

1. Sự cần thiết triển khai ngân hàng số tại Việt Nam

Xu thế số hóa đang tác động lên hầu hết các khía cạnh của doanh nghiệp, với 52% số công ty trong danh sách Fortune 500 bị phá sản, bị thu tóm hoặc ngừng tồn tại kể từ năm 2000. Tương tự như vậy, làn sóng số hóa đang làm thay đổi hoàn toàn các mô hình kinh doanh ngân hàng, sản phẩm, dịch vụ và chất lượng trải nghiệm khách hàng ở khắp khu vực Châu Á Thái Bình Dương (APAC) và trên thế giới. Được tạo điều kiện bởi khối lượng lớn dữ liệu và công nghệ mới, xu hướng chuyển đổi sang công nghệ số đang định hình lại ngành Ngân hàng, tập trung vào việc đáp ứng các kỳ vọng đa dạng của khách hàng, nhưng đồng thời cũng làm giảm đi sự trung thành hoặc gắn bó của khách hàng với các ngân hàng ruột. Các ngân hàng truyền thống hiện nay cũng đang bị đe dọa bởi sự mở rộng biên giới ngành Ngân hàng, các hình thức kinh doanh và sản phẩm đổi mới đến từ các đối thủ cạnh tranh phi truyền thống có tổ chức gọn nhẹ hơn. Sở thích khách hàng giao dịch qua máy ATM và các kênh trực tuyến/internet hơn là các chi nhánh hoặc các trung tâm giao dịch cũng đang đe dọa thay đổi hiện trạng các mô hình kinh doanh ngân hàng theo kiểu truyền thống ở khu vực APAC và trên thế giới.

Theo thống kê của McKinsey, năm 2014, tác động ảnh hưởng của công nghệ số mang lại cơ hội lợi nhuận ròng của ngân hàng dao động trong khoảng 43% - 48%, trong khi thách thức đối với lợi nhuận của ngân hàng dao động trong khoảng là 29% -36%. Điều đó cho thấy, vai trò

* Trưởng Đào tạo cán bộ BIDV

NGÂN HÀNG SỐ - HƯỚNG PHÁT TRIỂN MỚI CHO CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI VIỆT NAM

ThS. Vũ Hồng Thanh *

của số hóa với hoạt động của ngân hàng là không hề nhỏ.

Theo những nghiên cứu ngân hàng số cho thấy những biến đổi nhanh chóng về cả cung và cầu đối với lĩnh vực ngân hàng theo hướng số hóa. Về mặt cung, ngoài ngân hàng thì các tổ chức không phải ngân hàng cũng tham gia cung cấp sản phẩm dịch vụ ngân hàng, công nghệ ngân hàng ngày càng tiện lợi đơn giản, các ngân hàng có thể gia chất lượng sản phẩm dịch vụ, giảm chi phí thông qua các giải pháp ngân hàng số. Về mặt cầu, tỷ trọng khách hàng ưa thích việc tìm kiếm thông tin, tư vấn và mua sắm trên môi trường internet qua các thiết bị di động và máy tính bảng ngày càng tăng. Hành vi khách hàng thay đổi nhanh chóng theo xu hướng số, trên môi trường số ngân hàng ngày càng dễ dàng tìm kiếm khách hàng hơn. Đây chính là các nhân tố cơ bản bắt buộc các ngân hàng phải tham gia một tiến trình không thể đảo ngược được, đó là số hóa các hoạt động và sản phẩm dịch vụ của ngân hàng. Kinh doanh số nói chung, ngân hàng số nói riêng hiện nay không chỉ là cơ hội, xu hướng mà còn là yêu cầu bắt buộc, nếu chậm chân doanh nghiệp và ngân hàng sẽ bị đào thải.

Mặc dù đã xuất hiện trên thế giới từ năm 2010, tuy nhiên, ngân hàng số là một khái niệm còn khá mới mẻ tại Việt Nam trong thời gian gần đây. Hiện nay, tại Việt Nam mới chỉ có ngân hàng VP Bank là ngân

hàng đầu tiên triển khai dịch vụ ngân hàng số với tên gọi Timo Bank, ngân hàng VCB mới tiếp cận một phần nhỏ của Ngân hàng số với tên gọi là Digital lab (không gian giao dịch công nghệ số). Các ngân hàng thương mại tại Việt Nam đều đã triển khai các dịch vụ của ngân hàng điện tử - một giai đoạn phát triển thấp của ngân hàng số. Tuy nhiên, với sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin và làn sóng số hóa phát triển mạnh mẽ như đã phân tích ở trên thì đây sẽ mô hình kinh doanh chủ đạo của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam trong tương lai.

2. Khái niệm ngân hàng số

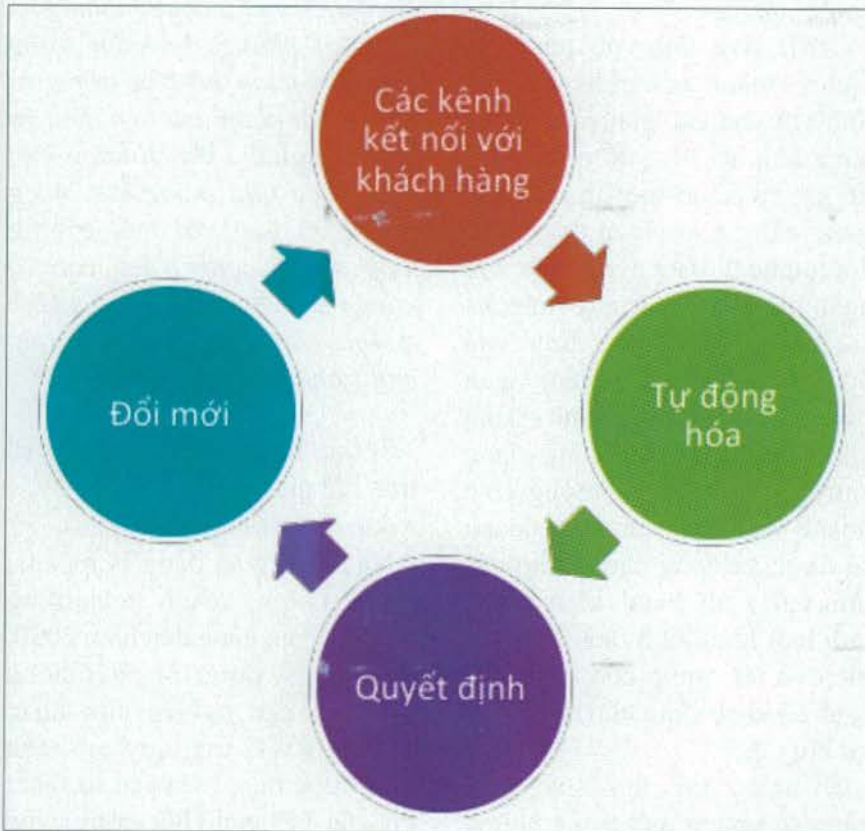
Hệ thống ngân hàng điện tử (internet banking và mobile banking) được gọi là ngân hàng số nhưng ngân hàng số không phải là ngân hàng điện tử. Ngân hàng số (digital banking) là khái niệm mới và rộng hơn khái niệm ngân hàng điện tử rất nhiều, là giai đoạn phát triển cao hơn của ngân hàng điện tử. Tuy nhiên, trong thực tế đôi khi khái niệm ngân hàng số được hiểu theo nghĩa hẹp là các kênh phân phối ngân hàng điện tử. Ngân hàng số được đề cập trong bài viết này là ngân hàng số được hiểu theo nghĩa rộng.

Để hiểu rõ ngân hàng số là gì, chúng ta có thể xem xét bốn nội dung chính của ngân hàng số như sau: (Hình 1)

2.1. Các kênh kết nối với khách hàng

Để đáp ứng nhu cầu của khách

Hình 1: Các nội dung chính của ngân hàng số



hàng, ngân hàng phải hiện đại hóa để có nhiều kênh kết nối với khách hàng như: Chi nhánh và các điểm giao dịch; Internet Banking, Mobile banking; Kios; Hệ thống xếp hàng; Trung tâm chăm sóc khách hàng/Contact Center, kênh mạng xã hội... Ngân hàng phải có nền tảng công nghệ để đảm bảo các dịch vụ ngân hàng được cung cấp một cách dễ dàng trên nhiều kênh khác nhau, chất lượng tương đồng, thông tin được xuyên suốt giữa các kênh. Các ngân hàng phải áp dụng cả khái niệm ngân hàng số đối với kênh quầy.

Một yêu cầu rất quan trọng của ngân hàng số khi ngân hàng triển khai nhiều kênh kết nối với khách hàng là các kênh đó phải có sự liên thông và đảm bảo tính đồng nhất về dịch vụ giữa các kênh mà khách hàng đã giao dịch. Ví dụ: Tối hôm trước khách hàng tìm hiểu dịch vụ mở tài khoản thanh toán và đã nhập sẵn thông tin mở tài khoản trên

internet, chọn điểm giao dịch, sáng hôm sau khách hàng đến chi nhánh ngân hàng để mở tài khoản thì cán bộ giao dịch tại chi nhánh phải biết để sẵn sàng tiếp đón và tư vấn, hỗ trợ khách hàng hoàn thiện nốt thủ tục mở tài khoản. Hệ thống của ngân hàng phải tận dụng được các thông tin mà khách hàng đã nhập trên internet hôm trước mà không phải nhập lại thông tin hoặc hỏi lại khách hàng, công việc chính khi gặp gỡ trực tiếp khách hàng là xác thực khách hàng, cập nhật hồ sơ cần thiết cũng như tư vấn thêm các thông tin khách hàng cần. Như vậy, việc số hóa sản phẩm, quy trình đã được thực hiện cả ở kênh internet và kênh quầy, kênh quầy phải liên thông với kênh internet và kế thừa được thông tin khách hàng đã nhập từ kênh internet. Ví dụ nói trên tuy đơn giản về yêu cầu nhưng để đáp ứng được việc liên thông giữa các kênh giao dịch như trên đòi hỏi ngân hàng phải

có sự đầu tư lớn vào hệ thống công nghệ với những tính năng mới nhất. Trên thị trường hiện nay, các đơn vị hàng đầu cung cấp giải pháp ngân hàng cốt lõi đã bổ sung các tính năng này cho giải pháp của họ dưới tên gọi OmniChannel (đồng nhất các kênh) nhằm hỗ trợ ngân hàng cung cấp dịch vụ đa kênh và đồng nhất về trải nghiệm người dùng trên các kênh.

Chúng ta có thể tham khảo sơ đồ sau của Công ty tư vấn E&Y để thấy được các yêu cầu của khách hàng được thực hiện qua các kênh và vai trò quan trọng của kênh phân phối ngân hàng số (hình 1).

2.2. Tự động hóa

Theo mô hình chi nhánh truyền thống, ngân hàng chỉ làm việc 8 tiếng, trong khi đại bộ phận công chúng khác, nhất là cá nhân, cũng làm việc cùng khoảng thời gian nói trên như vậy, họ không có thời gian đến ngân hàng. Do đó, yêu cầu tự động hóa tối đa các quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, quy trình tác nghiệp ngân hàng qua các kênh không có con người là đòi hỏi bắt buộc của ngân hàng số.

Các ngân hàng trang bị các giải pháp hỗ trợ cho quá trình tự động hóa các quy trình tạo và cung cấp sản phẩm để kết hợp với kênh phân phối số, cung cấp các sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao cho khách hàng. Ví dụ, khi ngân hàng muốn cho vay online trên kênh internet banking, không cần sự can thiệp của con người thì ngân hàng phải có đủ thông tin về khách hàng, lựa chọn và thiết kế được sản phẩm vay đủ đơn giản, an toàn để áp dụng trên hệ thống phần mềm. Hệ thống khởi tạo khoản vay LOS có thể là giải pháp hỗ trợ cho ngân hàng trong tình huống này, ngoài ra, ngân

hàng cũng có thể viết riêng các ứng dụng của mình để kết hợp với hệ thống internet banking để cung cấp sản phẩm này

Đối với các hệ thống corebanking mới trên thị trường, nội dung tự động hóa được hỗ trợ thông qua các tính năng mới như đóng gói sản phẩm theo các phân khúc khách hàng, dễ dàng quản lý việc cung cấp các sản phẩm này qua các kênh phân phối khác nhau. Ngoài ra, các giải pháp ngoài corebanking như Quản lý quan hệ khách hàng - CRM và Khởi tạo khoản vay - LOS - là những giải pháp hỗ trợ tốt cho việc tự động hóa quy trình trong các khâu như chăm sóc khách hàng, marketing, bán hàng, hỗ trợ ra quyết định, tự động hóa các luồng quy trình chính trong kinh doanh.

2.3. Hỗ trợ ra quyết định

- Để có thể đơn giản hóa quy trình, cung cấp sản phẩm phù hợp, nhanh chóng cho đúng đối tượng khách hàng trên các kênh khác nhau đòi hỏi hệ thống ứng dụng của ngân hàng cũng phải xử lý được khối lượng lớn dữ liệu trong nội bộ ngân hàng cũng như dữ liệu bên ngoài phục vụ cho quá trình ra quyết định.

- Do đó, hệ thống ứng dụng của ngân hàng số cần phải có khả năng phân tích dữ liệu phục vụ việc ra quyết định chính xác hơn, nhanh hơn và tốt hơn dựa trên sự lựa chọn của khách hàng và quản lý rủi ro của ngân hàng.

2.4. Đổi mới sáng tạo

- Trong quá trình xây dựng ngân hàng số đòi hỏi ngân hàng phải có những nghiên cứu phát triển để đổi mới, đột phá, tận dụng sự phát triển của công nghệ vào lĩnh vực ngân hàng để đảm bảo sức cạnh tranh với các ngân hàng khác cũng như cạnh tranh với các đối thủ công nghệ tài chính ngoài lĩnh vực ngân hàng

(các công ty Fintech như google, apple...).

- Hiện nay, lĩnh vực cung cấp dịch vụ thanh toán trên mobile là lĩnh vực mà các giải pháp ngân hàng số phải hết sức quan tâm, để tạo sự khác biệt trong cạnh tranh cũng như chiến thắng các đối thủ hoạt động ngoài lĩnh vực ngân hàng - các công ty fintech.

- Không chỉ trong lĩnh vực ngân hàng có khái niệm ngân hàng số, các lĩnh vực kinh doanh khác trên thế giới cũng đang chuyển dịch theo xu hướng kinh doanh số. Khái niệm kinh doanh số được sử dụng chung cho các lĩnh vực kinh doanh khác nhau, mỗi loại hình kinh doanh có thể hiểu và tập trung cho một khía cạnh số khác nhau như minh họa tại hình 2.

Có nhiều định nghĩa về ngân hàng số nhưng một trong những định nghĩa tương đối phù hợp về ngân hàng số là:

“Ngân hàng số là sự kết hợp các công nghệ đang phát triển

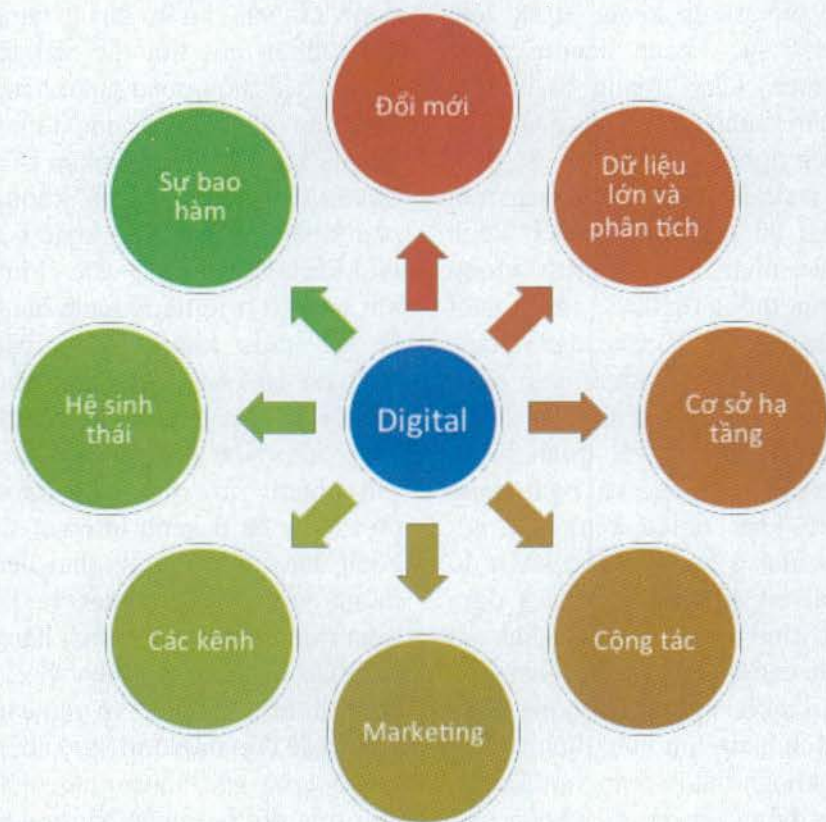
và công nghệ mới trong các tổ chức dịch vụ tài chính nhằm phù hợp với những thay đổi trong các mối quan hệ bên trong và bên ngoài nhằm cải tiến dịch vụ và trải nghiệm khách hàng một cách hiệu quả, nâng cao năng lực thích ứng với môi trường kinh doanh cạnh tranh cao và nâng cao năng lực quản trị kinh doanh của ngân hàng thương mại trong tương lai gần”.

3. Các xu hướng ngân hàng số trên thế giới

3.1. Trên thế giới

Ngân hàng số đang là một xu hướng kinh doanh lớn trong ngành Ngân hàng đến năm 2020, kết quả này được tổng kết thông qua báo cáo nghiên cứu khảo sát của PWC trên quy mô toàn cầu, được thực hiện với sự tham gia của 157 giám đốc công nghệ thông tin cao cấp, các CIO, CTO và những đội ngũ lãnh đạo công nghệ thông tin tại các ngân hàng hàng đầu trên thế giới. Hiện nay

Hình 2: Minh họa về các lĩnh vực trong kinh doanh số



trên thế giới có 6 xu hướng kinh doanh liên quan đến ngân hàng số, đó là:

(i) *Xây dựng mô hình kinh doanh lấy khách hàng làm trung tâm*

Mô hình kinh doanh lấy khách hàng làm trọng tâm có nội dung chính là nâng cao trải nghiệm cho khách hàng. Việc nâng cao trải nghiệm sẽ được thực hiện trên một số nội dung chính yếu như: Nâng cao khả năng thu thập dữ liệu khách hàng; Đánh giá chất lượng ngân hàng trên quan điểm của khách hàng; Giúp khách hàng có nhiều lựa chọn trong tùy chỉnh chức năng của sản phẩm, bao gồm cả định giá sản phẩm; Sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội để quan sát sở thích của khách hàng; Thực hiện phân khúc khách hàng theo các nhóm khách hàng chi tiết, hỗ trợ xây dựng chiến lược tương ứng; Cung cấp đa dạng các kênh phân phối tự phục vụ và tương tác cá nhân tới khách hàng; Xây dựng sản phẩm linh hoạt phù hợp với từng phân khúc khách hàng.

(ii) *Tối ưu hóa hệ thống phân phối*

Các ngân hàng bán lẻ trong những năm gần đây đang hướng tới mục tiêu mang lại trải nghiệm đa kênh cho khách hàng. Trong đó, các kênh trực tuyến và di động được ứng dụng phổ biến nhất trong nền tảng đa kênh.

Tuy nhiên, trải nghiệm của khách hàng có thể không đồng nhất giữa các kênh khác nhau. Việc áp dụng mô hình omnichannel có thể giúp ngân hàng giải quyết vấn đề này. Việc chuyển đổi mô hình đòi hỏi một nền tảng công nghệ linh hoạt có thể tùy chỉnh hoặc mở rộng trong điều kiện các kênh phân phối mới tiếp tục xuất hiện trong tương lai, các quy trình, chiến lược và cấu trúc tổ chức cũng

cần sẵn sàng tùy chỉnh theo các thay đổi liên tục của ngành.

(iii) *Đơn giản hóa mô hình hoạt động và kinh doanh*

Để thực hiện mục tiêu số hóa, các ngân hàng phải đơn giản hóa mô hình kinh doanh. Trong quá trình này các ngân hàng đều gặp trở ngại lớn do hệ thống corebanking lạc hậu và môi trường pháp lý. Tuy nhiên, các ngân hàng vẫn cho rằng việc đơn giản hóa mô hình hoạt động kinh doanh sẽ giúp cải thiện chất lượng dịch vụ, tăng khả năng sinh lời, giảm thiểu chi phí và mở rộng nền khách hàng.

(iv) *Tạo ra lợi thế cạnh tranh về mặt thông tin khách hàng*

Ngày nay, khách hàng đã quen thuộc với các trải nghiệm đa kênh, các trao đổi qua tin nhắn, phản hồi và bình luận mang đến thông tin đa chiều về khách hàng (từ các nguồn dữ liệu cấu trúc và không cấu trúc, nguồn thông tin trong và ngoài ngân hàng). Do đó ngoài việc sở hữu “big data”, các ngân hàng cũng đang quản lý và sử dụng các công cụ và ứng dụng phân tích ưu việt để chiết xuất thông tin có giá trị. Năng lực này đang dần trở thành một lợi thế cạnh tranh quan trọng đối với các ngân hàng.

(v) *Tạo ra sự đột phá và các năng lực cần có cho sự đột phá;*

Ngày nay, việc tạo ra sự đột phá đang dần trở thành yếu tố quan trọng quyết định thành công của các tổ chức tài chính. Các tổ chức tài chính cho rằng số hóa và sự đồng bộ giữa mục tiêu kinh doanh với chiến lược số hóa sẽ tạo ra đột phá. Bên cạnh đó đội ngũ công nghệ thông tin và bảo mật thông tin phải có sự phối hợp chặt chẽ, giúp ngân hàng tận dụng tối đa hiệu quả đầu tư các kênh số hóa, đặc biệt trong bối cảnh các sản phẩm và dịch vụ mới liên tục phát triển.

(vi) *Chủ động quản lý rủi ro, quản lý vốn và quản lý các thay đổi về quy định, luật định.*

Các ngân hàng đã đầu tư đáng kể vào vấn đề bảo mật thông tin khách hàng, các giao dịch và dữ liệu khách hàng. Vấn đề này càng trở nên cấp thiết hơn trong bối cảnh các thiết bị di động và phương tiện truyền thông xã hội ngày càng trở nên phổ biến. Các ngân hàng cần đặt mục tiêu cải thiện tích hợp quản lý rủi ro và tuân thủ luật định trong các kênh phân phối số hóa.

3.2. Tại Châu Á

Tại thị trường Châu Á, ngân hàng số cũng đang là một xu hướng kinh doanh với những cơ hội và lợi ích lớn. Ngân hàng số được đánh giá là một phương pháp giành chiến thắng trong dịch vụ tài chính thế hệ mới. Theo khảo sát của các Công ty tư vấn, các xu hướng chính tại thị trường Châu Á như sau:

- Ngân hàng số đã trở thành một xu hướng kinh doanh không thể đảo ngược, người tiêu dùng Châu Á ngày càng ưa thích các kênh internet và mobile banking, mức độ sử dụng các kênh này đã tăng trưởng trung bình 35% trong 3 năm liên tiếp (tính đến 2013). Việc sử dụng các chi nhánh truyền thống trong thời gian tương ứng cũng giảm 27%. Ở các ngân hàng dẫn đầu thị trường 20% các sản phẩm chính được bán online. Trên toàn Châu Á, trung bình 25% việc ra quyết định và 40% các dịch vụ sau bán hàng được thực hiện qua internet và mobile. Phần lớn các ngân hàng đều thừa nhận đây là cơ hội rất lớn, nhưng để nắm bắt được cơ hội này là câu hỏi lớn, ở Châu Á ngân hàng số đang ở giai đoạn đầu phát triển.

- Các ảnh hưởng của việc số hóa có thể tạo ra hoặc ngược lại phá hủy giá trị của ngân hàng

tùy thuộc vào hiện trạng của các ngân hàng và việc họ hành động đối với các thay đổi trong hành vi của khách hàng.

- Việc thay đổi hành vi của khách hàng trong lĩnh vực số đòi hỏi ngân hàng phải có thay đổi để đáp ứng. Theo nghiên cứu, tại Châu Á đang có 4 xu hướng chính trong việc thay đổi hành vi này.

Một là, khách hàng ngày càng sử dụng các công nghệ số nhiều hơn thông qua việc sử dụng internet và smartphone. Việc sử dụng công nghệ làm thay đổi thói quen của khách hàng như thói quen về mua sắm trên mạng, sử dụng mạng xã hội để tìm kiếm, trao đổi, đánh giá về sản phẩm ngân hàng.

Hai là, thay đổi về các kênh giao dịch ưa thích. Các khách hàng trẻ và khách hàng giàu có đang dịch chuyển sang các kênh giao dịch phi chi nhánh. Khoảng 40% người tiêu dùng Châu Á ưa thích các kênh giao dịch online và mobile. Số lượng khách hàng của ngân hàng số vào năm 2013 là 670 triệu, dự kiến sẽ tăng lên 1,7 tỷ vào năm 2020. Các khách hàng tiêu dùng online chiếm 20% lượng khách hàng trong một số ngành hàng, trong đó có thiết bị điện tử.

Ba là, tiến trình ra quyết định của khách hàng diễn ra đa kênh. Lộ trình mua sản phẩm, dịch vụ của người tiêu dùng Châu Á (*từ khi nhận biết, tìm kiếm, mua sắm/ đăng ký và sử dụng*) đã diễn ra trên nhiều kênh. Trong giai đoạn nhận biết, tìm kiếm sản phẩm phần lớn người tiêu dùng đã sử dụng nhiều kênh để có thông tin và cũng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều kênh khách hàng sau khi đăng ký/mua và sử dụng sản phẩm. Kinh nghiệm tại thị trường Châu Âu cho thấy ngân hàng có khả năng gia tăng sự trung thành của

khách hàng và gia tăng tỷ trọng sử dụng sản phẩm của ngân hàng mình (share of wallet) thông qua việc gia tăng sự trải nghiệm “trong suốt” và đồng nhất của khách hàng trên các kênh.

Bốn là, gia tăng bán hàng số (digital sales). Với những điều chỉnh phù hợp, doanh số bán hàng của các sản phẩm huy động vốn vay, cho vay sẽ dịch chuyển sang các kênh trực tuyến tương ứng với sự dịch chuyển trong hành vi và thói quen mua sắm của khách hàng trên kênh thương mại điện tử.

- Ngân hàng số mang lại giá trị thông qua việc giảm chi phí, tăng doanh thu. Các ngân hàng đang cải tiến việc sử dụng và kết hợp các kênh phân phối khác nhau để giảm chi phí phân phối, chi phí quản trị và chi phí vận hành thông qua việc tự động hóa kết hợp giữa tự động hóa và quy trình truyền thống. Các ngân hàng cũng đang sử dụng công nghệ để gia tăng hiệu quả các bước công việc trong quá trình bán hàng. Ngân hàng số, hỗ trợ việc phân đoạn khách hàng, marketing số cá thể hóa, có cần nhắc đến yếu tố công nghệ của khách hàng để gia tăng doanh số.

3.3. Kinh nghiệm triển khai ngân hàng số tại ngân hàng Krung Thai Bank Thái Lan

Trong lĩnh vực ngân hàng số Ngân hàng Krung Thai Bank Thái Lan quan tâm đến lĩnh vực kênh phân phối và đã đề ra chiến lược chuyển đổi ngân hàng số như sau:

Phạm vi chuyển đổi ngân hàng số gồm các hệ thống: Hệ thống quản lý tích hợp đa kênh, hệ thống quản lý thẻ, hệ thống internet banking, hệ thống mobile banking và hệ thống giao dịch tại chi nhánh. Thời gian chuyển đổi là 3 năm.

Năm 2015 - Trang bị giải pháp

quản lý tích hợp đa kênh (Omni-Channel) và một giải pháp quản lý thẻ độc lập. Hệ thống quản lý thẻ được tích hợp với hệ thống Omni-Channel.

Năm 2016 - Tích hợp hệ thống internet banking và mobile banking vào hệ thống Omnichannel.

Năm 2017 (Kế hoạch) - Tích hợp hệ thống giao dịch tại chi nhánh (Branch teller) vào hệ thống Omni-channel.

Quan điểm của Krung Thai Bank khi triển khai ngân hàng số là làm trên tất cả các kênh hoặc không làm gì. Trước đó Krung Thai Bank đã mất thị phần bán lẻ vì những ngân hàng đã triển khai ngân hàng số như CIMB với giải pháp One Click, Krung Thai Bank chọn một nhà cung cấp giải pháp vì nhu cầu tích hợp hệ thống. Krung Thai Bank muốn đem lại sự trải nghiệm đồng nhất giữa các kênh.

3.4. Kinh nghiệm triển khai mobile banking tại Kenya

Trả tiền taxi bằng điện thoại tại Nairobi còn dễ dàng hơn ở New York, nhờ vào hệ thống tiền di động (mobile money) được đánh giá là hàng đầu thế giới của Kenya - M-PESA.

M-PESA là sản phẩm của nhà mạng lớn nhất Kenya - Safaricom. Ra đời năm 2007, đến nay, dịch vụ này đã có gần 20 triệu người sử dụng. Năm 2013, Economist đánh giá đây là mô hình chuyển tiền mặt qua điện thoại thành công nhất thế giới.

Cũng như các phát minh khác, dịch vụ này ra đời để đáp ứng nhu cầu của người dân. Phần lớn người Kenya không có tài khoản ngân hàng, chi nhánh nhà băng thì rất ít và lại càng hiếm ở vùng nông thôn. Công nhân trên thành phố vì thẻ cũng khó gửi tiền về nhà ở quê. Nhận thấy



Được tạo điều kiện bởi khối lượng lớn dữ liệu và công nghệ mới, xu hướng chuyển đổi sang công nghệ số đang định hình lại ngành Ngân hàng, tập trung vào việc đáp ứng các kỳ vọng đa dạng của khách hàng

8 trên 10 người dân Kenya có điện thoại di động, Safaricom đã tạo ra M-PESA. M-PESA ban đầu được thiết kế để người dân hoàn trả các khoản vay bằng điện thoại di động, giúp giảm chi phí xử lý tiền mặt, từ đó giảm lãi suất. Tuy nhiên, sau một thời gian thử nghiệm, M-PESA đã được mở rộng để trở thành mô hình chuyển tiền phổ biến.

Sau khi đăng ký dịch vụ, khách hàng có thể đến một trong 85.000 đại lý của Safaricom trên cả nước, đưa tiền mặt cho nhân viên. Tiền của bạn sẽ được quy vào tài khoản M-PESA. Khách hàng có thể rút tiền bằng cách đến bất kỳ một đại lý nào, hoặc dùng điện thoại di động để chuyển tiền cho người khác. Bằng cách này, tiền mặt được chuyển đi an toàn, nhanh chóng và thuận tiện hơn so với việc mang theo người, hay nhờ người khác đưa giúp. Điều này đặc biệt hữu ích tại Kenya - đất nước có nhiều lao động ở thành phố muốn gửi tiền về cho gia đình ở nông thôn. Chuyển tiền điện tử giúp người dùng tiết kiệm thời gian để làm việc quan trọng khác.

“Đây là hệ thống ngân hàng mà không cần ngân hàng”, Bob Collymore - CEO Safaricom cho biết trên CBS News. Bởi người dùng không cần kết nối điện thoại với tài khoản ngân hàng hay thẻ tín dụng.

M-PESA thành công nhờ gặp khá nhiều thuận lợi, như chi phí chuyển tiền bằng các công cụ khác quá cao, vị trí thống lĩnh thị trường của Safaricom, hệ thống chuyển tiền hiệu quả, kín đáo. M-PESA đang được mở rộng sang dịch vụ cung cấp các khoản vay và sản phẩm tiết kiệm.

Và với Safaricom, M-PESA là nguồn thu nhập khổng lồ. Công ty chỉ tính một khoản phí rất nhỏ từ mỗi giao dịch, nhưng họ cũng kiếm được 250 triệu USD hàng năm.

4. Thực trạng và xu thế ngân hàng số tại thị trường Việt Nam

4.1. Tiềm năng khách hàng số tại thị trường Việt Nam

Theo thống kê của Công ty We are Social, thời điểm tháng 1/2016:

Việt Nam có 47,3 triệu người dùng internet (chiếm 50% dân

số), có 35 triệu người sử dụng mạng xã hội (29 triệu sử dụng mobile) có 143 triệu điện thoại (chiếm 152% dân số).

- Người trưởng thành: 55% sử dụng smartphone, 46% có máy tính, 12% có máy tính bảng. Thời gian truy cập Internet hàng ngày: qua máy tính 4h39 phút, qua mobile phone 2h25 phút, truy cập mạng xã hội qua các thiết bị khác nhau 2h18 phút. Có 78% người sử dụng internet sử dụng internet hàng ngày.

Theo thống kê của ngân hàng thế giới, năm 2015 tại Việt Nam tỷ lệ số đăng ký sử dụng Internet trên 100 dân là 48,3%, tỷ lệ số điện thoại trên 100 dân là 147%.

Về khía cạnh cung trên thị trường ngân hàng số các đơn vị cung cấp dịch vụ đã và đang tiếp tục đẩy mạnh việc áp dụng công nghệ số vào quá trình kinh doanh đáp ứng nhu cầu thanh toán không dùng tiền mặt và số hóa quy trình như: Đề án thanh toán không dùng tiền mặt của chính phủ, Thông quan điện tử; Nộp thuế qua internet; Thu tiền điện qua các kênh Internet/Mobile Banking/POS của ngân hàng hoặc thu qua ví điện tử của các trung gian thanh toán; Thanh toán vé tàu, vé máy bay qua hệ thống thanh toán trực tuyến hoặc thẻ ngân hàng; Thu hộ học phí, viện phí qua các kênh ngân hàng điện tử; Các đơn vị viễn thông đều có dịch vụ thanh toán cước hoặc bán thẻ điện thoại trên internet;

Như vậy, thị trường Việt Nam với quy mô dân số lớn, tỷ lệ người sử dụng điện thoại và internet cao là thị trường tiềm năng lớn cho lĩnh vực ngân hàng số.

Tuy nhiên, theo thói quen và đặc điểm thị trường, lĩnh vực ngân hàng số cũng gặp những trở ngại nhất định khi tham gia

vào thị trường thương mại điện tử của Việt Nam. Theo kết quả điều tra khảo sát năm 2014 của Cục Thương mại điện tử và công nghệ thông tin, doanh số thu từ thương mại điện tử B2C đạt khoảng 2,97 tỷ USD, chiếm 2,12 % tổng mức bán lẻ hàng hóa cả nước. Tại Việt Nam, phần lớn người mua sắm sau khi đặt hàng trực tuyến vẫn lựa chọn hình thức thanh toán tiền mặt (64%), hình thức thanh toán qua ngân hàng chiếm 14%.

4.2. Xu thế cạnh tranh trong việc cung cấp dịch vụ ngân hàng của các tổ chức không phải ngân hàng

Tại thị trường Việt Nam dịch vụ chuyển tiền đơn thuần giữa các tài khoản khách hàng đang là lợi thế độc quyền của các ngân hàng, tuy nhiên xu hướng tiêu dùng hiện nay cho thấy nhu cầu của khách hàng không chỉ đơn thuần là chuyển tiền mà chuyển dịch sang lĩnh vực thanh toán cho các dịch vụ tiêu dùng trong đời sống hàng ngày như thanh toán tiền điện thoại, ADSL, tiền điện, tiền nước, vé tàu, máy bay, học phí, đóng tiền bảo hiểm, mua hàng trên mạng, xem phim, trả nợ vay trả góp, taxi... Trong lĩnh vực thanh toán thì không chỉ các ngân hàng mà rất nhiều các doanh nghiệp ngoài ngành đã tham gia cung ứng dịch vụ. Một số ví dụ điển hình như:

Các ví điện tử trên thị trường cho phép khách hàng có thể sử dụng tiền trên ví để thanh toán đa dạng các loại hàng hóa dịch vụ mà không cần dùng tài khoản ngân hàng.

Các tổ chức trung gian thanh toán tham gia cung cấp dịch vụ thanh toán tiền mua hàng cho các khách hàng từ rất nhiều nguồn như thẻ, tài khoản, ví thông qua nhiều hình thức như QR code, NFC, giả lập thẻ trên di động,

nhập thông tin thẻ vào di động để thanh toán trên di động, dùng điện thoại di động và đầu đọc thẻ thay cho POS truyền thống...

Một số đơn vị cũng tham gia vào việc cung cấp dịch vụ chuyển tiền truyền thống như chuyển tiền mặt qua hệ thống đại lý và ví momo, qua giải pháp bankplus của Viettel, qua vnpost...

Các giải pháp và thương hiệu có thể kể đến trong các lĩnh vực này như các ví: MoMo, Moca, VTC Pay, Vnmart, Ecpay, Bảo Kim, PaYoo, Ngân lượng... Các công ty trung gian cung cấp các dịch vụ thanh toán đến 7/4/2016 là 12 đơn vị. Tập đoàn Samsung cũng đang xúc tiến việc tìm hiểu thị trường và hợp tác với các ngân hàng trong nước cung cấp giải pháp thanh toán Samsung Pay.

Các xu thế này đòi hỏi ngân hàng một mặt phải có những cải tiến, sáng tạo về sản phẩm dịch vụ, mặt khác phải biết tận dụng được thế mạnh của mình trong việc hợp tác với các đơn vị không phải ngân hàng trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ mở rộng nền khách hàng.

4.3. Xu thế ngân hàng số tại thị trường Việt Nam

Các ngân hàng như Vietinbank, VCB, Eximbank thông qua việc lựa chọn giải pháp Corebanking mới (Do các đơn vị FIS, Fivser, Finacle-Infosys cung cấp, BIDV đã được nghe trình bày khi tìm hiểu thông tin cho việc chuyển đổi Corebanking và thông tin về hỗ trợ đa kênh cho ngân hàng số), cho thấy họ cũng đã quan tâm và lựa chọn các giải pháp corebanking có thể hỗ trợ tốt cho định hướng phát triển ngân hàng số, đặc biệt là hỗ trợ việc quản lý đa kênh (Omni-Channel) và trải nghiệm của khách hàng.

Tháng 3/2016, Vietcombank

đã cho ra mắt không gian giao dịch công nghệ số tại Hà Nội và TP HCM, khách hàng có thể trải nghiệm một khu vực giao dịch tự phục vụ ngay chính bên trong ngân hàng. Không gian giao dịch công nghệ số nằm trong tổng thể dự án xây dựng mô hình chi nhánh hiện đại Smart branch theo chiến lược phát triển ngân hàng số của Vietcombank, với mục tiêu lớn nhất chính là hướng tới sự hài lòng cho khách hàng khi được trải nghiệm đồng nhất các dịch vụ trên tất cả các kênh giao dịch của ngân hàng, từ truyền thống đến hiện đại.

Ngân hàng Tp Bank trên các phương tiện truyền thông cũng thể hiện rõ chiến lược phát triển ngân hàng số thông qua thông điệp của Tổng giám đốc: “Với định hướng chiến lược là trở thành “ngân hàng số”, ứng dụng công nghệ vào tất cả các lĩnh vực hoạt động và tất cả các nghiệp vụ trong ngân hàng, chúng tôi đã và đang đầu tư một nguồn lực đáng kể nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới và ứng dụng các công nghệ mới nhất vào các sản phẩm, dịch vụ để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng”.

VpBank đã liên kết với Công Ty TNHH Lifestyle Project Management Việt Nam đang cho ra mắt trang web timo.vn và ứng dụng Timo trên điện thoại di động với quảng cáo là ngân hàng số thế hệ mới tại Việt Nam và các thông tin marketing đậm chất ngân hàng số như: Ngân hàng số thế hệ mới, không chi nhánh gò bó, không thủ tục rườm rà, không rắc rối nhiều loại phí, miễn phí toàn bộ các giao dịch chuyển khoản và thanh toán trên toàn quốc, miễn phí rút tiền tại 15700 ATM...

Ocean Bank với trang web Bankstore.vn hỗ trợ việc bán nhiều sản phẩm dịch vụ ngân

hàng cá nhân một cách tiện lợi trên website cho khách hàng.

VIB bank với tầm nhìn “trở thành ngân hàng sáng tạo và hướng tới khách hàng nhất tại Việt Nam” với những sáng tạo đột phá trên các kênh phân phối như website, ứng dụng ngân hàng điện tử, đồng hồ thông minh... VIB có chức danh Giám đốc sáng tạo. Tại báo cáo thường niên 2014, VIB tự đánh giá trở thành ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam tiếp cận khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng thông qua mạng xã hội bằng việc triển khai mô hình “chi nhánh trực tuyến”, cho phép người dùng trải nghiệm không gian giao dịch của VIB ngay trên Facebook và trở thành ngân hàng đầu tiên vượt hơn 100.000 người yêu thích trên Facebook.

Theo thống kê của Ngân hàng Nhà nước tại tài liệu hội thảo dịch vụ ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2011 - 2015: Sự bùng nổ và những vấn đề đặt ra cho giai đoạn tới, đến tháng 6/2013 đã có 76,8% các ngân hàng có hệ thống Internet banking và Mobile Banking.

Đối với hệ thống LOS - Giải pháp khởi tạo khoản vay, phục vụ cho quá trình số hóa quy trình và hỗ trợ ra quyết định tại Việt Nam cũng đã có nhiều ngân hàng tham gia triển khai và khai thác. Theo thông tin tìm hiểu của Trung tâm Dịch vụ khách hàng thì đã có các ngân hàng triển khai LOS hoặc hệ thống có chức năng tương tự tại Việt Nam như: Vietinbank (LOS, VCOM); Techcombank (RLOS, CLIM); VBBank (LOS Alfresco); MBBank (BPM/Process Maker); Hàng Hải (ECM, Dự kiến 2016 triển khai BPM); VIB (LOS).

Đối với hệ thống CRM hỗ trợ cho quá trình số hóa quy trình trong các mảng nghiệp vụ như

bán hàng, marketing, dịch vụ và xử lý yêu cầu của khách hàng... tại thị trường Việt Nam cũng đã có những đơn vị khai thác như TP bank với giải pháp CRM next của Ấn độ, VRB với giải pháp Evosys, Ngân hàng Quân đội với giải pháp của Viettel.

Theo thống kê của Ban PTNHBL, theo các thông tin công khai trên mạng Internet và một số thông tin tìm hiểu từ nội bộ các ngân hàng, có ít nhất 8 ngân hàng đã hình thành đơn vị riêng trong lĩnh vực ngân hàng điện tử như bảng thống kê bên dưới.

Danh sách ngân hàng	Tổ chức Bộ phận ebanking riêng
1. Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam - Vietinbank	Có đơn vị riêng để thực hiện việc quản lý, khai thác các sản phẩm ngân hàng điện tử: Phòng phát triển kênh kinh doanh mới. Nguồn: Báo cáo thường niên 2014, trang 70.
2. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn thương tín - Sacombank	Có đơn vị riêng để thực hiện việc quản lý, khai thác các sản phẩm IBMB: Phòng Ngân hàng Điện tử thuộc khối Cá Nhân. Nguồn: Báo cáo thường niên 2014 trang 22-23
3. Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu - ACB	Có đơn vị riêng để thực hiện việc quản lý, khai thác các sản phẩm Ngân hàng điện tử là Phòng Ngân hàng Điện tử thuộc khối Khách hàng cá nhân. Nguồn: Báo cáo thường niên 2014 trang 17
4. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Đông Á	Ngân hàng Đông Á có Phòng ngân hàng điện tử thuộc khối vận hành. Nguồn: http://www.dongabank.com.vn/service/15/so-do-to-chuc (21/01/2016)
5. Ngân hàng Thương mại cổ phần Quân đội - MBBank	Có đơn vị riêng để thực hiện việc quản lý, khai thác các sản phẩm Ngân hàng điện tử là Phòng Dịch vụ Ngân hàng Điện tử thuộc khối Khách hàng cá nhân. Nguồn: thông tin nội bộ MB
6. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Bưu điện Liên Việt - LienViet Postbank	Có thành lập riêng một khối trong ngân hàng để quản lý hoạt động ngân hàng điện tử, đặt tên là Khối ngân hàng điện tử với 05 phòng, dưới phòng là các ban. Nguồn: Báo cáo thường niên 2014 trang 12
7. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Hàng hải - MSB	Có đơn vị riêng để thực hiện việc quản lý, khai thác các sản phẩm IBMB: Phòng Phát triển Ngân hàng Điện tử thuộc khối Ngân hàng Cá Nhân. Nguồn: BC thường niên MSB 2013, trang 28
8. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn Hà Nội - SHB	Có đơn vị riêng để thực hiện quản lý, khai thác các sản phẩm IBMB là Trung tâm Ebanking. Nguồn: BC thường niên 2014, trang 18

5. Chiến lược và bài học phát triển ngân hàng số

5.1. Nội dung chiến lược kinh doanh số

Để có các thông tin đầy đủ về các nội dung của chiến lược ngân hàng số, cần hiểu rõ khái niệm chiến lược kinh doanh số và các khái niệm có liên quan. Vì kinh doanh số và ngân hàng số là các khái niệm mới, có nhiều tổ chức đưa ra các cách cách tiếp cận khác nhau. Tuy nhiên cách tiếp cận kinh doanh số phổ biến nhất hiện nay là theo cách tiếp cận do Công ty tư vấn Gartner thực hiện. Sau đây là các khái niệm và nội dung liên quan đến chiến lược kinh doanh số.

Số (Digital) nói đến tất cả các hình thức điện tử và việc sử dụng công nghệ thông tin. Phạm vi của digital rộng hơn định nghĩa công nghệ thông tin truyền thống của doanh nghiệp vì nó bao gồm cả công nghệ được sử dụng bên ngoài sự kiểm soát của doanh nghiệp như: Các thiết bị thông minh do các đối tượng bên ngoài doanh nghiệp/ chính quyền sử dụng (khách hàng, công nhân, công dân); Mạng xã hội; Công nghệ “nhúng” sẵn trong sản phẩm (ví dụ xe ô tô); Sự tích hợp giữa công nghệ thông tin và công nghệ vận hành như mạng lưới viễn thông, mạng lưới năng lượng nhà máy); Internet of Things (IoT);

- Internet of Things (IoT) là một kịch bản của thế giới, khi mà mỗi đồ vật, mỗi đồ vật, con người được cung cấp một định danh của riêng mình, và tất cả có khả năng truyền tải, trao đổi thông tin, dữ liệu qua một mạng duy nhất mà không cần đến sự tương tác trực tiếp giữa

người với người, hay người với máy tính. IoT đã phát triển từ sự hội tụ của công nghệ không dây, công nghệ vi cơ điện tử và Internet. Đồng hồ thông minh, kính thông minh của Google là các ví dụ về internet of things.

Kinh doanh số nói đến việc kinh doanh được thực hiện bằng các tài sản số hoặc khả năng số; Liên quan đến các sản phẩm, dịch vụ số hoặc trải nghiệm khách hàng; hoặc thực hiện thông qua các kênh số và cộng đồng số.

Chiến lược kinh doanh số: là cấu phần của chiến lược kinh doanh nói chung, để trả lời cho câu hỏi “Làm cách nào các lĩnh vực kinh doanh có thể tồn tại và thịnh vượng trong một thế giới số ngày càng gia tăng”

Chiến lược kinh doanh số trả lời câu hỏi 1 “Làm cách nào chúng ta tồn tại và phát triển thịnh vượng trong một thế giới số ngày càng phát triển”, Chiến lược Công nghệ thông tin trả lời câu hỏi 2 “Làm cách nào Công nghệ thông tin giúp chúng ta chiến thắng với chiến lược kinh doanh đã có sẵn”. Câu hỏi 1 nhằm giải quyết một mảng rất quan trọng của chính chiến lược kinh doanh trong khi câu hỏi hai nhằm giải quyết việc sử dụng công nghệ để tối đa hóa thành công kinh doanh dựa trên một chiến lược kinh doanh có sẵn. Cả hai chiến lược là rất quan trọng cho kinh doanh nhưng không chiến lược nào thay thế được chiến lược kia.

Theo thống kê của Gartner với các CEO vào năm 2013 về mức độ phổ biến của chiến lược số trong các doanh nghiệp, kết quả như sau:

- 51% người được hỏi cho biết họ đã có chiến lược số, trong đó 1% cho rằng chiến lược số là chiến lược kinh doanh, 39% cho

rằng chiến lược số là một phần tích hợp trong chiến lược kinh doanh, 11% có chiến lược số là một phần tách khỏi chiến lược kinh doanh.

- 49 % còn lại thì trong đó 14% cho rằng mình không có chiến lược số, 35% còn lại cho rằng mình có chiến lược trong lĩnh vực này nhưng không xem đó là chiến lược số

5.2. Các nội dung chính về chiến lược kinh doanh số

Chiến lược kinh doanh số không phải là chiến lược công nghệ thông tin. Chiến lược kinh doanh số là một phần tích hợp bên trong chiến lược kinh doanh như minh họa tại hình bên dưới:

Các nội dung chính của chiến lược số gồm 6 nội dung được hình thành thông qua việc trả lời các nhóm câu hỏi sau:

Bối cảnh số	Xu hướng chính về số là gì? Khi nào sẽ tác động đến chúng ta? Số tác động đến con người, doanh nghiệp, thị trường, hệ sinh thái kinh tế như thế nào?
Các cơ hội số	Chúng ta sẽ tiếp nhận các cơ hội với chiến lược hiện có như thế nào? Lĩnh vực kinh doanh nào chúng ta nên tham gia hoặc từ bỏ? Chúng ta chuyển đổi mô hình kinh doanh như thế nào? Chúng ta có thể điều chỉnh mô hình kinh doanh như thế nào?
Các thách thức số (digital)	Ai có thể sử dụng số (digital) để thâm nhập và chiến thắng trong lĩnh vực kinh doanh của chúng ta? Các rủi ro khác biệt, các đe dọa bảo mật hoặc thách thức về tuân thủ chúng ta phải đối mặt là gì?
Khả năng số (digital)	Các loại thông tin, bí quyết, hạ tầng, nhân tài và các mối quan hệ nào chúng ta có thể sử dụng làm đòn bẩy để chiến thắng?
Khác biệt về số (Digital Gaps)	Những khác biệt nào về tài sản và năng lực số sẽ ngăn cản chúng ta chiến thắng trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại? Những khác biệt nào sẽ ngăn cản chúng ta theo đuổi các cơ hội mới?
Chia sẻ số (digital)	Khả năng chia sẻ các dịch vụ có ý nghĩa giữa các đơn vị trong doanh nghiệp, giữa các hệ sinh thái kinh tế (khách hàng, nhà cung cấp, các công ty khác...)

5.3. Các bài học liên quan đến chiến lược kinh doanh số

Các nhà lãnh đạo hàng đầu của các doanh nghiệp có chiến lược kinh doanh số thành công đã đúc kết được các bài học về lãnh đạo chiến lược số như sau:

- *Bài học 1:* Trước mỗi cơ hội kinh doanh đều nên đặt câu hỏi “Các xu hướng số tác động đến các cơ hội này như thế nào?” Hãy nhận ra rằng các cân nhắc về số (digital) phải được áp dụng cho mọi quyết định chứ không chỉ liên quan đến các lĩnh vực kinh doanh số.

- *Bài học 2:* Cần có quyết định nhanh chóng và can đảm trước các khả năng/cơ hội về kinh doanh số để nắm thời cơ.

- *Bài học 3:* Cần suy nghĩ toàn diện giữa số và không số (vật lý), không cô lập kênh số. Ví dụ, các doanh nghiệp bán hàng đã thực hiện phân tích khách hàng mua hàng tại cửa hàng và mua hàng trên mạng và đã thành công trong việc khuyến khích khách hàng mua hàng tại cửa hàng chuyển sang mua hàng trên mạng hoặc sử dụng cả hai hình thức.

- *Bài học số 4:* Tập trung vào việc cải tiến hệ sinh thái kinh doanh số để xúc tiến các cơ hội kinh doanh. Ví dụ, Alibaba chuyển việc kinh doanh lên các ứng dụng theo hình thức điện toán đám mây (sử dụng mạng internet) sẽ tác động đến các đơn vị viễn thông cung cấp dịch vụ internet và các đơn vị sử dụng ứng dụng.

- *Bài học số 5:* Cần tích hợp việc triển khai số vào hoạt động của các nhóm sản phẩm chứ không chỉ tại một số nhóm có chức năng số liên quan. ■