

CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA NGÂN HÀNG: TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN THỰC TIỄN TẠI VIỆT NAM



Trên thực tế các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam đã có những đầu tư cho quá trình chuyển đổi số và đã có những thành công ban đầu. Việc phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) trong giai đoạn hiện nay, trong chừng mực nào đó làm gia tăng khả năng sinh lời của ngành này tại Việt Nam.

Cùng với sự phát triển của kinh tế số, khu vực tài chính từ lâu đã là ngành sử dụng công nghệ số trong hoạt động của mình, việc số hóa các dịch vụ tài chính gần đây còn được gọi là công nghệ tài chính (Fintech). Trong thời gian qua, ngành ngân hàng (NH) đã đầu tư mạnh vào công nghệ nhằm cải thiện hiệu quả của hệ thống các phát kiến tài chính (financial innovations).

Theo Wonglimpiyarat (2017), dựa trên công nghệ tài chính nhiều sản phẩm tài chính đã ra đời như chuyển tiền điện tử tại điểm bán hàng (EFTPOS), máy rút tiền tự động (ATM), hệ thống SWIFT, trao đổi dữ liệu điện tử (EDI), NH di động, cho vay ngang hàng (Peer-To-Peer lending hay P2P lending), huy động vốn cộng đồng (Equity-based crowdfunding), thanh toán di động (Mobile payment), NH chuỗi khối (Blockchain banking)...

Ngày nay nhiều NH đã áp dụng công nghệ tài chính để cải thiện hiệu quả của các dịch vụ tài chính của mình. Các đối thủ cạnh tranh mới như nhóm phi NH cũng xâm nhập vào lĩnh vực tài chính và sử dụng công nghệ trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính để cạnh tranh với chính các NH. Thực tế đã chỉ ra ảnh hưởng của công nghệ tài chính đến các mức độ chuyển đổi của ngành tài chính ở ba cấp độ: Bên trong nội bộ tổ chức; Ở cấp độ mạng lưới kinh doanh; Ở cấp độ tổ chức bên ngoài.

Các giai đoạn chuyển đổi số của ngân hàng

Từ năm 2000 đến nay, mô hình NH di động (mobile banking) ra đời nhờ vào sự phát triển của công nghệ Internet không dây và điện thoại thông minh. Công nghệ tài chính phát triển mạnh từ năm 2010 đã làm xuất hiện các mô hình kinh doanh mới như NH mở (open banking), NH trên nền tảng công nghệ chuỗi khối (blockchain banking). Với việc tích hợp các công nghệ tài chính sẽ giúp các NH cung cấp các dịch vụ tài chính có tính cá nhân hóa cao giúp nâng cao trải nghiệm của khách hàng.

Theo tiến sĩ Trần Hùng Sơn - Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ NH ĐHQG - HCM: *"Trong những năm gần đây, các công ty Fintech đã bắt đầu cạnh tranh với các NH truyền thống. Các đối thủ cạnh tranh mới này phân chia chuỗi giá trị của các NH bằng cách chuyên về các dịch vụ khác nhau như thanh toán, cho vay, cung cấp dịch vụ tư vấn tài chính v.v... Các công ty Fintech này rất linh hoạt, có mô hình kinh doanh rõ ràng và có thể phá vỡ các mô hình kinh doanh truyền thống của NH"*.

Như vậy, với những thay đổi nhanh chóng của nhu cầu đối với dịch vụ tài chính, các NH đang đáp ứng với các thách thức này với các phương thức khác nhau và với tốc độ khác nhau. Tuy nhiên, không phải tất cả các NH đều hiểu ý nghĩa của việc chuyển đổi thành NH số theo cùng một cách.

Trong khi đó, theo PGS. TS. Hoàng Công Gia Khánh - Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Kinh tế - Luật TP.HCM: *"Cho đến nay chưa có một định nghĩa chung nhất cho khái niệm "NH*

số". Nhìn chung, NH số liên quan đến các hoạt động cung ứng, phân phối và bán các sản phẩm và dịch vụ tài chính thông qua các kênh số. Các tổ chức này sử dụng các công nghệ hiện đại để hiểu rõ khách hàng hơn và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhanh chóng và phù hợp".

Cùng với đó là phát triển các giải pháp đa kênh, liên hệ giữa NH và khách hàng được thực hiện thông qua các kênh analogue và kỹ thuật số, cũng như tự động hóa các dịch vụ. NH số sẽ ưu tiên đáp ứng nhu cầu của khách hàng trước khi tạo ra các sản phẩm. Do vậy, các NH truyền thống khi chuyển sang mô hình NH số cần định vị chính mình trong hệ sinh thái mới. Sự chuyển đổi số này sẽ phụ thuộc vào mức độ phát triển của NH.

Mô hình kinh doanh của ngân hàng số

Trong một môi trường mà khách hàng đưa ra các yêu cầu đối với hàng hóa và dịch vụ chỉ bằng một cú nhấp chuột qua một thiết bị di động đòi hỏi các NH cũng phải thay đổi nhanh hơn để đáp ứng các nhu cầu và hành vi tiêu dùng mới này. Hiện tại, nhiều NH đã tập trung vào đổi mới, bắt đầu thực hiện chiến lược chuyển đổi số và đưa ra mô hình kinh doanh mới.

Cuộc cách mạng số trong NH chỉ mới bắt đầu, theo đó mô hình kinh doanh của NH số đó là đáp ứng các yêu cầu của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Theo ThS. Huỳnh Thị Ngọc Lý, Viện Nghiên cứu Phát triển Công nghệ Ngân hàng ĐHQG - HCM: *"Có 6 yếu tố thành công để xây dựng một mô hình như vậy bao gồm: Tập trung vào giá trị thực; Liên tục thử nghiệm để cải thiện trải nghiệm của khách hàng; Tổ chức hoạt động hướng tới tính sáng tạo, linh hoạt và tốc độ; Tạo ra một hệ sinh thái hợp tác; Xây dựng mô hình CNTT hai tốc độ; Sáng tạo với hoạt động marketing"*.

Business Insider (2016) cho rằng ngành NH là một ngành thay đổi nhanh chóng và có sự chuyển dịch sang các NH số kiểu mới (Digital-only bank). Một mặt, các NH truyền thống như Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo... đã đưa ra ứng dụng NH di động để cho phép khách hàng quản lý tài khoản của họ từ điện thoại thông minh, tìm tài nguyên để chuyển đổi số các doanh nghiệp.

Trên thực tế, hơn 40% NH Bắc Mỹ đã dành hơn 25% ngân sách CNTT cho việc chuyển đổi số. Mặt khác, những đối thủ mới của các NH truyền thống đã tạo ra các NH số đơn thuần để cung cấp các dịch vụ mang tính sáng tạo nhằm đáp ứng nhu cầu của các khách hàng cá nhân theo hướng cá nhân hóa.

Các NH số đơn thuần thực hiện các hoạt động kinh doanh thông qua các nền tảng số như điện thoại di động, máy tính bảng và Internet. Trên thế giới đã có một số NH số kiểu mới như Fidor (Đức 2009), HelloBank (BNP Paribas, châu Âu 2013), Monese (Anh 2013), N26 (Đức 2013), Simple (Mỹ 2013), Soon Banque (2013), Tandem (Anh 2013), Atom (Anh 2014), EQBank (Canada 2014), Starling Bank (Anh 2014), Monzo (Anh 2015), Digibank by DBS (châu Á 2016), WeBank

(Trung Quốc 2015), BankMobile (Mỹ 2015), MYBank (Trung Quốc 2015), CBD NOW (UAE 2016), K-Bank (Hàn Quốc 2017).

Những lưu ý trong quá trình chuyển đổi số của ngân hàng

Một khi các NH hoạt động trong hệ sinh thái mới thì những thay đổi quan trọng sẽ bắt đầu diễn ra. Một trong những thay đổi đó chính là sự thay đổi hành vi của khách hàng và của bản thân NH. Về lâu về dài, các NH sẽ có những thay đổi lớn trong cấu trúc tổ chức của mình. Tuy nhiên, sự thay đổi này phụ thuộc vào mức độ “chuyển đổi số” của NH.

Các NH dẫn đầu về chuyển đổi số sẽ thể hiện những thay đổi như sau:

- Những loại hình tương tác mới và thay đổi những trải nghiệm của khách hàng. Ở những giai đoạn đầu tiên của chuyển đổi số, các kênh số đi đầu và các NH bắt đầu cung cấp nền tảng dịch vụ tự phục vụ. Khi những chức năng mới của ATM và các giao dịch qua điện thoại phát triển thì sự kết nối giữa khách hàng và NH dựa trên các ứng dụng qua web và điện thoại cũng bắt đầu phát triển. Trong ngắn hạn, những thay đổi từ trải nghiệm của khách hàng chính là nhân tố thể hiện sự khác biệt giữa các NH. Tuy nhiên, về dài hạn, đây sẽ là sản phẩm đánh dấu sự khác biệt của các NH.

- Hình thức mới của chi nhánh. Chuyển đổi từ hình thức cung cấp dịch vụ sang mô hình văn phòng kinh doanh. Đây là một trong những kết quả của việc tự động trong giao dịch kinh doanh, các chi nhánh sẽ trở thành trung tâm quảng bá sản phẩm và tạo thêm giá trị cho khách hàng.

- Nhân viên NH sẽ thay đổi từ việc phải phân chia thời gian cho việc quản lý và kinh doanh sang tập trung vào mối quan hệ với khách hàng và thiết kế và quảng bá những sản phẩm mang lại giá trị cao. Điều này dẫn đến số lượng khách hàng mới tăng lên đồng thời tăng sự gắn kết bền chặt với các tổ chức tài chính và giảm tỉ lệ thay đổi tài khoản NH.

- Hình thức hoạt động mới sẽ chiếm ưu thế so với các phương pháp truyền thống. NH có những quy trình hiệu quả và nhanh chóng hơn trong việc giảm sai trong các quyết định và cắt giảm chi phí. Vì vậy, các NH truyền thống sẽ nhanh chóng đưa ra các quyết định, thực thi các quyết định đã lựa chọn cũng như sửa chữa sai sót của các quyết định.

- Sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới như các công ty Fintech cho thấy chuỗi giá trị mới đối với các sản phẩm và dịch vụ của NH. Từ đó dẫn đến sự phân chia chuỗi giá trị này.



- Những tiêu chí đo lường hiệu quả mới sẽ được đưa ra cho phù hợp với hình thức hoạt động và quy trình kinh doanh mới. Khả năng thu thập và phân tích dữ án nhanh chóng sẽ trở nên vô cùng quan trọng vì nó đo lường chính xác lợi nhuận trung bình từ khách hàng, cho biết danh mục những sản phẩm khách hàng sử dụng và thời gian họ tương tác với NH.

- Một trong những thay đổi có thể xảy ra trong trung hoặc dài hạn chính là cơ hội cạnh tranh bình đẳng giữa các đối thủ trong cùng ngành. Vì vậy, các yêu cầu quy định hiện hành đối với các tổ chức tài chính truyền thống cũng sẽ áp dụng với những doanh nghiệp mới gia nhập ngành hoặc trong những lĩnh vực có cùng một chuỗi giá trị (thanh toán, cho vay...).

Thạc sĩ Trần Thanh Thúy Ngọc, Trường Đại học

Kinh tế - Luật, ĐHQG TP.HCM nhận định: *“Tất cả những thay đổi đang diễn ra hoặc sẽ diễn ra, buộc các NH phải cố gắng cải thiện hoặc duy trì khả năng sinh lời. Các NH cũng cần có sự chuẩn bị đối với các doanh nghiệp mới gia nhập ngành (như các công ty Fintech chẳng hạn). Nhìn chung, những ảnh hưởng đầu tiên trong quá trình chuyển đổi số chính là việc cắt giảm chi phí. Ở tại một giai đoạn nào đó trong quá trình chuyển đổi số, các NH có mức độ phát triển càng cao thì các sản phẩm và dịch vụ của họ càng khác biệt và có khả năng tạo ra mức sinh lời cao. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi các NH phải có các lựa chọn đầu tư đúng đắn và thái độ của chính bản thân NH đối với các thay đổi đang diễn ra”.*

Đánh giá ban đầu về quá trình chuyển đổi số của các NHTM Việt Nam

Tại Việt Nam, làn sóng chuyển đổi số của các NH đã diễn ra mạnh mẽ trong 3 - 4 năm gần đây, thể hiện qua việc phát triển các sản phẩm mới.

Đầu năm 2017, TPBank ra mắt ứng dụng TPBank LiveBank. Đầu năm 2018, OCB ra mắt ứng dụng OCB OMNI. Tháng 9/2018, VPBank ra mắt ứng dụng NH số Yolo sau mô hình NH số Timo. NH Quân đội (MB) cho phép khách hàng chuyển tiền qua ứng dụng Facebook và tạo ra một kênh giao tiếp mới với khách hàng trẻ qua ứng dụng eMBeefanpage. NH BIDV đưa ra thị trường sản phẩm BUNO – chuyển tiền chỉ với số điện thoại của người nhận, không cần nhớ số tài khoản. Kể từ khi ra mắt Không gian giao dịch công nghệ số - Vietcombank Digital Lab vào năm 2016 thì đến năm 2019, Vietcombank cũng đặt trọng tâm chiến lược phát triển NH số tại đại hội đồng cổ đông thường niên.

Để đánh giá chuyển đổi số của các NH, chúng tôi sử dụng chỉ số sẵn sàng phát triển và ứng dụng CNTT (ICT index) và các chỉ số thành phần như: hạ tầng kỹ thuật, hạ tầng nhân lực, ứng dụng CNTT nội bộ và dịch vụ trực tuyến của NH. Xu hướng phát triển sản phẩm mới trên được hỗ trợ bởi việc đầu tư cũng như ứng dụng CNTT của ngành NH. Trong các năm qua, các NH Việt Nam đã có những đầu tư đáng kể cho CNTT như đầu tư cho hệ thống core banking và tăng tỷ trọng của các quy trình tự động hóa một phần cũng như toàn bộ. Các khoản đầu tư cho hạ tầng nhân lực và hạ tầng kỹ thuật của NH cũng được chú trọng.

Theo Báo cáo chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng CNTT - TT 2019, các NH có xu hướng tập trung cải thiện trong ứng dụng CNTT trong các năm gần đây để nâng cấp core banking, tăng mức độ tự động hóa, nhưng lại giảm sút trong việc triển khai các ứng dụng cơ bản như quản trị nguồn lực, quản lý rủi ro. Dịch vụ Internet Banking dành cho khách hàng cá nhân (tra cứu, chuyển khoản, tiết kiệm điện tử...) ngày càng phổ biến nhưng mức độ tăng không nhiều do mức bão hòa đã cao, trong khi dịch vụ này cho khách hàng doanh nghiệp có sự tăng trưởng tốt hơn. Hoạt động của NH điện tử cũng phát triển hơn trong giai đoạn 2016 - 2019.

Mặc dù xác định chuyển đổi số là xu hướng tất yếu, nhưng có sự chênh lệch trong mức độ đầu tư cho công nghệ cũng như quá trình chuyển đổi số của các NH. Trong đó, BIDV liên tục đứng đầu về ICT Index trong giai đoạn 2017 - 2019, và đứng đầu về chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng CNTT. Trong đó, các hạng mục về hạ tầng kỹ thuật, ứng dụng CNTT nội bộ NH đứng đầu trong năm 2019. Ngoài BIDV có thứ hạng cao, các NHTM có vốn nhà nước như VCB, Công thương và Agribank đều có thứ hạng thấp nhất trong khối NHTMCP. NH Nam Á tập trung vào lĩnh vực nguồn nhân lực và dịch vụ trực tuyến và đứng thứ 2 về chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng CNTT. Trong khi NH Phương Đông đứng thấp nhất trong khối NHTMCP tư nhân trong lĩnh vực này. NH Dầu khí Toàn cầu đứng cuối bảng về mảng dịch vụ trực tuyến và hạ tầng kỹ thuật.

Chuyển đổi số của NH phụ thuộc vào mức độ phát triển của NH và việc NH định vị chính mình trong hệ sinh thái mới. Các NH có ba giai đoạn phản ứng trong quá trình chuyển đổi số: Phản ứng với hình thức cạnh tranh mới; Thích ứng công nghệ; và Định vị chiến lược.

- *Phản ứng với hình thức cạnh tranh mới:* Các NH phản ứng với những thay đổi trong cung, cầu các dịch vụ tài chính bằng cách phát triển các kênh kỹ thuật số mới (thông qua các thiết bị di động) và sản phẩm kỹ thuật số mới chẳng hạn như hoạt động thanh toán kỹ thuật số. Các NH tin rằng điều này có thể giúp họ định vị NH của mình trong môi trường cạnh tranh mới.

- *Thích ứng công nghệ:* Giai đoạn 2 trong quá trình chuyển đổi số là tiến hành cải tạo các nền tảng công nghệ để chuyển đổi thành các nền tảng theo module, linh hoạt hơn. Việc này giúp đẩy nhanh việc tích hợp các công nghệ mới và tăng tốc độ phát triển các sản phẩm mới.

- *Chiến lược định vị:* Các NH dẫn đầu trong quá trình chuyển đổi số sẽ nỗ lực làm cho các khoản đầu tư lớn vào công nghệ của mình tạo ra lợi nhuận bằng cách theo đuổi các chiến lược kỹ thuật số giúp chuyển đổi sâu sắc cấu trúc tổ chức của mình.

Tiến sĩ Trần Hùng Sơn nhận định: "Quá trình chuyển đổi số của các NH Việt Nam hiện tại chủ yếu đang ở giai đoạn đầu. Tuy nhiên đã có sự phân hóa giữa các NH, trong đó nhóm các NH có vốn nhà nước (VCB, BIDV, VietinBank) với những lợi thế về vốn đã có sự đầu tư đáng kể nhằm thích ứng với công nghệ (giai đoạn 2). Một số NHTMCP tư nhân như Techcombank (TCB) đã đầu tư 300 triệu USD cho hạ tầng CNTT, chú trọng phát triển trải nghiệm của khách hàng trên NH trực tuyến".

Sự thay đổi trong thói quen của người tiêu dùng, đặt ra những cách thức mới trong việc cung cấp các dịch vụ tài chính của các tổ chức tài chính truyền thống như NH trên phạm vi toàn cầu. Ngoài ra, trong bối cảnh cạnh tranh mà sự xuất hiện của các công nghệ mới cùng với các công ty FinTech đã buộc các NH phải xem việc chuyển đổi số là một nhiệm vụ cấp bách để không bị bỏ lại trong cuộc đua chuyển đổi số.

Những phân tích cũng cho thấy xu hướng đầu tư nghiêm túc của các NHTM Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số.

Quá trình chuyển đổi số này đã có những thành công ban đầu. Mặc dù quá trình chuyển đổi số đòi hỏi chi phí rất lớn và các khoản đầu tư cho việc chuyển đổi có thể chưa mang lại lợi nhuận trong ngắn hạn. Ở một giai đoạn nhất định của quá trình chuyển đổi số, các NH có mức độ chuyển đổi số cao sẽ cung cấp các sản phẩm dịch vụ khác biệt và từ đó tạo ra các khoản lợi nhuận lớn hơn so với đối thủ.

Tuy nhiên, điều này phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng đắn khi đầu tư chuyển đổi số, cũng như nỗ lực và thái độ của chính NH trước các thay đổi của thị trường. ■ THÔNG TIN & TRUYỀN THÔNG

