

# Nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo của Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam

Đoàn Ngọc Diệp

Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Long Biên Hà Nội

Trong lĩnh vực ngân hàng, đổi mới sáng tạo được nhìn nhận là nhân tố then chốt nâng cao hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh. Thực tế cho thấy, các ngân hàng đã chủ động nghiên cứu, đầu tư vào một số thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 trong sản phẩm, dịch vụ, hoạt động quản trị của mình, triển khai thay đổi mô hình quản trị điều hành, mô hình kinh doanh, cấu trúc sản phẩm, dịch vụ thích ứng với xu hướng khách hàng để khai thác những cơ hội thị trường. Bài viết này, tác giả đề cập đến các vấn đề cơ bản về năng lực đổi mới sáng tạo, phân tích thực trạng năng lực đổi mới sáng tạo tại Vietcombank đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo.

## 1. Mở đầu

Trước bối cảnh toàn cầu hoá, hội nhập và môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh như hiện nay thì vòng đời của sản phẩm và công nghệ ngày càng trở nên ngắn hơn, đổi mới sáng tạo giữ một vai trò trung tâm đối với sự phát triển kinh tế, xã hội của từng tổ chức, địa phương và của các quốc gia. Đặc biệt, với xu thế hội nhập và đổi mới công nghệ đặt ra cho Việt Nam những vấn đề rất mới trong quá trình phát triển, đi tắt, đón đầu để nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả của nền kinh tế. Trong giai đoạn vừa qua, nền kinh tế nước ta tăng trưởng theo chiều rộng, đó là dựa vào vốn, tài nguyên, lao động, đặc biệt là lao động không có kỹ năng, tạo ra nhiều cơ hội việc làm và thu nhập cho người lao động, nhưng đây lại là thách thức của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Trong lĩnh vực ngân hàng cũng không nằm ngoài quy luật trên, đổi mới sáng tạo được nhìn nhận là nhân tố then chốt nâng cao hiệu quả hoạt động và lợi thế cạnh tranh của các ngân hàng. Nhận thức về sự cần thiết của đổi mới sáng tạo tại NHTM Việt Nam rất rõ nét thông qua những hành động cụ thể. Thực tế cho thấy, các ngân hàng đã chủ động nghiên cứu, đầu tư vào một số thành tựu công nghệ của CMCN 4.0 trong sản phẩm, dịch vụ, hoạt động quản trị của mình, triển khai thay đổi mô hình quản trị điều hành, mô hình kinh doanh, cấu trúc sản phẩm, dịch vụ thích ứng với xu hướng khách hàng để khai thác những cơ hội thị trường. Là một trong bốn ngân hàng quốc doanh cổ phần lớn nhất Việt Nam hiện nay, Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) nói riêng hiện đang đứng trước những thách thức của hội nhập và cạnh tranh ngày càng gay gắt cũng như cơ hội và thách thức đến từ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0). Do đó, nghiên cứu năng lực đổi

mới sáng tạo tại Vietcombank trong bối cảnh hiện nay là cần thiết.

## 2. Vấn đề cơ bản về năng lực đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo (innovation) được coi là tiền đề tạo ra lợi thế cạnh tranh và có tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển không chỉ trong ngắn hạn mà còn mở đường cho tương lai lâu dài của mọi doanh nghiệp. Những nghiên cứu trước về đổi mới sáng tạo đã chỉ ra rằng đổi mới sáng tạo giúp tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp vì nó giảm giá thành và cải thiện chất lượng của sản phẩm/dịch vụ đang có và tạo ra các sản phẩm/dịch vụ mới hoặc cung cấp mô hình kinh doanh hay cách thức phân phối hàng hoá tốt hơn (Hauser và cộng sự, 2006). Vì thế, đổi mới sáng tạo là điều kiện tiên quyết để duy trì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trên thị trường trong nước hay quốc tế (Drucker, 2006).

Năng lực đổi mới sáng tạo là một thuật ngữ được nhiều tác giả nghiên cứu và có thể được định nghĩa theo nhiều cấp độ khác nhau:

Tiếp cận ở cấp độ quốc gia: năng lực đổi mới sáng tạo cung cấp được một cái nhìn tổng quan nhất về những hoạt động liên quan đến sáng chế đã thay đổi như thế nào qua thời gian.

Tiếp cận ở cấp độ ngành: đối với ngành, vùng và khu vực địa lý như các tỉnh, đô thị, quận hay thành phố, ... những chỉ số đo năng lực đổi mới sáng tạo có thể cung cấp các chỉ báo quan trọng về việc khu vực đó hiện tại những nguồn để tạo ra công nghệ mới đang như thế nào. Năng lực đổi mới sáng tạo cao giúp các vùng, ngành phát triển nhanh về kinh tế, thu hút nhân lực có tay nghề cao, có kinh nghiệm, điều này sẽ giúp tăng thu nhập và tăng khả năng thương mại của các sản phẩm và dịch vụ của khu vực đó.

Tiếp cận ở cấp độ doanh nghiệp: năng lực đổi

mới sáng tạo của doanh nghiệp có thể hiểu như tiềm năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra những sản phẩm mang tính sáng tạo đổi mới. Đổi mới sáng tạo có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, giảm chi phí, tăng sự hài lòng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng và người tiêu dùng.

Tiếp cận ở cấp độ cá nhân: năng lực đổi mới sáng tạo là khả năng của một cá nhân đưa ra những ý tưởng mới, những cách tiếp cận đa chiều và giải quyết vấn đề theo một cách thức khác biệt.

Đổi mới sáng tạo là tiền đề tạo ra lợi thế cạnh tranh và có tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển không chỉ trong ngắn hạn mà còn mở đường cho tương lai lâu dài cho các doanh nghiệp.

Đổi mới sáng tạo giúp cho doanh nghiệp có thể cạnh tranh với những đối thủ khác trên thị trường và bước chân vào những thị trường mới (Becheikh và cộng sự, 2006; Edison và cộng sự, 2013). Điều này cũng được khẳng định trong nhiều nghiên cứu, cụ thể: Porter (1996) cho rằng, yếu tố đặc thù và bền vững, tạo nên sự khác biệt của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh và đạt được kết quả kinh doanh vượt trội chính là hành vi đổi mới sáng tạo;

### **3. Thực trạng năng lực đổi mới sáng tạo tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam**

#### **3.1. Khái quát về Ngân hàng thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)**

Ngân hàng Ngoại thương Việt Nam trước đây, nay là Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) được thành lập và chính thức đi vào hoạt động ngày 01/4/1963 với tổ chức tiền thân là Cục Ngoại hối (trực thuộc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam). Trải qua gần 60 năm xây dựng và trưởng thành, Vietcombank đã có những đóng góp quan trọng cho sự ổn định và phát triển của kinh tế đất nước, phát huy tốt vai trò của một ngân hàng đối ngoại chủ lực, phục vụ hiệu quả cho phát triển kinh tế trong nước, đồng thời tạo những ảnh hưởng quan trọng đối với cộng đồng tài chính khu vực và toàn cầu.

Từ một ngân hàng chuyên doanh phục vụ kinh tế đã Vietcombank ngày nay đã trở thành một ngân hàng đa năng, hoạt động trong lĩnh vực, cung cấp cho khách hàng đầy đủ các dịch vụ tài chính – trong lĩnh vực thương mại quốc tế; trong các hoạt động truyền thông kinh doanh vốn, huy động vốn, tín dụng, tài trợ dự án...cũng như mảng dịch vụ ngân hàng hiện đại, kinh doanh ngoại tệ và các công vụ phái sinh, dịch vụ thẻ, ngân hàng điện tử.

Với sự phát triển lớn mạnh của ngân hàng như hiện nay, hoạt động của Ngân hàng đạt được kết quả đáng mong đợi. Sự tăng trưởng mạnh mẽ này là do sau cổ phần hóa ngân hàng phát triển mạnh mẽ và hoạt động hiệu quả với nhiều đổi mới, sáng tạo trong quản lý và kinh doanh. Trong giai đoạn 2019-

2021, dù ảnh hưởng của dịch Covid-19 nhưng Ngân hàng có một chiến lược kinh doanh hiệu quả. Một số chỉ tiêu khác cũng cho thấy hiệu quả hoạt động của ngân hàng có xu hướng phát triển tốt hơn.

#### **3.2. Năng lực đổi mới sáng tạo tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)**

Đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực ngân hàng đòi hỏi phải có thời gian dài, phức tạp, và nhiều rủi ro. Tuy nhiên, tại Vietcombank đã thực hiện đổi mới sáng tạo trong hoạt động của NHTM như sau:

- Năng lực đổi mới sáng tạo quy trình (Process Innovation)

Ngân hàng không chỉ tập trung đổi mới sáng tạo sản phẩm để phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng mà các hoạt động đổi mới sáng tạo để cải tiến và hoàn thiện quy trình hoạt động của các ngân hàng cũng được tiến hành thường xuyên, liên tục và mạnh mẽ.

Kết quả khảo sát tại Vietcombank cho thấy ngân hàng rất chủ động trong việc đổi mới sáng tạo quy trình, hoạt động đổi mới sáng tạo được ghi nhận và quản lý tại các cấp. Đổi mới sáng tạo quy trình hướng tới rút ngắn thời gian cung ứng dịch vụ đến khách hàng đã được 76% các thành viên tham gia khảo sát đánh giá hoạt động này thực hiện tốt và rất tốt tại ngân hàng trong 3 năm qua. Vietcombank đã tiến hành cải tiến các quy trình nghiệp vụ hoạt động, hoàn thiện trong tổ chức và vận hành quy trình để đạt hiệu quả cao cũng được ghi nhận với 74% các thành viên đại diện ngân hàng xác nhận hoạt động này đã được thực thi tốt tại ngân hàng nơi họ làm việc. 73% các thành viên tham gia khảo sát cho rằng tại ngân hàng của họ đã có quy trình làm việc tốt và hệ thống tối ưu.

- Năng lực đổi mới sáng tạo sản phẩm (Product Innovation)

Hoạt động đổi mới sáng tạo sản phẩm tại Vietcombank được thể hiện trên nhiều khía cạnh khác nhau. Qua kết quả khảo sát về tình hình đổi mới sáng tạo sản phẩm trong 3 năm qua được thực hiện tại ngân hàng từ những nhân viên và nhà quản lý tại ngân hàng đánh giá chung cho thấy các ngân hàng đã thực hiện rất tốt hoạt động này.

Hoạt động đổi mới sáng tạo thể hiện qua việc nâng cao chất lượng của sản phẩm đã thực hiện phổ biến tại hầu hết các ngân hàng, nhận được 75,4% các ý kiến đánh giá trong ba năm qua các ngân hàng thực hiện tốt và rất tốt. Bên cạnh đó, việc giảm các chi phí 0% 10% 20% 30% 40% 50% nâng cao chất lượng, giảm chi phí, thêm các đặc điểm mới, thêm các tính năng mới, phát triển sản phẩm mới cũng được 65% các ý kiến đánh giá đã triển khai tốt tại các ngân hàng trong các năm qua.

- Năng lực đổi mới sáng tạo Marketing

## (Marketing Innovation)

Hoạt động đổi mới sáng tạo marketing cũng được thực hiện tích cực và có nhiều sự thay đổi trong tại các NHTM thời gian qua. Các ngân hàng đã rất chú trọng đến hoạt động marketing, thực hiện đa dạng các hoạt động quảng bá, tăng khả năng nhận diện thương hiệu, kết nối thường xuyên với khách hàng cũ và mở rộng các khách hàng mới.

Tại Vietcombank: Ngân hàng sử dụng kết hợp kênh truyền thống bằng rôn quảng cáo, và các kênh hiện đại internet qua fanpage, group. Với các kênh phân phối truyền thống, VCB mở rộng số lượng chi nhánh, phòng giao dịch trong các năm 2019-2021. Năm 2021 VCB có 116 chi nhánh và 474 phòng giao dịch, hiện bao phủ 56/63 tỉnh thành phố trong cả nước theo. Đặc biệt cuối năm 2019, VCB đã khai trương hoạt động văn phòng đại diện tại New York, trở thành ngân hàng Việt Nam đầu tiên vượt qua được những điều kiện khắt khe để hiện diện tại thị trường Mỹ.

## - Năng lực đổi mới sáng tạo tổ chức (Organizational Innovation)

Hoạt động đổi mới sáng tạo tổ chức tại các ngân hàng trong thời gian qua cũng được triển khai mạnh mẽ nhất là hoạt động đổi mới sáng tạo nguồn nhân lực, đổi mới sáng tạo hệ thống thông tin quản lý, đổi mới sáng tạo hoạt động quản trị chất lượng, kinh doanh theo phương thức mới, và hoạt động đổi mới sáng tạo trong chuỗi cung ứng. Đổi mới sáng tạo kinh doanh theo phương thức mới được nhận thấy hầu hết ở các ngân hàng khi chuyển dịch sang cung cấp các dịch vụ cho đối tượng khách hàng cá nhân, 89 cung cấp dịch vụ ngân hàng online, và ứng dụng chuyển đổi số.

Tại Vietcombank, bán lẻ trở thành 1 trong 3 trụ cột trong hoạt động kinh doanh của Vietcombank. Vietcombank đã triển khai dự án chuyển đổi mô hình hoạt động bán lẻ (RTOM) nhằm chuyển đổi toàn diện hoạt động của bán lẻ, với định hướng xuyên suốt lấy khách hàng là trung tâm, hướng tới trải nghiệm số và gắn kết khách hàng. Trên cơ sở đó, Vietcombank đã thực hiện sắp xếp lại khối bán lẻ theo hướng tinh gọn, hiệu quả, phù hợp với chức năng nghiệp vụ.

## 4. Giải pháp nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo tại Vietcombank

Thứ nhất, tăng cường chia sẻ, trao đổi tri thức đổi mới sáng tạo giữa các bộ phận trong ngân hàng. Tri thức đổi mới sáng tạo sẽ chỉ thực sự có giá trị nếu được chia sẻ và áp dụng rộng rãi. Do đó, Vietcombank cũng cần lưu ý tới việc khuyến khích, thúc đẩy quá trình chia sẻ tri thức trong nội bộ. Thực tế cho thấy đây là vấn đề tưởng đơn giản nhưng lại khó có thể làm tốt. Các bộ phận trong ngân hàng thường bận rộn với công việc kinh doanh và

chuyên môn của mình nên sẽ dễ coi nhẹ vấn đề chia sẻ tri thức. Có rất nhiều kênh để chia sẻ tri thức trong nội bộ ngân hàng, mỗi kênh có thể phù hợp hơn với một nhóm nhân viên nào đó và vấn đề là làm sao để phát huy được vai trò của tất cả các kênh này một cách hữu hiệu.

Thứ hai, việc đưa ra chính sách khuyến khích trao đổi tri thức đổi mới sáng tạo trong nội bộ ngân hàng cần đảm bảo một số nguyên tắc. Hệ thống chính sách của Vietcombank cần được hoàn thiện để tạo thuận lợi, khuyến khích thúc đẩy quá trình truyền bá tri thức đổi mới sáng tạo trong nội bộ, tuy nhiên, các chính sách cần đảm bảo tránh tạo sự phiền phức, quá tải thông tin hoặc trong một số trường hợp là khả năng lộ bí mật thông tin, nhất là với các kênh thông tin điện tử.

Thứ ba, cần có chính sách lưu trữ tri thức đổi mới sáng tạo nhằm tạo thuận lợi cho mục đích tiếp cận, học hỏi và phát triển nội bộ. Theo đó, Vietcombank cần nghiên cứu, ban hành các chính sách nhằm lưu trữ tri thức mà ngân hàng đã tích lũy được một cách hệ thống. Theo đó, Vietcombank có thể ban hành các chính sách bắt buộc liên quan tới xây dựng và hoàn thiện cẩm nang, sổ tay, quy định quy trình nghiệp vụ.

Thứ tư, ban lãnh đạo Vietcombank cần khuyến khích thay đổi, dám chấp nhận rủi ro. Đây là một giải pháp khá nhạy cảm vì theo lý thuyết, khi cán bộ quản lý có sai phạm, họ có thể bị sa thải, miễn nhiệm khỏi vị trí quản lý, bồi thường cho ngân hàng và cổ đông khi có thiệt hại về tài chính, và chịu trách nhiệm trước pháp luật theo Luật dân sự, hoặc hình sự.

Thứ năm, lãnh đạo Vietcombank cần khuyến khích hoạt động đổi mới sáng tạo hơn nữa. Người lãnh đạo là người khuyến khích, thúc đẩy nhân viên để họ có thể phát huy tối đa tiềm năng của họ. Việc duy trì một cộng đồng sẽ có ích trong việc kích thích nhân viên bày tỏ ý kiến cá nhân và giảm thiểu những khó khăn phát sinh trong quá trình thực hiện nhiệm vụ./.

## Tài liệu tham khảo

Đình Văn Toàn (2016). Hợp tác đại học - doanh nghiệp trên thế giới và một số gợi ý cho Việt Nam. Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh, 32(4), 69-80.

Hà Thành (2021). Thời báo Ngân hàng. <https://thoibaonganhang.vn/ap-dung-basel-ii-tiem-can-chuan-muc-quoc-te114111.htm>

Abbey, A. & Dickson, J.W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*, 26(2), 362-368.

Abir, M., Raoudha, D. & Emna, R. (2016). Interaction effect between product and process innovation: The case of Tunisian banks. *Banks and bank systems*, 11(1), 60-70.