Sáu là dữ liệu.*

Các tổ chức ngân hàng nên nhận ra sức mạnh của dữ liệu như là những công cụ và nguồn lực liên quan trong việc thúc đẩy thành công của doanh nghiệp. Cần phải suy nghĩ nhiều hơn về việc triển khai các thực hành phân tích dữ liệu để hiểu và theo dõi các kiểu suy nghĩ của khách hàng. Điều này giúp họ cung cấp các sản phẩm phù hợp nhất và phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Qua việc sử dụng và phân tích dữ liệu cũng sẽ giúp có được những hiểu biết quan trọng về thị trường từ đó có thể hỗ trợ trong việc tăng cường cung cấp sản phẩm, trải nghiệm và làm sâu sắc hơn mối quan hệ với khách hàng.

### *Bảy là nguồn nhân lực.*

Như báo cáo của Diễn đàn Kinh tế Thế giới cho thấy, hơn 55% nhân viên trong lĩnh vực tài chính sẽ

cần nâng cấp kỹ năng của mình để đáp ứng các nhu cầu hoạt động hiện có và đang thay đổi. Để cải thiện và phát triển nhân lực sẽ đòi hỏi sự đầu tư cần thiết cho sự thay đổi trong văn hóa điều hành, mô hình tư duy, văn hóa học hỏi, đào tạo bộ kỹ năng và hơn thế nữa trong các nhóm.

### *Tám là nắm vững và làm chủ công nghệ.*

Phải hiểu rõ tất cả các năng lực kỹ thuật số như chiến lược, văn hóa, công nghệ liên quan, tài trợ, bộ kỹ năng và hơn thế nữa góp phần vào hành trình chuyển đổi kỹ thuật số hoàn chỉnh. Học hỏi kinh nghiệm, áp dụng các phương pháp hay.

Như vậy, việc nắm vững và hiểu rõ những yếu tố tác động này và một sự vận hành linh hoạt để tận dụng những tác động thuận chiều của các yếu tố này sẽ giúp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số trong các ngân hàng của Việt Nam ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Cổng thông tin điện tử Bộ Tài chính (2021), “Thời điểm vàng để phát triển thanh toán không dùng tiền mặt”, truy cập tại: <<https://mof.gov.vn/webcenter/portal/ftpltc/pagesr//chi-tiet tintpltc?dDocName=MOFUCM215714>>
2. Department for International Trade (2021), Landing a Successful Bank - FinTech Partnership in the US, Insights Report, [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/980174/landing-a-successful-bank-fintech-partnership-in-the-us.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/980174/landing-a-successful-bank-fintech-partnership-in-the-us.pdf).
3. Nguyễn Tuấn Anh (2021), “Chuyển đổi số tại Việt Nam và những thống kê ấn tượng đầu năm 2021”, truy cập tại: <<https://specials.laodong.vn/chuyen-doi-so-tai-viet-nam-va-nhung-thong-ke-an-tuong-2021/>>.
4. Nguyễn Thị Ngọc Diễm (2018), *Quản lý nhà nước đối với dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt trong thanh toán nội địa của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.
5. Ngô Hải (2020), “Diễn đàn Ngân hàng bán lẻ Việt Nam 2020: Cập nhật các xu hướng mới của hoạt động ngân hàng bán lẻ”, *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*. Truy cập tại <https://thitruongtaichinhthiente.vn/dien-dan-ngan-hang-ban-le-viet-nam-2020-cap-nhat-cac-xu-huong-moi-cua-hoat-dong-ngan-hang-ban-le-32632.html>
6. Phan Thị Hoàng Yến và Nguyễn Thúy Hằng (2021), “Cơ hội và thách thức trong chuyển đổi số đối với ngân hàng Việt Nam”, *Tạp chí Thị trường Tài chính Tiền tệ*, số 12/2021.
7. Schwertner, K. (2017), “Digital transformation of business”, *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
8. Thông tấn xã Việt Nam (2022), “Hướng đến mục tiêu 85% người trưởng thành có điện thoại thông minh”, truy cập tại: <<https://baotintuc.vn/kinh-te/huong-den-muc-tieu-85-nguoi-truong-thanh-co-dien-thoai-thong-minh-20220417160212797.htm#:~:>>

Ngày nhận bài: 6/7/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/7/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 20/8/2022

*Thông tin tác giả:*

**PHẠM NGỌC DIỆP**

Ngân hàng Quân đội (MB)

## **FACTORS AFFECTING THE DIGITAL TRANSFORMATION SUCCESS OF BANKS**

● **PHAM NGOC DIEP**

Military Commercial Joint Stock Bank

### **ABSTRACT:**

The achievements of the Fourth Industrial Revolution have been widely applied in some countries. For the finance - banking sector, the digital transformation is getting stronger and clearer. Vietnamese commercial banks are also performing the digital transformation and they have gained some encouraging results. This paper is to point out the factors affecting the digital transformation success of banks. This paper is a part of an research about the impact of digital transformation and the risk management for banks when they do digital transformation.

**Keywords:** digital transformation, banking, impact factors.