

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN LÊ HÙNG

PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2025

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN LÊ HÙNG

**PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ**

Mã số: 9340410

**Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS. TS. TRẦN TRỌNG NGUYỄN
2. TS. HỒ THỊ HƯƠNG MAI**

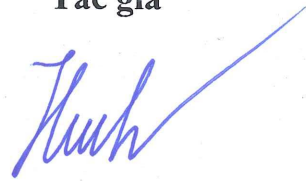


HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và kết quả nêu trong luận án là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, được trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tác giả



Nguyễn Lê Hưng

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1: TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN	
QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	11
1.1. Tổng quan chung các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án	11
1.2. Những khoảng trống và hướng tiếp cận mới của đề tài	25
Chương 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ	
NGÂN HÀNG SỐ CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI	28
2.1. Khái quát chung về dịch vụ ngân hàng số	28
2.2. Phát triển dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại	38
2.3. Kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng số của ngân hàng thương mại ở một số quốc gia và bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam	59
Chương 3: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ	
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG	
THƯƠNG VIỆT NAM	70
3.1. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam và các dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam	70
3.2. Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018 - 2024	83
3.3. Đánh giá chung về phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018- 2024	123
Chương 4: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ	
NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN	
CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN 2045	139

4.1. Bối cảnh mới và ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam	139
4.2. Định hướng và mục tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.....	146
4.3. Một số giải pháp chủ yếu phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2025 - 2030, tầm nhìn 2045	150
4.4. Một số kiến nghị.....	169
KẾT LUẬN	172
DANH MỤC DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ	
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

BIDV	: Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam
CMCN	: Cách mạng công nghiệp
CNTT	: Công nghệ thông tin
DNNN	: Doanh nghiệp nhà nước
HĐQT	: Hội đồng quản trị
NHNN	: Ngân hàng nhà nước
NHS	: Ngân hàng số
NHTM	: Ngân hàng thương mại
TCTD	: Tổ chức tín dụng
TMCP	: Thương mại cổ phần
TTKDTM	: Thanh toán không dùng tiền mặt
USD	: Đô la Mỹ
Vietcombank	: Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam
Vietinbank	: Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam
VNĐ	: Việt Nam Đồng
VPB	: Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH VÀ SƠ ĐỒ

Bảng 1.2: Các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng số	22
Bảng 2.1: Phân biệt dịch vụ ngân hàng truyền thống và dịch vụ ngân hàng số	31
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của Vietinbank giai đoạn 2018-2024	73
Bảng 3.2: Tốc độ tăng của dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024	79
Bảng 3.3: Sáng kiến phát triển dịch vụ ngân hàng số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024	80
Bảng 3.4: Tỷ lệ xâm nhập giao dịch tài chính của một số NHTM giai đoạn 2018-2024	82
Bảng 3.5: Tỷ lệ hài lòng về chất lượng dịch vụ trên kênh Contact center giai đoạn năm 2018-2024.....	83
Bảng 3.6: Số lượng cán bộ nhân viên của Vietinbank và một số NHTM giai đoạn 2018-2024.....	89
Bảng 3.7: Chất lượng đào tạo các khóa học về chuyển đổi số và phát triển các dịch vụ NHS tại Vietinbank 2018-2024.....	90
Bảng 3.8: Vốn huy động của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	95
Bảng 3.9: Thị phần huy động vốn của Vietinbank giai đoạn 2018 - 2024	96
Bảng 3.10: Huy động vốn qua các kênh truyền thống và kênh số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	97
Bảng 3.11: Tốc độ tăng trưởng tiền gửi không kỳ hạn từ dịch vụ NHS của VietinBank giai đoạn 2018-2024	98
Bảng 3.12: Tốc độ tăng thu nhập lãi từ tiền gửi KH của VietinBank giai đoạn 2018-2024	99

Bảng 3.13: Giao dịch thanh toán nội địa theo các phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024	100
Bảng 3.14: Giao dịch thanh toán nội địa theo các kênh dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	103
Bảng 3.15: Tỷ lệ xâm nhập giao dịch tài chính dịch vụ thanh toán của Vietinbank giai đoạn năm 2018-2024.....	105
Bảng 3.16: Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu dư nợ của Vietinbank giai đoạn 2018-2024	107
Bảng: 3.17: Thị phần cho vay vốn của Vietinbank giai đoạn 2018-2024	108
Bảng 3.18: Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu dư nợ theo dịch vụ NHS của VietinBank giai đoạn 2018-2024.....	109
Bảng 3.19: Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận của VietinBank giai đoạn 2018-2024	111
Bảng 3.20: Kết quả giám sát các rủi ro hoạt động liên quan đến khách hàng trong quá trình chuyển đổi số và phát triển dịch vụ ngân hàng số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	114
Bảng 3.21: Đánh giá kiểm tra, giám sát các rủi ro pháp luật triển khai thực hiện dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank năm 2024.....	116
Bảng 3.22: Mức độ chuyển đổi số và phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank tính đến 31/12/2024	122
Bảng 3.23: Kết quả đánh giá phát triển dịch vụ ngân hàng số ở Vietinbank dưới góc độ quản lý 2018-2024	124
Bảng 3.24: Chỉ số CIR (Cost to Income Ratio) tại một số ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2018-2024.....	126
Bảng 3.25: Mô hình hồi quy Binary Logistic về tác động của mức độ sử dụng tiền gửi trực tuyến, thanh toán trực tuyến và cho vay trực tuyến đến sự hài lòng với dịch vụ ngân hàng số	127

Bảng 3.26. Mô hình hồi quy Binary Logistic về tác động của các kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ ngân hàng số đến xu hướng sử dụng dịch vụ ngân hàng số trong tương lai.....	129
Bảng 3.27: Mức độ xâm nhập	133
Bảng 3.28: Số liệu rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	136
Biểu 1.1: Giá trị của các dịch vụ ngân hàng số giai đoạn 2017-2028	13
Biểu 3.1: Cơ cấu cổ đông của Vietinbank đến 31/12/2024	72
Biểu 3.2: Tổng tài sản có và vốn chủ sở hữu của Vietinbank giai đoạn 2018-2024	74
Biểu 3.3: Tài sản có của các NHTM năm 2018 và 2024	75
Biểu 3.4: Vốn chủ sở hữu của Vietinbank và các NHTM (2018 và 2024).....	75
Biểu 3.5. Mức độ xâm nhập của dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024	81
Biểu 3.6: Lãi tiền gửi của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	99
Biểu 3.7: Tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ số tại Vietinbank	109
Biểu 3.8: Dư nợ cho vay và Lợi nhuận sau thuế của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.....	110
Biểu 3.9: Khu vực cư trú người trả lời.....	117
Biểu 3.10: Nhận thức về dịch vụ ngân hàng số	118
Biểu 3.11: Mức độ thường xuyên sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến của người trả lời (%).....	119
Biểu 3.12: Tỷ lệ người trả lời chưa từng dùng các dịch vụ của ngân hàng số (%) và điểm trung bình của mức độ hài lòng của những người đã dùng đối với các dịch vụ này (điểm).....	120
Biểu 3.13: Giá trị trung bình của sự hài lòng của người trả lời đối với các ưu thế của dịch vụ ngân hàng số	121

Hình 2.1. Các bộ phận cấu thành ngân hàng số	29
Hình 2.2: Ưu điểm của dịch vụ ngân hàng số	33
Hình 2.3: Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng thương mại	55
Hình 2.4: Lộ trình chuyển đổi sang ngân hàng số của các NHTM.....	57
Sơ đồ 1.1: Khung phân tích của luận án	27
Sơ đồ 2.1: Nội dung phát triển dịch vụ ngân hàng số tại NHTM.....	45
Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Vietinbank.....	76
Sơ đồ 3.2: Cơ cấu tổ chức Văn phòng chuyển đổi số	77
Sơ đồ 4.1: Lộ trình phát triển các dịch vụ ngân hàng số	150
Sơ đồ 4.2: Cơ cấu tổ chức khối NHS	157

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Toàn cầu hóa và tác động của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số đang trở thành xu thế tất yếu của mọi lĩnh vực kinh tế - xã hội, trong đó ngành ngân hàng giữ vai trò then chốt. Từ góc độ nền kinh tế, phát triển dịch vụ ngân hàng số góp phần tăng năng suất lao động, giảm chi phí giao dịch, tăng khả năng quản lý của Nhà nước đối với nền kinh tế, nâng cao sức cạnh tranh quốc gia trong hội nhập kinh tế quốc tế, thúc đẩy tăng trưởng và phát triển kinh tế. Bên cạnh đó, khách hàng doanh nghiệp ngày càng đòi hỏi dịch vụ ngân hàng nhanh chóng, an toàn, tiện ích, có khả năng xử lý giao dịch xuyên biên giới, quản lý chuỗi cung ứng tài chính và tích hợp với các nền tảng thương mại điện tử. Việc phát triển dịch vụ ngân hàng số không chỉ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mà còn giúp ngân hàng nâng cao năng lực quản trị rủi ro, tối ưu hóa nguồn lực, giảm thiểu chi phí vận hành, đồng thời góp phần hỗ trợ chính phủ trong việc thực hiện các mục tiêu điều hành kinh tế vĩ mô, như kiểm soát dòng tiền, thúc đẩy tài chính toàn diện, và phòng chống rửa tiền. Tuy nhiên, bên cạnh các cơ hội mà chuyển đổi số mang lại, những áp lực cạnh tranh từ việc phát triển mạnh mẽ của các công ty công nghệ tài chính Fintech, BigTech và E-Wallet..cũng là tác nhân khiến các NHTM phải tích cực đổi mới công nghệ, số hoá các dịch vụ, phát triển các dịch vụ ngân hàng số để đáp ứng tối đa các nhu cầu của khách hàng nếu không muốn mất thị phần.

Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng số ở Việt Nam đòi hỏi cần có các công trình nghiên cứu nhằm kịp thời tổng kết, đánh giá.

Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 và đặc biệt là Chiến lược chuyển đổi số ngành Ngân hàng do NHNN triển khai, với mục tiêu trên 50% giao dịch ngân hàng được thực hiện qua kênh số, và đa số dịch vụ cung ứng cho khách hàng được số hóa toàn

diện. Đây là những định hướng chiến lược quan trọng, đặt ra yêu cầu phải đổi mới mạnh mẽ mô hình kinh doanh, dịch vụ và quản trị theo hướng ngân hàng số, nhằm nâng cao năng suất, giảm chi phí xã hội, mở rộng khả năng tiếp cận dịch vụ tài chính cho người dân và doanh nghiệp, cũng như tăng tính minh bạch trong hệ thống tài chính quốc gia. Chỉ thị số 02/CT-NHNN ngày 13/01/2022 về việc đẩy mạnh chuyển đổi số, đảm bảo an ninh, an toàn thông tin trong hoạt động ngân hàng, theo đó các NHTM, trong đó có Vietinbank đã thực hiện đẩy mạnh chuyển đổi số các sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng. Tại Việt Nam, ví điện tử và mobile money phát triển mạnh mẽ, đặc biệt trong thương mại điện tử và dịch vụ bán lẻ, đang dần thay thế vai trò trung gian thanh toán vốn là thế mạnh truyền thống của ngân hàng. Hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt (TTKDTM) và hoạt động NHS trong năm 2024 tiếp tục có sự tăng trưởng tích cực. Theo thống kê mới nhất của NHNN, giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt tính đến tháng 3/2025 đạt hơn 5,2 tỷ giao dịch với giá trị đạt hơn 80 triệu tỷ đồng, tăng 44,43% về số lượng và tăng 24,34% về giá trị so với cùng kỳ năm 2024. Trước đó, trong năm 2024 so với cùng kỳ năm 2023, giao dịch TTKDTM tăng 56,68% về số lượng và 32,79% về giá trị; qua kênh Internet tăng 49,73% về số lượng và 33,12% về giá trị; qua kênh điện thoại di động tăng 54,08% về số lượng và 34,03% về giá trị, giao dịch qua QR Code tăng 104,65% về số lượng và 97,14% về giá trị [31]. Dịch vụ NHS đã mang lại nhiều lợi ích cho các NHTM, doanh nghiệp cũng như người dân, song cũng ẩn chứa nhiều rủi ro dẫn đến thất thoát vốn.

Trong xu thế hội nhập sâu rộng trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, chuyển đổi số trở thành yêu cầu bắt buộc nếu muốn tham gia sâu hơn vào thị trường vốn quốc tế. Đặc biệt, nhu cầu sử dụng dịch vụ NHS để giao dịch tăng cao cũng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của các ngân hàng tại Việt Nam nhanh hơn từ 3 - 5 năm. Khách hàng sẽ dần thay đổi nhận thức và thói quen sử dụng các dịch vụ NHS. Điều này không chỉ tạo nên “cơ hội vàng” để phát

triển mà còn đặt ra nhiều thách thức cho các ngân hàng trong quá trình phát triển dịch vụ NHS.

Thực tiễn phát triển dịch vụ ngân hàng số ở Vietinbank và dự báo bối cảnh mới đến yêu cầu phát triển tiếp tục đặt ra nhiều vấn đề cần nghiên cứu, hoàn thiện.

Trong xu thế chung đó, Vietinbank cũng chú trọng phát triển dịch vụ NHS với nhiều loại dịch vụ và lộ trình cụ thể. Tuy nhiên, so với trình độ trên thế giới thì dịch vụ NHS tại Vietinbank còn đơn giản, chủ yếu mới chỉ tập trung vào lĩnh vực số hóa các dịch vụ ngân hàng truyền thống, chưa thực sự có sự đổi mới căn bản trong phát triển các dịch vụ NHS. Các điều kiện về công nghệ, nhân lực và bảo mật trong thực hiện dịch vụ NHS chưa tương xứng với sự mở rộng, phát triển các loại dịch vụ này dẫn đến rủi ro cao: (i) *Về công nghệ*: Quá trình triển khai ứng dụng công nghệ ngân hàng còn ở mức hạn chế, còn trong giai đoạn chuyển đổi một phần thông qua các dịch vụ ngân hàng điện tử như (Internet Banking, Mobile Banking, SMS Banking...). (ii) *Về nhân lực*: Vietinbank đang phải đối diện với thực trạng thiếu hụt nguồn nhân lực trong việc xây dựng và phát triển dịch vụ NHS; (iii) *Về bảo mật*: Do còn nhiều hạn chế về công nghệ nên cả ngân hàng, khách hàng và các đối tác tham gia dịch vụ NHS đều phải chịu nhiều rủi ro và tiềm ẩn nguy cơ bị tấn công mạng.

Cùng với sự tiến bộ không ngừng của khoa học công nghệ và nhu cầu xã hội yêu cầu phải phát triển mạnh mẽ dịch vụ NHS việc nghiên cứu, đánh giá thực trạng, tìm ra các giải pháp phát triển dịch vụ NHS, giúp Vietinbank khẳng định vị thế và thương hiệu của mình vẫn là vấn đề đã và đang được đặt ra khá bức thiết.

Xuất phát từ lý do nêu trên, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ: “***Phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam***” thực sự có ý nghĩa lý luận và thực tiễn.

2. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án

**** Mục đích nghiên cứu***

Trên cơ sở hệ thống hóa lý luận và thực tiễn về phát triển dịch vụ NHS, luận án hướng đến đề xuất phương hướng, giải pháp nhằm phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank trong bối cảnh chuyển đổi số.

**** Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến phát triển dịch vụ NHS theo cách tiếp cận về nội dung quản lý, chỉ ra các khoảng trống mà đề tài luận án tiếp tục nghiên cứu.

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển dịch vụ NHS tại NHTM theo cách tiếp cận của chuyên ngành Quản lý kinh tế (bao gồm: Khái niệm, nội dung, chỉ tiêu đánh giá, nhân tố ảnh hưởng).

- Tổng hợp, phân tích kinh nghiệm phát triển dịch vụ NHS ở một số NHTM ngoài nước có đặc điểm tương đồng với Vietinbank, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho Vietinbank.

- Phân tích thực trạng phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank theo chức năng quản lý trong giai đoạn 2018-2024, chỉ ra thành công, hạn chế và nguyên nhân làm căn cứ đề xuất giải pháp ở chương 4.

- Dự báo bối cảnh mới, đề xuất phương hướng, giải pháp phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045. Đồng thời, kiến nghị với Chính phủ và NHNN để thực hiện các giải pháp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án

**** Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank từ cách tiếp cận chức năng quản lý.

**** Phạm vi nghiên cứu***

- *Phạm vi về chủ thể*: Chủ thể quản lý quá trình phát triển dịch vụ NHS là Chủ tịch HĐQT Vietinbank.

- Phạm vi về nội dung:

+ Luận án chỉ tập trung vào phát triển các dịch vụ NHS liên quan đến các hoạt động huy động, cho vay, thanh toán nội địa đối với khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân của Vietinbank, bao gồm: (i) Dịch vụ cho vay; (ii) Dịch vụ tiền gửi và (iii) Dịch vụ thanh toán nội địa.

+ Trên cơ sở thể chế, chính sách và chiến lược phát triển dịch vụ NHS của NHNN, từ góc độ của NHTM, luận án tiếp cận phát triển dịch vụ NHS theo chức năng quản lý, bao gồm: (i) Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ NHS tại NHTM trên cơ sở các chủ trương, chính sách của NHNN; (ii) Tổ chức triển khai các dịch vụ NHS tại NHTM; (iii) Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS.

- Phạm vi về không gian: Luận án nghiên cứu phát triển dịch vụ NHS (dịch vụ tiền gửi số, dịch vụ tín dụng số và dịch vụ thanh toán số) tại Vietinbank.

- Phạm vi về thời gian:

+ Nghiên cứu thực trạng phát triển dịch vụ Ngân hàng số tại Vietinbank trong thời gian từ 2018 - 2024.

+ Đề xuất phương hướng, giải pháp phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu của đề tài luận án

*** Cơ sở lý luận**

Đề tài luận án dựa trên cơ sở lý thuyết về khoa học quản lý, lý thuyết về quản lý kinh tế, lý thuyết tài chính ngân hàng để hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và phân tích thực trạng phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank.

*** Phương pháp nghiên cứu**

Luận án sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng để hệ thống hóa cơ sở lý luận và phân tích thực trạng cũng như đề xuất giải pháp phát triển NHS tại Vietinbank. Cụ thể:

- Phương pháp định tính:

Sử dụng phương pháp hệ thống hóa, tổng hợp, phân tích, so sánh để tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến phát triển dịch vụ NHS tại NHTM.

Sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích để hệ thống hóa cơ sở lý luận và thực tiễn về phát triển dịch vụ NHS tại NHTM.

Sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, thống kê theo chuỗi thời gian để làm rõ thực trạng phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank, chỉ ra thành công, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế.

Sử dụng phương pháp dự báo và phân tích để dự báo tác động của bối cảnh mới (chuyển đổi số, Ngân hàng điện tử, AI, tái cơ cấu NHTM, đẩy mạnh TTKDTM, hội nhập quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng...) và gợi ý chính sách phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank.

- Phương pháp điều tra xã hội học:

Đây là phương pháp thu thập thông tin định lượng quan trọng. Số liệu sơ cấp có thể dùng để phân tích, thống kê, mô tả các thông tin liên quan đến sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ NHS. Đối tượng khảo sát: khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân có phát sinh quan hệ tiền gửi, tín dụng và thanh toán với Vietinbank.

Phương pháp điều tra xã hội học bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xây dựng bảng và bộ câu hỏi phỏng vấn

+ Xác định thông tin cần thu thập thông qua các câu hỏi nghiên cứu:

(i) Phát triển dịch vụ NHS có tác động đến hiệu quả hoạt động của Vietinbank không?

(ii) Những yếu tố nào ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng đối với các dịch vụ NHS của Vietinbank không?

(iii) Có hay không mối tương quan giữa mức độ hài lòng của khách hàng với việc mở rộng quy mô phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank?

+ Xác định đối tượng cần điều tra: Khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân đang giao dịch tại Vietinbank: Đây là đối tượng điều tra chủ yếu theo phương thức phát phiếu điều tra ngẫu nhiên.

+ *Xác định quy mô, cơ cấu mẫu điều tra*

Nhóm nghiên cứu vận dụng công thức tính cỡ mẫu của Cochran (1977) để tính toán cỡ mẫu tối thiểu cho mỗi địa bàn nghiên cứu. Công thức tính cỡ mẫu khi không xác định được số lượng tổng thể là:

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Với công thức trên thì n_0 là dung lượng mẫu; $z = 1,96$ khi mức độ tin cậy 95%, e thường được lấy bằng 0,05; p là xác suất xuất hiện của một đặc điểm cơ bản của tổng thể và $q = 1-p$. Vì không biết được p nên p được xác định để làm sao có dung lượng mẫu lớn nhất. Dung lượng mẫu (tối thiểu) lớn nhất khi $p = 0,5$ và tương ứng $q = 0,5$. Với cách tính như công thức trên thì kết quả là cần chọn một mẫu (tối thiểu) mà không biết số lượng tổng thể và với mức độ tin cậy 95% là 385 đơn vị. Như vậy, dung lượng mẫu tối thiểu cho một địa bàn nghiên cứu là 385.

Quy mô khảo sát mà luận án lựa chọn: 445 khách hàng

Bước 2: Tiến hành điều tra

- + Điều tra theo phương thức phát phiếu ngẫu nhiên
- + Thời gian điều tra: 3 tháng từ 2/2024 - 5/2024
- + Địa bàn điều tra:

Do tổng thể nghiên cứu được cấu tạo bởi nhiều loại khách hàng sử dụng nhiều hình thức dịch vụ NHS khác nhau tại ngân hàng, các yếu tố cấu thành chất lượng dịch vụ thể hiện ở mỗi loại hình dịch vụ lại không đồng nhất và ý kiến đánh giá của các khách hàng có độ tuổi khác nhau là khác nhau, nên để gia tăng mức độ chính xác trong đánh giá chất lượng dịch vụ NHS, số liệu thu thập đảm bảo toàn diện, tác giả đã tiến hành khảo sát tại nhiều chi nhánh trực thuộc hệ thống Vietinbank trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tại mỗi Chi nhánh tác giả tiến hành khảo sát đồng đều ở các phòng nghiệp vụ liên quan.

Sử dụng thang đo Likert trong đánh giá

Thang đo Likert được sử dụng là thang điểm năm điểm dùng để cho phép đối tượng nghiên cứu thể hiện mức độ họ đồng ý hoặc không đồng ý với một tuyên bố cụ thể. Thang đo Likert giả định rằng cường độ của một thái độ là tuyến tính, nghĩa là trên một chuỗi liên tục từ (1) Hoàn toàn không hài lòng, (2) Không hài lòng, (3) Bình thường, (4) Hài lòng, (5) Rất hài lòng.

Cách thức đo lường

5 biến số cơ bản cấu thành nên chất lượng dịch vụ NHS tại Vietinbank sẽ được đo lường gián tiếp thông qua 15 yếu tố cần đo lường. Theo Parasuraman và cộng sự, các yếu tố này được đo lường thông qua thang đo Likert (5 lựa chọn) được sắp xếp theo mức độ giảm dần, đi từ 5 “Rất hài lòng” đến 1 “Hoàn toàn không hài lòng” cho cả sự mong đợi và nhận thức của khách hàng. Bằng việc tính toán điểm khoảng cách giữa các yếu tố có thể đo lường được chất lượng dịch vụ NHS cho từng biến số, điểm của biến số là điểm trung bình của từng yếu tố được sử dụng để hình thành nên biến số đó. Đối với mỗi đáp viên trả lời thì chất lượng dịch vụ NHS đo lường cho mỗi yếu tố và biến số. Để thuận tiện cho việc nhận xét khi sử dụng giá trị trung bình (mean) đánh giá mức độ hài lòng đối với từng yếu tố và sự hài lòng chung tác giả quy ước:

Mean < 3: Mức thấp

Mean = 3.00 - 3.24: Mức trung bình

Mean = 3.25 - 3.49: Mức trung bình khá

Mean = 3.50 - 3.74: Mức khá

Mean = 3.75 - 3.99: Mức cao

Mean > 4.00: Mức rất cao

Thống kê suy luận cho phép tác giả nghiên cứu suy luận dữ liệu từ mẫu nghiên cứu khi phân tích mối quan hệ giữa hai biến, sự khác biệt trong một

biến giữa các nhóm mẫu khác nhau và giải thích mối liên hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Nghiên cứu này cũng sử dụng để thống kê suy luận để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Bước 3: Làm sạch và xử lý phiếu điều tra

Tất cả các phiếu điều tra sau khi thu thập được xử lý, thống kê bằng phần mềm SPSS 20 (Statistical Package for the Social Sciences) và Microsoft Excel.

5. Đóng góp mới của luận án

*** Đóng góp mới về mặt lý luận**

- *Hình thành khung lý thuyết theo chức năng quản lý*: Luận án bổ sung cách tiếp cận quản lý kinh tế vào khung lý thuyết về phát triển dịch vụ ngân hàng số tại NHTM, qua đó làm rõ vai trò chủ thể quản lý là Lãnh đạo NHTM, và các công cụ quản lý sử dụng trong toàn bộ quá trình phát triển dịch vụ NHS, từ xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đến kiểm tra, giám sát thực hiện kế hoạch.

- *Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá định tính và định lượng*: Dựa trên các mục tiêu, luận án xây dựng bộ tiêu chí định tính và định lượng, đo lường mức độ phát triển dịch vụ ngân hàng số, có khả năng áp dụng ở các NHTM.

- *Đề xuất và ước lượng mô hình hồi quy ba biến*: Mô hình lượng hóa ảnh hưởng của yếu tố công nghệ, mức độ đầu tư và mức độ xâm nhập dịch vụ số đến hiệu quả tài chính của NHTM; khẳng định mối quan hệ giữa phát triển dịch vụ NHS đến hiệu quả tài chính.

*** Đóng góp mới về mặt thực tiễn**

- *Cung cấp bức tranh thực chứng về quá trình phát triển dịch vụ NHS của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank) giai đoạn 2018-2024 theo chức năng quản lý dựa trên số liệu sơ cấp và thứ cấp*:

Với những bằng chứng từ dữ liệu khảo sát với quy mô 445 khách hàng có quan hệ giao dịch với Vietinbank và phân tích thực nghiệm, luận án đo lường mức độ hài lòng đối với dịch vụ NHS, đồng thời sử dụng dữ liệu này

trong mô hình hồi quy để lượng hóa ảnh hưởng và khẳng định mối quan hệ thuận chiều của yếu tố công nghệ, mức độ đầu tư và mức độ xâm nhập dịch vụ NHS đến hiệu quả tài chính của VietinBank.

- *Xây dựng các quan điểm, định hướng và lộ trình phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank đến 2030, tầm nhìn 2045*: Luận án đề xuất lộ trình chuyển đổi, nhóm giải pháp phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank trong bối cảnh mới, đề xuất các khuyến nghị quản lý rủi ro phù hợp bối cảnh chuyển đổi số của ngành ngân hàng.

- *Hàm ý chính sách*: Từ đối sánh kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank, luận án đưa ra kiến nghị đối với Chính phủ và NHNN về hoàn thiện khung pháp lý, hạ tầng số, thúc đẩy liên kết ngân hàng - fintech trong phát triển dịch vụ ngân hàng số.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung của luận án được trình bày trong 04 chương, 12 tiết.

Chương 1

TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. TỔNG QUAN CHUNG CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Công nghệ số cùng với phát triển mạnh mẽ các công ty công nghệ tài chính (Fintech) đã làm thay đổi nhiều lĩnh vực hoạt động, đặc biệt là dịch vụ ngân hàng. Tận dụng lợi thế của công nghệ, các NHTM xây dựng một hệ sinh thái số, chuyển đổi các loại hình dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS, đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Ở Việt Nam, xác định ngân hàng là lĩnh vực tiên phong trong chuyển đổi số, xem chuyển đổi số động lực kinh tế phát triển nhanh và bền vững, ngày 11/5/2021, Thống đốc NHNN đã ban hành Quyết định số 810/QĐ-NHNN phê duyệt “*Kế hoạch Chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*” với mục tiêu đổi mới toàn diện hoạt động quản lý của NHNN theo hướng hiện đại, ứng dụng hiệu quả các thành tựu của CMCN 4.0, phát triển các mô hình NHS, cung ứng dịch vụ ngân hàng an toàn, tiện lợi, gia tăng tiện ích và trải nghiệm cho khách hàng... Những yêu cầu bổ sung, cập nhật, hoàn thiện về cơ sở lý thuyết và cơ sở pháp lý cũng như thực tiễn chuyển đổi sang dịch vụ NHS ở các NHTM dẫn đến các nghiên cứu về phát triển dịch vụ NHS được nhiều nhà khoa học, nhà hoạch định chính sách trong và ngoài nước quan tâm, thể hiện ở sự đa dạng, phong phú, tiếp cận theo nhiều lát cắt khác nhau.

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về dịch vụ ngân hàng số

Cùng với sự phát triển của công nghệ tài chính, xu hướng chuyển dịch từ mô hình ngân hàng truyền thống (giao dịch trực tiếp tại quầy) sang mô hình ngân hàng điện tử (e-banking), ngân hàng trực tuyến và cuối cùng là NHS (digital banking). Mức độ TTKDTM của nền kinh tế, tốc độ phát triển của công nghệ số

đã và đang dần thay đổi cơ bản hình thức cung ứng các dịch vụ tài chính - ngân hàng. Theo đó, sự phát triển các dịch vụ ngân hàng dựa trên nền tảng số có thể giúp các ngân hàng đổi mới toàn diện từ quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, đổi mới kênh phân phối, mở rộng danh mục sản phẩm, cung cấp dịch vụ cho một phạm vi khách hàng rộng lớn hơn với chi phí thấp hơn.

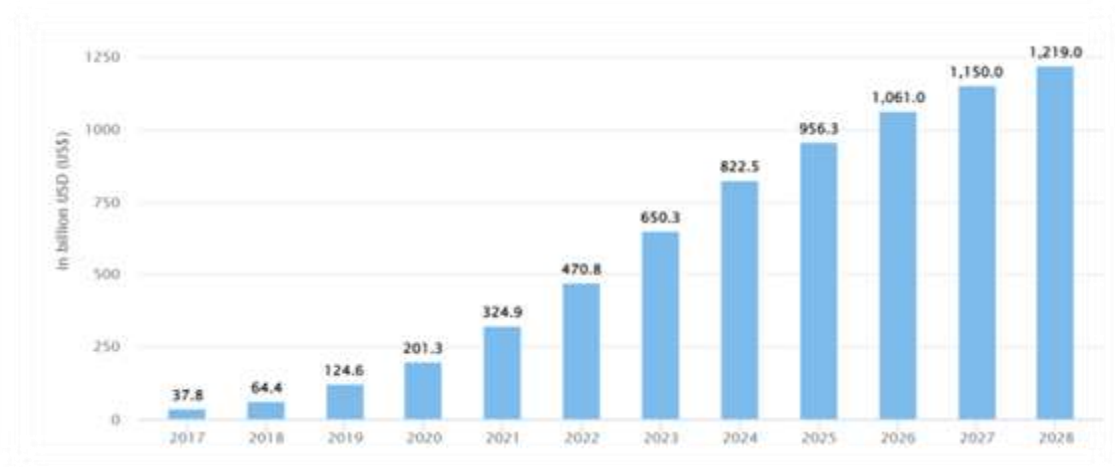
Khái niệm dịch vụ NHS ra đời gắn liền với sự phát triển của mô hình NHS, và tốc độ thâm nhập của loại hình dịch vụ này phụ thuộc vào mức độ hoàn thiện thể chế, chính sách, nguồn nhân lực số và hạ tầng công nghệ số.

Một cuộc khảo sát cho thấy, gần 20% khách hàng sẵn sàng chuyển sang một tổ chức tài chính khác nếu ngân hàng hiện tại của họ không cung cấp dịch vụ ngân hàng trực tuyến (Guru, Shanmugam, Alam, & Perera, 2003). Các nghiên cứu như Đào Thị Thương và các cộng sự (2023), “*Những nhân tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số của sinh viên*”, *Tạp chí Ngân hàng* [19], Yousif Hichaim Sultan Altaie, Khoa Hành chính và Kinh tế thuộc Đại học Kufa, Najaf, Iraq (2020) trong nghiên cứu “Vai trò của dịch vụ ngân hàng số trong việc nâng cao niềm tin của khách hàng” đều thống nhất rằng, dịch vụ NHS là *dịch vụ ngân hàng sử dụng các thiết bị thông minh, internet, cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tài chính, phi tài chính và các tiện ích nâng cao do ngân hàng cung cấp. Hay, dịch vụ NHS chính là các sản phẩm dịch vụ gắn với mô hình ngân hàng mới - NHS* Nhiều nghiên cứu thực chứng về sự phát triển dịch vụ NHS ở một số NHTM Iraq, phân tích thống kê cho thấy có mối tương quan tích cực, có ý nghĩa thống kê giữa dịch vụ NHS với niềm tin của khách hàng.

- Loại hình dịch vụ NHS khá đa dạng, phong phú, mức độ chuyển đổi của các loại hình này phụ thuộc vào mức độ rủi ro của từng loại hình dịch vụ, vào nguồn lực về tài chính, công nghệ của chính các NHTM đó.

Vũ Văn Thực (2024), Phát triển ngân hàng số ở Việt Nam đăng trên Tạp chí Tài chính tiền tệ; Nguyễn Thị Phương Dung (2020) bàn về Chuyển đổi số và tác động của chuyển đổi số; Minh Hoàng (2020), chuyển đổi số tạo cơ hội

cho ngân hàng bứt phá; Nguyễn Thế Anh (2020), Phát triển Digital Banking cho các ngân hàng thương mại Việt Nam, Tạp chí Digital Banking 12/2020...đều khẳng định, Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi số, 96% NHTM đều có chiến lược số hóa dựa trên nền tảng công nghệ 4.0, 92% ngân hàng phát triển dịch vụ ứng dụng trên internet, mobile và định hướng phát triển các dịch vụ NHS như Vietcombank thử nghiệm mô hình kinh doanh số, hay ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam triển khai dịch vụ ngân hàng trên nền tảng công nghệ số, cung cấp toàn diện quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ số, đổi mới kênh phân phối. Các loại hình dịch vụ số bao gồm dịch vụ tiền gửi số, dịch vụ thanh toán nội địa và thanh toán quốc tế số, tín dụng số, và các dịch vụ số khác. Hơn nữa, số liệu thống kê về NHS, lĩnh vực NHS sẽ tăng trưởng liên tục trong 5 năm tới. Xu hướng này phản ánh sự phát triển và mở rộng không ngừng của các dịch vụ NHS trong thời gian tới. Sự tăng trưởng của NHS chủ yếu được thúc đẩy bởi việc ngày càng áp dụng công nghệ kỹ thuật số và thay đổi sở thích của khách hàng, những người ngày càng có xu hướng sử dụng các kênh kỹ thuật số cho các giao dịch tài chính của mình. Các ngân hàng kỹ thuật số hiện đại đang tận dụng xu hướng này, cung cấp các dịch vụ ngân hàng trực tuyến và di động thuận tiện, nhanh chóng theo nhu cầu của người tiêu dùng.



Biểu 1.1: Giá trị của các dịch vụ ngân hàng số giai đoạn 2017-2028

Nguồn: Statista

Dịch vụ ngân hàng số là một trong những hoạt động quan trọng, tiên phong của ngân hàng số như Tawfik Jelass và Francisco J. Martínez-López (2020), *DBS Transformation (C): The World's Best Digital Bank* [56], Báo cáo về Digital Transformation and Fintech Strategies of JPMorgan Chase của ResearchAndMarkets.com (2018), Capgemini và Efma (2018), *World Retail Banking Report* [44] đã có những đánh giá và góc nhìn cho sự thành công của việc số hóa và phát triển dịch vụ NHS của JP Morgan Chase; Báo cáo về Fintech và Ngân hàng số năm 2025 khu vực Châu Á Thái Bình Dương của tổ chức Backbase (IDC & Backbase, 2021), trong thời gian tới, khoảng 44% trong số 250 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á Thái Bình Dương sẽ làm việc trên các nền tảng hiện đại, cho phép kết nối dữ liệu thông qua các cổng API.

- *Ngân hàng số nói chung và dịch vụ NHS nói riêng mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng - ngân hàng - nền kinh tế.*

Phan Thị Lệ Thúy (2022), *Ngân hàng số - Cơ hội và thách thức cho NHTM Việt Nam trên cơ sở các lý thuyết về ngân hàng số của Moeckel (2013), của Chris (2014) và Sharma (2017)* [20], cho rằng: NHS (digital banking) hướng đến việc nâng cao tiêu chuẩn của các dịch vụ ngân hàng trực tuyến và ngân hàng di động bằng cách tích hợp các công nghệ số như các công cụ phân tích, tương tác qua mạng xã hội, các giải pháp thanh toán đổi mới, công nghệ di động và tập trung vào trải nghiệm của người sử dụng. Việc phát triển và đưa vào ứng dụng dịch vụ NHS mang đến rất nhiều lợi ích cho cả 3 nhóm: khách hàng - ngân hàng - nền kinh tế. Đồng thời, dịch vụ NHS cũng đối diện với nhiều rủi ro, thách thức. Nguyễn Thế Anh (2020), "Phát triển ngân hàng số cho các ngân hàng thương mại Việt Nam" đăng trên *Tạp chí Ngân hàng*, số 17/2020 [2]; Phạm Tiến Đạt, Lưu Ánh Nguyệt (2019), "Ngân hàng số - Triển vọng và phát triển trong tương lai" đăng trên *Tạp chí Ngân hàng số* 2+3/2019 [4]; Thiều Quang Hiệp (2020) về *Phát triển ngân hàng số ở Việt Nam: Thực trạng và đề xuất* [8], Boston Consulting Group (2018), *The Four Pillars of Digital Transformation in Banking* [42], Yousif Hichaim Sultan Altaie, Khoa Hành

chính và Kinh tế thuộc Đại học Kufa, Najaf, Iraq (2020) đã nghiên cứu Vai trò của dịch vụ NHS trong việc nâng cao niềm tin của khách hàng. Bằng việc nghiên cứu thực chứng sự phát triển dịch vụ NHS ở một số NHTM Iraq, phân tích thống kê cho thấy có mối tương quan tích cực, có ý nghĩa thống kê giữa dịch vụ NHS với niềm tin của khách hàng. Vì thế, bài viết khuyến nghị các NHTM cần tạo lập một hệ sinh thái kỹ thuật số an toàn để cung cấp các dịch vụ, hạn chế rủi ro trong quá trình giao dịch thông qua mạng lưới internet. Bên cạnh đó, do tính hữu dụng của dịch vụ NHS nên nó cũng tạo ra thách thức đối với các dịch vụ ngân hàng truyền thống.

Tóm lại, hầu hết các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, dù đề cập trực diện hay không trực diện đều có chung những nhận định rằng: (i) Ngân hàng số ra đời với mục đích chính là số hóa các hoạt động ngân hàng truyền thống và cung cấp các dịch vụ tài chính thông qua các kênh kỹ thuật số như ứng dụng di động, website, hoặc các kênh trực tuyến khác; (ii) Dịch vụ số là bước chuyển đổi của các dịch vụ ngân hàng truyền thống gắn với sự phát triển của NHS; (iii) Dịch vụ NHS mang lại nhiều lợi ích cho cả khách hàng - ngân hàng và nền kinh tế, song cũng đối mặt với nhiều thách thức.

1.1.2. Các công trình nghiên cứu về phát triển dịch vụ ngân hàng số

Báo cáo nghiên cứu thị trường NHS theo loại dịch vụ (Ngân hàng di động, Ngân hàng trực tuyến, Ví điện tử, Xử lý thanh toán), theo loại người dùng (Khách hàng bán lẻ, Khách hàng doanh nghiệp, Khách hàng doanh nghiệp), theo ứng dụng (Quản lý tài chính cá nhân, Quản lý đầu tư, Dịch vụ cho vay), theo loại triển khai (Trên nền tảng đám mây, Tại chỗ) và theo khu vực (Bắc Mỹ, Châu Âu, Nam Mỹ, Châu Á Thái Bình Dương, Trung Đông và Châu Phi) - Dự báo đến năm 2035 [33] dự đoán rằng, quy mô thị trường Ngân hàng số ước tính đạt 16,81 (tỷ USD) vào năm 2023. Ngành Ngân hàng số dự kiến sẽ tăng trưởng từ 18,24 (tỷ USD) vào năm 2024 lên 45 (tỷ USD) vào năm 2035. Tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) của thị trường Ngân hàng số dự kiến sẽ đạt khoảng 8,56% trong giai đoạn dự báo (2025 - 2035).

Trước bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ trong lĩnh vực ngân hàng, các nghiên cứu về phát triển NHS nói chung và phát triển dịch vụ NHS nói riêng ngày càng được bổ sung, cập nhật cả về lý luận và thực tiễn theo nhiều lát cắt khác nhau, theo các cách tiếp cận chuyên ngành khác nhau. Tựu trung lại, nghiên cứu về phát triển dịch vụ NHS tập trung phân tích, làm rõ: (i) Quan niệm về phát triển dịch vụ ngân hàng số; (ii) Nội dung phát triển dịch vụ NHS; (iii) Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ NHS; (iv) Các mô hình đánh giá ảnh hưởng của dịch vụ NHS đến hiệu quả kinh doanh của các NHTM.

- Quan niệm phát triển dịch vụ ngân hàng số

Phát triển dịch vụ ngân hàng số được đề cập đến như quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng, thể hiện qua mức độ thâm nhập của các dịch vụ NHS, thay thế dần các dịch vụ ngân hàng truyền thống.

Phát triển dịch vụ NHS xuất phát từ yêu cầu chuyển đổi từ giao dịch trực tiếp sang giao dịch trực tuyến để tiết kiệm thời gian, chi phí, đáp ứng tối đa các nhu cầu của khách hàng, phù hợp với xu thế phát triển. Như Quỳnh, Đình Luân (2023), "Tác động của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam [Impact of digital transformation on competitiveness of commercial banks in Vietnam]", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 18(2), 104-118 [16], đã chỉ ra được chuyển đổi số là nhân tố quan trọng có tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của các NHTM và trong đó thì yếu tố bảo mật là yếu tố rủi ro lớn cần được chú ý. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, các NHTM cần đầu tư phát triển, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ cung ứng cho khách hàng, chú trọng đến các sản phẩm dịch vụ có hàm lượng công nghệ cao, giảm bớt các sản phẩm dịch vụ thanh toán sử dụng tiền mặt. Tuy nhiên, nghiên cứu chưa xem xét được tác động của các yếu tố khác đến chuyển đổi số trong mối quan hệ với năng lực cạnh tranh của Ngân hàng. Đoàn Trang và các cộng sự (2022), *Tác động của chuyển đổi số đến hiệu quả hoạt động* [22] cũng khẳng định, chuyển đổi số theo quy mô tác động tích cực với các NHTM, quy mô ngân hàng càng

lớn thì tác động số hóa đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng này càng tích cực, hay hiệu quả chuyển đổi số phụ thuộc vào quy mô của NHTM.

Phan Thị Lệ Thúy (2022), *Ngân hàng số - Cơ hội và thách thức cho NHTM Việt Nam trên cơ sở các lý thuyết về ngân hàng số của Moeckel (2013), của Chris (2014) và Sharma (2017)* [20] cho rằng: NHS (digital banking) hướng đến việc nâng cao tiêu chuẩn của các dịch vụ ngân hàng trực tuyến và ngân hàng di động bằng cách tích hợp các công nghệ số như các công cụ phân tích, tương tác qua mạng xã hội, các giải pháp thanh toán đổi mới, công nghệ di động và tập trung vào trải nghiệm của người sử dụng. Việc phát triển và đưa vào ứng dụng NHS mang đến rất nhiều lợi ích cho cả 3 nhóm: khách hàng - ngân hàng - nền kinh tế. Tác giả cũng phân tích thực trạng phát triển NHS ở Việt Nam, đề cập đến việc chuyển đổi các dịch vụ NHS và đánh giá những thời cơ, thách thức của NHS.

- Nội dung và các điều kiện phát triển dịch vụ NHS

Trong lý thuyết và thực tiễn phát triển dịch vụ NHS của các ngân hàng thương mại trên thế giới, như: Hoa Kỳ, Nga, Trung Quốc... cho thấy, để hạn chế những rủi ro, nâng cao chất lượng dịch vụ trong quá trình chuyển đổi và phát triển từ dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS, các NHTM cần tạo lập các điều kiện, như: xây dựng chiến lược phát triển NHS; xác lập lộ trình phát triển dịch vụ NHS phù hợp với từng giai đoạn và lợi thế so sánh của ngân hàng; tạo lập các điều kiện về nguồn lực: từ hạ tầng số, nhân lực số, khoa học – công nghệ và hệ thống giám sát. Về cơ bản, các ngân hàng quy mô lớn, nhỏ khác nhau đều phải ưu tiên các chiến lược chuyển đổi số nhằm giải quyết những thiếu hụt hiện có, đồng thời xây dựng nền tảng cho sự đổi mới và lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Điều này đòi hỏi những thay đổi về quy trình xử lý nghiệp vụ, hạ tầng công nghệ - kỹ thuật, văn hóa làm việc cũ, cũng như đòi hỏi các kỹ năng và tài năng cần thiết để thực hiện các mô hình kinh doanh mới. Nguyễn Thế Anh (2020), "Phát triển ngân hàng số cho các ngân hàng thương mại Việt Nam", đăng trên *Tạp chí Ngân hàng*, số 17/2020 [2];

Phạm Tiến Đạt, Lưu Ánh Nguyệt (2019) trong nghiên cứu *Ngân hàng số - Triển vọng và phát triển trong tương lai đăng trên Tạp chí Ngân hàng số 2+3/2019* [4]; Thiếu Quang Hiệp (2020) về *Phát triển ngân hàng số ở Việt Nam: Thực trạng và đề xuất* [8], cũng phân tích thực trạng và các cơ hội để phát triển NHS cho các NHTM ở Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. Một số nhận định như dân số đông, hệ thống pháp luật hoàn chỉnh, môi trường kinh doanh ổn định, định hướng chuyển đổi số quốc gia... là những lợi thế giúp quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực NHTM và phát triển NHS đạt kết quả cao.

International Data Corporation (IDC) & Backbase (2021), *Fintech and Digital banking 2025 Asian Pacific Report - 2nd Edition* [49]. Báo cáo về Fintech và Ngân hàng số năm 2025 khu vực Châu Á Thái Bình Dương của tổ chức Backbase (IDC & Backbase, 2021), trong thời gian tới, khoảng 44% trong số 250 ngân hàng lớn nhất khu vực Châu Á Thái Bình Dương sẽ làm việc trên các nền tảng hiện đại, cho phép kết nối dữ liệu thông qua các cổng API; 60% ngân hàng sẽ ứng dụng các công nghệ về AI/ML cho công tác ra quyết định của mình (so với con số 48% trong giai đoạn trước); đến giữa năm 2021 sẽ có khoảng 50% quyết định cho vay tại hệ thống các ngân hàng bán lẻ khu vực Châu Á - Thái Bình Dương sẽ được thực hiện thông qua sự hỗ trợ của các giải pháp công nghệ. Nhờ vào công nghệ phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo,... nhiều phương thức tương tác khách hàng mới cũng đang được thực hiện như tiền giao dịch, tương tác gợi ý, chủ động tương tác. BBVA (2021), *BBVA Switzerland launches New Gen, the digital account that enables investments in sectors with the greatest impact on the future* [40] tập trung vào 3 nhóm giải pháp chính: (i) *Nhân lực*: phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao về phân tích dữ liệu; xây dựng các mô hình, tiêu chuẩn dữ liệu và ứng dụng các công nghệ mới; (ii) *Quản trị dữ liệu*: Đảm bảo cho hoạt động thu thập, phân tích, việc sử dụng, chất lượng dữ liệu tuân thủ các tiêu chuẩn chung của toàn hệ thống; (iii) *Hạ tầng dữ liệu*: Cơ sở hạ tầng hiện đại

cho phép việc lưu trữ, truy cập lượng lớn dữ liệu diễn ra một cách nhanh chóng, chính xác, theo thời gian thực.

Shubham Munde (2025), nghiên cứu *Digital Banking Market Research Report* cho rằng NHS đang chứng kiến sự gia tăng trong việc áp dụng các dịch vụ ngân hàng di động, chủ yếu là do sự thâm nhập ngày càng tăng của điện thoại thông minh và kết nối internet. Sự tiện lợi mà các giải pháp ngân hàng di động mang lại khuyến khích nhiều người dùng chuyển đổi từ các phương thức ngân hàng truyền thống sang các kênh kỹ thuật số, thúc đẩy hơn nữa thị trường ngân hàng Kỹ thuật số. *Những đột phá về công nghệ và thói quen thay đổi của người tiêu dùng* đang gây ra những thay đổi lớn trong thị trường NHS. Việc sử dụng điện thoại thông minh và kết nối internet ngày càng tăng, giúp dễ dàng truy cập các dịch vụ tài chính từ mọi nơi trên thế giới, là một động lực chính của ngành.

Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ NHS

Có nhiều nghiên cứu trong nước và ngoài nước đề cập đến các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NHS nói chung và dịch vụ NHS nói riêng. Khi khách hàng yêu cầu trải nghiệm ngân hàng được cá nhân hóa, phản hồi nhanh hơn và hợp lý hơn, số hóa đã trở thành điều bắt buộc đối với các ngân hàng để duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sự phát triển của ngân hàng kỹ thuật số đã dẫn đến sự phát triển của các sản phẩm và dịch vụ sáng tạo, chẳng hạn như ngân hàng di động, thanh toán trực tuyến và tư vấn tự động (Karjaluohto và cộng sự, 2019). Trong thời gian gần đây, ngày càng nhiều ngân hàng chú trọng đáng kể vào việc làm phong phú thêm các dịch vụ ngân hàng di động của họ (Komulainen & Saraniemi, 2019; Saprikis và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, nhiều yếu tố, bao gồm lòng tin, tính hữu ích được nhận thức, độ tin cậy và tính dễ sử dụng, có ảnh hưởng đáng kể đến việc áp dụng dịch vụ ngân hàng di động (Hanafizadeh và cộng sự, 2014).

Ananda, S., Devesh, S., & Al Lawati, A. M. (2020) nghiên cứu *Các yếu tố nào thúc đẩy việc áp dụng ngân hàng số - nghiên cứu thực nghiệm từ góc*

nhìn của ngân hàng bán lẻ Omani đăng trên Tạp chí Tiếp thị Dịch vụ Tài chính, 25(1), 14-24; Nguyen Van Toai, Nguyen Thi Thu Hương, Le Thi Phuong Thao (2024) [53]; Simon Chanias & Michael David Myers (2019) [54], TT Chan & HT Dang (2021) [57] đều khẳng định yếu tố công nghệ; sự chấp nhận sử dụng dịch vụ số của khách hàng, thể chế, hạ tầng có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển NHS nói chung và dịch vụ NHS nói riêng. Nghiên cứu của Nguyễn Văn Toại và cộng sự dựa trên việc xây dựng lý thuyết được phát triển dựa trên mô hình chấp nhận công nghệ mở rộng nhằm khái quát mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến việc chấp nhận áp dụng NHS của khách hàng cá nhân. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng câu hỏi có cấu trúc từ 445 khách hàng. Phương trình hồi quy tuyến tính được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa ba yếu tố độc lập. Nghiên cứu cho thấy rằng: nhận thức, tính năng web và tính hữu ích được cảm nhận có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến việc áp dụng NHS và thúc đẩy mô hình dịch vụ nhằm tăng cường áp dụng NHS; Hay Mbama, C.I.,Ezepue, P.,Alboul, L.,& Beer, M. (2018), *Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions* [52], nhằm mục đích kiểm tra nhận thức của các nhà quản lý về tác động của NHS đối với trải nghiệm của khách hàng và hiệu quả tài chính của ngân hàng. Nhìn chung, tác giả đã chỉ ra rằng công tác quản lý dịch vụ NHS có tác động tích cực đối với hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Bên cạnh đó, báo cáo WB (2023) cho thấy, sự tăng trưởng mạnh mẽ của thanh toán không dùng tiền mặt có tác động lớn đến mức độ phát triển của dịch vụ NHS. Các công ty tài chính như PayPal và Square đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy các công nghệ thanh toán kỹ thuật số, tích hợp liền mạch với các nền tảng NHS.

Hầu hết các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ NHS đều có chung nhận định, rằng để phát triển NHS cần có nhận thức và hành động đồng bộ từ phía Chính phủ, NHTM và khách hàng, trong đó thể chế, chính sách; hạ tầng công nghệ, mức độ đầu tư cho công nghệ số của các

NHTM, mức độ TTKDTM của nền kinh tế, nhận thức và thói quen tiêu dùng của khách hàng có ảnh hưởng đến mức độ xâm nhập của dịch vụ NHS.

Bên cạnh đó, sự chuyển đổi từ ngân hàng truyền thống sang ngân hàng điện tử, rồi NHS cũng kéo theo sự thay đổi trong phương thức cung cấp các dịch vụ ngân hàng. Vì thế, các nghiên cứu về dịch vụ NHS cũng đa dạng, phong phú hơn. Một số nghiên cứu thì tập trung vào quá trình chuyển đổi toàn bộ các loại dịch vụ, có nghiên cứu thì chỉ tập trung vào từng dịch vụ số cụ thể như thanh toán số, tiền gửi số hoặc tín dụng số. Đồng thời cũng phân tích tính ưu việt, hay thách thức trong phát triển các loại dịch vụ này.

Chuyển đổi số đến khả năng tiếp nhận tiền gửi của các NHTM. Tác động này phụ thuộc vào sự khác biệt đáng kể giữa các khu vực, chịu ảnh hưởng bởi mức độ áp dụng công nghệ internet và di động, hay nói cách khác cơ sở hạ tầng công nghệ và khả năng tiếp cận các nguồn tài nguyên kỹ thuật số đóng vai trò định hình sự thành công của mobile - banking như một dịch vụ tài chính mang tính chuyển đổi (Lei Zu và các cộng sự (2023) [51]; Barber et al., (2022); Erel & Liebersohn, (2022) [59]. Bên cạnh sự gia tăng về tiền gửi số, dịch vụ thanh toán số cũng dần thay thế dịch vụ thanh toán truyền thống. Nghiên cứu của Aarti Dhapte (2024) và các cộng sự về thị trường thanh toán số khẳng định: Quy mô thị trường thanh toán kỹ thuật số ước tính đạt 89,71 (tỷ USD) vào năm 2023. Ngành thanh toán kỹ thuật số dự kiến sẽ tăng trưởng từ 99,21 (tỷ USD) vào năm 2024 lên 300 (tỷ USD) vào năm 2035. Tỷ lệ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) của thị trường thanh toán kỹ thuật số dự kiến sẽ đạt khoảng 10,58% trong giai đoạn dự báo (2025 - 2035). Nguyễn Thị Mỹ Diễm và Nguyễn Thị Hải (2022), *Thực trạng phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Việt Nam và bài học kinh nghiệm của thế giới* đăng trên Tạp chí Công thương ngày 28/11/2022 đã cung cấp những vấn đề lý thuyết về NHS, lợi ích của NHS và kinh nghiệm phát triển NHS và các dịch vụ TTKDTM, nhận định về mức độ hiểu biết của người dân về NHS, trên cơ sở đó kiến nghị chính sách.

**Bảng 1.2: Các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng
đến phát triển dịch vụ ngân hàng số**

STT	Các nhân tố ảnh hưởng	Tác giả
1	Sự phát triển của các ngân hàng kỹ thuật số	Aarti Dhapte (2024) [36]
2	Sự phát triển của công nghệ; Sự thay đổi thói quen của người tiêu dùng; thể chế/chính sách của Nhà nước	Awolusi, O.D (2013) [38]; Nguyen Van Toai, Nguyen Thi Thu Hương, Le Thi Phuong Thao (2024) [53]; Simon Chanias & Michael David Myers (2019) [54], TT Chan & HT Dang (2021) [57]; Alalwan et al (2017) [61]
3	Mức độ chuyển đổi số	Lei Zu và các cộng sự (2023) [51]; Barber et al., (2022); Erel & Liebersohn, (2022)
4	Mức độ thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế	WB (2021), Phạm Thanh Hải (2020) Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (2008)...
5	Lợi ích của các dịch vụ ngân hàng số và sự hài lòng của khách hàng	Mbama, C.I.,Ezepue, P.,Alboul, L.,& Beer, M. (2018), Nguyễn Văn Toại và cộng sự (2020); Waite & cộng sự (2002); Nguyễn Thành Long (2020)
6	Cơ sở hạ tầng công nghệ và khả năng tiếp cận các nguồn tài nguyên kỹ thuật số	Lei Zu và các cộng sự (2023) [51]; Barber et al., (2022); Erel & Liebersohn, (2022)

Nguồn: NCS tổng hợp

Các tác động của phát triển dịch vụ NHS

Awolusi, O.D.(2013), “*The effects of total quality management on customer service management in the Nigerian banking industry: an empirical analysis*” [38], nhằm đánh giá tác động của quản lý dịch vụ ngân hàng đến chất lượng dịch vụ khách hàng và hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Tác giả cho rằng nếu các ngân hàng làm tốt công tác quản lý dịch vụ ngân hàng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tại các ngân hàng. Phạm Thanh Hải (2023) bàn về *Mở rộng dịch vụ ngân hàng số để thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam* cho rằng: Có mối tác động lớn giữa việc mở rộng

dịch vụ NHS mức độ TTKDTM trong nền kinh tế. TTKDTM đang ngày càng trở nên phổ biến tại Việt Nam. Điều này là do sự phát triển của công nghệ, sự thay đổi thói quen tiêu dùng của người dân và sự nỗ lực của các cơ quan chức năng trong việc thúc đẩy TTKDTM. Phát triển công nghệ NHS là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy mở rộng thanh toán không dùng tiền mặt tại Việt Nam. Công nghệ số đã mang đến những giải pháp thanh toán tiện lợi, nhanh chóng, an toàn và tiết kiệm chi phí cho người dân và doanh nghiệp.

Một số lý thuyết liên quan đến đầu tư ứng dụng công nghệ, chuyển đổi số ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp:

Innovation Diffusion Theory (Rogers): → Ứng dụng các sáng kiến công nghệ trong sản phẩm và quy trình giúp tăng năng lực cạnh tranh, đồng thời tối ưu hóa chi phí.

Digital Transformation Framework: → Chuyển đổi số không chỉ cải thiện hiệu quả nội bộ mà còn nâng cao sự hài lòng của khách hàng, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu.

Endogenous Growth Theory (Romer): → Đầu tư vào công nghệ và R&D tạo ra giá trị lâu dài cho doanh nghiệp, thúc đẩy lợi nhuận bền vững.

Resource-Based View (RBV): → Các nguồn lực nội tại như công nghệ và dịch vụ độc quyền là yếu tố chính tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tóm lại, với 2 hướng tiếp cận: (i) Tiếp cận dịch vụ NHS (ii) Tiếp cận phát triển dịch vụ NHS có thể thấy rằng:

- Về lý thuyết:

+ Hầu hết các nghiên cứu trong và ngoài nước đều thống nhất về khái niệm, đặc điểm, lợi ích và các điều kiện để chuyển đổi/ phát triển dịch vụ NHS.

+ Hầu hết các nghiên cứu đều khẳng định chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS đi kèm với đó là sự chuyển đổi các dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS đã trở thành xu thế tất yếu của các quốc gia. Tuy nhiên, đó là một quá trình chuyển đổi với nhiều rủi ro liên quan đến bảo mật thông tin. Vì thế, cần quản lý chặt chẽ quá trình phát triển dịch vụ NHS để đảm bảo an toàn cho khách hàng và cả nền kinh tế.

+ Hầu hết các nghiên cứu trước đây đều tiếp cận nghiên cứu phát triển ngân hàng số ở khía cạnh kỹ thuật, gắn với quá trình chuyển đổi số ở các NHTM

+ Các nghiên cứu cũng thống nhất rằng có nhiều yếu tố tác động đến việc phát triển NHS nói chung và dịch vụ NHS nói riêng, trong đó, nhấn mạnh sự thay đổi thói quen sử dụng dịch vụ, hạ tầng công nghệ và thể chế là những điều kiện tiên quyết.

- Về thực trạng:

+ Các nghiên cứu thường tiếp cận phân tích, đánh giá thực trạng chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính, thực trạng phát triển các loại hình dịch vụ NHS ở các NHTM trong và ngoài nước.

+ Tập trung phân tích sự hoàn thiện thể chế, chính sách của NHNN liên quan đến việc phát triển NHS, dịch vụ NHS tại các NHTM.

+ Các nghiên cứu tập trung đánh giá mức độ TTKD TM gắn với quá trình mở rộng dịch vụ NHS (đặc biệt là tiền gửi số, giao dịch thanh toán trực tuyến).

+ Một số nghiên cứu đi sâu vào phân tích, đánh giá tác động của các yếu tố đến việc chấp nhận sử dụng dịch vụ NHS) và đề xuất các giải pháp.

+ Cũng có nhiều nghiên cứu tập trung đánh giá thực trạng phát triển các dịch vụ ngân hàng và đánh giá rủi ro đối với từng loại hình dịch vụ tại các NHTM.

+ Có một số nghiên cứu về các yếu tố tác động đến chất lượng dịch vụ ngân hàng.

- Về cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu:

+ Hầu hết các nghiên cứu về phát triển dịch vụ NHS đều tiếp cận từ góc nhìn của chuyên ngành tài chính ngân hàng (Là quá trình chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ NHS ở các NHTM; quá trình phát triển từng loại dịch vụ ngân hàng trên cả ba giác độ số lượng, cơ cấu và hiệu quả); Hoặc tiếp cận từ chuyên ngành Luật đánh giá tác động của thể chế, chính sách trong phát triển dịch vụ NHS (cách tiếp cận này rất phổ biến); Hoặc tiếp cận từ chuyên ngành Kinh tế phát triển (xu hướng phát triển dịch vụ NHS từ quy mô, cơ cấu và chất lượng dịch vụ).

+ Các nghiên cứu phần lớn đều sử dụng phương pháp định tính, định lượng hoặc kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng.

1.2. NHỮNG KHOẢNG TRỐNG VÀ HƯỚNG TIẾP CẬN MỚI CỦA ĐỀ TÀI

Mặc dù đã có các nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến dịch vụ NHS, song vẫn còn nhiều khoảng trống cả về lý luận và thực tiễn chưa được làm rõ. Cụ thể:

- *Về lý thuyết:*

Thiếu vắng công trình nghiên cứu liên quan đến phát triển dịch vụ NHS từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế (tức là nghiên cứu các biện pháp, công cụ mà các NHTM sử dụng để quản lý, thúc đẩy quá trình phát triển dịch vụ NHS trên cơ sở các chủ trương, chính sách của NHNN).

Thiếu vắng công trình nghiên cứu chuyên sâu về yêu cầu, tiêu chí, nhân tố ảnh hưởng và điều kiện phát triển dịch vụ NHS.

Thiếu vắng nghiên cứu định lượng ảnh hưởng của các yếu tố (như công nghệ, mức độ ứng dụng công nghệ và tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ NHS) đến hiệu quả tài chính của một NHTM trong bối cảnh chuyển đổi số.

- *Về thực trạng:*

Chưa có công trình nghiên cứu phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank từ cách tiếp cận chức năng quản lý với chủ thể quản lý quá trình phát triển là Chủ tịch HĐQT Ngân hàng trong các giai đoạn chuyển đổi từ dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS.

Chưa có công trình nghiên cứu quá trình phát triển dịch vụ NHS gắn với mức độ mở rộng TTKDTM ở các NHTM, trong đó có Vietinbank.

Chưa có công trình đánh giá định lượng về ảnh hưởng của việc mở rộng quy mô xâm nhập dịch vụ NHS với hiệu quả hoạt động của Vietinbank trong bối cảnh chuyển đổi số.

- *Câu hỏi nghiên cứu*

(i) Phát triển dịch vụ NHS là gì và bao gồm những nội dung nào? Các chỉ tiêu nào đánh giá phát triển dịch vụ NHS và chịu ảnh hưởng bởi những nhân tố nào?

(ii) Thực trạng phát triển dịch vụ NHS ở Vietinbank?

(iii) Những yếu tố nào ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng đối với các dịch vụ NHS của Vietinbank không?

(iv) Giải pháp nào thúc đẩy quá trình phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank trong bối cảnh số.

- Hướng tiếp cận, nghiên cứu của đề tài luận án:

Đề tài luận án tiếp cận quản lý quá trình phát triển dịch vụ NHS theo chức năng quản lý, tức là nghiên cứu các biện pháp mà các NHTM nói chung, Vietinbank nói riêng đã sử dụng để quản lý và thúc đẩy quá trình phát triển dịch vụ NHS bao gồm: (i) Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ NHS tại NHTM trên cơ sở các chủ trương, chính sách của NHNN; (ii) Tổ chức triển khai các dịch vụ NHS tại NHTM; (iii) Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS.

Bên cạnh nguồn dữ liệu thứ cấp, đề tài luận án sử dụng phương pháp điều tra xã hội học để thu thập thông tin đánh giá về chất lượng dịch vụ NHS; đánh giá mối tương quan giữa mức độ hài lòng của khách hàng với mức độ sử dụng dịch vụ NHS, đánh giá định lượng ảnh hưởng của các yếu tố đến hiệu quả tài chính của Vietinbank.

Luận án đưa ra mô hình hồi quy cơ bản để dự đoán *Hiệu quả tài chính (Lợi nhuận sau thuế)* dựa trên các biến độc lập được biểu diễn như sau:

Mô hình bằng chữ:

$$\begin{aligned} \ln(\text{Hiệu quả tài chính}) \\ &= \beta_0 \\ &+ \beta_1 \cdot \ln(\text{Sáng kiến đổi mới công nghệ}) \\ &+ \beta_2 \cdot \ln(\text{Mức độ sử dụng dịch vụ NHS}) \\ &+ \beta_3 \cdot \ln(\text{Đầu tư vốn đổi mới công nghệ}) + \epsilon \end{aligned}$$

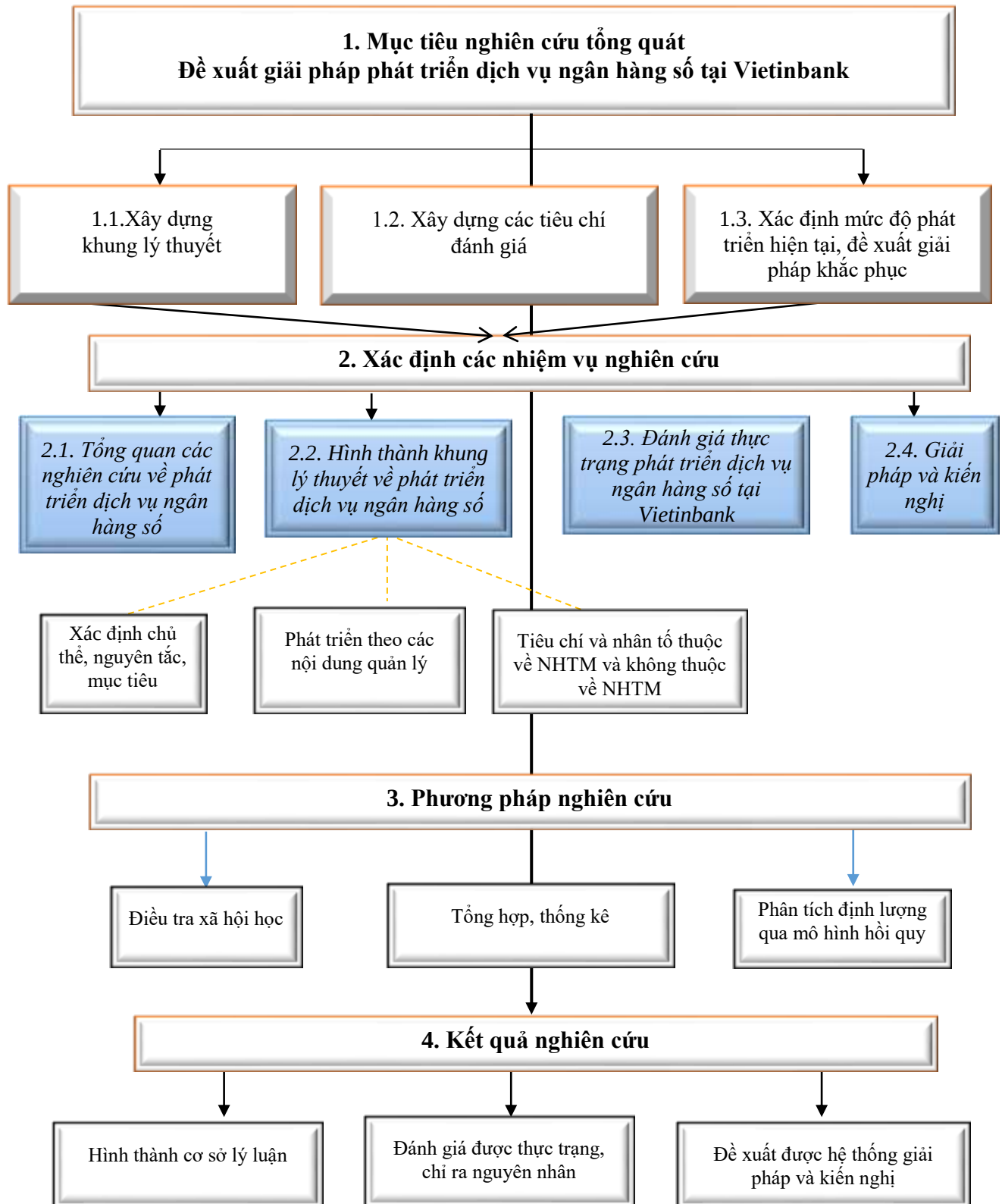
Mô hình bằng ký tự:

$$\ln(\text{HQTCTC}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \ln(\text{SKCN}) + \beta_2 \cdot \ln(\text{SNHSS}) + \beta_3 \cdot \ln(\text{VCN}) + \epsilon$$

Trong đó:

- β_0 : Hệ số chặn (giá trị lợi nhuận sau thuế khi tất cả các biến độc lập bằng 0).
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$: số hồi quy của các biến độc lập, đại diện cho mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến **Hiệu quả tài chính**.
- ϵ Sai số (phần phương sai không được giải thích bởi mô hình).

- Khung phân tích của luận án



Sơ đồ 1.1: Khung phân tích của luận án

Nguồn: Đề xuất của NCS

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ

2.1.1. Một số khái niệm liên quan

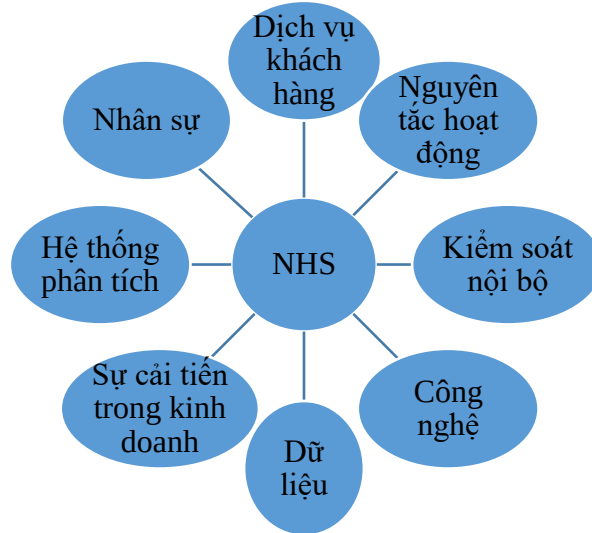
- *Khái niệm ngân hàng số*

Ngân hàng số (digital banking), còn được gọi là ngân hàng ảo hoặc ngân hàng trực tuyến, đã nổi lên trong thập kỷ qua như một loại hình ngân hàng mới nhằm giải quyết những hạn chế của ngân hàng truyền thống. Về cơ bản, các NHS tận dụng công nghệ tài chính (fintech) để cung cấp các dịch vụ ngân hàng cốt lõi như tiền gửi, cho vay và chuyển khoản qua các kênh trực tuyến. Các ngân hàng kỹ thuật số bắt đầu xuất hiện trên khắp thế giới từ năm 2009. E.Lapoletano & Doug Whiteman (2021), What Is Digital Banking? [32] cho rằng, NHS chính là sự kết hợp giữa ngân hàng trực tuyến và ngân hàng di động. Trong đó: Ngân hàng trực tuyến có nghĩa là truy cập các tính năng và dịch vụ ngân hàng thông qua trang web của ngân hàng từ máy tính của khách hàng. Ngân hàng di động có nghĩa là sử dụng một ứng dụng để truy cập nhiều tính năng ngân hàng tương tự thông qua các thiết bị di động như điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng.

Temenos [34]: Ngân hàng số là hệ sinh thái mang đến những trải nghiệm và định hướng sử dụng cho khách hàng. Trong đó, các yếu tố cấu thành thỏa mãn điều kiện sau: $A + B + C = D$. Trong đó:

- A: Anytime, and place, any channel: Phục vụ các dịch vụ ngân hàng cho khách hàng không chỉ ở chi nhánh
- B: Better banking: Vượt qua giới hạn của một ngân hàng truyền thống
- C: Contextual: Những dịch vụ cung cấp cho khách hàng được cá nhân hóa theo từng nhu cầu cũng như tình trạng của từng khách hàng
- D: Digital Banking: Thỏa mãn cả ba biến trên thì chúng ta có được định nghĩa này.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định: “Ngân hàng số là mô hình hoạt động dựa trên nền tảng quy trình công nghệ để cung cấp toàn bộ dịch vụ cho khách hàng thông qua các thiết bị số kết nối trên môi trường internet, mạng viễn thông di động hoặc chi nhánh tự phục vụ” [14].



Hình 2.1. Các bộ phận cấu thành ngân hàng số

Nguồn: Ngân hàng nhà nước

Dù có nhiều định nghĩa khác nhau song tựu trung lại, NHS là mô hình ngân hàng dựa trên việc số hóa hoạt động ngân hàng, cung cấp các sản phẩm dịch vụ trên nền tảng số.

- Khái niệm về dịch vụ ngân hàng

Theo khoản 7 điều 20 của Luật các tổ chức tín dụng và theo khoản 3 điều 9 Luật Ngân hàng Nhà nước do NHNN Việt Nam ban hành, dịch vụ ngân hàng cũng không được định nghĩa mà chỉ nêu dịch vụ ngân hàng nằm trong hoạt động ngân hàng “Hoạt động ngân hàng là hoạt động kinh doanh tiền tệ và dịch vụ ngân hàng với nội dung thường xuyên là nhận tiền gửi, sử dụng số tiền này để cấp tín dụng và cung ứng các dịch vụ thanh toán”.

Dịch vụ ngân hàng có thể được hiểu theo nghĩa chung nhất đó là tất cả các hoạt động tiền tệ, thanh toán, tín dụng, ngoại hối... mà NHTM cung ứng cho nền kinh tế nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng và đem lại nguồn thu phí cho chính các NHTM cung ứng dịch vụ.

- *Khái niệm về dịch vụ ngân hàng số*

Dịch vụ NHS có thể hiểu là các dịch vụ ngân hàng truyền thống đã được số hóa hoặc phát triển sản phẩm dịch vụ mới, các hoạt động của dịch vụ này chủ yếu dựa vào các nền tảng, dữ liệu điện tử và công nghệ số,.....từ đó tạo cho khách hàng tự trải nghiệm các dịch vụ ngân hàng nhanh, tiện lợi mọi lúc, mọi nơi, hiệu quả về mặt tài chính, tiết kiệm chi phí, an toàn và tính bảo mật cao, đồng thời giúp cho ngân hàng giảm chi phí, tăng lợi nhuận.

Ali, Almagtome, & Hameedi (2019), Pjice (2020): Dịch vụ NHS là một trong những dịch vụ tiên tiến nhất thể hiện sự đột phá về mặt công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng, cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tài chính theo nhu cầu và mong muốn của khách hàng (chẳng hạn như truy vấn số dư, chuyển tiền, và thanh toán hóa đơn) thông qua các kênh kỹ thuật số tại thời điểm và địa điểm do khách hàng lựa chọn.

Dù tiếp cận ở góc nhìn nào thì dịch vụ NHS cũng hội tụ những đặc trưng sau đây:

+ *Thứ nhất*: Dịch vụ NHS là các dịch vụ được cung cấp bởi các NHS [43]. Các NHS cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tài chính toàn diện bằng cách cung cấp dịch vụ ngân hàng cho những nhóm dân cư chưa được phục vụ đầy đủ. Điều này đặc biệt phù hợp ở các thị trường đang phát triển, nơi các NHS cung cấp các sản phẩm tài chính số lượng nhỏ một cách thuận tiện và với mức phí hợp lý cho các cá nhân và doanh nghiệp nhỏ.

+ *Thứ hai*: Dịch vụ NHS là các dịch vụ ngân hàng được phân phối trên nền tảng số như internet, điện thoại, mạng không dây...

+ *Thứ ba*: Việc cung cấp các dịch vụ NHS nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng tại thời điểm và địa điểm do khách hàng lựa chọn.

+ *Thứ tư*: Các dịch vụ NHS ngày càng đa dạng và thay thế dần các dịch vụ ngân hàng truyền thống.

- Phân biệt dịch vụ NHS và dịch vụ ngân hàng truyền thống

**Bảng 2.1: Phân biệt dịch vụ ngân hàng truyền thống
và dịch vụ ngân hàng số**

STT	Nội dung/Tiêu chí	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	Dịch vụ ngân hàng số
1	Khái niệm	Là các dịch vụ về vốn, tiền tệ, thanh toán... mà NHTM cung cấp cho khách hàng đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, sinh lời, sinh hoạt cuộc sống, cất trữ tài sản ...và ngân hàng thu chênh lệch lãi suất, tỷ giá hay thu phí thông qua dịch vụ này	Là một hình thức NHS hóa tất cả những hoạt động và dịch vụ có thể thực hiện ở các chi nhánh ngân hàng bình thường.
2	Bản chất	Các loại dịch vụ được NHTM cung cấp trực tiếp tại trụ sở làm việc sử dụng các phương tiện truyền thống	Tất cả các dịch vụ do NHTM cung cấp cho khách hàng đều diễn ra trên nền tảng số thông qua sử dụng các phương tiện kỹ thuật, phần mềm công nghệ hỗ trợ: máy tính, các máy chủ cơ sở dữ liệu và các liên kết truyền thông. Tuy nhiên, một số yêu cầu vẫn cần khách hàng đến trực tiếp như: nhận dạng thực tế, chữ ký trên giấy, sinh trắc học...
3	Cách thức cung cấp dịch vụ - Kênh phân phối	Cung ứng trực tiếp tại quầy	Thông qua nền tảng số
4	Các loại hình dịch vụ	Cung cấp các dịch vụ truyền thống chủ yếu là tiền gửi, cho vay, thanh toán	Ngoài các dịch vụ truyền thống, cung cấp thêm các dịch vụ hiện đại khác
5	Quy mô giao dịch	Quy mô, số lượng cung cấp dịch vụ nhỏ hơn do bị giới hạn bởi không gian địa lý, chi phí về nhân lực, quản lý	Quy mô giao dịch lớn do không bị giới hạn bởi không gian địa lý
6	Các điều kiện		Cần xây dựng lộ trình chuyển đổi dữ liệu tài chính truyền thống thành dữ liệu số và tạo lập các điều kiện cần thiết về vốn, nhân lực và công nghệ.

Nguồn: NCS tổng hợp và đề xuất

2.1.2. Các loại dịch vụ ngân hàng số

Các dịch vụ NHS có thể phân chia thành 2 nhóm:

- *Các dịch vụ trong nội bộ ngân hàng*: Khả năng kết nối, tích hợp các kênh phục vụ khách hàng của ngân hàng; tự động hóa các quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, tác nghiệp; phân tích dữ liệu lớn hỗ trợ ra quyết định kinh doanh.

- *Các dịch vụ cung cấp tới khách hàng*: Bên cạnh việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ truyền thống tới khách hàng trên nền tảng số hóa, NHTM phát triển các sản phẩm dịch vụ sáng tạo để tạo thành một hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ phục vụ khách hàng. Những dịch vụ cơ bản có thể liệt kê như: cho vay, ví di động, đầu tư, thanh toán điện tử, tiết kiệm online, thanh toán hóa đơn điện tử, lưu trữ tiền số, v.v.

2.1.3. Ưu điểm của dịch vụ ngân hàng số

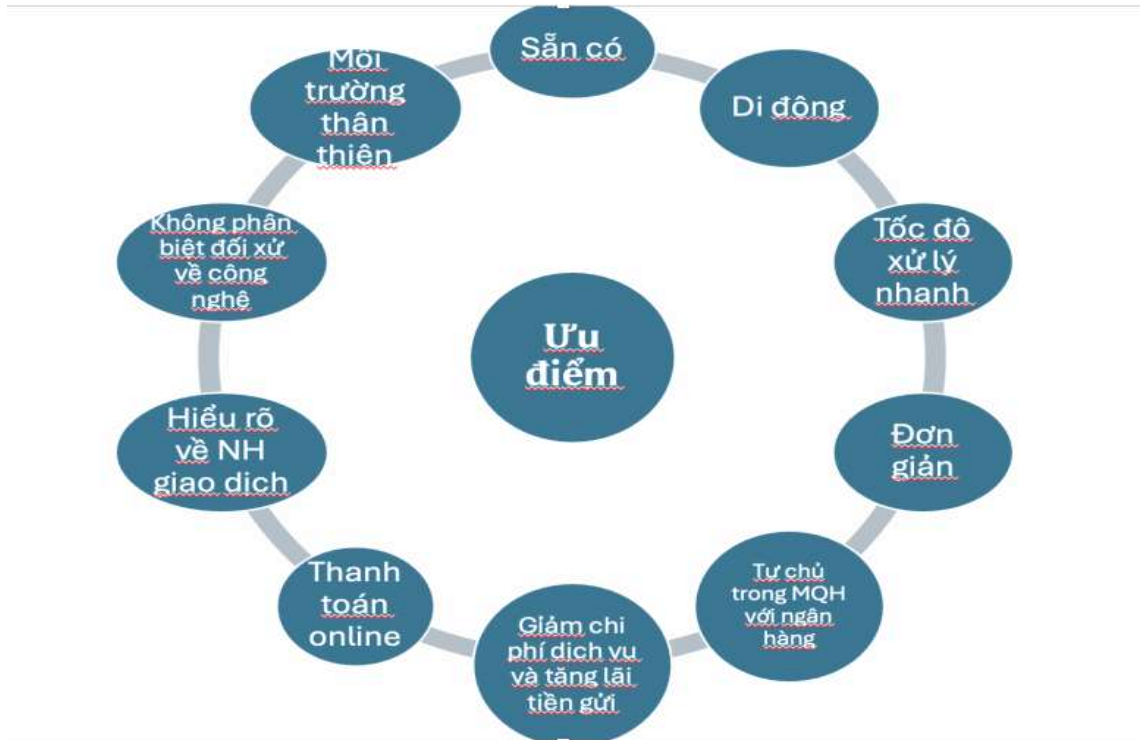
Sự phát triển của công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng có ý nghĩa quan trọng ý nghĩa đối với nỗ lực marketing của các ngân hàng, đặc biệt là NHS vì chúng ảnh hưởng đến việc sử dụng của khách hàng (Almagtome, Al-Yasiri, Ali, Kadhim, & Bekheet, 2020). Chính vì những đặc trưng riêng có của dịch vụ NHS mà dịch vụ này mang lại nhiều lợi ích cho cả ngân hàng, khách hàng và nền kinh tế, đó cũng chính là lý do dịch vụ NHS đang trở thành lựa chọn của khách hàng kể cả khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, dần thay thế dịch vụ truyền thống (Kbelah, Almusawi, & Almagtome, 2019).

* *Đối với khách hàng*

- *Sự thuận tiện và khả năng tiếp cận dễ dàng*

Phạm vi tiếp cận dịch vụ ngân hàng không giới hạn thời gian và không gian cho khách hàng. Khách hàng có thể truy cập sử dụng các dịch vụ của ngân hàng thông qua trang web của ngân hàng, ứng dụng di động hoặc thậm chí là đường liên kết giữa ngân hàng và các trang mạng xã hội, ví dụ như trang của ngân hàng trên Facebook hoặc Twitter. Vì dịch vụ NHS vận hành tự động chủ yếu dựa trên ngân hàng lõi, do đó khách hàng có thể thực hiện các dịch vụ bất

kì lúc nào cần. Hơn nữa, nền tảng kỹ thuật số có thể tiếp cận các khu vực xa xôi hoặc chưa được phục vụ nhằm mở rộng khả năng cung cấp dịch vụ (Vesić, Lazović & Petronijević, 2020 và Guraău, 2002; Sebti (2022), Kataria (2019), Drigă & Isac (2014), Koskosas (2011), Rammaiya & Prakash (2019).



Hình 2.2: Ưu điểm của dịch vụ ngân hàng số

Nguồn: Omar GARGOURI (2023), Digital banking services: customers' Pros and cons. A theoretical literature Review (Dịch: Dịch vụ NHS: ưu và nhược điểm đối với khách hàng: Tổng hợp nghiên cứu lý thuyết)

- Tính linh hoạt

Các dịch vụ NHS được cung cấp trên nền tảng số nên khách hàng có thể truy cập và tiến hành giao dịch bất kỳ nơi nào, bất kỳ thời điểm nào mà không phụ thuộc vào địa điểm đặt chi nhánh và thời gian hoạt động vật lý của các ngân hàng. Sebti (2022) khẳng định rằng kỹ thuật số cho phép khách hàng có thể quản lý tài khoản của mình từ mọi nơi trên thế giới. Ngoài ra, NHS cho phép phần mềm mở và có khả năng thích ứng, có thể được điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu của từng công ty. Ngân hàng số cho phép dễ dàng triển khai các

bản cập nhật để ngân hàng có thể thực hiện các sửa đổi khi cần nhằm đáp ứng mong muốn thay đổi của cơ sở khách hàng của họ.

- Các dịch vụ NHS có tốc độ xử lý nhanh hơn, vì thế tiết kiệm thời gian cho khách hàng và ngân hàng.

Sebti (2022), Kataria (2019), Vesić, Lazović & Petronijević (2020) khẳng định rằng tự động hóa được tạo ra bởi công nghệ kỹ thuật số dẫn đến việc tăng tốc thời gian xử lý giao dịch, cho phép họ thực hiện các dịch vụ ngân hàng của mình trong vài phút.

- Thủ tục đơn giản

Thay vì phải đến ngân hàng với nhiều thủ tục rườm rà, dịch vụ NHS rất dễ dàng để tiếp cận và giao dịch với những hướng dẫn rõ ràng. Khách hàng chỉ cần vào trang web của ngân hàng, sử dụng tên người dùng và mật khẩu rồi tiến hành các giao dịch (Kataria (2019), Kazmi & Hashim (2015)).

- Tự chủ trong mối quan hệ với ngân hàng

Nhờ có kỹ thuật số, khách hàng có thể tự mình thực hiện các hoạt động ngân hàng của mình trên nền tảng internet mà không cần tiếp xúc trực tiếp hoặc sự hỗ trợ của nhân viên ngân hàng (Sebti (2022)). Ưu thế này làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng, giảm thời gian và chi phí giao dịch cả từ phía khách hàng và cả ngân hàng.

Một trong những lợi ích nổi bật của NHS là khả năng cung cấp các dịch vụ được cá nhân hóa. Thông qua phân tích dữ liệu và học máy, ngân hàng có thể hiểu rõ hơn về hành vi và sở thích của khách hàng. Ví dụ: nền tảng kỹ thuật số có thể đề xuất các cơ hội đầu tư, cung cấp lời khuyên tài chính tùy chỉnh hoặc cảnh báo khách hàng về các khoản thấu chi tiềm ẩn. Các dịch vụ được cá nhân hóa này nâng cao trải nghiệm người dùng bằng cách đưa ra các đề xuất có liên quan và cảnh báo kịp thời giúp người dùng đưa ra quyết định tài chính sáng suốt và quản lý tài chính của họ một cách hiệu quả. Đối với các ngân hàng, việc cá nhân hóa làm tăng mức độ tương tác và sự hài lòng của khách hàng, tạo cơ hội bán chéo sản phẩm, cải thiện quản lý rủi ro và tối ưu hóa phân bổ nguồn lực.

- Giảm chi phí dịch vụ và tăng lãi suất tiền gửi

Dịch vụ NHS góp phần giảm đáng kể chi phí vận hành ngân hàng, cho phép các ngân hàng tính phí dịch vụ thấp hơn và đưa ra lãi suất tiền gửi cao hơn (Kataria (2019), Vesić, Lazović & Petronijević (2020), SaranyaPriyadarshini (2018) và Guraău (2002) bằng cách tự động hóa các quy trình và giảm thiểu nhu cầu về các chi nhánh vật lý cũng như các biện pháp can thiệp thủ công, ngân hàng có thể tiết kiệm các chi phí chung như nhân sự, tiện ích và bất động sản. Ngoài ra, NHS giúp hợp lý hóa quy trình làm việc và nâng cao hiệu quả. Các tác vụ trước đây đòi hỏi nỗ lực thủ công đáng kể, như xử lý giao dịch hoặc quản lý tài khoản, giờ đây có thể được xử lý nhanh chóng thông qua các hệ thống tự động. Khan (2017) cũng khẳng định rằng khách hàng nhận được lãi suất tiền gửi cao hơn và phải trả mức lãi suất thấp hơn lãi suất cho vay do ngân hàng tích lũy được. Tuy nhiên, việc phát triển một nền tảng NHS mạnh mẽ bao gồm việc tích hợp một số tính năng quan trọng, mỗi tính năng đều có những thách thức riêng [29].

- Thanh toán hóa đơn trực tuyến giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, chi phí

Ngân hàng số đã phát triển để cung cấp một loạt các dịch vụ phục vụ các nhu cầu khác nhau của khách hàng. Từ ngân hàng trực tuyến và di động truyền thống đến các phương thức tiên tiến hơn như thanh toán bằng thẻ và Giao diện thanh toán thống nhất (UPI), bối cảnh của ngân hàng kỹ thuật số rất đa dạng và liên tục đổi mới. Kataria (2019) cho rằng kỹ thuật số cho phép thanh toán hóa đơn trực tuyến, giúp khách hàng tiết kiệm rất nhiều thời gian, công sức và chi phí.

- Đảm bảo tính công bằng, không phân biệt đối xử trong tiếp cận dịch vụ ngân hàng.

Các ngân hàng trực tuyến mới nổi đã san bằng sân chơi tiếp cận ngân hàng bằng cách tiếp cận các cộng đồng những người phụ thuộc nhiều vào điện thoại di động nhưng có thể không có quyền truy cập vào các chi nhánh ngân

hàng thực tế. Phần lớn các ngân hàng trực tuyến này cung cấp các chức năng ngân hàng được rút gọn, cấu trúc từ thấp đến miễn phí và lãi suất cao hơn mức trung bình để đổi lấy việc Khách hàng không trực tiếp tại chi nhánh.

- *Thân thiện với môi trường*

Phát triển dịch vụ NHS sẽ góp phần giảm bớt tiêu hao nguyên liệu đầu vào như giấy, mực in, hay điện cho trụ sở, chi phí đi lại, hội họp, tư vấn trực tiếp...

*** Đối với ngân hàng**

- *Giảm chi phí, mở rộng thị trường, nâng cao chất lượng dịch vụ và lợi thế cạnh tranh.* Thực tế triển khai NHS giúp giảm chi phí vận hành khoảng 20-25% và do đó, làm tăng tính cạnh tranh cạnh các ngân hàng (Olanrewaju 2018). Dịch vụ NHS gần đây đã trở thành một trong những dịch vụ trong những phương pháp giao dịch ngân hàng hiệu quả nhất vì nó có nhiều những lợi thế mà các kênh phi NHS không thể mang lại. Hệ thống này dường như mang lại lợi ích cho ngân hàng của họ giao dịch, mặt khác còn mang lại lợi ích cho ngân hàng dưới hình thức giảm bớt các công ty con, ảnh hưởng đến chi phí (Rehman & Zabri, 2019).

- *Giảm thủ tục hành chính, giảm lưu trữ chứng từ, tăng tốc độ giao dịch, giúp ngân hàng giảm nhân sự tại các quầy giao dịch do tự động hóa quy trình, giảm các sai sót, nâng cao sự an toàn trong thực hiện giao dịch.*

Khác với dịch vụ ngân hàng truyền thống cần phải nhiều chi nhánh, địa điểm giao dịch, cùng số lượng nhân viên đủ để tiếp cận và đáp ứng nhu cầu lớn của khách hàng thì dịch vụ NHS không cần chi nhánh ngân hàng vật lý mà chỉ cần đầu tư công nghệ, hệ thống bảo mật thông tin, hệ thống kiểm soát rủi ro và truyền thông.

- Giúp ngân hàng thực hiện liên kết với các công ty chứng khoán, công ty bảo hiểm, công ty tài chính thực hiện bán chéo các sản phẩm nhằm đáp ứng tốt nhu cầu cho khách hàng.

- Đối với ngân hàng, tăng mức độ hiệu quả kinh doanh, gia tăng độ chính xác. Các giao dịch được ghi nhận và thực hiện chính xác tuyệt đối.

- Bảo mật thông tin an toàn nhờ lớp bảo vệ bằng mật khẩu, xác thực mã OTP (Mật khẩu dùng một lần). Thay vì phải dựa vào phần cứng và phần mềm tại chỗ, NHS sử dụng nền tảng đám mây, nghĩa là các công ty có thể lưu trữ tất cả phần mềm và dịch vụ của họ trực tuyến. Điều này cho phép tăng khả năng truy cập vào các dịch vụ của họ vì các công ty có thể chọn sao chép thông tin của họ trên toàn cầu để tăng khả năng truy cập và cung cấp bản sao lưu tất cả thông tin.

*** Đối với toàn bộ nền kinh tế**

Yousif Hichaim Sultan Altaie & Safaa Tayyeh Mohammed (2020) [59] trong nghiên cứu *The role of digital banking services in enhancing customer trust* (Dịch: Vai trò của dịch vụ NHS trong việc nâng cao niềm tin của khách hàng): dịch vụ NHS là một cách quan trọng để cùng nhau giảm chi phí cho ngân hàng và khách hàng, bên cạnh việc sự đa dạng của các kênh NHS và tính sẵn có của chúng ở địa điểm và thời gian thích hợp cho khách hàng và lợi ích của họ về sự thoải mái và an toàn, từ đó giúp giảm bớt chi phí của khách hàng, mối quan tâm và tăng cường niềm tin của họ vào ngân hàng.

Tuy nhiên, bên cạnh ưu điểm, dịch vụ NHS cũng đối mặt với nhiều thách thức, như:

- *Mức độ cạnh tranh cao*

Do dịch vụ NHS chủ yếu được cung cấp trên các nền tảng số mà không cần sự tiếp xúc giữa NHTM và khách hàng, vào bất kỳ thời điểm nào. Vì thế, tính thuận tiện, an toàn, ổn định, dịch vụ đa dạng của NHTM là những điều kiện cần thiết để thu hút khách hàng. Dịch vụ NHS tạo ra các cơ hội để khách hàng đa dạng hóa sự lựa chọn của mình, do đó mức độ cạnh tranh giữa các NHTM sẽ ngày càng cao hơn nếu muốn giữ chân khách

hàng. Đặc điểm này đòi hỏi các NHTM phải có chiến lược kinh doanh, nâng cao chất lượng, độ an toàn trong cung cấp dịch vụ, tạo ra sự tin tưởng của khách hàng về mức độ sẵn sàng cung cấp các dịch vụ để nâng cao sức cạnh tranh, dự đoán chính xác hơn nhu cầu của khách hàng để giới thiệu các sản phẩm phù hợp.

- *Độ phức tạp cao*: Nền tảng các sản phẩm NHS dựa vào sự hỗ trợ rất nhiều của hệ thống công nghệ hiện đại, độ phức tạp cao, các công nghệ mới như: Internet, mobile phone.... Vì thế, đòi hỏi cán bộ ngân hàng phải có kỹ năng và kiến thức để có thể ứng dụng tốt sản phẩm dựa trên nhiều công nghệ cao. Bên cạnh đó, những sản phẩm dịch vụ này cần độ bảo mật cao để đảm bảo an toàn trong mọi giao dịch ngân hàng cũng như quyền lợi của khách hàng. Đối với khách hàng, những sản phẩm dịch vụ của NHS rất đa dạng và dựa trên công nghệ cao nên đòi hỏi phải có kiến thức nhất định để có thể sử dụng sản phẩm một cách hiệu quả nhất.

2.2. PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

2.2.1. Khái niệm về phát triển dịch vụ ngân hàng số

Đã có một số công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đề cập đến khái niệm phát triển NHS hoặc phát triển dịch vụ ngân hàng nói chung, phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử. Van Pham (2024), trong nghiên cứu: *Digital Banking Development: Types, Benefits and Main Features (Dịch: Phát triển NHS: Loại hình, lợi ích và các tính năng chính)*: Phát triển NHS đề cập đến quá trình tạo ra và nâng cao các dịch vụ tài chính được cung cấp thông qua các kênh kỹ thuật số, chẳng hạn như ứng dụng di động, ứng dụng web và các nền tảng trực tuyến khác, bao gồm sự kết hợp của các công nghệ tiên tiến và các giải pháp mới, tất cả đều được thiết kế để nâng cao toàn bộ trải nghiệm của người dùng.

Trong phạm vi luận án, phát triển dịch vụ NHS được hiểu là: *Phát triển dịch vụ NHS là quá trình NHTM sử dụng các công cụ, biện pháp để xây dựng*

kế hoạch, thực hiện kế hoạch và kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ nhằm thúc đẩy sự tăng trưởng về quy mô cung cấp các dịch vụ NHS, gia tăng tỷ trọng thu nhập từ các dịch vụ này trên tổng thu nhập của ngân hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ NHS, bảo đảm mang lại nhiều tiện ích đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng trên cơ sở kiểm soát được các rủi ro phát sinh trong quá trình phát triển.

Phát triển dịch vụ NHS cần tập trung vào những vấn đề sau:

- Phát triển dịch vụ NHS từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế chính là quá trình Ban Lãnh đạo NHTM thực hiện chức năng quản lý quá trình phát triển dịch vụ NHS thông qua xây dựng kế hoạch, triển khai kế hoạch và kiểm tra, giám sát.

- Phát triển dịch vụ NHS từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế là sự tác động của Ban lãnh đạo NHTM vào các hoạt động kinh doanh dịch vụ một cách có định hướng, có lộ trình, có tổ chức, có phối hợp và liên tục cải tiến để gia tăng hiệu quả kinh doanh phù hợp với mục tiêu và chiến lược chuyển đổi số qua các thời kỳ.

- Phát triển dịch vụ NHS, về bản chất là quá trình chuyển đổi từ phương thức quản lý truyền thống sang phương thức quản lý các hoạt động kinh doanh trên nền tảng số theo hướng ngày càng gia tăng số lượng, cơ cấu và chất lượng của các dịch vụ số. Phát triển dịch vụ NHS liên quan đến những thay đổi trong công nghệ kỹ thuật số có thể mang lại mô hình kinh doanh mới, tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới hoặc thay đổi cơ cấu tổ chức sang hình thức tự động hóa các quy trình.

- Chủ thể quản lý quá trình phát triển dịch vụ NHS: Ban Lãnh đạo các NHTM.

- Đối tượng quản lý: Các dịch vụ NHS đang được triển khai tại NHTM, trong đó tập trung vào dịch vụ cho vay, dịch vụ tiền gửi và dịch vụ thanh toán.

- Phát triển dịch vụ NHS thể hiện qua số lượng khách hàng sử dụng các sản phẩm dịch vụ, số lượng và doanh số giao dịch thanh toán số tăng; đa dạng

các sản phẩm dịch vụ số; nâng cao chất lượng dịch vụ, thay đổi cách thức giao dịch giữa ngân hàng và khách hàng.

- Phát triển dịch vụ NHS cũng đồng nghĩa với việc xây dựng và phát triển hệ sinh thái NHS với mô hình kinh doanh các sản phẩm dịch vụ hiện đại trên nền tảng số, tăng phân khúc dịch vụ NHS với xu hướng nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Khi các mô hình kinh doanh phát triển và khả năng kỹ thuật số của các ngân hàng truyền thống được cải thiện đáng kể, ranh giới giữa ngân hàng truyền thống và ngân hàng kỹ thuật số dần mờ đi. Trong tương lai, các công nghệ mới nổi như trí tuệ nhân tạo tổng quát và Web 3.0 sẽ tiếp tục kích thích sự xuất hiện của các hình thức ngân hàng mới.

2.2.2. Nguyên tắc phát triển dịch vụ ngân hàng số của các ngân hàng thương mại

Phát triển dịch vụ NHS là một quá trình lâu dài, luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro, vì thế cần phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- *Đảm bảo chuyển đổi có lộ trình*

Xây dựng lộ trình chuyển đổi từ dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS là nguyên tắc có tính bắt buộc nhằm giảm bớt rủi ro trong quá trình phát triển dịch vụ NHS. Do đặc thù của dịch vụ NHS là cung cấp dịch vụ trên nền tảng số ở bất kỳ thời điểm, địa điểm nào, phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng, không có sự kết nối trực tiếp giữa khách hàng và ngân hàng, vì thế phát triển dịch vụ NHS, bên cạnh những tác động tích cực thì cũng tiềm ẩn rất nhiều khó khăn, thách thức, có thể gia tăng rủi ro cho cả khách hàng, ngân hàng và nền kinh tế nếu không được giám sát chặt chẽ. Bên cạnh đó, mức độ rủi ro cũng phụ thuộc vào tính chất của từng loại hình dịch vụ, vì thế, dịch vụ nào ít rủi ro hơn sẽ chuyển đổi trước, dịch vụ nào rủi ro cao sẽ chuyển đổi sau. Các dịch vụ NHS được thiết kế phù hợp sở thích của từng khách hàng. Số lượng dịch vụ NHS các NHTM có thể triển khai trong nội bộ hoặc cung cấp tới khách hàng phụ thuộc vào các quy định pháp lý, hạ tầng thanh

toán của các quốc gia; nền tảng CNTT, mức độ sáng tạo của các NHTM trước nhu cầu khách hàng (nguồn lực của các NHTM) và sự phát triển của các đối tác trung gian thanh toán (VD: Fintech...). Riêng dịch vụ tín dụng, lộ trình chuyển đổi chậm hơn do đây là loại dịch vụ có rủi ro cao, liên quan đến lợi ích của nhiều chủ thể, yêu cầu bảo mật thông tin, kết nối thông tin giữa NHTM và các đơn vị khác trong những giao dịch đòi hỏi thể chấp.

- Phát triển dịch vụ NHS phải gắn với kiểm soát rủi ro

Khi thế giới ngày càng trở nên số hóa và kết nối, cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ tài chính, ngân hàng ngày một gia tăng, tạo động lực cho các ngân hàng thích ứng và thực hiện chuyển đổi số. Các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, dữ liệu lớn, công nghệ chuỗi khối... đang hỗ trợ và đẩy nhanh tốc độ của quá trình chuyển đổi số, giúp các ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ đa dạng đáp ứng nhu cầu ngày một cao của khách hàng. Tuy nhiên, sự phổ biến ngày càng nhanh của công nghệ số cũng mang tới những thách thức và mối đe dọa mới, trong đó các ngân hàng đang phải đối mặt với một loại rủi ro mới: Rủi ro số (Digital risk) là rủi ro liên quan đến việc áp dụng công nghệ số (bao gồm an ninh mạng, dữ liệu, hệ thống CNTT, dịch vụ số, và hành vi người dùng).

Rủi ro số là một loại rủi ro rất phức tạp, phụ thuộc vào chiến lược và quy trình triển khai các ứng dụng công nghệ của các TCTD. Rủi ro số có thể lan tỏa và ảnh hưởng đến mọi khía cạnh trong hoạt động kinh doanh, do đó cần áp dụng các biện pháp phòng ngừa và kiểm soát rủi ro này (Xie, 2020). Vì thế, để phát triển dịch vụ ngân hàng phải đi liền với công tác đảm bảo an ninh, an toàn, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của khách hàng và sự phát triển bền vững, hiệu quả của cả hệ thống ngân hàng Việt Nam.

- Phát triển dịch vụ NHS phải đảm bảo tính thống nhất trong toàn hệ thống

Đây là nguyên tắc quan trọng khi tiến hành chuyển đổi và thực hiện cung cấp các dịch vụ NHS, bởi nó đảm bảo sự thông suốt, thống nhất trong quá

trình cung cấp các dịch vụ, đồng thời đảm bảo sự kiểm soát của Lãnh đạo Ngân hàng, hạn chế rủi ro. Để thực hiện nguyên tắc này, các NHTM cần có kế hoạch phát triển, thành lập các Ban điều hành chuyển đổi số và phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận tại Hội sở chính cũng như từng chi nhánh.

- Phát triển dịch vụ NHS phải đảm bảo hài hòa giữa dịch vụ cung cấp ra bên ngoài và nghiệp vụ xử lý ở bên trong

Dịch vụ NHS bao gồm các dịch vụ bên trong nội bộ ngân hàng và các dịch vụ cung cấp ra bên ngoài. Quy trình phát triển dịch vụ NHS thường bắt đầu bằng việc chuyển đổi từng phần các dịch vụ bên ngoài trước, từ chỗ cung cấp dịch vụ truyền thống sang dịch vụ của ngân hàng điện tử (internet banking services), dịch vụ ngân hàng di động (mobile banking services) và dần dần sang dịch vụ số.

- Đổi mới sáng tạo, nâng cao chất lượng cung ứng sản phẩm, dịch vụ, gia tăng trải nghiệm và đáp ứng nhu cầu khách hàng là thước đo hiệu quả của quá trình chuyển đổi số.

Phát triển dịch vụ NHS phải đảm bảo lấy sự hài lòng của khách hàng (hay nói cách khác là phải làm gia tăng trải nghiệm và đáp ứng được các nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng) làm thước đo hiệu quả, chứ không phải phát triển là sự gia tăng đơn thuần về số lượng dịch vụ số. Muốn vậy, cần phải chú trọng đổi mới sáng tạo, đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ, kết hợp với giám sát rủi ro.

2.2.3. Mục tiêu phát triển dịch vụ ngân hàng số

*** Mục tiêu tổng quát**

Phát triển dịch vụ NHS nhằm mục tiêu gia tăng tiện ích, trải nghiệm khách hàng và thực hiện mục tiêu tài chính toàn diện, phát triển bền vững trên cơ sở thúc đẩy ứng dụng công nghệ mới, tiên tiến trong quản trị điều hành và cung ứng sản phẩm, dịch vụ theo hướng tự động hóa quy trình, tối ưu hóa hoạt động nghiệp vụ, tăng cường năng lực thích ứng của các NHTM trong bối cảnh số.

Mục tiêu cụ thể:

- Phát triển dịch vụ NHS tại NHTM góp phần mở rộng quy mô, tỷ trọng của dịch vụ NHS

Với nhiều lợi thế hơn so với dịch vụ ngân hàng truyền thống như tiết kiệm thời gian, chi phí, dễ dàng mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng, nâng cao sức cạnh tranh của ngân hàng, phù hợp với xu thế số hóa các lĩnh vực và thúc đẩy hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt trong nền kinh tế. Vì thế, phát triển dịch vụ NHS hướng tới tăng tỷ trọng đóng góp của dịch vụ NHS trong tổng doanh thu cung cấp dịch vụ của ngân hàng. Kinh nghiệm phát triển ở các NHTM trên thế giới cho thấy, trong 5 năm đầu các NHTM thường đặt mục tiêu tăng tỷ lệ này từ 50% trở lên, trong đó dịch vụ tiền gửi là trên 70% của khối khách hàng bán lẻ.

- Phát triển dịch vụ ngân hàng tại NHTM góp phần đa dạng hóa các loại hình dịch vụ ngân hàng

Đẩy mạnh phát triển hạ tầng thanh toán điện tử, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ ngân hàng tạo nền tảng quan trọng cho phát triển hệ sinh thái NHS, nền kinh tế số. Phát triển dịch vụ NHS nhằm đa dạng hóa, mở rộng nhiều sản phẩm, dịch vụ ngân hàng hiện đại trên nền tảng số. Thay vì việc các gói sản phẩm và dịch vụ được giữ nguyên qua nhiều năm, các NHS nên tập trung phát triển các gói sản phẩm và dịch vụ nhanh chóng, sát với nhu cầu của khách hàng tại các thời điểm khác nhau, điều này sẽ thu hút được lượng khách hàng ở nhiều phân khúc khác nhau và đồng thời cũng tạo động lực để ngân hàng luôn duy trì tốc độ phát triển tạo ra khả năng cạnh tranh cao. Việc tạo ra những sản phẩm dịch vụ vừa có tính phù hợp cao với nhu cầu của khách hàng, vừa được cập nhật nhanh chóng theo xu hướng hiện nay đã được hỗ trợ rất nhiều bởi AI, do đó đây không còn là một điều khó khăn với các ngân hàng. Có chính sách ưu đãi, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao có kiến thức, trình độ về công nghệ thông tin và kỹ năng về chuyển đổi số.

- Phát triển dịch vụ NHS tại NHTM góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả trong cung ứng dịch vụ.

Các ngân hàng sẽ chủ động, phát triển các kênh phân phối, chú trọng đặc biệt tới các kênh phân phối dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại; nâng cao chất lượng dịch vụ cũng như công tác chăm sóc khách hàng để hoàn thành kế hoạch tăng trưởng về lợi nhuận. Chuyển đổi số ngành ngân hàng một cách tổng thể, toàn diện, ưu tiên chất lượng hơn số lượng; nhằm đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, phát triển hạ tầng thanh toán điện tử và bảo đảm an ninh mạng, an toàn thông tin. Trong một khảo sát của Mc Kinsey năm 2022 khi nghiên cứu về những yếu tố của một NHS thành công, các tác giả cũng chỉ ra rằng hầu hết các ngân hàng đều đặt mục tiêu tập trung vào khách hàng, nhưng các ngân hàng phát triển vượt bậc sẽ tiến một bước xa hơn trong việc đảm bảo sự hài lòng của khách hàng bằng cách thiết kế những sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng tại các thời điểm khác nhau và tốc độ tung ra các gói sản phẩm này cũng nhanh một cách đáng kể.

2.2.4. Nội dung phát triển dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại

Phát triển dịch vụ NHS tại các NHTM là gồm 3 nội dung: (i) Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ NHS trong đó chú trọng xây dựng lộ trình phát triển; (ii) Tổ chức triển khai các dịch vụ NHS (theo lộ trình đã xác định bao gồm các dịch vụ bên ngoài và các dịch vụ nội bộ trên cơ sở tạo lập các điều kiện cần thiết về thể chế và nguồn lực); (iii) Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS.

Mỗi khâu trong quy trình phát triển dịch vụ NHS được đặt dưới sự chỉ đạo, quản lý của Ban Lãnh đạo NHTM, có sự tham gia của các bộ phận liên quan, và thường xuyên có sự kiểm tra chéo giữa các bộ phận đó.



Sơ đồ 2.1: Nội dung phát triển dịch vụ ngân hàng số tại NHTM

Nguồn: Đề xuất của NCS

2.2.4.1. Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại

- *Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ NHS của từng NHTM*: Trên cơ sở Chiến lược chuyển đổi số của NHNN, các NHTM sẽ tiến hành xây dựng kế hoạch cụ thể dựa trên lợi thế so sánh của mình. Đây là yêu cầu, điều kiện tiên quyết để thành công trong phát triển dịch vụ NHS. Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS là tập hợp các giải pháp để thực hiện mục tiêu đặt ra trong dài hạn. Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS cũng là căn cứ để định hướng quá trình chuyển đổi số, xây dựng lộ trình thực hiện; xác định mục tiêu trong phát triển dịch vụ NHS; giúp dự báo các bối cảnh tác động đến việc thực hiện mục tiêu; chỉ ra cách thức để triển khai với tầm nhìn dài hạn; xác định các yếu tố và điều kiện để triển khai kế hoạch.

Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS chính là cách thức tổ chức các hoạt động của NHTM nhằm mở rộng quy mô, thay đổi cơ cấu và nâng cao chất lượng dịch vụ NHS.

- *Các căn cứ để xây dựng kế hoạch*:

Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS của các NHTM được xây dựng bám sát chủ trương, định hướng chuyển đổi số quốc gia, các chính sách chủ

động tham gia CMCN 4.0, chương trình chuyển đổi số quốc gia, chính sách, pháp luật, chiến lược phát triển của NHNN; mục tiêu phát triển ngân hàng trong từng thời kỳ và thực trạng thực hiện các dịch vụ NHS của những năm trước đây.

- *Nội dung kế hoạch*: Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS phải bao quát được mục tiêu, lộ trình, nghiệp vụ triển khai, nguồn lực huy động được cũng như phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các chủ thể tham gia vào quá trình phát triển dịch vụ NHS.

Trong đó:

(i) Xác định mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể theo từng giai đoạn, từng đối tượng khách hàng cụ thể, từng loại hình dịch vụ. Đối với các dịch vụ, mục tiêu đặt ra cần bao quát và tỷ trọng, cơ cấu và danh mục các hồ sơ yêu cầu chuyển đổi và phát triển dịch vụ số.

(ii) Xác lập lộ trình phát triển dịch vụ NHS phù hợp với từng giai đoạn và theo lợi thế so sánh của ngân hàng, bao gồm cả dịch vụ nội bộ và dịch vụ đối với khách hàng. Cần có chiến lược cụ thể và kế hoạch thực hiện lộ trình phù hợp với điều kiện, và năng lực của mỗi ngân hàng.

Phát triển dịch vụ NHS mang lại nhiều lợi ích cho ngân hàng và khách hàng, tuy nhiên, cũng đối mặt với nhiều thách thức đến từ bản thân các NHTM (như: sự thiếu hụt nguồn lực đầu tư cho hạ tầng công nghệ số và khả năng bảo mật thông tin khách hàng, đặc biệt là các tệp khách hàng lớn; nhân lực số...) và các thách thức từ môi trường bên ngoài (mức độ hoàn thiện của chính sách, pháp luật của Nhà nước; mức độ TTKDTM của nền kinh tế; mức độ hội nhập trong lĩnh vực tài chính, tiền tệ; tính kết nối của hạ tầng kỹ thuật số; mức độ cạnh tranh của các NHTM; thói quen khách hàng; trình độ sử dụng công nghệ của khách hàng...).

Vì vậy, các NHTM cần xác lập một lộ trình chuyển đổi và phát triển phù hợp theo từng giai đoạn, gắn liền với việc nâng cao năng lực quản trị điều

hành, cần thay đổi tư duy, nhận thức với sự tiên phong dẫn dắt của người lãnh đạo cũng như theo đuổi chiến lược phát triển công nghệ số. Lộ trình phát triển cần tính toán kết hợp giữa việc cung cấp các dịch vụ truyền thống với dịch vụ số trong từng giai đoạn; khảo sát nhu cầu khách hàng và khả năng đáp ứng nhu cầu dịch vụ số; gắn phát triển dịch vụ NHS với việc tạo lập các điều kiện cần thiết để tận dụng cơ hội và hạn chế những rủi ro phát sinh khi triển khai dịch vụ NHS.

(iii) Xác lập các nguyên tắc và quan điểm trong phát triển dịch vụ NHS nhằm đảm bảo phát triển hài hòa các loại dịch vụ.

(iv) Dự kiến các nguồn lực triển khai chuyển đổi và phát triển dịch vụ NHS, bao gồm:

+ Nguồn vốn đầu tư công nghệ lõi, vốn đầu tư để tổ chức đào tạo nguồn nhân lực số, vốn đầu tư vào truyền thông chính sách đối với khách hàng, nguồn vốn đầu tư vào hệ thống giám sát, nhận diện, phát hiện, phòng ngừa rủi ro.

+ Số lượng, cơ cấu nhân lực số.

2.2.4.2. Triển khai các dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại

- *Khái niệm:* Triển khai thực hiện các dịch vụ NHS là một trong các nội dung phát triển dịch vụ NHS, là hoạt động được triển khai dựa trên cơ sở kế hoạch và sau khi đảm bảo các điều kiện cần thiết về vốn, nhân lực, công nghệ. Có 2 nhóm dịch vụ NHS:

+ Các dịch vụ NHS trong nội bộ NHTM: Các dịch vụ này phục vụ hoạt động nội bộ của từng hệ thống ngân hàng, như khả năng kết nối, tích hợp các kênh phục vụ khách hàng của ngân hàng; tự động hóa các quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ, tác nghiệp; phân tích dữ liệu lớn hỗ trợ ra quyết định kinh doanh.

+ Các dịch vụ NHS NHTM cung cấp tới khách hàng: Việc tạo ra hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ phục vụ khách hàng đa dạng là bài toán muôn thuở đối với các NHTM. Hệ sinh thái này phủ đầy các hoạt động của NHTM. Số lượng dịch vụ NHS các NHTM phụ thuộc vào các quy định pháp lý, hạ tầng thanh toán của các quốc gia; nền tảng công nghệ thông tin, mức độ sáng tạo của các NHTM trước nhu cầu khách hàng (nguồn lực của các NHTM) và sự phát triển của các đối tác trung gian thanh toán (như fintech...).

- *Căn cứ để triển khai các dịch vụ NHS:* Dịch vụ NHS được triển khai dựa trên Kế hoạch, lộ trình phát triển dịch vụ NHS đã được phê duyệt, bao gồm cả việc mở rộng quy mô của từng loại hình dịch vụ, đa dạng hóa dịch vụ số, nâng cao chất lượng dịch vụ số.

- *Nội dung triển khai các dịch vụ NHS*

(i) *Tạo lập các điều kiện để phát triển dịch vụ NHS tại các NHTM:* Tạo lập các điều kiện cần thiết để phát triển dịch vụ NHS có thể được hiểu là quá trình các NHTM tiến hành đầu tư, xây dựng các nguồn lực phục vụ phát triển NHS, bao gồm điều kiện pháp lý và điều kiện nguồn lực: Hạ tầng kỹ thuật số, tiềm lực tài chính, nhân lực, công nghệ ngân hàng, hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro.

+ *Nguồn lực tài chính:* Việc đầu tư hạ tầng công nghệ đòi hỏi lượng vốn lớn nên rất cần sự hỗ trợ của Nhà nước thông qua các chính sách tài chính để đồng bộ hóa hạ tầng công nghệ, xây dựng băng thông đường truyền rộng kết nối giữa các ngân hàng. Các NHTM cần chủ động bố trí nguồn lực tài chính cho việc triển khai chuyển đổi từ dịch vụ ngân hàng truyền thống sang NHS bằng cách nâng cao năng lực tài chính, chủ động tăng vốn điều lệ, nâng cao hiệu quả hoạt động để có nguồn lực vốn dồi dào đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ, đào tạo nhân lực số và bắt kịp với công nghệ mới trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng.

+ *Nguồn lực khoa học, công nghệ*

Xây dựng hạ tầng kỹ thuật số. Phát triển dịch vụ NHS cũng có thể được hiểu là việc ứng dụng công nghệ triển khai cung cấp dịch vụ ngân hàng trên nền tảng số, thông thường đó là các công nghệ AI, Cloud Computing, Big Data, IoT để đánh giá, phân loại khách hàng và quyết định giải ngân hay giúp đơn giản hóa các quy trình, thủ tục và rút ngắn thời gian giao dịch. Vì vậy, các NHTM cần thiết lập được cơ sở hạ tầng công nghệ để có thể bắt đầu đóng góp từ đầu đến cuối các dịch vụ và sản phẩm thông qua các kênh. Bên cạnh đó, xây dựng hạ tầng công nghệ để bảo đảm tính kết nối giữa các bộ phận trong NHTM, khả năng kiểm tra chéo giữa các bộ phận nhằm hạn chế rủi ro trong quá trình cung cấp dịch vụ số.

Theo tiến trình phát triển NHS, hầu hết các NHS Việt Nam đang ở giai đoạn thứ 2, trong 3 giai đoạn phát triển của NHS được các nhà nghiên cứu của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT, 2017) đưa ra, cụ thể: (i) Giai đoạn tăng cường ứng dụng máy móc và công nghệ vào lĩnh vực ngân hàng; (ii) Giai đoạn giao thoa NHS; (iii) Giai đoạn NHS thuần túy. Các NHS hiện nay thường được phát triển dựa trên nguồn lực có sẵn của các ngân hàng truyền thống, tập trung vào phát triển công nghệ nhằm đem đến cho khách hàng sự thuận tiện trong giao dịch trong một ứng dụng NHS. Về phía các NHTM, để chuyển đổi từ ngân hàng truyền thống sang NHS đòi hỏi phải đầu tư và kiểm soát quá trình vận hành một cách chặt chẽ. Hoạt động truyền thống của các ngân hàng vốn đã mang tính cạnh tranh rất cao, do vậy có thể hình dung được việc cạnh tranh của các NHS cũng sẽ là những thử thách đối với các ngân hàng. Chính vì vậy, việc đầu tiên mà các ngân hàng cần chú trọng là việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng kỹ thuật số. Điều này bao gồm việc xây dựng mạng lưới internet nhanh chóng và đáng tin cậy cũng như cải thiện hệ thống thanh toán điện tử. Đây là một trong những yếu tố cơ bản đầu tiên để đảm bảo tính cạnh tranh của một NHS và cũng là yếu tố đầu tiên để

khách hàng cân nhắc sử dụng dịch vụ của ngân hàng hay không. Hiện đại hóa hạ tầng thanh toán, nâng cao khả năng kết nối, liên thông. Bên cạnh việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng, việc tận dụng tối đa sức mạnh của AI trong việc nâng cao mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng là điều cần thiết khi xây dựng một NHS.

Hiện đại hóa công nghệ ngân hàng. Đây là yêu cầu, điều kiện bắt buộc để triển khai dịch vụ NHS. Bởi công nghệ ảnh hưởng đến chất lượng cung cấp dịch vụ, đến an toàn bảo mật thông tin. Bất kỳ một khâu nào trong hệ thống bị trục trặc sẽ ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng, gây thiệt hại lớn cho cả ngân hàng và khách hàng, thậm chí là tăng rủi ro liên quan đến bảo mật thông tin. Vì thế, các NHTM cần phải đầu tư hệ thống máy móc hiện đại, hệ thống internet với tốc độ cao và công nghệ kỹ thuật tiệm cận với quốc tế.

Xây dựng hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro, hệ thống bảo mật thông tin của NHTM. Đây cũng là điều kiện bắt buộc trong phát triển dịch vụ NHS bởi bên cạnh những lợi ích mà NHS mang lại thì việc phát triển dịch vụ NHS cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro dẫn đến thất thoát vốn, tấn công khủng bố ngân hàng bằng các phần mềm virus thâm nhập vào hệ thống, hoặc ăn cắp thông tin khách hàng... Vì vậy, việc phát triển dịch vụ NHS cần tiến hành đồng bộ với xây dựng hệ thống bảo mật thông tin.

+ *Nguồn nhân lực số:*

Nhân lực số là nguồn lực quan trọng để các NHTM có thể triển khai việc chuyển đổi và phát triển dịch vụ NHS. Việc thiếu hụt nhân lực số sẽ ảnh hưởng lớn đến khả năng phát triển dịch vụ. Vì vậy, các NHTM bám sát vào lộ trình phát triển dịch vụ NHS để chủ động thành lập bộ máy nghiên cứu, quản lý dịch vụ số; xây dựng đội ngũ thông qua đào tạo nghiệp vụ liên quan đến NHS (bao gồm đội ngũ cán bộ tín dụng, thanh toán, đội ngũ nhân viên bảo trì, vận hành hệ thống mạng, chuyên gia công nghệ thông tin; các kiểm toán viên nội bộ..), gắn đào tạo với tuyển dụng, luân chuyển, bố trí sử dụng nhân lực.

(ii) Mở rộng kênh phân phối và phương thức cung cấp dịch vụ

Mở rộng kênh phân phối và phương thức cung cấp dịch vụ nhằm tăng hiệu quả sử dụng sản phẩm dịch vụ NHS cho tất cả các khách hàng cũ và phát triển khách hàng mới tùy theo độ tuổi, giới tính, vùng miền. Việc mở rộng kênh phân phối và phương thức cung cấp dịch vụ là điều đặc biệt cần thiết, nó phản ánh qua tỷ lệ chiếm lĩnh thị phần sử dụng sản phẩm của ngân hàng với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Tuy nhiên, việc mở rộng kênh phân phối và phương thức cung cấp dịch vụ là điều rất khó khăn vì do sự chênh lệch về mức sống, trình độ học vấn, khu vực sống. Vì vậy, mở rộng được thị trường sử dụng dịch vụ NHS thì coi như ngân hàng thực sự phát triển về dịch vụ này.

(iii) Đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ NHS

Định kỳ và thường xuyên các ngân hàng phải tiến hành đánh giá lại khả năng sinh lời và tiềm năng tăng trưởng của từng loại sản phẩm dịch vụ NHS để kịp thời hỗ trợ phát triển gia tăng sản phẩm dịch vụ tốt, bổ sung các sản phẩm dịch vụ mới, loại bỏ sản phẩm dịch vụ không phù hợp với khách hàng, với thị trường.

Hoàn thiện sản phẩm hiện có: Hoàn thiện những mặt còn tồn tại của dịch vụ NHS cả về hình thức lẫn nội dung những sản phẩm hiện có nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh.

Phát triển sản phẩm mới: Để đáp ứng ngày càng nhiều nhu cầu dịch vụ của khách hàng, nhằm mang lại một nguồn lợi lớn và quan trọng đối với một số ngân hàng, các ngân hàng cần phải có sự đầu tư về công nghệ và đa dạng về sản phẩm, nghiên cứu thị trường một cách đúng đắn, phân đoạn khách hàng để tìm ra những sản phẩm thích hợp đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

2.2.4.3. Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ ngân hàng số

Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS là yêu cầu bắt buộc nhằm phát hiện và kiểm soát những bất cập, cũng như các rủi ro liên quan đến quá trình triển khai thực hiện kế hoạch phát triển dịch vụ NHS ở các NHTM.

Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS là việc lãnh đạo NHTM sử dụng các công cụ, biện pháp và thiết lập các hệ thống phát hiện, kiểm soát rủi ro, nhằm hạn chế những hậu quả phát sinh trong quá trình chuyển đổi và mở rộng quy mô các dịch vụ NHS.

Việc kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ NHS diễn ra cả trong khâu lập kế hoạch cũng như khâu thực hiện kế hoạch. Việc kiểm tra, ngoài việc phát hiện rủi ro, còn nhằm mục đích phát hiện những vướng mắc trong quá trình xây dựng và thực hiện kế hoạch, từ đó đề xuất các giải pháp tháo gỡ kịp thời.

Các nội dung thực hiện kiểm tra, giám sát:

- Kiểm tra, giám sát rủi ro hoạt động: Rủi ro hoạt động phát sinh từ khả năng thất thoát tiềm tàng do sự thiếu hoàn chỉnh và độ tin cậy của hệ thống. Các ngân hàng có thể bị tấn công từ bên ngoài cũng như từ bên trong đối với hệ thống và các sản phẩm số của mình. Rủi ro hoạt động cũng có thể phát sinh từ việc nhầm lẫn của khách hàng, từ hệ thống ngân hàng được thiết kế lắp đặt không chính xác, gây ảnh hưởng tới hoạt động của ngân hàng, do vậy cần phải kiểm soát rủi ro này.

- Kiểm tra, giám sát rủi ro danh tiếng: rủi ro danh tiếng là rủi ro phát sinh những quan điểm tiêu cực của công chúng về ngân hàng dẫn đến tình trạng thiệt hại về nguồn huy động vốn hoặc mất khách hàng. Rủi ro danh tiếng có thể phát sinh khi các khách hàng gặp phải trở ngại đối với dịch vụ mới nhưng không được cung cấp thông tin đầy đủ về việc sử dụng và thủ tục giải quyết khó khăn. Do đó, khi một NHTM bị khách hàng chê trách thì đây là lúc cần kiểm soát lại vấn đề về danh tiếng ngân hàng.

- Kiểm tra, giám sát rủi ro luật pháp: Rủi ro luật pháp có thể phát sinh do quy trình thực hiện các dịch vụ NHS không tuân thủ quy định của pháp luật tại một thời điểm nào đó.

2.2.5. Chỉ tiêu đánh giá phát triển dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng thương mại

Phát triển dịch vụ NHS của các NHTM từ góc nhìn của chuyên ngành quản lý kinh tế được đo lường thông qua các chỉ tiêu định tính và định lượng. Trong các chỉ tiêu, có nhiều tiêu chí phản ánh sự gia tăng về quy mô và chất lượng. Cụ thể:

Chỉ tiêu đo lường sự phát triển dịch vụ NHS từ góc nhìn của quản lý bao gồm:

- Tính khả thi của kế hoạch phát triển dịch vụ số: Là chỉ tiêu so sánh giữa tỷ lệ thực hiện kế hoạch so với dự kiến; khả năng nguồn lực đáp ứng nhu cầu thực hiện kế hoạch.

- Mức độ hoàn thành kế hoạch triển khai: là chỉ tiêu so sánh giữa tình hình thực hiện với mục tiêu đặt ra trong kế hoạch (mục tiêu về thời gian, mục tiêu về nguồn lực, mục tiêu về kết quả).

- Số vụ việc phát hiện trong quá trình triển khai dịch vụ NHS

Chỉ tiêu định lượng (chỉ tiêu đo lường phát triển dịch vụ theo chiều rộng):

- Tỷ trọng đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin (%): Là tổng số chi phí đầu tư vào hệ thống công nghệ thông tin mỗi năm của ngân hàng trong tổng số chi phí của ngân hàng mỗi năm.

- Tỷ trọng thu nhập, doanh thu từ dịch vụ, số khách hàng sử dụng dịch vụ: Là tổng số khách hàng, doanh thu phí tăng thêm, hoặc là số khách hàng tăng thêm tham gia sử dụng dịch vụ NHS trong tổng số khách hàng tăng thêm của ngân hàng.

Chỉ tiêu định tính (chỉ tiêu đo lường phát triển dịch vụ theo chiều sâu):

- Khả năng cạnh tranh về dịch vụ NHS: Là tỷ lệ % thị phần của Ngân hàng đó so với tổng thị phần dịch vụ của toàn bộ các NHTM. Khi tỷ trọng này thay đổi theo chiều hướng tăng chứng tỏ ngân hàng phát triển về quy mô và chất lượng dịch vụ.

- Mức độ rủi ro của dịch vụ:

Dịch vụ NHS đem đến lợi nhuận cho ngân hàng một cách lâu dài bền vững, tuy nhiên trong quá trình phát triển dịch vụ này chứa không ít rủi ro tiềm

ấn. Để đo lường sự phát triển của dịch vụ NHS phải kể đến mức độ chống chịu rủi ro, hay các sự cố xảy ra với số lượng nhiều hay ít, mức độ thiệt hại thấp hay cao, tần suất như thế nào, cách xử lý khắc phục rủi ro...

- *Hiểu biết, kiến thức, khả năng quản lý của nhân lực trong hệ thống ngân hàng về các dịch vụ NHS*: Yếu tố này là khả năng tin học hóa đối với công việc của cán bộ ngân hàng, tiếp nhận về mặt công nghệ thông tin trong việc xử lý các thắc mắc, hỗ trợ khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ, cùng với kỹ năng quản lý trong môi trường công nghệ hiện đại. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng của dịch vụ NHS, khả năng quản trị rủi ro và uy tín của ngân hàng cung cấp dịch vụ.

- *Sự hoàn hảo của dịch vụ*:

Sự hoàn hảo của dịch vụ là một yếu tố về sự đa dạng của tiện ích dịch vụ, sự thân thiện với người dùng, các vấn đề về sai sót, rủi ro trong sử dụng dịch vụ thấp, các yêu cầu của khách hàng trên hệ thống được thực hiện nhanh chóng, đơn giản, đường truyền ổn định.

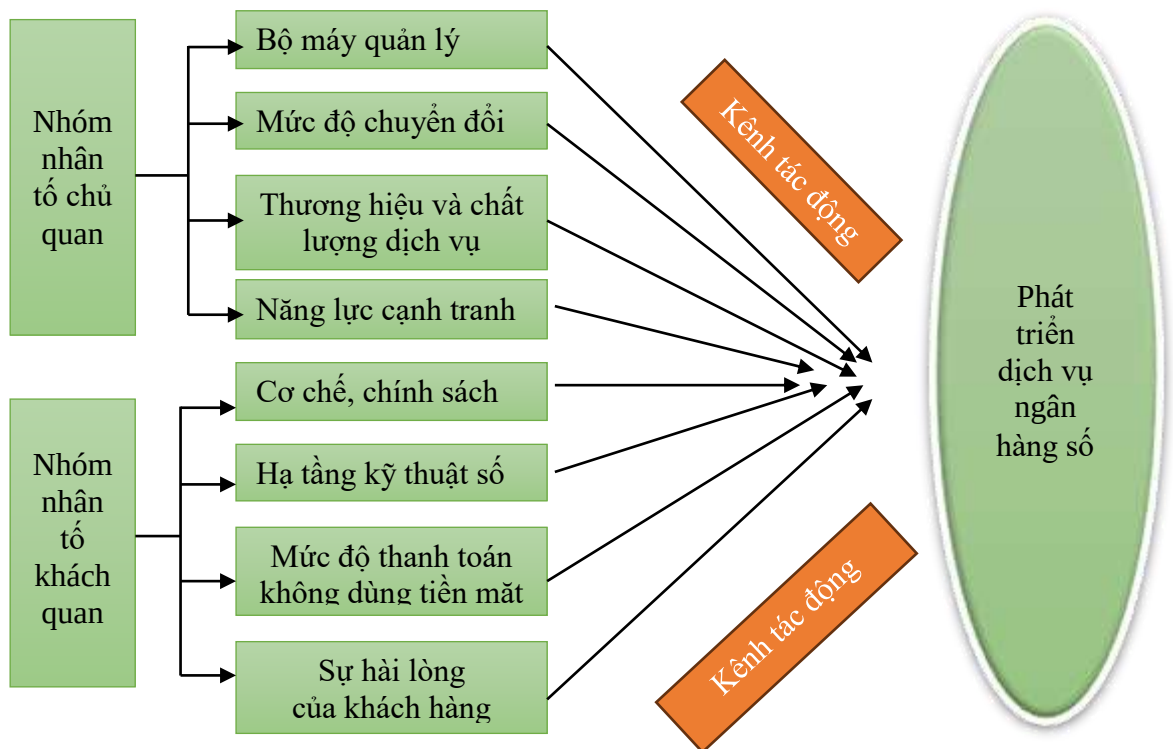
- *Mức độ hài lòng của khách hàng*: Đây chính là yếu tố quan trọng để xem ngân hàng đó có phát triển tốt dịch vụ NHS hay không. Đó là hiệu quả giữa lợi ích kỳ vọng trước khi dùng và lợi ích nhận được sau khi sử dụng dịch vụ NHS.

Trên cơ sở thang đo SERVQUAL xác định sự hài lòng của khách hàng về dịch vụ NHTM ở Mỹ của Lopez và cộng sự (2007), sự hài lòng được đo lường theo 4 đặc tính của chất lượng dịch vụ là tính tin cậy, khả năng đáp ứng, tính đồng cảm và tính an toàn, trong đó tính tin cậy, khả năng đáp ứng là quan trọng nhất. Kết quả của nhiều nghiên cứu khác cho thấy, sự hài lòng của khách hàng hầu như luôn phụ thuộc vào chất lượng, giá cả dịch vụ mà công ty cung cấp và ảnh hưởng mạnh mẽ đến lòng trung thành (Cronin và cộng sự, 2000; Zeithaml và cộng sự, 2003; Tsai, 2010). Tác giả luận án lựa chọn 3 trong 7 yếu tố trong thang đo ESERVQUAL đã được điều chỉnh một số tên gọi dựa vào tình hình nghiên cứu thực tế tại Việt Nam, bổ sung thêm 2 yếu tố tính thuận tiện và giá cả dịch vụ để đo lường cho nhận thức về dịch vụ NHS,

bởi vì hai yếu tố này có sự liên quan chặt chẽ với dịch vụ NHS tại Việt Nam. Như vậy, thang đo nhận thức của khách hàng về dịch vụ NHS được xây dựng với 26 items, được đánh giá theo 5 đặc tính của dịch vụ NHS bao gồm: tính thuận tiện, tính an toàn và tin cậy, tính dễ sử dụng, tính hỗ trợ, giá cả dịch vụ. Các items trong các thang đo nhận thức của khách hàng về dịch vụ NHS được thiết kế dạng thang đo Likert với 5 mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý” cho tương ứng với điểm từ 1 đến 5.

2.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng thương mại

Hầu hết các nghiên cứu đều cho rằng, để phát triển dịch vụ NHS cần có nhận thức và hành động đồng bộ từ phía Chính phủ, NHTM và khách hàng (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008).



Hình 2.3: Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng thương mại

Nguồn: Đề xuất của NCS

2.2.6.1. Nhóm nhân tố chủ quan thuộc về các ngân hàng thương mại

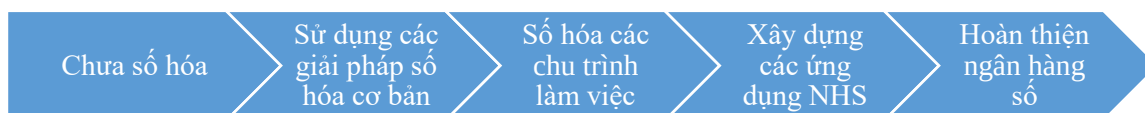
Một là: Bộ máy quản lý nói chung và cơ cấu tổ chức của bộ phận quản lý, phát triển dịch vụ NHS có tính quyết định đến mức độ và hiệu quả trong phát triển dịch vụ NHS

Bộ máy quản lý của NHTM ảnh hưởng đến việc phát triển dịch vụ NHS thông qua việc tác động đến chất lượng xây dựng chiến lược, kế hoạch, lộ trình phát triển dịch vụ số phù hợp với điều kiện thực tiễn. Bộ máy quản lý tốt sẽ quyết định chất lượng kế hoạch, sẽ góp phần tạo ra căn cứ để tiếp tục tạo lập các điều kiện về vốn, nhân lực, công nghệ. Hơn nữa, bộ máy quản lý tốt cũng đồng nghĩa với việc tổ chức triển khai, kiểm tra giám sát tốt, hạn chế rủi ro trong quá trình phát triển dịch vụ NHS.

Hai là: Mức độ chuyển đổi số của các NHTM ảnh hưởng đến lộ trình và chất lượng phát triển dịch vụ NHS

Phát triển dịch vụ NHS ở các quốc gia đang phát triển là quá trình chuyển đổi từ ngân hàng truyền thống sang NHS, bắt đầu bằng việc mở rộng quy mô ngân hàng điện tử (e-banking) sang ngân hàng di động (mobile banking), và số hóa các dịch vụ ngân hàng, hay nói cách khác là tiến hành cung cấp các dịch vụ ngân hàng trên nền tảng số, bao gồm cả loại hình và các thủ tục dịch vụ. Trong khi E-banking là hệ thống dịch vụ ngân hàng điện tử (bao gồm các dịch vụ như: Internet Banking, SMS Banking, Mobile Banking) được tạo ra để bổ sung cho các dịch vụ trên nền tảng ngân hàng truyền thống thì Digital Banking là một loại hình ngân hàng kỹ thuật số có đầy đủ chức năng của một ngân hàng, từ cơ cấu tổ chức đến quy trình làm việc, sản phẩm dịch vụ, chứng từ và phương thức giao dịch với khách hàng. Digital Banking đòi hỏi cao về công nghệ, bao gồm sự đổi mới trong dịch vụ tài chính cho khách hàng xung quanh các chiến lược về ứng dụng kỹ thuật số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo, thanh toán, RegTech, dữ liệu lớn, công nghệ chuỗi khối (blockchain), API (giao diện lập trình ứng dụng), kênh phân phối và công nghệ (American banker, 2018). Quá trình số hóa các dịch vụ ngân hàng chịu sự chi phối của mức độ

chuyển đổi số. Nếu mức độ chuyển đổi số nhanh, song song với việc ứng dụng các hệ thống công nghệ quản lý và bảo mật tương ứng sẽ có tác động tích cực, đẩy nhanh lộ trình phát triển dịch vụ NHS, ảnh hưởng đến chất lượng phát triển dịch vụ NHS.



Hình 2.4: Lộ trình chuyển đổi sang ngân hàng số của các NHTM

Ba là: Thương hiệu và chất lượng dịch vụ

Hoehle và cộng sự (2012): Thương hiệu và chất lượng dịch vụ có ảnh hưởng đến chiến lược, kế hoạch, lộ trình, tạo lập các điều kiện cần thiết và tổ chức triển khai phát triển dịch vụ NHS. Nếu NHTM xây dựng được thương hiệu tốt, chất lượng cung ứng dịch vụ tốt thì sẽ ảnh hưởng đến mức độ phát triển dịch vụ (quy mô dịch vụ số tăng) và ngược lại.

Bốn là: Năng lực cạnh tranh của NHTM

Đặc điểm của NHS là các sản phẩm và dịch vụ do ngân hàng cung cấp đều được thực hiện dưới dạng số hóa, nên người sử dụng thông tin (khách hàng) được tiếp cận miễn phí và đơn giản hóa. Nghĩa là, “mô hình ngân hàng như vậy được tối ưu hóa để tương tác trong thời gian thực và khái niệm “số hóa” đảm bảo những thay đổi trong công nghệ số diễn ra với tốc độ cao”. Nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến sự thành công của số hóa ngân hàng, phát triển dịch vụ NHS là khả năng mở rộng quy mô hiệu quả. Điều này có được nhờ năng lực cạnh tranh trong cung ứng các dịch vụ của từng NHTM.

2.2.6.2. Nhóm nhân tố khách quan không thuộc về ngân hàng thương mại

Một là: Sự hoàn thiện của cơ chế, chính sách liên quan đến NHS

Môi trường kinh tế, môi trường khoa học, kỹ thuật công nghệ và môi trường pháp lý là những yếu tố vĩ mô có ảnh hưởng quan trọng nhất đến việc phát triển dịch vụ NHS.

Môi trường kinh tế trước hết phản ánh tốc độ tăng trưởng kinh tế nói chung về cơ cấu ngành kinh tế, cơ cấu vùng. Môi trường kinh tế luôn có tác động mạnh mẽ đến nhu cầu và cách thức sử dụng sản phẩm dịch vụ ngân hàng của khách hàng. Sự thay đổi của các yếu tố thuộc môi trường kinh tế có tác động to lớn đến sự thay đổi kinh tế nói chung và các hoạt động kinh doanh ngân hàng nói riêng, đặc biệt là sự phát triển của các dịch vụ NHS. Hơn nữa, với xu thế quốc tế hóa hiện nay khi tình hình kinh tế thế giới biến động càng ảnh hưởng đến hoạt động ngân hàng của từng quốc gia. Một môi trường kinh tế thuận lợi, đang tăng trưởng sẽ khiến cho hoạt động kinh doanh của ngân hàng phát triển. Từ đó khuyến khích các ngân hàng thực hiện đa dạng hóa sản phẩm, cung ứng ngày càng nhiều sản phẩm dịch vụ NHS cho khách hàng. Và ngược lại, với một nền kinh tế kém phát triển, không ổn định sẽ khiến cho dịch vụ ngân hàng không phát triển được. Hệ thống khuôn khổ pháp lý cho các dịch vụ ngân hàng mới hoàn thiện tạo điều kiện để các ngân hàng có đầy đủ hành lang pháp lý nhằm phát triển các sản phẩm số mạnh và nhanh hơn nữa. Đặc biệt, việc hoàn thiện các hành lang pháp lý để đảm bảo an ninh, an toàn thông tin, dữ liệu khách hàng là vô cùng quan trọng trong công tác quản lý dữ liệu lĩnh vực ngân hàng, tài chính; tạo nền tảng cho việc ứng dụng các công nghệ chủ chốt của cuộc CMCN 4.0, hướng tới sự phát triển vững mạnh, hiện đại của ngân hàng trong tương lai.

Hai là: Hạ tầng kỹ thuật số

Môi trường khoa học, kỹ thuật công nghệ cũng là một yếu tố quan trọng đối với việc phát triển các sản phẩm dịch vụ NHS. Bởi vì các dịch vụ NHS phát triển dựa trên cơ sở trình độ khoa học công nghệ. Ngân hàng chỉ có thể tiến hành hiệu quả các hoạt động dịch vụ NHS khi có một hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin đủ năng lực. Thực tế công nghệ thông tin ngày càng phát triển, điều đó cho phép ngân hàng đổi mới không chỉ quy trình nghiệp vụ mà còn đổi mới cả cách thức phân phối, đặc biệt là phát triển dịch vụ NHS như sự phát triển của mạng lưới máy tính cho phép ngân hàng cung

cấp dịch vụ 24/24. Công nghệ thay đổi cũng luôn tạo ra những đòi hỏi mới về dịch vụ ngân hàng. Sự phát triển của công nghệ thông tin cũng kéo theo một đòi hỏi về tính bảo mật, an toàn của hệ thống mạng khi ngân hàng cung cấp các dịch vụ NHS. Sự phát triển của công nghệ số: NHS gắn với đổi mới kỹ thuật số và tạo dựng hạ tầng kỹ thuật số.

Ba là: Mức độ thanh toán không dùng tiền mặt

Lĩnh vực thanh toán, đặc biệt là thanh toán điện tử đã chứng kiến những tác động mạnh mẽ từ cuộc CMCN 4.0. Bên cạnh việc hoàn thiện các dịch vụ thanh toán truyền thống, hầu hết các NHTM đã và đang triển khai các dịch vụ thanh toán mới, hiện đại dựa trên nền tảng ứng dụng công nghệ thông tin và viễn thông với nhiều sản phẩm, phương tiện mới, bảo đảm an toàn, tiện lợi, đáp ứng tốt hơn nhu cầu thanh toán của khách hàng, phù hợp với xu thế thanh toán của các nước trong khu vực và trên thế giới. Mức độ thanh toán không dùng tiền mặt ảnh hưởng đến lộ trình phát triển dịch vụ NHS, đến hiệu quả kiểm tra giám sát và giảm rủi ro.

Bốn là: Mức độ hài lòng của khách hàng

Harrison và cộng sự (2014) khảo sát khách hàng ngân hàng Scotland, cho thấy, việc phát triển NHS phụ thuộc vào các yếu tố sẵn sàng khách hàng như sự tham gia trước đó và kinh nghiệm sử dụng máy tính, internet, nhận thức về các tùy chọn và lợi ích, sự sẵn sàng chấp nhận thay đổi, mức độ sẵn sàng của ngân hàng, sự tiện lợi, mức độ dễ sử dụng, đảm bảo an ninh, chi phí kênh.

2.3. KINH NGHIỆM PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI Ở MỘT SỐ QUỐC GIA VÀ BÀI HỌC RÚT RA CHO NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

2.3.1. Kinh nghiệm phát triển dịch vụ ngân hàng số của các ngân hàng thương mại trong và ngoài nước

Đối với khu vực châu Mỹ, Hoa Kỳ không chỉ là thị trường có ngành ngân hàng sôi động nhất trên thế giới mà còn là nơi chứng kiến sự bùng nổ mạnh mẽ của NHS. Trong hơn một thế kỷ, các ngân hàng hàng đầu tại Mỹ

không chỉ nỗ lực để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng mà còn đóng vai trò dẫn đầu trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế trong cộng đồng. Các hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng ở Mỹ đã bắt đầu từ sự xuất hiện của Mobile Banking cách đây một thập kỷ. Hoa Kỳ là một nền kinh tế lớn đứng thứ nhất thế giới tính theo GDP danh nghĩa, đạt khoảng 22,61 nghìn tỷ USD vào năm 2021, chiếm $\frac{1}{4}$ GDP của cả thế giới và GDP (PPP) đạt 21 nghìn tỷ USD đứng thứ hai thế giới (tính GDP theo ngang giá sức mua PPP). Tính đến cuối năm 2022, Hoa Kỳ có 4.706 NHTM, nhiều hơn bất kỳ một quốc gia nào. Để so sánh, số NHTM của Canada ít hơn số NHTM tại bang North Dakota của Mỹ. Số lượng NHTM tại Nhật Bản chỉ bằng 4% số lượng NHTM của Mỹ. Liên minh Châu Âu còn phân mảnh hơn nhiều, song cũng chỉ ghi nhận tỷ lệ 1,2 NH/100.000 người so với 1,4 NH/100.000 người của Mỹ. Hoa Kỳ cũng là một nền kinh tế cạnh tranh và hoạt động hiệu quả với cơ cấu kinh tế dịch chuyển theo hướng gia tăng tỷ trọng đóng góp của ngành dịch vụ nói chung và tài chính ngân hàng nói riêng. Thị trường dịch vụ chiếm hơn $\frac{3}{4}$ GDP (khoảng 77%), sử dụng tới hơn 79,40% lao động cả nước. Dịch vụ tài chính, cho thuê, bất động sản, cho thuê đóng góp cho GDP (khoảng 18,2%), các dịch vụ giáo dục y tế chiếm khoảng 8% GDP; dịch vụ công cộng chiếm khoảng 11% [16].

Ở Châu Âu, quá trình chuyển đổi số, phát triển dịch vụ NHS luôn gắn với mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng. Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, khách hàng đã bắt đầu tương tác với ngân hàng thông qua các kênh kỹ thuật số. Điều này đã dẫn đến sự thay đổi trong mối quan hệ giữa khách hàng và ngân hàng theo hướng trải nghiệm kỹ thuật số và cá nhân hóa hơn. Trong tương lai, tầm nhìn dành cho các ngân hàng chính là tận dụng phân tích dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) để cung cấp các giải pháp tài chính được cá nhân hóa cho khách hàng của họ. Phát triển dịch vụ NHS ở các NHTM Châu Âu diễn ra mạnh mẽ trong bối cảnh tác động của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, đây cũng là cách thích ứng với bối cảnh tài chính thay đổi, tập trung vào việc nâng cao lợi nhuận và các dịch vụ kỹ thuật số [18].

Ở khu vực Châu Á, Trung Quốc là quốc gia đông dân nhất (khoảng 1,3 tỷ người), có nền kinh tế năng động, phát triển với tốc độ tăng trưởng cao, duy trì trong một thời kỳ rất dài khoảng 44 năm, độ mở nền kinh tế lớn. Tỷ lệ sử dụng các dịch vụ ngân hàng của người dân Trung Quốc cao (Hơn 95% người trưởng thành ở Trung Quốc có tài khoản ngân hàng cá nhân và tỷ lệ thâm nhập thanh toán di động của quốc gia này đạt mức cao nhất thế giới là 86% [15]. Thanh toán điện tử đã trở thành một công cụ thanh toán phổ biến và ngày càng được đông đảo người dân Trung Quốc ưa chuộng bởi lĩnh vực này đã phát triển với tốc độ chóng mặt ở nền kinh tế lớn thứ hai thế giới. Theo Báo cáo mới nhất của Ngân hàng Trung ương Trung Quốc, tỷ lệ người dân sở hữu tài khoản ngân hàng ở nước này đã vượt quá 95%, cao hơn mức trung bình của các nền kinh tế có thu nhập cao, trong khi đã hình thành hệ thống thanh toán có thể đáp ứng hiệu quả nhu cầu thanh toán, quyết toán của khoảng 160 triệu đơn vị kinh doanh và hàng trăm triệu người tiêu dùng. Đây là điều kiện để có thể chuyển đổi mạnh mẽ từ ngân hàng truyền thống với các giao dịch tại quầy sang NHS.

Thái Lan có diện tích 508.130 km², dân số vào khoảng 76 triệu người (ước tính 2023), trong đó khoảng 75% là dân tộc Thái, 21% là người Thái gốc Hoa và 6% là người Mã Lai, phần còn lại là những nhóm thiểu số như Môn, Khmer và các dân tộc khác. Thái Lan là một nền kinh tế thị trường công nghiệp mới phụ thuộc lớn vào du lịch và xuất khẩu với kim ngạch xuất khẩu chiếm khoảng 60% GDP. Đây là nền kinh tế lớn thứ 2 trong khu vực ASEAN (chỉ sau Indonesia), xếp hạng 25 toàn cầu theo GDP danh nghĩa, xếp thứ 21 thế giới xét theo sức mua tương đương, đứng thứ 28 trên thế giới về tổng giá trị thương hiệu quốc gia (thống kê năm 2020). Cùng với sự phát triển kinh tế nhanh chóng, đặc biệt sau khủng hoảng tài chính khu vực Đông Nam Á năm 1997, để giảm thiểu rủi ro, nâng cao khả năng cạnh tranh của hệ thống tài chính ngân hàng, Thái Lan đã bắt đầu có chiến lược

thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt thông qua các NHTM. Chiến lược quốc gia về kinh tế tầm nhìn 20 năm của Chính phủ Thái Lan với trọng tâm là số hóa công nghệ thanh toán là một bước tiến quan trọng trong nỗ lực cải thiện cơ sở hạ tầng thanh toán và hiện đại hóa các hệ thống thanh toán ở Thái Lan. Nhờ vậy, người dân Thái Lan đang dần đón nhận tích cực thanh toán điện tử như một lựa chọn thanh toán bình thường thay thế cho xã hội sử dụng tiền mặt và được thừa hưởng từ các dịch vụ thanh toán kỹ thuật số an toàn, tiện ích mang lại. Đây cũng là những căn cứ pháp lý để chuyển đổi từ ngân hàng truyền thống, giao dịch trực tiếp tại quầy sang thanh toán trực tuyến trên nền tảng internet, và tiến đến số hóa các dịch vụ ngân hàng. Áp dụng kinh nghiệm quốc tế về các giải pháp đột phá thúc đẩy ứng dụng khoa học công nghệ hiện đại để đẩy nhanh việc thực hiện các mục tiêu chuyển đổi số ngành Ngân hàng ở Việt Nam, trong đó có Vietinbank.

Để phát triển dịch vụ NHS, hầu hết các NHTM được lựa chọn nghiên cứu đều tiến hành các nội dung: (i) Xây dựng kế hoạch triển khai; (ii) Tạo lập các điều kiện cần thiết như tài chính, nhân lực đặc biệt là công nghệ; (iii) Sau đó mới triển khai cung cấp các dịch vụ NHS trên thực tế để tránh rủi ro.

Thứ nhất: Xây dựng kế hoạch và lộ trình phát triển dịch vụ NHS ở các NHTM

Xây dựng kế hoạch và lộ trình chuyển đổi là bước đầu tiên mà NHTM Bank of America của Mỹ, BBVA - một ngân hàng đa quốc gia có trụ sở tại Tây Ban Nha, Ngân hàng Xây dựng của Trung Quốc và Ngân hàng Bangkok, Ngân hàng Kasikornbank của Thái Lan đều tiến hành để phát triển dịch vụ NHS. Các NHTM này đều xác định cụ thể lộ trình phát triển từ quy mô, loại hình dịch vụ, mức độ phát triển. Tùy thuộc vào đặc điểm hoạt động của từng NHTM, lợi thế so sánh cũng như nhu cầu khách hàng mà lựa chọn lộ trình chuyển đổi các dịch vụ phù hợp (chẳng hạn: Các NHTM ở Mỹ thì chọn dịch vụ thanh toán; NHTM ở Châu Âu lựa chọn phát triển dịch vụ cho vay là chủ yếu).

Đối với Bank of America thì dịch vụ tiền gửi được triển khai đầu tiên thông qua phát triển hệ thống mobile banking. Tiền gửi số được NHTM áp dụng cho khách hàng cá nhân trước, sau đó triển khai đối với khối khách hàng doanh nghiệp. Dịch vụ thanh toán là hoạt động được triển khai sau dịch vụ tiền gửi, dành cho các khoản thanh toán trong nước. Dịch vụ thanh toán số được triển khai thận trọng do tính rủi ro cao. Dịch vụ tín dụng số triển khai sau cùng, mức độ chuyển đổi chậm hơn gắn với quá trình xây dựng hệ thống quản lý rủi ro. NHTM BBVA của Tây Ban Nha lại chủ động sắp xếp lộ trình đổi mới cụ thể, vận dụng công nghệ số vào các hoạt động truyền thống và xác lập các mục tiêu cụ thể như: Tập trung vào trải nghiệm của khách hàng theo tiêu chí đơn giản; Tập trung vào chất lượng sản phẩm dịch vụ số, đặc biệt là cho vay và coi đây là nguồn thu nhập quan trọng nhất. Phát triển dịch vụ NHS ở Ngân hàng Xây dựng của Trung Quốc mang tính đặc thù hơn do cơ chế quản lý. Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc tiến hành xây dựng kế hoạch và lộ trình chuyển đổi các dịch vụ NHS trên cơ sở chủ trương, chính sách của NHTW Trung Quốc. Ngân hàng Xây dựng lựa chọn các dịch vụ cơ bản mang lại lợi nhuận cao như thẻ tín dụng, thanh toán điện tử, tiền gửi điện tử, dịch vụ nền tảng, thiết kế nền tảng thẻ tín dụng, hợp tác với bên thứ ba trên nền tảng và thiết lập APP thương mại điện tử và ngân hàng cho người dùng tài chính internet, thanh toán trực tuyến, cho vay ngang hàng, huy động vốn từ cộng đồng và tiền ảo, bán các sản phẩm tài chính trực tuyến và việc sử dụng dữ liệu lớn trong các dịch vụ tài chính nhằm tạo lợi cạnh tranh với những gã khổng lồ kỹ thuật số như Alibaba (Alipay), Tencent (We chat) [13]. WeBank, MYBank, XWBank mỗi năm cung cấp giải ngân cho khoản vay cá nhân/SME lên đến 10 triệu món vay, mặc dù chỉ có ít nhân viên (1.000 - 2.000 nhân viên mỗi ngân hàng), và tỷ lệ nợ xấu duy trì ổn định ở mức quanh 1%. NHTM Băng Cốc Thái Lan lại xác định, phát triển dịch vụ NHS chính là quá trình chuyển đổi từng bước từ ngân hàng truyền thống sang ngân hàng trực tuyến, theo đó ngân

hàng trực tuyến sẽ cung cấp toàn bộ dịch vụ số thay thế hoàn toàn các dịch vụ ngân hàng truyền thống. Và bước đầu tiên trong quá trình chuyển đổi này chính là từng bước hình thành ngân hàng ảo (Ngân hàng kỹ thuật số) - loại hình ngân hàng chuyên hoạt động trên môi trường Internet, toàn bộ các dịch vụ đều được cung cấp trực tuyến.

Thứ hai: Tạo lập các điều kiện cần thiết để phát triển dịch vụ NHS sau khi tiến hành xây dựng các kế hoạch và lộ trình chuyển đổi.

Bank of America xác định, xây dựng hệ thống ngân hàng tự động gắn với đầu tư công nghệ và hệ thống bảo mật là điều kiện quan trọng để phát triển dịch vụ NHS nhằm đảm bảo an toàn, phòng tránh rủi ro. Theo một nghiên cứu của Stegman, chi phí trung bình cho việc thực hiện một giao dịch ngân hàng theo kênh truyền thống qua quầy giao dịch tại Mỹ là 1,07 USD, qua các kênh ngân hàng tự động khác nhau lần lượt là: 0,04 USD đối với một giao dịch thực hiện qua trung tâm liên lạc khách hàng; 0,27 USD qua ATM; và 0,01 USD thông qua dịch vụ Internet banking thực hiện trên một máy tính cá nhân bình thường. Bank of America đã thành công trong việc áp dụng trí tuệ nhân tạo (AI) để nhận dạng giọng nói của khách hàng, tạo ra các trợ lý ảo để tương tác với khách hàng, giải đáp các thắc mắc và cung cấp tư vấn, hướng dẫn trong quá trình giao dịch.

Ngân hàng ING được đánh giá cao trong hoạt động phát triển NHS với chiến lược "Think Forward", tập trung vào sự tiện lợi và trải nghiệm khách hàng. BBVA - một ngân hàng đa quốc gia có trụ sở tại Tây Ban Nha thành công trong chiến lược chuyển đổi số thông qua việc tập trung vào phát triển ứng dụng di động và trải nghiệm người dùng trực tuyến, cũng như hợp tác với các công ty Fintech để đưa ra các dịch vụ mới cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Các ngân hàng như Bangkok, Kasikornbank Thái Lan đã tăng cường đầu tư, cung cấp các dịch vụ kỹ thuật số khác nhau bao gồm tài khoản và thanh toán trực tuyến [19].

Thứ ba: Tổ chức triển khai các dịch vụ NHS

Trong quá trình phát triển dịch vụ NHS, Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc và Ngân hàng Băng Cốc Thái Lan luôn cần sự hỗ trợ của Nhà nước về hạ tầng công nghệ. Ngược lại, đối với các NHTM như Bank of America, BBVA, do nguồn lực tài chính dồi dào, trình độ công nghệ cao, mức độ tự chủ trong ứng dụng công nghệ cao. Các NHTM ở các nước này thường phối hợp với các công ty tài chính công nghệ Fintech nhằm tiết kiệm chi phí trong việc mở rộng tệp khách hàng.

- Triển khai dịch vụ dịch vụ thanh toán số

Các ngân hàng JPMorgan Chase, US Bank, Bank of America, Wells Fargo... đều triển khai mạnh mẽ các dịch vụ này trên nền tảng công nghệ số dựa vào trí tuệ nhân tạo (AI), công nghệ thẻ chip thông minh, thanh toán không tiếp xúc, công nghệ cảm biến sinh học, ví điện tử, ngân hàng di động (Mobile banking) và đã có kết quả đầy thuyết phục. Theo thống kê của McKinsey & Company -BCG Global, năm 2023, khối lượng thanh toán giao dịch kỹ thuật số ở Hoa Kỳ đã có mức tăng trưởng đạt khoảng 1,3 nghìn tỷ USD và tiếp tục phát triển nhanh chóng, được thúc đẩy bởi những tiến bộ trong công nghệ và sự thay đổi sở thích của người tiêu dùng. Tại Bank of America, việc thực hiện kế hoạch phát triển dịch vụ NHS đã mang lại cho ngân hàng này đạt hơn 65% doanh số thanh toán trên các kênh số.

Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc (CCB) tận dụng các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến và mở rộng bộ dịch vụ trực tuyến, thu hút lượng khách hàng lớn cho các nền tảng thanh toán trực tuyến của mình và có sự tăng trưởng đáng kể về giao dịch thanh toán trực tuyến. Những nỗ lực chuyển đổi kỹ thuật số đã góp phần đáng kể vào sự tăng trưởng về khối lượng thanh toán trực tuyến.

Trong giai đoạn từ năm 2018 - 2023, NHTM Siam (SCB) Ngân hàng Băng Cốc tại Thái Lan có sự tăng trưởng đáng kể về giao dịch thanh toán trực tuyến. Trong giai đoạn này, giao dịch NHS của ngân hàng tăng trưởng mạnh

mẽ 20-30% mỗi năm. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi việc áp dụng các dịch vụ NHS ngày càng tăng, điều này càng được đẩy nhanh hơn bởi đại dịch Covid 19 và xu hướng chuyển đổi kỹ thuật số rộng lớn hơn trong lĩnh vực ngân hàng [22].

Hiện nay, khoảng 95% trong số 17 triệu khách hàng của SCB đã sử dụng dịch vụ NHS, phản ánh những nỗ lực thành công của ngân hàng trong việc nâng cao nền tảng kỹ thuật số và mở rộng phạm vi dịch vụ NHS [23].

- Triển khai dịch vụ tiền gửi số

Ngân hàng US Bank điển hình trong hoạt động phát triển tiền gửi số. Theo thống kê, hơn 42% giao dịch cho tiền gửi của US Bank đang được thực hiện thông qua các kênh số. Nhận thức được sự thay đổi đáng kể trong nhu cầu của khách hàng, US Bank gần đây đã tiến hành cải tiến ứng dụng Mobile Banking của mình, tập trung đặc biệt vào việc tận dụng và phân tích dữ liệu để trao quyền cho khách hàng trong quá trình đưa ra các quyết định tài chính sáng suốt. Thông qua tính năng cá nhân hóa thông tin, ngân hàng này hỗ trợ khách hàng bằng cách cung cấp một tóm tắt chi tiết về hành vi chi tiêu của họ, từ đó giúp họ xây dựng kế hoạch tiết kiệm và chi tiêu một cách hợp lý.

Từ năm 2018 - 2023, Ngân hàng Công thương Trung Quốc (ICBC) đã chứng kiến sự tăng trưởng đáng kể về tiền gửi tiết kiệm trực tuyến. Trong giai đoạn này, ICBC đã cải tiến đáng kể các dịch vụ NHS của mình, nâng cao trải nghiệm của khách hàng và mở rộng dấu ấn kỹ thuật số của mình. Những nỗ lực của ICBC trong chuyển đổi kỹ thuật số bao gồm việc tung ra các nền tảng trực tuyến và ứng dụng ngân hàng di động mới, tạo điều kiện cho khách hàng tiếp cận các dịch vụ ngân hàng dễ dàng và thuận tiện hơn. Đến năm 2022, ICBC đã đạt được những cột mốc đáng chú ý trong phân khúc NHS, với số lượng khách hàng cá nhân sử dụng dịch vụ ngân hàng di động đạt trên 516 triệu và hơn 174 triệu người dùng hoạt động hàng tháng, duy trì vị trí dẫn đầu trong ngành [20].

Ngân hàng Krungthai (Thái Lan) đã có sự tăng trưởng đáng kể về tiền gửi trực tuyến, chủ yếu nhờ việc áp dụng các dịch vụ ngân hàng kỹ thuật số và sự đầu tư liên tục của ngân hàng vào việc nâng cao nền tảng trực tuyến của mình. Tốc độ tăng trưởng trung bình hàng năm trong giai đoạn từ năm 2018 đến năm 2023 của tiền gửi số khoảng 25%. Sự tăng trưởng này là do sự phổ biến ngày càng tăng của ứng dụng di động Krungthai NEXT và các dịch vụ kỹ thuật số khác, cung cấp cho khách hàng các tùy chọn thuận tiện và an toàn để quản lý tiền gửi trực tuyến của họ [24].

- Tổ chức triển khai ứng dụng công nghệ - kỹ thuật vào các hoạt động cung ứng dịch vụ NHS.

Bank of America đã đạt được những thành công đáng kể trong quá trình chuyển đổi số bằng cách triển khai Chatbot Eric trên ứng dụng di động để tự động hóa toàn bộ quá trình hỗ trợ khách hàng. Đồng thời, ngân hàng này đã khẳng định tầm quan trọng của công nghệ bằng việc thành lập các chi nhánh Robot (Robo-branches) và triển khai máy tính bảng tại nhiều điểm giao dịch, giúp khách hàng có khả năng tự thực hiện các giao dịch cơ bản mà không phải tương tác trực tiếp với giao dịch viên (Lê Cẩm Tú, 2021).

US Bank nhận mạnh lợi ích của việc hợp tác với Fintech để cải thiện quy trình kinh doanh ngân hàng. Đặc biệt, họ đã áp dụng các công cụ phân tích AI/ML của Fintech để mở rộng khả năng phân tích cấu trúc dữ liệu và đánh giá danh mục tài sản của khách hàng, đặc biệt trong quy trình cho vay (Department for International Trade, 2021). Các ngân hàng Mỹ không chỉ xem Fintech là đối tác, mà còn coi họ là một phần quan trọng không thể thiếu trong chiến lược phát triển của mình.

Tính đến năm 2021, các ngân hàng kỹ thuật số phổ biến nhất ở châu Âu bao gồm Revolut, N26, DKB, Monzo, Starling Bank... Theo dữ liệu từ Statista, tổng giá trị giao dịch trong phân khúc thanh toán kỹ thuật số dự kiến sẽ đạt 1.795 tỉ USD vào năm 2023. Tổng giá trị giao dịch dự kiến sẽ có tốc độ tăng trưởng hằng năm (CAGR 2023 - 2027) là 13,64% dẫn đến tổng số tiền dự kiến là 2.994 tỉ USD vào năm 2027.

2.3.2. Bài học rút ra đối với Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam

Thứ nhất: Phát triển dịch vụ NHS cần bắt đầu từ những dịch vụ cơ bản mà Vietinbank có lợi thế.

Kinh nghiệm của các quốc gia nghiên cứu, đặc biệt là kinh nghiệm của các NHTM Trung Quốc cho thấy, lựa chọn các dịch vụ để chuyển đổi từ giao dịch truyền thống sang giao dịch thông qua nền tảng số là yêu cầu quan trọng, quyết định khả năng thành công của các NHTM. NHTM Trung Quốc lựa chọn thẻ tín dụng, thanh toán điện tử, tiền gửi điện tử để mở rộng quy mô trong bước đầu chuyển đổi và phát triển dịch vụ NHS. Trong khi đó, NHTM Mỹ đánh dấu bước chuyển đổi đầu tiên trong phát triển dịch vụ NHS chính là sự xuất hiện của mobile banking, dịch vụ cho vay trên kênh số, tiền gửi số. Các Ngân hàng Châu Âu tập trung vào nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ số: cho vay...

Thứ hai: Phát triển dịch vụ NHS cần xây dựng lộ trình cụ thể với sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc cung cấp hạ tầng công nghệ số và hành lang pháp lý hoàn chỉnh.

Dịch vụ NHS, về bản chất chính là sự cung cấp các dịch vụ ngân hàng trên nền tảng số/hoặc thông qua kênh số. Dịch vụ NHS mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng, ngân hàng và nền kinh tế, cũng là xu hướng tất yếu trong bối cảnh tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, song cũng mang lại rất nhiều rủi ro (đặc biệt là rủi ro lộ thông tin khách hàng) nếu không được chuẩn bị kỹ lưỡng. Kinh nghiệm của các quốc gia đã nghiên cứu cho thấy, hầu hết NHTM đều lựa chọn bước đầu tiên trong quá trình chuyển đổi là mobile banking, rồi mới đến internet banking, và dần chuyển sang số hóa các dịch vụ khi mà nền tảng công nghệ đã hoàn thiện hơn. Đồng thời, Nhà nước cũng tham gia tích cực vào việc hỗ trợ các NHTM triển khai dịch vụ NHS thông qua ban hành chính sách, hỗ trợ nhân lực và hỗ trợ công nghệ. Đặc biệt, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước cần định hình và triển khai một cách hiệu quả các biện pháp hỗ trợ. Các cơ

quan nhà nước cũng cần thực hiện các cải tiến nhanh chóng trong khung pháp lý liên quan đến hoạt động, vận hành và phát triển chiến lược chuyển đổi số của ngành ngân hàng.

Thứ ba: Tăng cường hợp tác giữa Vietinbank và các công ty Fintech nhằm xây dựng hệ sinh thái ngân hàng toàn diện.

Một trong những yếu tố thúc đẩy thành công của chuyển đổi số là việc thay đổi các kênh ngân hàng truyền thống. Bằng cách này, họ tăng cường hợp tác với các công ty Fintech để thu hẹp quy trình kinh doanh, áp dụng mô hình kinh doanh hiện đại và tối ưu hóa nguồn nhân sự. Việc này không chỉ giúp ngân hàng tiết kiệm chi phí mà còn nâng cao sự thuận tiện trong các giao dịch ngân hàng. Đồng thời, những nỗ lực đổi mới này còn tác động tích cực đến trải nghiệm của khách hàng khi sử dụng các dịch vụ ngân hàng.

Thứ tư: Cần có tầm nhìn đột phá, tích cực ứng dụng các thành tựu của khoa học công nghệ vào phát triển dịch vụ NHS.

Phát triển dịch vụ NHS gắn với việc đẩy mạnh ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), đám mây (Cloud Computing), và internet vạn vật (IoT). Các NHTM như Bank of America, US Bank... là một trong những ngân hàng đầu đầu tiên mạnh dạn giải quyết và thúc đẩy sự phát triển của AI. Mặc dù các ngân hàng lớn tại Mỹ đã đạt được những thành công đáng kể trong việc áp dụng Công nghệ 4.0, nhưng họ vẫn ưu tiên tăng cường đầu tư và nghiên cứu ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh của mình.

Thứ năm: Vietinbank cần quan tâm đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ.

Vietinbank cần đẩy mạnh hợp tác quốc tế để phát triển và tích hợp các công nghệ mới vào hoạt động ngân hàng. Cụ thể, Vietinbank cần đưa vào sử dụng các công nghệ tiên tiến như Giao tiếp Trường gần, hệ thống thanh toán không tiếp xúc... Bằng cách này, Vietinbank không chỉ tạo ra một môi trường đào tạo vững về kiến thức công nghệ mà còn khuyến khích sự sáng tạo và ứng dụng thực tế trong lĩnh vực ngân hàng. Chuyển đổi từ tư duy truyền thống sang tư duy số.

Chương 3

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

3.1. NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM VÀ CÁC DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam

Được thành lập từ năm 1988 sau khi tách ra từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, tên gọi ban đầu là Incombank (sau đổi thành Vietinbank vào năm 2008) với số vốn điều lệ 20 tỷ đồng, trải qua nhiều giai đoạn phát triển gắn với sự phát triển của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và hội nhập kinh tế quốc tế trong đó có lĩnh vực tài chính ngân hàng. Mỗi giai đoạn đều đánh dấu những định hướng phát triển rõ ràng, phù hợp với yêu cầu thực tiễn, khẳng định vị trí tiên phong trong việc phát hành trái phiếu quốc tế, mở các chi nhánh nước ngoài, củng cố và tăng cường tiềm lực tài chính, tái cấu trúc mạnh mẽ, chuyển đổi số hình thành nền tảng công nghệ Core banking cao nhất, củng cố các nền tảng quan trọng đảm bảo hội nhập sâu.

Giai đoạn 1988-2013: Là giai đoạn đất nước vừa chuyển đổi từ cơ chế tập trung quan liêu bao cấp sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, trong khó khăn chung, Vietinbank đã nỗ lực củng cố toàn diện các hệ thống nền tảng cơ bản, trong đó phải kể đến là việc thành lập Ngân hàng Liên doanh đầu tiên tại Việt Nam (Indovina vào năm 1990), ra mắt thương hiệu mới vào năm 2008, thành lập Trường Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngân hàng (9/2008) và thực hiện thành công phiên đấu giá cổ phiếu, chính thức đưa cổ

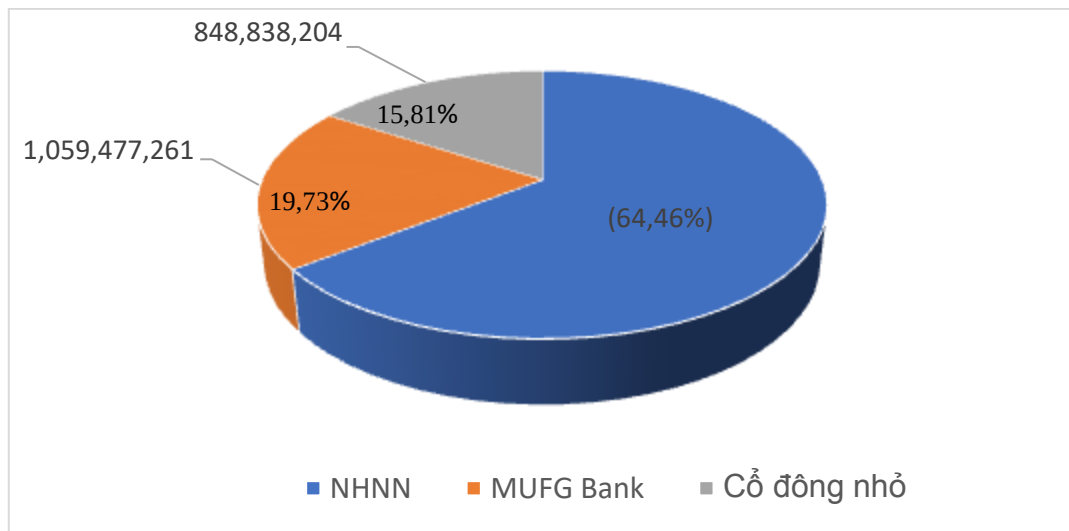
phần CTG lên sàn HOSE. Vietinbank cũng ghi dấu ấn lớn, trở thành NHTM đầu tiên ở Việt Nam đã bán 10% vốn điều lệ cho đối tác chiến lược nước ngoài IFC, sau đó tiếp tục bán 19,73% cho MUFG (Nhật và 2013), Vietinbank mở chi nhánh tại Frankfurt, Cộng hòa Liên bang Đức (2011) và chi nhánh tại Lào (2012); huy động vốn thành công bằng cách phát hành 250 triệu USD trái phiếu quốc tế.

Giai đoạn 2013 - 2020: Cùng với quá trình cơ cấu lại nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng kinh tế, các NHTM Việt Nam trong đó có Vietinbank cũng đẩy mạnh cơ cấu lại gắn với xử lý nợ xấu, lành mạnh hóa tình hình tài chính và chuyển đổi số. Đây cũng là giai đoạn đánh dấu bước phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ NHS (như dịch vụ chuyển tiền, dịch vụ thanh toán trực tuyến...) do tác động của đại dịch Covid -19. Vietinbank tập trung xây dựng chiến lược bán lẻ để thực hiện mục tiêu trở thành ngân hàng bán lẻ tốt nhất Việt Nam (2014), chuyển đổi thành công hệ thống Core banking (2017) trở thành ngân hàng sở hữu nền tảng công nghệ cao nhất ngành ngân hàng tại Việt Nam, thúc đẩy chuyển đổi số (2018), hoàn thành phương án xử lý nợ xấu vào năm 2020 và xây dựng chiến lược phát triển Vietinbank cho giai đoạn tới 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045 - giai đoạn phát triển nhanh và bền vững dựa trên khoa học, công nghệ và chuyển đổi số.

Giai đoạn 2021-2024: Vietinbank tiếp tục thực hiện các giải pháp linh hoạt, sáng tạo nhằm hiện đại hóa các sản phẩm dịch vụ, tiếp tục chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ NHS theo lộ trình (bao gồm cả việc cải tổ bộ máy, tạo lập các điều kiện thực hiện chuyển đổi và phát triển NHS, đa dạng hóa các kênh cung cấp dịch vụ) nhằm nâng cao năng lực quản trị điều hành, gia tăng năng suất lao động, nâng cao năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số để thực hiện mục tiêu đưa Vietinbank trở thành ngân hàng đa năng, hiện đại hàng đầu Việt Nam.

Với chủ trương chuyển đổi số của NHNN nêu tại Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/05/2021 về phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Vietinbank cũng từng bước ứng dụng công nghệ số vào trong quản lý và phát triển các dịch vụ NHS, coi chuyển đổi số là yêu cầu “sống còn” nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Chiến lược chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS đã được Ban lãnh đạo Vietinbank sớm quan tâm và coi đó là mũi nhọn trong chiến lược phát triển hoạt động kinh doanh. Dịch vụ NHS trở thành hoạt động nghiệp vụ cốt lõi của ngân hàng mẹ (Vietinbank) bao gồm: Internet Banking/Mobile Banking; Ngân hàng số cho doanh nghiệp (VietinBank eFAST); Chuyển tiền, thanh toán QR, mở tài khoản online...

Với vị thế là NHTM Nhà nước có vai trò chủ đạo dẫn dắt thị trường, VietinBank luôn tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh, đem lại những sản phẩm, dịch vụ tốt nhất phục vụ người dân và doanh nghiệp. Đến nay, đã có 65% sản phẩm, dịch vụ của VietinBank được thực hiện hoàn toàn trên kênh số, 97% giao dịch khách hàng (KH) được thực hiện qua kênh điện tử.



Biểu 3.1: Cơ cấu cổ đông của Vietinbank đến 31/12/2024

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank năm 2024

Trải qua 37 năm xây dựng và phát triển (từ 1988 - 2024), VietinBank đã chứng minh tính đúng đắn, kịp thời của Đảng và Nhà nước khi chuyển mô hình ngân hàng một cấp sang mô hình ngân hàng hai cấp. Từ số vốn điều lệ ban đầu chỉ 20 tỷ đồng đến nay, Vietinbank đã có bước phát triển vượt bậc khi gia tăng vốn điều lên 53.700 tỷ đồng, trong đó NHNN chiếm 64,46%; MUFG Bank chiếm 19,73% và các cổ đông nhỏ chiếm 15,81% (Bảng 3.1). Vietinbank có 155 Chi nhánh trải rộng trên cả nước, 1 Trung tâm khách hàng ở phía Nam, 2 văn phòng đại diện tại TP Đà Nẵng và TP Hồ Chí Minh, 8 đơn vị sự nghiệp, 956 phòng Giao dịch, 7 công ty con và 1 công ty liên kết là Ngân hàng Liên doanh Indovina (IVB). Vietinbank có 2 Chi nhánh tại Đức, 1 ngân hàng con tại Lào, 1 văn phòng đại diện tại Myanmar, bên cạnh đó Vietinbank có quan hệ đại lý với trên 1.000 ngân hàng đại lý, định chế tài chính tại hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới, cũng là NHTM cổ phần do Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối được cấp chứng chỉ ISO 9001:2000, là ngân hàng đầu tiên tại Việt Nam mở chi nhánh tại châu Âu, đánh dấu bước phát triển vượt bậc của nền tài chính Việt Nam trên thị trường khu vực và thế giới.

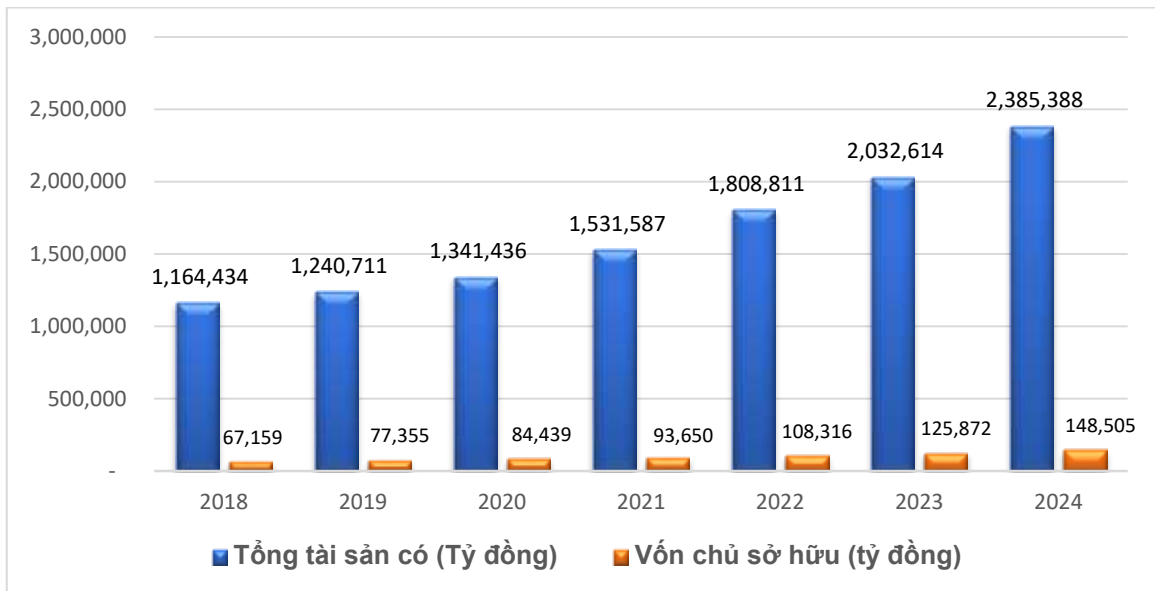
Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tổng tài sản có	1.164.434	1.240.711	1.341.510	1.531.587	1.808.430	2.032.614	2.385.388
Vốn chủ sở hữu	67.159	77.355	85.439	93.650	108.168	125.872	148.505
Tiền gửi khách hàng	825.816	892.785	990.331	1.161.848	1.249.176	1.410.899	1.606.317
Dư nợ cho vay khách hàng	888.216	953.178	1.027.541	1.141.454	1.279.823	1.478.228	1.725.877
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,60	1,20	0,95	1,14	1,08	1,0	1,09
Lợi nhuận sau thuế	5,277	9,477	13,785	14,215	16,984	20,045	25,483
ROE (%)	8,1	13,1	16,9	15,9	16,7	17,1	18,6
ROA (%)	0,6	1,0	1,3	1,2	1,3	1,3	1,4

Nguồn: Báo cáo thường niên Vietinbank giai đoạn từ 2018 - 2024

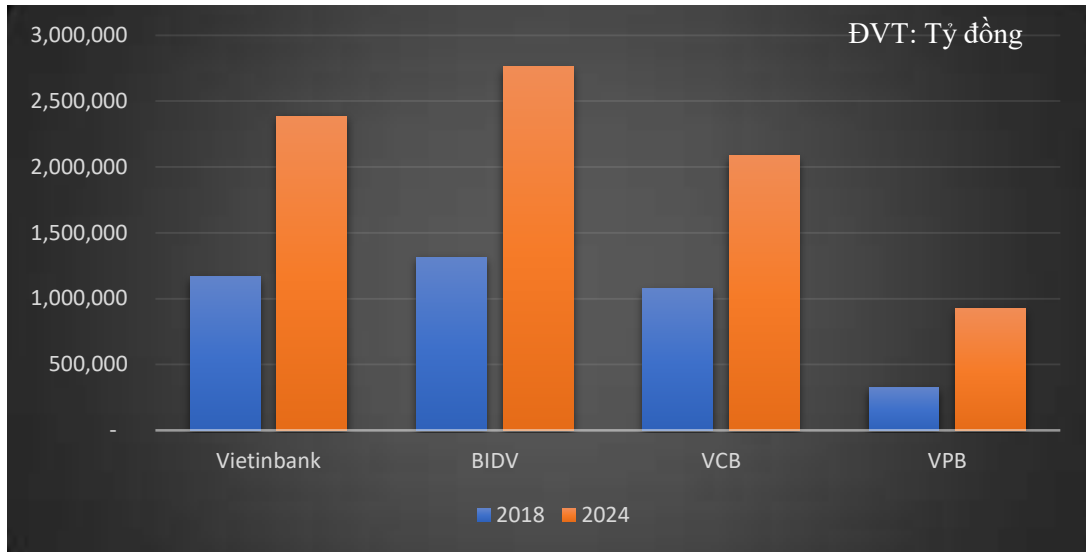
Giai đoạn 2018-2024, đặc biệt là sau khi dịch chuyển mô hình hoạt động sang hướng số hóa các hoạt động, phát triển các sản phẩm dịch vụ NHS, Vietinbank đã tạo được bước phát triển đột phá để trở thành NHTM cổ phần có quy mô tài sản, nguồn vốn chủ sở hữu và hiệu quả hoạt động lớn nhất Việt Nam. Tổng tài sản có của Vietinbank tăng liên tục qua các năm, năm sau cao hơn năm trước. Ngay cả trong giai đoạn nền kinh tế chịu tác động lớn của đại dịch covid - 19, Vietinbank vẫn liên tục bảo toàn và gia tăng tài sản có và vốn chủ sở hữu. Tính đến thời điểm cuối năm 2024, tổng tài sản của Vietinbank đạt 2.385.388 tỷ đồng, tăng 1.220.954 tỷ đồng (tăng 2,05 lần) so với năm 2018; tăng so với năm 2023 là 17,36% và là ngân hàng có tổng tài sản có đứng thứ hai trong các NHTM tại Việt Nam.



**Biểu 3.2: Tổng tài sản có và vốn chủ sở hữu của Vietinbank
giai đoạn 2018-2024**

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

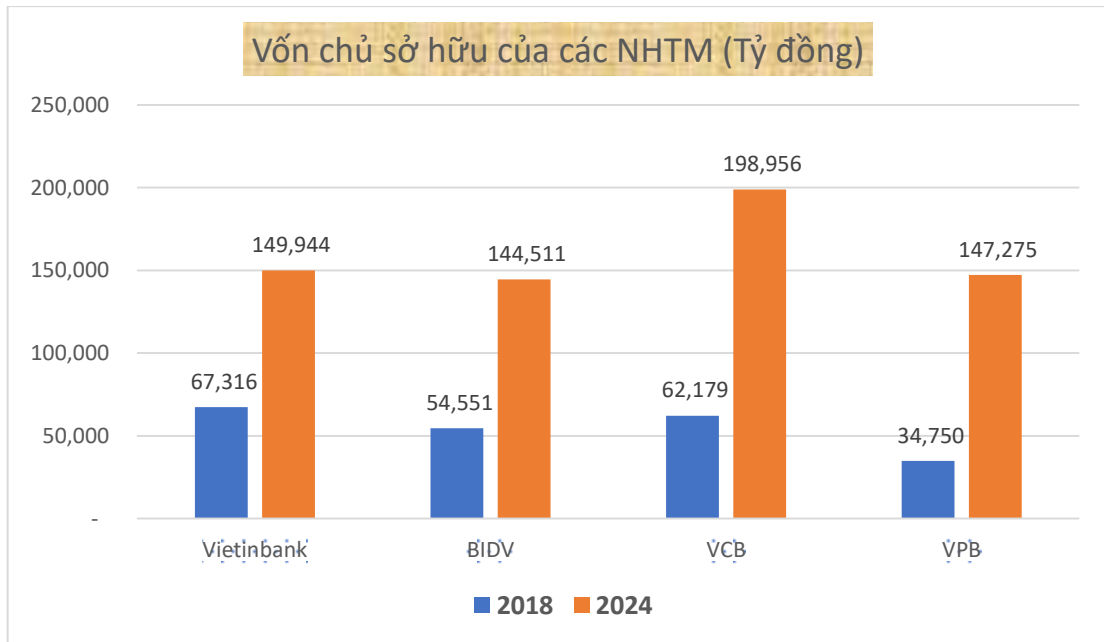
Năm 2024, tài sản có của Vietinbank có sự thay đổi đáng kể so với năm 2018 và so với tương quan của các NHTM do Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối là BIDV và VCB. Điều này có nguyên nhân từ tốc độ tăng huy động tiền gửi qua các kênh, đặc biệt là kênh số. Tuy nhiên, vốn chủ sở hữu của Vietinbank tăng chậm hơn các NHTM khác như Ngân hàng TMCP Đầu tư Việt Nam (BIDV) và Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh vượng (VPB).



Biểu 3.3: Tài sản có của các NHTM năm 2018 và 2024

Nguồn: Báo cáo của NHNN năm 2018 và 2024

Với chiến lược phát triển đúng đắn, Vietinbank đã từng bước khẳng định thương hiệu của mình khi lần thứ 5 liên tiếp lọt vào TOP 30 thương hiệu ngân hàng giá trị nhất thế giới theo bảng xếp hạng của Brand Finance với vị trí 171; giá trị thương hiệu được định giá 1,3 tỷ USD, chỉ số sức mạnh thương hiệu 82,13%, nhiều dịch vụ NHS đã được giải thưởng Sao Khuê...

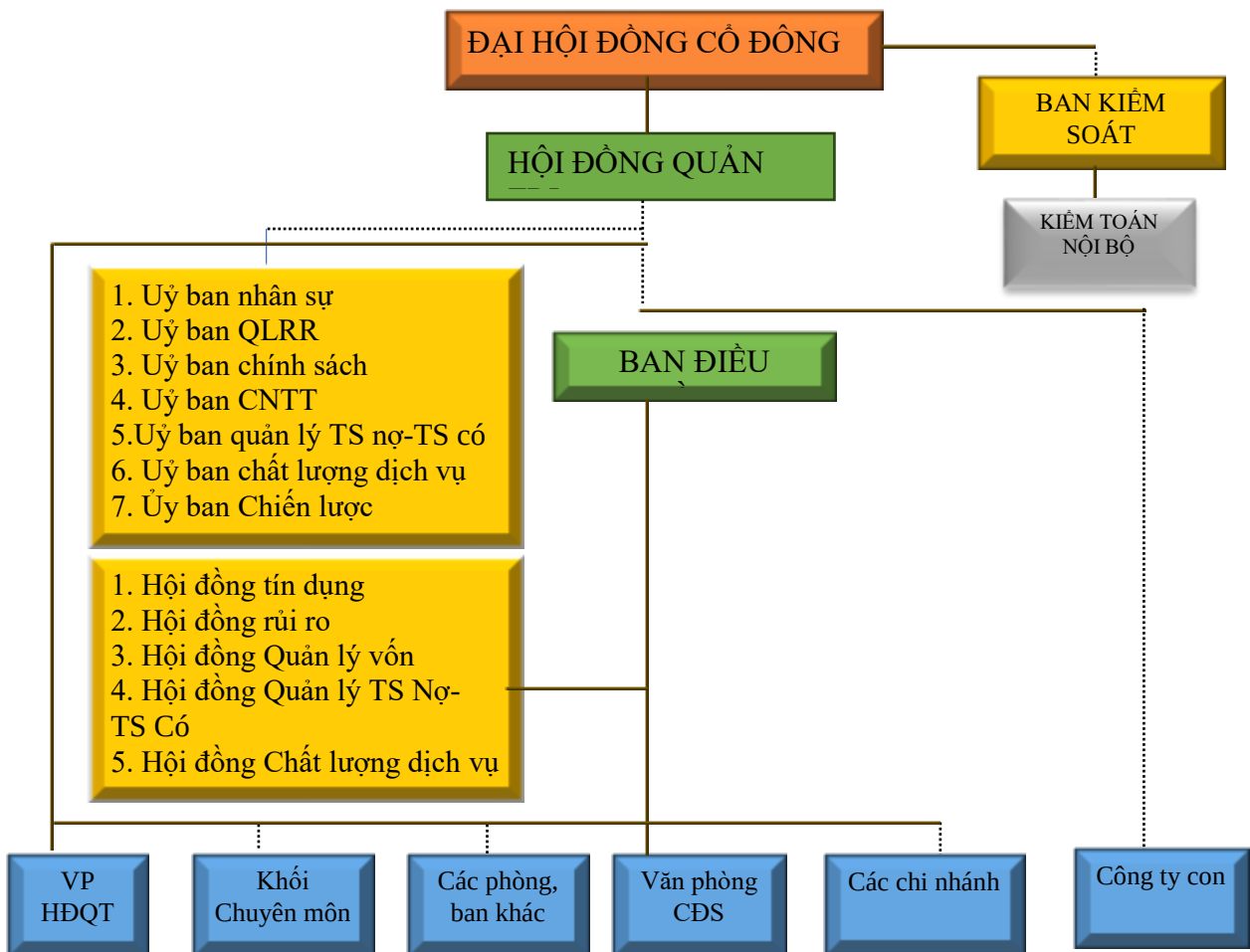


Biểu 3.4: Vốn chủ sở hữu của Vietinbank và các NHTM (2018 và 2024)

Nguồn: Báo cáo của NHNN năm 2018 và 2024

3.1.2. Cơ cấu tổ chức và các loại dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

3.1.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam



Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Vietinbank

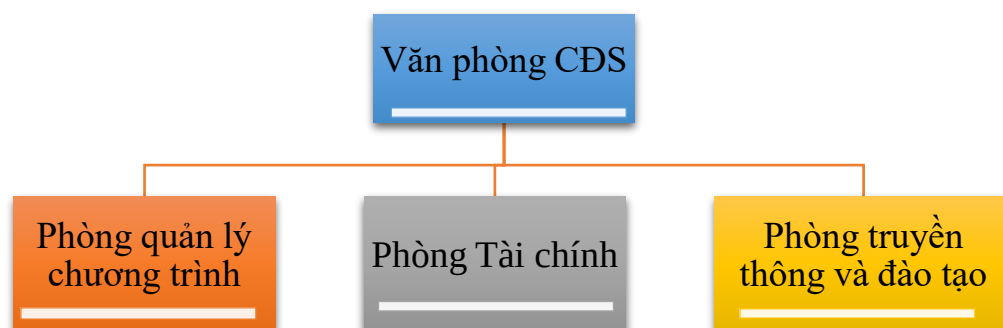
Nguồn: NCS tổng hợp

Ghi chú:

Khối chuyên môn bao gồm: Khối Khách hàng doanh nghiệp, Khối Bán lẻ, Trung tâm khách hàng phía Nam, Khối kinh doanh vốn và thị trường, Khối quản lý rủi ro, Khối nhân sự, Khối phê duyệt tín dụng, Khối vận hành, Khối Pháp chế và tuân thủ, Khối Tài chính, Khối mua sắm và quản lý tài sản, Khối Công nghệ thông tin, Nhà máy số.

Để đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số trong lĩnh vực Ngân hàng theo Quyết định số 810/QĐ-NHNN, Vietinbank đã thành lập Ban Chỉ đạo chuyển đổi số đảm bảo sự lãnh đạo triển khai thông suốt trên toàn hệ thống, Trưởng Ban Chỉ đạo là đồng chí Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch Hội đồng Quản trị. Ban Chỉ đạo Chuyển đổi số có vai trò tham mưu, giúp Đảng ủy, Ban Lãnh đạo Ngân hàng triển khai hiệu quả quá trình chuyển đổi số tại Ngân hàng. Ngoài Ban Quản lý chuyển đổi số với 15 cán bộ, các phòng nghiệp vụ thuộc Khối Ngân hàng số không được thiết kế độc lập, tách rời với các Khối chuyên môn nghiệp vụ hiện tại mà vẫn nằm trong các Ban chuyên môn đó, song có bộ phận phụ trách chuyển đổi số, nghiên cứu các sản phẩm dịch vụ số mới, thường xuyên trao đổi với Ban Chỉ đạo chuyển đổi số và Văn phòng quản lý chuyển đổi số.

Văn phòng Chuyển đổi số được thành lập từ năm 2019, trực thuộc Đại hội đồng cổ đông bao gồm 3 bộ phận: Quản lý chương trình chuyển đổi số theo các chiều nghiệp vụ (doanh nghiệp, bán lẻ, công nghệ thông tin...); Tài chính: để thẩm định kế hoạch kinh doanh của các sáng kiến chuyển đổi và Bộ phận truyền thông và đào tạo.



Sơ đồ 3.2: Cơ cấu tổ chức Văn phòng chuyển đổi số

Nguồn: NCS tổng hợp

3.1.2.2. Các loại dịch vụ số và tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

Cùng với xu thế thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế và trước tác động của cách mạng công nghệ 4.0, Vietinbank đã bắt đầu đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào trong việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng, bắt đầu bằng internet banking, đến mobile banking, và phát triển mạnh hệ sinh thái VietinBank eFAST tích hợp toàn bộ các sản phẩm ngân hàng

giao dịch (Transaction Banking), ứng dụng công nghệ Big Data (dữ liệu lớn) và AI (trí tuệ nhân tạo) để trở thành một Trụ lý số. Các dịch vụ số do Vietinbank cung cấp cũng ngày càng đa dạng, hướng đến cả đối tượng khách hàng cá nhân, doanh nghiệp trong và ngoài nước.

** Các loại hình dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024 ngày càng đa dạng*

Cung cấp dịch vụ NHS cho khách hàng cá nhân và doanh nghiệp của Vietinbank được triển khai trên hai nền tảng Vietinbank iPay (150 tính năng, tiện ích)) và eFast dành cho khách hàng doanh nghiệp với 130 tính năng. Các loại hình dịch vụ số được cung cấp với nhiều tính năng hơn so với dịch vụ ngân hàng truyền thống, nhất là khi có ứng dụng trí tuệ AI nhận biết nhu cầu của từng khách hàng thì các sản phẩm dịch vụ số càng phong phú hơn, thời gian nghiên cứu ra đời một sản phẩm cũng được rút ngắn, tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận cho ngân hàng từ dịch vụ số.

VietinBank đã xác lập mô hình Ngân hàng mở - Open Banking là mục tiêu trọng điểm trong việc cung ứng dịch vụ tài chính số trong kỷ nguyên 4.0. Sau 5 năm triển khai (từ 2018-2024), VietinBank đã cung cấp dịch vụ số cho hàng trăm đối tác thuộc nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau như: Fintech, bán lẻ, FMCG, F&B... thông qua kết nối Open APIs, xử lý trung bình trên 300 triệu giao dịch tài chính/năm thuộc nhiều nhóm sản phẩm tài chính đa dạng như: Dịch vụ tài khoản, thanh toán, quản lý dòng tiền... Theo đó, số lượng giao dịch tại quầy đã giảm hơn 70% (2023).

** Tốc độ tăng của dịch vụ NHS*

Với hai nền tảng ứng dụng Vietinbank iPay và Vietinbank eFAST, số lượng khách hàng sử dụng dịch vụ số ngày càng tăng qua các năm. Nếu như năm 2018 chỉ có 1,2 triệu khách hàng sử dụng thanh toán qua Vietinbank iPay với 35,2 triệu giao dịch thì đến năm 2024 đã tăng lên 9,05 triệu người sử dụng với 1.960 triệu giao dịch. Quy mô khách hàng trong 5 năm chỉ tăng 7,5 lần song lượng giao dịch tăng 55,6 lần. Tỷ trọng giao dịch qua iPay so với tổng giao dịch khách hàng bán lẻ từ 9,8% (2018) đã đạt 92,9% (2024), gần như thay thế hoàn toàn giao dịch truyền thống.

Tốc độ giao dịch qua kênh số Vietinbank eFAST của khách hàng là tổ chức cũng không ngừng tăng lên qua các năm. Nếu như năm 2018 chỉ có 39,6 nghìn doanh nghiệp sử dụng thì đến năm 2024 đã đạt 226 nghìn doanh nghiệp sử dụng, tăng 5,7 lần. Tốc độ tăng nhanh nhất vào năm 2021 khi Việt Nam chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19 hạn chế quá trình giao dịch trực tiếp tại quầy (nhiều khoản thanh toán, tiền gửi hoàn toàn được thực hiện qua ứng dụng số Vietinbank eFAST). Số lượng giao dịch trên kênh eFAST cũng tăng nhanh, từ 5 triệu giao dịch (2018) tăng lên 47,6 triệu giao dịch (2024), tốc độ tăng khoảng hơn 9,52 lần. Nếu so sánh mức tăng trưởng của kênh số đối với khách hàng cá nhân với kênh số dành cho khách hàng doanh nghiệp thì tốc độ tăng trưởng khách hàng cá nhân cao hơn nhiều, do nhu cầu giao dịch của cá nhân đa dạng hơn, tính năng ứng dụng của iPay cũng nhiều hơn và số lượng tiền cho mỗi giao dịch không lớn bằng doanh nghiệp (xem bảng 3.2).

**Bảng 3.2: Tốc độ tăng của dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank
giai đoạn 2018-2024**

Chỉ tiêu	Đơn vị	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VietinBank iPay								
Số lượng khách hàng sử dụng iPay	Triệu KH	1,2	2,0	3,0	4,6	6,3	7,8	9,05
Số lượng giao dịch trên kênh iPay	Triệu giao dịch	35,2	85,9	187,5	382	745	1.180	1.960
Tỷ trọng giao dịch qua iPay so với tổng giao dịch khách hàng Bán lẻ	%	9,8	27	45	72,6	86,6	90,5	92,9
VietinBank eFAST								
Số lượng khách hàng tổ chức sử dụng eFAST	Nghìn KH	39,6	50,5	77	164	192	193	226
Số lượng giao dịch trên kênh eFAST	Triệu giao dịch	5,0	7,1	14,5	23,6	32,4	32,5	47,6
Tỷ trọng giao dịch qua kênh số eFAST so với tổng giao dịch của KHDN	%	10	19	38	55	66	77	84

Nguồn: VietinBank, Báo cáo thường niên, giai đoạn từ 2018 - 2024

** Sáng kiến trong chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*

Để mở rộng quy mô khách hàng sử dụng dịch vụ số, bên cạnh việc nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo điều kiện thuận lợi nhất để khách hàng trải nghiệm, Vietinbank cũng đầu tư nghiên cứu, thu thập thông tin khách hàng bằng công nghệ AI, từ đó phát triển các sản phẩm mới đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Năm 2018 có 19 sáng kiến thì có 12 sáng kiến được triển khai trên thực tế, tỷ lệ chuyển đổi số và mức độ thâm nhập của dịch vụ số mới chỉ đạt 20%, năm 2021 đã tăng lên 76 sáng kiến và có 40 sáng kiến được áp dụng trong nội bộ và khách hàng cá nhân, khách hàng doanh nghiệp, lúc này tỷ lệ chuyển đổi số là 65,34%. Đến năm 2024 đã có 92 sáng kiến được đưa ra bởi các khối ngân hàng chuyên môn và tỷ lệ chuyển đổi số đã đạt mức cao là 92,62% (Bảng 3.3)

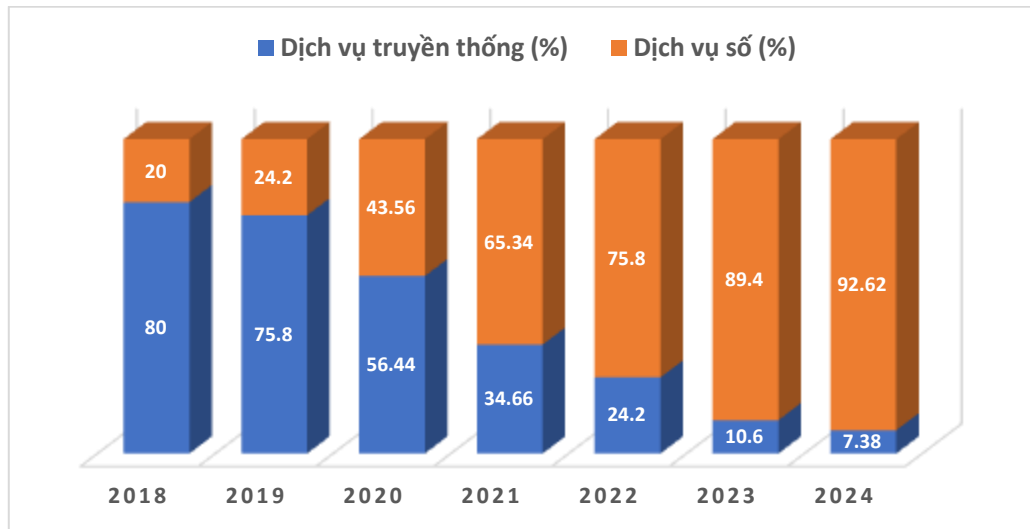
Bảng 3.3: Sáng kiến phát triển dịch vụ ngân hàng số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Năm	Tổng số sáng kiến	Sáng kiến đến từ				Số lượng sản phẩm dịch vụ được triển khai	Tỷ lệ chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS (%)
		Khối KHDN	Khối KHCN	Khối Vận hành	Khối CNTT, Pháp chế, QLRR		
2018	19	4	7	5	3	12	20
2019	28	6	9	8	5	18	24,2
2020	62	15	19	15	13	36	43,56
2021	76	22	24	16	14	40	65,34
2022	85	25	27	17	16	46	75,79
2023	108	32	34	18	24	55	89,44
2024	92	33	35	10	14	45	92,62

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024.

Mức độ thâm nhập của dịch vụ NHS tại Vietinbank không ngừng tăng lên qua các năm, tương ứng với việc phát triển các dịch vụ NHS và số hóa các hồ sơ giao dịch cũng như lộ trình chuyển đổi số. Năm 2018, 80% giao dịch

qua kênh truyền thống thì đến năm 2024 chỉ còn 7,38%, thay vào đó là tỷ lệ tăng trưởng giao dịch qua kênh số đạt 92,62% (Biểu 3.5)



Biểu 3.5. Mức độ xâm nhập của dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

So sánh với các NHTM khác như BIDV, Vietcombank là những NHTM Nhà nước giữ cổ phần chi phối thì mức độ chuyển đổi từ giao dịch truyền thống sang giao dịch số của Vietinbank nhanh hơn, song nếu so với NHTM cổ phần VPB thì tốc độ chuyển đổi của hầu hết các NHTM Nhà nước giai đoạn đầu mới chuyển đổi chậm hơn nhiều. Năm 2018: dịch vụ NHS của Vietinbank chiếm 20% tổng dịch vụ, BIDV nhỉnh hơn một chút là 21%, VCB: 22%, và VPB là 30%. Tuy nhiên, chỉ sau 1 năm 2019, tỷ trọng dịch vụ số của Vietinbank chỉ tăng nhẹ lên 24,2%, BIDV: 25%, VCB chuyển đổi nhanh hơn là 28%, nhưng VPB đã tăng vọt lên 63,2% (tăng gấp 2 lần so với một năm trước). Tuy nhiên, đến năm 2024 thì tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ NHS của tất cả các NHTM đều tương đương nhau, giao động từ 93-95% (Bảng 3.4). Điều này chứng tỏ phát triển dịch vụ NHS đã trở thành xu hướng tất yếu của tất cả các NHTM nếu muốn đứng vững trong cạnh tranh trong thời đại công nghệ trở thành lực lượng sản xuất chủ yếu.

**Bảng 3.4: Tỷ lệ xâm nhập giao dịch tài chính của một số NHTM
giai đoạn 2018-2024**

Đơn vị: %

Năm	Kênh dịch vụ	VietinBank	BIDV	VCB	VPB
2018	Dịch vụ NHS	20	21	22	30
	Dịch vụ NH truyền thống	80	79	78	70
		100	100	100	100
2019	Dịch vụ NHS	24,2	25	28	63,2
	Dịch vụ NH truyền thống	75,8	75	72	36,8
		100	100	100	100
2020	Dịch vụ NHS	43,56	42	45	76,10
	Dịch vụ NH truyền thống	56,44	58	55	23,90
		100	100	100	100
2021	Dịch vụ NHS	65,4	64	68	84,40
	Dịch vụ NH truyền thống	34,6	36	32	15,6
		100	100	100	100
2022	Dịch vụ NHS	75,8	74	77	87,1
	Dịch vụ NH truyền thống	24,2	26	23	12,9
		100	100	100	100
2023	Dịch vụ NHS	89,4	88	90	91,8
	Dịch vụ NH truyền thống	10,6	12	10	8,2
		100	100	100	100
2024	Dịch vụ NHS	94	93	95	95
	Dịch vụ NH truyền thống	6	7	5	5
		100	100	100	100

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank, BIDV, VCB, VPB giai đoạn 2018-2024

* Về chất lượng dịch vụ số thông qua số liệu đánh giá về mức độ hài lòng

Số liệu thu thập mức độ hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ NHS do Vietinbank và một số NHTM khác cung cấp trên kênh Contact center giai đoạn 2018-2024 cho thấy: Mức độ hài lòng về chất lượng các dịch vụ do Vietinbank và các NHTM khác cung cấp khá cao, tăng đều qua các năm, song mức tăng chậm. Nếu như năm 2018 mức độ hài lòng đạt 84%, năm 2023 mức độ hài lòng đạt 92% thì năm 2024 tỷ lệ khách hàng hài lòng về chất lượng dịch vụ đã tăng lên 98% vượt chuẩn quốc tế với khoảng 8,5 triệu lượt khách hàng được phục vụ, tăng gấp 2,5 lần so với năm 2023.

Bảng 3.5: Tỷ lệ hài lòng về chất lượng dịch vụ trên kênh Contact center giai đoạn năm 2018-2024

ĐVT: %

Năm	Vietinbank	BIDV	VCB	VPB	Benchmarks toàn cầu
2018	84	83	86	x	74
2019	84,2	84,1	87,2	x	75
2020	84,8	85	89	x	77
2021	86	85,6	90	80	79
2022	89	88	90,6	90	81
2023	92	91	93,6	92	84
2024	98	92	98	93	85

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank, BIDV, VCB, VPB giai đoạn 2018-2024

3.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2018 - 2024

3.2.1. Xây dựng kế hoạch phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

Kế hoạch chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS đã được Ban lãnh đạo Vietinbank sớm quan tâm và coi đó là mũi nhọn trong chiến lược phát

triển hoạt động kinh doanh. Kế hoạch phát triển dịch vụ NHS được xây dựng dựa vào những căn cứ pháp lý sau:

Phát triển dịch vụ NHS là xu hướng phát triển tất yếu của các NHTM Việt Nam, trong đó có NHTM cổ phần Công thương Việt Nam bởi những ưu việt mà dịch vụ NHS mang lại cho nền kinh tế, cũng như cho các NHTM. Để có thể chuyển đổi và phát triển từ dịch vụ ngân hàng truyền thống (giao dịch tại quầy) sang dịch vụ NHS đòi hỏi một khung khổ pháp lý đầy đủ, tiệm cận với thông lệ quốc tế làm căn cứ để các NHTM Việt Nam triển khai trên thực tế. Nhận thức được tầm quan trọng của phát triển dịch vụ NHS, Đảng, Nhà nước và NHNN Việt Nam đã ban hành nhiều cơ chế, chính sách nhằm thúc đẩy chuyển đổi số, phát triển NHS và các dịch vụ NHS. Chính điều này đã tạo các điều kiện pháp lý để các NHTM phát triển mạnh các sản phẩm số. Cụ thể:

- Năm 2007, Chính phủ ban hành Nghị định số 35/2007/NĐ-CP, ngày 08/3/2007 về giao dịch điện tử trong hoạt động ngân hàng, từ đó mở đường cho quá trình số hóa và chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng tại Việt Nam. Đặc biệt, trong giai đoạn từ năm 2016 đến nay, trước tác động của CMCN 4.0, quá trình chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng ngày càng mạnh mẽ, đòi hỏi cấp thiết phải hoàn thiện khung pháp lý trong hoạt động chuyển đổi số ngành Ngân hàng.

- Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành nhiều văn bản nhằm định hướng quá trình chuyển đổi số trong hoạt động ngân hàng như: Quyết định số 986/QĐ-TTg ngày 08/8/2018 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030; Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 17/4/2020 của Chính phủ về ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc CMCN 4.0.

- Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) cũng đã ban hành Quyết định số 1238/QĐ-NHNN ngày 08/7/2020 về Kế hoạch hành động

của ngành Ngân hàng triển khai thực hiện Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 17/4/2020 của Chính phủ; Quyết định số 260/QĐ-NHNN ngày 04/3/2021 của Thống đốc NHNN ban hành Kế hoạch ứng dụng công nghệ thông tin, phát triển Chính phủ số và bảo đảm an toàn thông tin mạng trong hoạt động của NHNN giai đoạn 2021 - 2025; Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”; Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Thống đốc NHNN ban hành Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030. Trong đó, Quyết định số 810/QĐ-NHNN đã quy định rõ mục tiêu của việc phát triển NHS thông qua xây dựng Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng là cung cấp dịch vụ NHS, xây dựng hệ sinh thái dịch vụ tài chính - ngân hàng; Chỉ thị 02/CT-NHNN ngày 13/1/2022 của Thống đốc NHNN V/v Đẩy mạnh chuyển đổi số và đảm bảo an ninh, an toàn thông tin trong hoạt động ngân hàng; Quyết định số 653/QĐ-NHNN ngày 13/4/2023 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành Kế hoạch Ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số và đảm bảo an toàn thông tin mạng trong hoạt động của Ngân hàng Nhà nước năm 2023;

- Nhằm thúc đẩy phổ cập tài chính quốc gia, ban hành các cơ chế, chính sách để các doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số được tiếp cận tín dụng một cách thuận lợi, Chính phủ, NHNN đã ban hành những quy định hướng dẫn các dịch vụ ngân hàng và tài chính phát triển theo định hướng chuyển đổi số nhằm ưu tiên giảm thiểu thanh toán tiền mặt trong nền kinh tế. Trong đó, đáng chú ý là Thông tư số 16/2020/TT-NHNN ngày 04/12/2020 sửa đổi, bổ sung một số điều của Thông tư số 23/2014/TT-NHNN ngày 19/8/2014 của NHNN hướng dẫn việc mở và sử dụng tài khoản thanh toán tại tổ chức cung ứng dịch vụ thanh toán; Quyết định số 316/QĐ-TTg ngày 09/3/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt triển khai thí điểm dùng tài khoản viễn thông thanh toán cho các hàng hóa, dịch vụ có giá trị nhỏ (Mobile - Money)...

Bên cạnh đó, Ngân hàng là ngành đầu tiên công bố ngày chuyển đổi số của Ngành (ngày 11/5). Ngoài ra, ngày TTKDTM được tổ chức vào ngày 16/6 hằng năm nhằm khuyến khích việc thanh toán không sử dụng tiền mặt trong nền kinh tế. TTKDTM mang lại lợi ích cho tất cả các bên tham gia: Nhà nước, doanh nghiệp và người dân...

3.2.1.1. Xây dựng mục tiêu và định hướng kế hoạch phát triển dịch vụ ngân hàng số

**** Về mục tiêu kế hoạch***

- Mục tiêu tổng quát: Phát triển Vietinbank trở thành ngân hàng hàng đầu trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ NHS của Việt Nam và khu vực.

- Mục tiêu cụ thể, được xác định rất rõ ràng:

+ Về huy động vốn: Tốc độ tăng trưởng nguồn vốn giai đoạn 2018-2024 đạt bình quân 10%/năm.

+ Về tín dụng: Tốc độ tăng trưởng dư nợ cho vay nền kinh tế giai đoạn 2018-2024 đạt bình quân 10%;

+ Về hoạt động thanh toán: Chuyên nghiệp hóa hoạt động thanh toán; phấn đấu trở thành ngân hàng có chất lượng dịch vụ thanh toán chuyển tiền tốt nhất Việt Nam.

+ Về hoạt động dịch vụ NHS: Phát triển mạnh mẽ dịch vụ NHS, coi đây là mũi nhọn đột phá trong việc thay đổi thói quen sử dụng các dịch vụ của khách hàng, với đối tượng khách hàng hướng tới toàn diện KHDN và KH cá nhân, phát triển đa dạng các loại hình dịch vụ NHS với mục tiêu 50% khách hàng của Vietinbank sử dụng dịch vụ NHS.

**** Định hướng và phương thức thực hiện kế hoạch phát triển dịch vụ NHS***

- Về định hướng thực hiện: Kế hoạch hoạt động phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank sẽ đi theo hướng chuyển đổi các dịch vụ sẵn có sang dịch vụ NHS, phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS trên cơ sở áp dụng công nghệ và cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ và sự khác biệt hóa, bao gồm duy trì và phát triển quan hệ tốt với khách hàng; xây dựng và phát triển

thương hiệu; luôn không ngừng đổi mới và cải tiến theo hướng phát triển mạnh các giá trị gia tăng nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng để tự hoàn thiện và phát triển một cách an toàn, hiệu quả, bền vững và chủ động hội nhập quốc tế. Chiến lược cạnh tranh chi phí thấp không được đặt ra mà được tập trung vào chất lượng dịch vụ, đẩy mạnh việc phân khúc khách hàng để xây dựng các sản phẩm dịch vụ NHS phù hợp, Vietinbank xác định rõ quan điểm ngân hàng là một ngành dịch vụ, nên chất lượng dịch vụ phải tốt thì mới có tính cạnh tranh cao. Tuy nhiên, khác với chiến lược phát triển dịch vụ NHS của các ngân hàng nước ngoài, Vietinbank chỉ tập trung vào các sản phẩm dịch vụ có thể làm tốt hơn các đối thủ, phát triển mạnh các sản phẩm dịch vụ mới chưa có trên thị trường, gắn văn hóa Vietinbank trong từng sản phẩm dịch vụ NHS.

- *Về phương thức thực hiện kế hoạch*: Vietinbank xác định phương thức thực hiện kế hoạch tập trung nguồn lực vào mảng nghiệp vụ mà Vietinbank đang mạnh và có lợi thế cạnh tranh như các sản phẩm dịch vụ huy động vốn, tín dụng, thanh toán. Phát triển đột phá có trọng điểm từng bước các dịch vụ NHS.

3.2.1.2. Lộ trình thực hiện kế hoạch phát triển dịch vụ ngân hàng số

- *Giai đoạn 2018 - 2023*: Là giai đoạn mang tính chất nền tảng, tạo đòn bẩy cho các giai đoạn sau. Trong giai đoạn này, Vietinbank tập trung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đầu tư phát triển công nghệ, xây dựng hệ thống các kênh phân phối, chuyển đổi số các dịch vụ cho khách hàng và nội bộ ngân hàng, tập trung nghiên cứu, phát triển, sàng lọc, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ NHS, phát triển mạnh các gói sản phẩm dịch vụ đồng bộ cho đối tượng khách hàng doanh nghiệp (Sản phẩm eFAST), cho đối tượng cá nhân (sản phẩm iPay).

- *Giai đoạn 2024-2025*: Với mục tiêu trở thành NHS hàng đầu được công nhận rộng rãi, mang đến cho khách hàng sự trải nghiệm vượt trội, VietinBank đã và đang xây dựng kế hoạch chuyển đổi số bài bản, toàn diện và đầu tư nguồn lực để triển khai có hiệu quả. Đây là giai đoạn tập trung

chương trình chuyển đổi số, thay đổi công nghệ, thay đổi mô hình tổ chức, văn hóa, cách tiếp cận dịch vụ mới của Vietinbank, xây dựng kênh phân phối hiện đại, tiện dụng, hướng tới khách hàng, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ mới, nghiên cứu chuyên sâu, phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS, phát triển mạnh các gói sản phẩm dịch vụ đồng bộ cho đối tượng khách hàng DN và cá nhân; đồng thời hoàn thành hệ thống phát triển và quản lý sản phẩm dịch vụ NHS, lựa chọn đơn vị tư vấn có năng lực và uy tín tham gia cùng VietinBank trong xây dựng, hoạch định kế hoạch triển khai cho chương trình Chuyển đổi số của VietinBank giai đoạn 2023 - 2025, tầm nhìn 2030 trên 4 trụ cột: Số hóa, Công nghệ, dữ liệu, tổ chức và văn hóa doanh nghiệp. Chủ tịch HĐQT là Trưởng ban Chỉ đạo Chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS của VietinBank.

Ngân hàng cũng đã lựa chọn đơn vị tư vấn có năng lực và uy tín trong Top 3 thế giới tham gia cùng VietinBank trong xây dựng, hoạch định kế hoạch triển khai cho chương trình Chuyển đổi số của VietinBank giai đoạn 2023 - 2025, tầm nhìn 2030.

3.2.2. Thực trạng về phát triển các loại hình dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

3.2.2.1. Tạo lập các điều kiện phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

Một là: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ phát triển dịch vụ ngân hàng số

**** Căn cứ để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ phát triển dịch vụ NHS***

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Vietinbank giai đoạn 2018-2024 dựa trên: (i) Chiến lược và định hướng phát triển của Ngân hàng; (ii) Yêu cầu chuyển đổi số theo Quyết định 810/QĐ-NHNN; (iii) Lộ trình phát triển dịch vụ NHS với các mục tiêu về quy mô, loại hình dịch vụ, tốc độ tăng trưởng, doanh thu, lợi nhuận; (iv) Thực

trạng nguồn nhân lực của Vietinbank và yêu cầu cải tổ bộ máy, nhân lực theo lộ trình chuyển đổi số.

** Nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực số*

Vietinbank xác định giai đoạn 2018-2024 là giai đoạn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho hoạt động của dịch vụ NHS. Bằng việc sắp xếp lại chức năng, nhiệm vụ của Ban chuyên môn theo hướng tập trung vào việc chuyển đổi từ cung cấp dịch vụ truyền thống sang phát triển mạnh mẽ dịch vụ số, thành lập thêm Văn phòng chuyển đổi số. Theo đó, số lượng cán bộ nhân viên của Vietinbank có sự thay đổi đáng kể, song tốc độ tăng số lượng cán bộ chậm hơn nhiều so với tốc độ chuyển đổi số và tăng trưởng của doanh thu và lợi nhuận. Điều này chứng tỏ năng suất lao động tăng lên nhờ vào sự hỗ trợ của công nghệ. Nếu như năm 2018, số lượng cán bộ nhân viên của Vietinbank là 22.197 người, thì năm 2019 giảm 92 người, trong khi mức tăng huy động tiền gửi là 8,1% và cho vay là 11% cùng thời điểm. Số lượng cán bộ nhân viên năm 2024 có xu hướng giảm so với năm 2022 là 388 người trong khi Vietinbank đẩy mạnh tốc độ số hóa tất cả các hoạt động của ngân hàng. Đây là xu hướng phát triển phù hợp bởi NHS sẽ giúp tiết kiệm chi phí nhân lực, nâng cao năng suất lao động.

Bảng 3.6: Số lượng cán bộ nhân viên của Vietinbank và một số NHTM giai đoạn 2018-2024

Đơn vị tính: Người

Năm	Vietinbank	BIDV	VCB	VPB
2018	24.197	25.416	17.215	27.429
2019	24.105	26.135	18.948	27.082
2020	24.480	26.752	20.062	20.991
2021	25.154	27.223	21.670	25.632
2022	25.119	28.435	22.599	29.117
2023	24.642	29.997	23.493	24.973
2024	24.731	28.998	24.306	27.428

Nguồn: Số liệu thống kê của NHNN giai đoạn 2018-2024

Vietinbank cũng đã triển khai nhiều khóa đào tạo, cập nhật kiến thức và kỹ năng dành cho các Khối chuyên môn như Khối khách hàng doanh nghiệp, khối Bán lẻ, khối vận hành, rủi ro, pháp chế, nhân sự, khối công nghệ thông tin. Số lượng lớp đào tạo trong giai đoạn 2018-2024 là 309 lớp với 85.676 người (Dành cho Khối khách hàng doanh nghiệp), 330 lớp với 113.276 người thuộc khối Bán lẻ.

Bảng 3.7: Chất lượng đào tạo các khóa học về chuyển đổi số và phát triển các dịch vụ NHS tại Vietinbank 2018-2024

Năm	Khối KHDN			Khối Bán lẻ			Khối Vận hành, Rủi ro, Pháp chế, Nhân sự, Công nghệ thông tin			Tổng số khóa học	Hình thức đào tạo
	Khóa đào tạo	Số lượng (Người)	Chất lượng đào tạo	Khóa đào tạo	Số lượng được đào tạo (Người)	Chất lượng đào tạo	Khóa đào tạo	Số lượng được đào tạo (Người)	Chất lượng đào tạo		
2018	29	14.560	Tốt	30	16.100	Tốt	48	18.050	Tốt	107	Đa dạng
2019	34	10.800	Tốt	32	12.900	Tốt	58	17.550	Tốt	124	
2020	45	15.000	Tốt	45	15.600	Tốt	65	18.060	Tốt	155	
2021	45	15.500	Tốt	50	16.650	Tốt	68	17.200	Tốt	163	
2022	46	14.600	Tốt	53	18.100	Tốt	70	15.560	Tốt	169	
2023	48	15.200	Tốt	55	16.800	Tốt	73	15.260	Tốt	176	
2024	62	16.150	Tốt	65	17.126	Tốt	82	15.550	Tốt	209	

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Hai là: Đầu tư ứng dụng công nghệ mới phục vụ phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Tiến hành đổi mới, triển khai và ứng dụng công nghệ hiện đại đáp ứng yêu cầu phát triển dịch vụ NHS: Ứng dụng công nghệ giúp Vietinbank chuyển đổi số, phát triển dịch vụ NHS, gia tăng tiện ích cho các sản phẩm dịch vụ NHS hiện có.

Ba là: Tăng cường công tác quản lý rủi ro trong phát triển dịch vụ Ngân hàng số tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Quản lý rủi ro là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công trong hoạt động của Vietinbank, góp phần quan trọng vào sự phát triển ổn định, an toàn, hiệu quả của Vietinbank trong suốt thời gian qua. Hoạt động kinh doanh ngân hàng luôn gắn liền với nhiều loại rủi ro khác nhau, đối với việc phát triển dịch NHS cho đối tượng là cá nhân và doanh nghiệp sẽ ra tăng số lượng lớn khách hàng nhưng cũng đi kèm với nhiều rủi ro tiềm ẩn. Tại Vietinbank, công tác quản lý rủi ro được HĐQT đặc biệt quan tâm, hoạt động quản lý rủi ro tại Vietinbank đã từng bước được chuyên nghiệp hóa, và tuân thủ theo chuẩn mực quốc tế, bảo đảm kiểm soát tốt rủi ro góp phần quan trọng vào việc xây dựng hình ảnh của Vietinbank phát triển mạnh mẽ, an toàn, hiệu quả.

Bốn là: Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ NHS tiện ích, phù hợp với nhu cầu của thị trường tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Ở các quốc gia phát triển, các NHTM cũng đang tiếp tục cung cấp rất nhiều các sản phẩm dịch vụ NHS, từ các gói sản phẩm đơn giản đến phức tạp. Đối với các NHTM Việt Nam nói chung và Vietinbank nói riêng, mặc dù là NHTM phát triển sau nhưng cũng có khá nhiều điểm tương đồng trong chiến lược phát triển sản phẩm so với NHTM của các nước phát triển. Chiến lược phát triển sản phẩm của Vietinbank là không chạy theo những sản phẩm của các ngân hàng khác mà căn cứ vào nhu cầu thực tế của thị trường, tính toán hiệu quả dự kiến của từng sản phẩm hoặc gói sản phẩm, trên cơ sở những điểm mạnh về thương hiệu, tài chính, công nghệ... để xác định danh mục sản phẩm dịch vụ NHS trong từng thời kỳ. Kết hợp giữa việc hoàn thiện, cải tiến tính năng của các sản phẩm dịch vụ NHS, đồng thời từng bước phát triển đột phá các sản phẩm dịch vụ NHS mới, hiện đại, chứa hàm lượng công nghệ cao.

Năm là: Phát triển và đa dạng hóa kênh phân phối dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Kênh phân phối là một trong những yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động dịch vụ NHS. Trước đây, ngân hàng là nơi khách hàng sẽ đến giao dịch, nhưng ngày nay với sự phát triển bùng nổ của hệ thống Internet, khách hàng có thể thực hiện các giao dịch với ngân hàng mọi lúc, mọi nơi. Do đó, để các sản phẩm dịch vụ NHS đến được với mọi đối tượng khách hàng, Vietinbank chủ trương đa dạng hóa các kênh phân phối sản phẩm, bên cạnh các kênh phân phối truyền thống, cần phát triển mạnh hệ thống kênh phân phối dựa trên hệ thống CNTT và mạng Internet nhằm phát triển mạnh các sản phẩm dịch vụ NHS.

Như vậy, trên cơ sở phân tích bối cảnh trong nước, quốc tế; xác định rõ tiềm năng, lợi thế phát triển, Vietinbank đã từng bước xây dựng được Chiến lược phát triển dịch vụ NHS; xác định được mục tiêu, lộ trình thực hiện và các giải pháp phát triển hoạt động kinh doanh của Vietinbank gắn với thị trường và từng bước hội nhập kinh tế quốc tế.

3.2.2.2. Thực trạng phát triển dịch vụ huy động vốn, tiền gửi số

Xác định được tầm quan trọng của hoạt động huy động vốn, Vietinbank đã khai thác, huy động tối đa các nguồn vốn tiềm tàng trong dân cư và trong các tổ chức kinh tế. Trong những năm qua, Vietinbank đã chú trọng đến việc phát triển các dịch vụ NHS bên cạnh các dịch vụ truyền thống nhằm duy trì và mở rộng khách hàng cũ, gia tăng khách hàng mới gửi và thực hiện chi trả thông qua tài khoản ngân hàng, áp dụng các chính sách lãi suất linh hoạt phù hợp với thị trường trong từng thời gian và khung lãi suất của NHNN. Hình thức huy động phong phú, tiết kiệm với các kỳ hạn linh hoạt, phát hành kỳ phiếu, trái phiếu bằng VNĐ, ngoại tệ... nhờ đó nguồn vốn huy động của Vietinbank tăng khá nhanh, bình quân tăng 11,94% trong

7 năm từ 2018 - 2024 với chỉ tiêu đề ra trong kế hoạch chiến lược phát triển dịch vụ NHS là bình quân 10%/năm.

Dịch vụ tiền gửi là một trong 3 loại dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn trong hoạt động kinh doanh của Vietinbank. Tổng tài sản có của Vietinbank tăng đều qua các năm, một phần không nhỏ đến từ vốn tích lũy được từ hoạt động kinh doanh của ngân hàng, và từ nguồn vốn huy động. Đặc biệt, trong 3 năm đại dịch Covid, Vietinbank đã cung cấp ra thị trường các dịch vụ NHS mới đã thu hút được đông đảo khách hàng, đặc biệt là khách hàng tiền gửi tăng trưởng đột biến, cao hơn hẳn các năm trước, Cơ cấu nguồn vốn theo kỳ hạn của Vietinbank được duy trì tăng trưởng tốt, đặc biệt là tiền gửi không kỳ hạn tăng trưởng mạnh mẽ trong 3 năm gần đây. Trong đó tỷ trọng nguồn vốn huy động có kỳ hạn luôn chiếm tỷ trọng chủ yếu (trên 75%). Đây là cơ cấu hợp lý trong hoạt động kinh doanh ngân hàng, nguồn vốn kinh doanh của Vietinbank ổn định nhằm giảm áp lực rủi ro mất cân đối về kỳ hạn giữa nguồn vốn và sử dụng vốn. Tỷ trọng vốn huy động bằng ngoại tệ cao và tương đối ổn định: Tỷ trọng vốn huy động ngoại tệ trong thời gian qua duy trì ở mức 6-8% tổng nguồn vốn huy động. Điều này thể hiện tính chủ động của Vietinbank trong việc duy trì trạng thái huy động ngoại tệ bảo đảm cân đối và chủ động trong việc phát triển cho vay các khách hàng hoạt động sản xuất kinh doanh xuất nhập khẩu.

+ Về quy mô vốn huy động

Vietinbank có tốc độ tăng trưởng nguồn vốn bền vững qua các năm, năm 1988 khi thành lập, nguồn vốn của Vietinbank là 598 tỷ đồng, đến 31/12/2024 số vốn huy động của Vietinbank đạt 1.606.317 tỷ đồng, gấp 2.686 lần so với thời điểm mới thành lập. Trong giai đoạn 2018-2024, nguồn vốn huy động của Vietinbank tăng trưởng bình quân 11,62%/năm. Nguồn vốn huy

động năm 2022 đạt 1.249.176 tỷ đồng, tăng 423.360 tỷ đồng (tăng 1,51 lần) so với năm 2018, năm 2024 nguồn vốn đạt 1.606.317 tỷ, tăng 780.501 tỷ đồng (tăng gấp 1,94 lần) so với năm 2018, nguồn vốn huy động từ doanh nghiệp và cá nhân đều tăng trưởng, đặc biệt là nguồn vốn CASA (vốn tiền gửi không kỳ hạn) của Vietinbank tăng vượt trội trong 4 năm gần đây. Huy động tiền gửi dân cư có tốc độ tăng trưởng cao hơn huy động tiền gửi từ tổ chức kinh tế.

+ Về cơ cấu vốn huy động:

Theo kỳ hạn: Nguồn vốn có kỳ hạn chiếm tỷ trọng lớn và tăng đều từ 685.427 tỷ đồng (2018) lên 1.198.312 tỷ đồng (2024). Nguồn vốn không kỳ hạn cũng tăng trưởng đáng kể từ 140.389 tỷ đồng (2018) lên 408.005 tỷ đồng (2024).

Theo loại hình khách hàng: Khách hàng doanh nghiệp đóng vai trò chủ lực với nguồn vốn huy động từ 732.034 tỷ đồng (2024), đặc biệt là khách hàng nhóm DNNVV (SMEs) có mức tăng trưởng ấn tượng nhất, từ 90.840 tỷ đồng (2018) lên 220.156 tỷ đồng (2024), tăng hơn 2,4 lần trong 5 năm. Khách hàng cá nhân có mức tăng trưởng cao hơn khách hàng doanh nghiệp, đạt từ 330.326 tỷ đồng (2018) lên 874.283 tỷ đồng (2024), mức tăng 2,65 lần.

Theo đồng tiền:

Tiền gửi bằng đồng Việt Nam chiếm tỷ trọng lớn trên 93%, tăng từ 769.862 tỷ đồng (2018) lên 1.1497.961 tỷ đồng (2024), tăng 1,95 lần. Tiền gửi ngoại tệ tuy chiếm tỷ lệ nhỏ nhưng cũng tăng đáng kể, từ 55.954 (2018) tỷ đồng lên 108.356 tỷ đồng (2024). Điều này phản ánh chính xác thực tiễn hoạt động của Vietinbank do lợi thế/mục tiêu của Vietinbank là hướng đến cung cấp dịch vụ tiền gửi và cho vay các doanh nghiệp xuất nhập khẩu hàng hóa, đặc biệt là DNNVV.

Bảng 3.8: Vốn huy động của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*Đơn vị: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tiền gửi khách hàng	825.816	892.785	990.331	1.161.848	1.249.176	1.410.889	1.606.317
Tỷ lệ tăng trưởng	12,8%	8,1%	11 %	17,3%	7,5%	12,9%	13,85%
Theo kỳ hạn							
Có kỳ hạn	685.427	743.198	798.985	928.262	999.128	1.093.437	1.198.312
Không kỳ hạn	140.389	149.587	191.346	233.586	250.048	317.452	408.005
Tỷ lệ CASA/ tiền gửi KH	17%	17%	19%	20%	20%	23%	25,4%
CASA từ dịch vụ NHS	2.808	7.479	31.381	71.244	112.522	193.646	285.603
CASA từ dịch vụ truyền thống	137.581	142.108	159.965	162.342	137.526	123.806	122.401
Theo loại hình DN							
Khách hàng doanh nghiệp.	456.806	486.267	528.592	554.202	593.358	647.603	732.034
Trong đó							
Khách hàng DNL	247.745	258.908	277.293	309.052	309.795	341.438	352.112
SME	90.840	107.134	128.743	130.127	176.134	190.471	220.156
FDI	118.221	120.225	122.556	115.023	107.429	115.694	116.212
Khác	38.684	31.548	36.514	45.312	34.978	42.327	43.554
Khách hàng cá nhân	330.326	374.97	425.225	562.334	620.84	720.969	874.283
Theo đồng tiền							
VNĐ	769.862	836.491	924.843	1.103.580	1.179.199	1.330.783	1.497.961
Ngoại tệ quy đổi	55.954	56.294	65.488	58.268	69.977	80.116	108.356
Theo dịch vụ NHS							
Kênh dịch vụ NHS	96.003	197.793	498.405	710.098	926.088	1.185.147	1.509.938
Tăng trưởng	11,6%	22,2%	50,3%	61,1%	74,1%	84,0%	94%
KHDN	36.544	77.803	222.009	277.101	379.749	492.178	664.271
KHCN	59.459	119.990	276.396	432.997	546.339	692.130	845.667
Kênh truyền thống	729.813	694.992	491.926	451.750	323.088	225.742	96.379
KHDN	420.262	408.464	306.583	277.101	213.609	155.425	67.763
KHCN	270.867	254.980	148.829	129.337	74.501	28.839	28.616

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

- Theo thị phần vốn huy động:

Thị phần huy động vốn của Vietinbank chiếm khoảng 10,9% (2024) trong tổng vốn huy động của toàn bộ ngành ngân hàng, song tốc độ tăng trưởng nhanh hơn so với mức tăng bình quân của toàn ngành, 13,9% so với mức 11,9% (Bảng 3.9).

Bảng 3.9: Thị phần huy động vốn của Vietinbank giai đoạn 2018 - 2024

Đơn vị tính: triệu tỷ đồng

Năm	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Toàn ngành ngân hàng	7,72	8,79	10,02	10,95	11,82	13,13	14,7
Tỷ lệ tăng trưởng	12,6%	13,9%	14%	9,3%	8%	11,1%	11,9%
Vietinbank	0,83	0,89	0,99	1,16	1,25	1,41	1,6
Tỷ lệ tăng trưởng	12,8%	8,1%	11%	17,3%	7,5%	12,9%	13,9%
So sánh tăng trưởng với ngành	0,20%	-6,6%	-2,8%	7,9%	-0,2%	1,7%	2%
Thị phần	10,75%	10,13%	9,88%	10,59%	10,58%	10,55%	10,9%

Nguồn: Tổng hợp từ nguồn của NHNN, Tổng cục thống kê, báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

- Theo mức độ thâm nhập của kênh số

Tổng tài sản có của Vietinbank tăng nhanh trong những năm qua, một phần là do Vietinbank đầu tư phát triển dịch vụ tiền gửi và dịch vụ thanh toán số, đáp ứng nhu cầu của khách hàng mọi nơi, mọi lúc 24/24. Tốc độ tăng trưởng của huy động vốn qua kênh số tăng lên qua các năm, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm khoảng từ 8,1% đến 17,3% trong giai đoạn 2018-2024. Riêng năm 2021, tỷ lệ tăng trưởng tiền gửi cao nhất là 17,3% do ảnh hưởng của đại dịch covid -19 nên việc giao dịch của khách hàng và ngân hàng đều triển khai qua thiết bị di động. Tốc độ tăng trưởng huy động vốn cao cũng tỷ lệ thuận với tốc độ tăng của tài sản có, đồng thời huy động qua kênh truyền thống như trước đây giảm nhanh (nếu năm 2018: huy động qua kênh truyền thống đạt 729.813 tỷ thì đến năm 2024 chỉ còn 96.379 tỷ, chủ yếu là tiền gửi từ khách hàng doanh nghiệp. Trong khi đó, tiền gửi qua kênh số (Internet banking và Mobile banking) tăng nhanh từ 96.003 tỷ

đồng (2018) lên 1.509.938 tỷ (2024) tăng 15,7 lần, trong đó khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân đều tăng ở mức cao.

Bảng 3.10: Huy động vốn qua các kênh truyền thống và kênh số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Theo dịch vụ NHS	Năm	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Kênh dịch vụ NHS		96.003	197.793	498.405	710.098	926.088	1.185.147	1.509.938
Tỷ lệ tăng trưởng		11,6%	22,2%	50,3%	61,1%	74,1%	84,0%	94,0%
KHDN		36.544	77.803	222.009	277.101	379.749	492.178	664.271
KHCN		59.459	119.990	276.396	432.997	546.339	692.130	845.667
Kênh truyền thống		729.813	694.992	491.926	451.750	323.088	225.742	96.379
KHDN		420.262	408.464	306.583	277.101	213.609	155.425	67.763
KHCN		270.867	254.980	148.829	129.337	74.501	28.839	28.616
Tỷ lệ kênh dịch vụ NHS/tổng nguồn vốn		11,63%	22,15%	50,33%	61,12%	74,14%	84,00%	94,00%
Tỷ trọng giữa dịch vụ NHS so với kênh truyền thống		13,2%	28%	101%	157%	287%	525%	1.567%

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Mức độ xâm nhập của dịch vụ NHS thể hiện rõ nét hơn bằng sự gia tăng quy mô tiền gửi không kỳ hạn CASA, bắt đầu từ năm 2020 khi Việt Nam chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19 hạn chế sự giao dịch trực tiếp giữa khách hàng và NHTM. Tiền gửi không kỳ hạn/tổng tiền gửi khách hàng tăng từ 17% (2018) lên 20% (2020) và đến năm 2024 đã tăng 25,4%. Tiền gửi không kỳ hạn thể hiện khả năng thanh toán ngay lập tức của khách hàng và lãi suất rất thấp, song mức độ tăng lên nhanh cũng chứng tỏ sự tiện dụng của dịch vụ số làm tăng niềm tin của khách hàng, và họ lựa chọn phương thức đó để cất trữ. Đặc biệt tiền

gửi không kỳ hạn từ kênh dịch vụ NHS chiếm tỷ trọng thấp (2%) trong tổng tiền gửi không kỳ hạn năm 2018 thì đến năm 2024 đã tăng lên 70% (Bảng 3.11).

Bảng 3.11: Tốc độ tăng trưởng tiền gửi không kỳ hạn từ dịch vụ NHS của VietinBank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tiền gửi khách hàng	825.816	892.785	990.331	1.161.848	1.249.176	1.410.889	1.606.317
Tỷ lệ tăng trưởng	12,8%	8,1%	11%	17,3%	7,5%	12,9%	13,85%
Theo kỳ hạn							
Có kỳ hạn	685.427	743.198	798.985	928.262	999.128	1.093.447	1.198.312
Không kỳ hạn(CASA)	140.389	149.587	191.346	233.586	250.048	317.452	408.005
Tỷ lệ CASA/ tiền gửi KH	17%	17%	19%	20%	20%	23%	25,4%
CASA từ dịch vụ NHS	2.808	7.479	31.381	71.244	112.522	193.646	285.603
Tỷ lệ CASA từ dịch vụ NHS/tổng CASA	2,0%	5,0%	16,4%	30,5%	45,0%	61,0%	70%
CASA từ dịch vụ truyền thống	137.581	142.108	159.965	162.342	137.526	123.806	122.401
Tỷ lệ CASA từ dịch vụ truyền thống/tổng CASA	98%	95%	83,6%	69,5%	55%	39%	30%

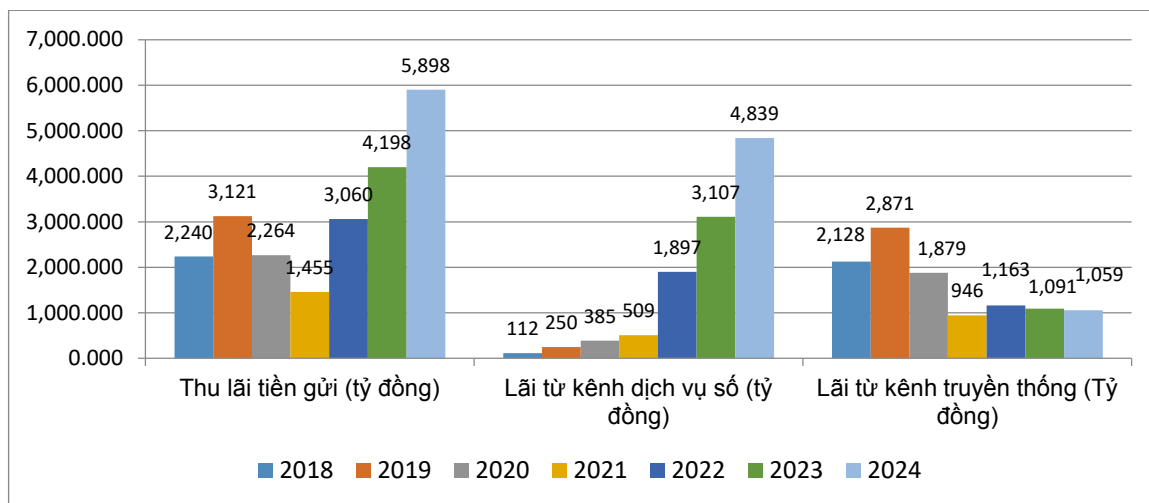
Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Thu lãi tiền gửi qua kênh số:

Tổng thu lãi tiền gửi tăng ấn tượng từ 2.240 tỷ đồng (2018) lên mức 5.898 tỷ đồng (2024), tăng gấp 2,63 lần trong vòng 5 năm qua, song tốc độ tăng trưởng tiền lãi không đồng đều, có sự giảm mạnh trong năm 2021 do ảnh hưởng của đại dịch Covid - 19, song lại bật đà tăng trưởng trở lại năm 2022 khi đại dịch được kiểm soát (tăng gấp đôi so với năm 2021 là 3.046 tỷ đồng), và tăng mạnh nhất vào năm 2024.

Từ chỗ tỷ trọng lãi giữa kênh dịch vụ truyền thống và kênh dịch vụ số là 70 - 30, thì từ năm 2018, với sự dịch chuyển từ kênh truyền thống sang kênh số một cách hiệu quả đã làm thay đổi tỷ trọng đóng góp của các kênh vào tổng lãi chung của Vietinbank. Kênh dịch vụ số đã trở thành động lực chính mang lại doanh thu và làm tăng lợi nhuận từ 112 tỷ đồng (2018) lên 4.839 tỷ đồng (2024), gấp hơn 43 lần, chiếm 82% tổng lãi thu được từ tiền gửi. Sự dịch chuyển này cũng làm giảm lãi tiền gửi từ kênh truyền thống, từ 2.128 tỷ đồng (2018) xuống chỉ còn 1.059 tỷ đồng (2024), tương ứng với tỷ

trọng giảm từ 95% năm 2018 xuống còn 18% năm 2024. Chứng tỏ việc phát triển dịch vụ NHS đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng về giao dịch tiện lợi, nhanh chóng, an toàn, hiệu quả.



Biểu 3.6: Lãi tiền gửi của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Thu nhập lãi tiền gửi của Vietinbank năm 2024 đạt 5.898 tỷ đồng, tăng 40% so với năm 2023. Trong đó, thu lãi từ dịch vụ NHS phát triển ngày càng mạnh, năm sau cao hơn năm trước, năm 2024 đạt 4.839 tỷ đồng chiếm 82% trong tổng thu lãi và tăng 43 lần so với năm 2018. Khi tỷ lệ thu lãi tiền gửi từ dịch vụ NHS càng tăng thì thu lãi từ dịch vụ truyền thống càng giảm.

Bảng 3.12: Tốc độ tăng thu nhập lãi từ tiền gửi KH của VietinBank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Thu nhập từ lãi tiền gửi của KH	2.240	3.121	2.264	1.455	3.060	4.198	5.898
<i>Trong đó:</i>							
Thu từ dịch vụ NHS	112	250	385	509	1.897	3.107	4.839
Tỷ lệ	5%	8%	17%	35%	62%	74%	82%
Thu từ dịch vụ truyền thống	2.128	2.871	1.879	946	1.163	1.091	1.059
Tỷ lệ	95%	92%	83%	65%	38%	26%	18%

Việc tập trung vào dịch vụ NHS giúp Vietinbank nâng cao khả năng cạnh tranh trong bối cảnh chuyển đổi số bởi dịch vụ số đã giúp tiết kiệm chi phí vận hành, đặc biệt trong giai đoạn 2019-2021, dịch vụ NHS đóng vai trò

quan trọng, thay thế giúp duy trì hoạt động và mang lại lợi nhuận cho ngân hàng khi kênh truyền thông gặp nhiều hạn chế.

3.2.2.3. *Thực trạng phát triển dịch vụ thanh toán số*

Cùng với việc đẩy mạnh TTKDTM, tái cơ cấu các NHTM và tổ chức tín dụng, bắt đầu từ 2013 Vietinbank phát triển mạnh mẽ việc TTKDTM thông qua ứng dụng tài chính Vietinbank iPay (thanh toán trực tuyến dành cho khách hàng cá nhân) và Vietinbank eFAST (dành cho khách hàng doanh nghiệp) với nhiều tiện ích, hỗ trợ chuyển tiền với mức phí tiết kiệm, thanh toán hóa đơn.

** Quy mô giao dịch thanh toán nội địa*

Quy mô giao dịch thanh toán nội địa theo các phương tiện TTKDTM của Vietinbank tăng cao qua các năm, cả về số lượng và giá trị. Nếu năm 2018 có 84.440 nghìn món với giá trị giao dịch là 6.972 nghìn tỷ đồng thì sau 5 năm sử dụng kết hợp hệ thống thanh toán số năm 2024: quy mô giao dịch đã tăng hơn 12 lần với 1.020.659 nghìn món, giá trị giao dịch không dùng tiền mặt 30.396 nghìn tỷ đồng (tăng 4,4 lần), giá trị giao dịch cho mỗi món thanh toán tăng nhanh. Điều này phản ánh tính tiện dụng trong các dịch vụ thanh toán số mà Vietinbank cung cấp đã thu hút lượng lớn khách hàng trong nước sử dụng dịch vụ.

Bảng 3.13: Giao dịch thanh toán nội địa theo các phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: Số lượng: Nghìn món; Giá trị: Nghìn tỷ

Phương tiện thanh toán	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị
Thẻ ngân hàng (*)	34.382	101	49.167	136	77.548	169	100.457	212	92.566	260	66.855	296	58.592	325
Séc	27	19	21	16	9	8	7	16	6	10	4	6	3	4
Lệnh chi, ủy nhiệm chi	46.033	6.613	60.072	8.159	120.047	15.745	257.293	19.846	478.101	24.337	737.594	26.277	958.865	29.840
Nhờ thu, ủy nhiệm thu	394	49	498	68	684	98	737	105	770	128	958	139	1.024	142
Phương tiện khác (**)	3.604	190	3.706	209	3.142	238	2.920	225	2.585	180	2.188	51	2.175	85
Cộng	84.440	6.972	113.464	8.588	201.430	16.258	361.414	20.404	574.028	24.915	807.599	26.769	1.020.659	30.396

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

(*): Phản ánh số lượng và giá trị các giao dịch thanh toán nội địa được thực hiện bằng thẻ do ngân hàng phát hành báo cáo, không bao gồm: (i) các giao dịch thanh toán quốc tế, giao dịch của các thẻ do các

ngân hàng ở nước ngoài phát hành; (ii) các khoản gửi, rút tiền hoặc chuyển tiền mà người gửi và người nhận là một; và (iii) các khoản thanh toán giữa các TCTD và khách hàng (như các khoản cho vay, trả nợ gốc/lãi tiền vay, hoặc phí,...).

(**): Phương tiện thanh toán khác gồm: Hối phiếu, Lệnh phiếu, Thư tín dụng nội địa, Giấy chuyển tiền, Giấy chuyển khoản.

Xu hướng TTKDTM của Vietinbank cũng tương đồng với thực trạng TTKDTM của nền kinh tế. Trong thời gian diễn ra dịch Covid-19, cũng như hiện nay, xu hướng gia tăng thanh toán nội địa không dùng tiền mặt tiếp tục gia tăng với tốc độ ấn tượng. Năm 2019, tổng số lượng giao dịch thông qua các phương thức thanh toán tăng 34% so với 2018. Tuy nhiên, tốc độ tăng của giá trị giao dịch khá khiêm tốn ở mức 23%. Nguyên nhân là do sự gia tăng các món giao dịch có giá trị nhỏ, minh chứng cho sự tham gia thanh toán của các cá nhân tiêu dùng cũng như thay đổi trong thói quen thanh toán của người dân.

Năm 2021, tốc độ tăng của số lượng giao dịch tăng mạnh, một phần do đây là thời gian dịch Covid-19 đang ở đỉnh điểm. Hầu hết mọi hoạt động kinh tế, thương mại đều bị ảnh hưởng đáng kể. Tuy nhiên, trong năm 2021, thị trường chứng khoán Việt Nam lại bùng nổ mạnh mẽ do đất nước thể hiện khả năng kiểm soát dịch tốt và có những chiến lược phục hồi, cũng như chống chọi với dịch bệnh phù hợp. Công nghệ tài chính phát triển khiến nhà đầu tư nhỏ lẻ ở nhà vẫn có thể mua, bán chứng khoán thông qua TTKDTM. Vì thế, tốc độ tăng về số lượng giao dịch đạt 79%, nhưng giá trị giao dịch chỉ tăng 25%.

Năm 2022, đánh dấu sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của tổng số lượng và giá trị TTKDTM với mức tăng 59% và 22% tương ứng. Đầu năm 2022, dù số lượng người nhiễm Covid-19 đạt đỉnh, nhưng đại đa số người dân đã tiêm vacxin, nên triệu chứng nhẹ, không còn đáng lo ngại. Người dân cũng sẵn sàng cho miễn dịch cộng đồng. Nhà nước dỡ bỏ hoàn toàn phong tỏa và các biện pháp tiêu cực đối với nền kinh tế. Đến lúc này, thói quen thanh toán qua ngân hàng, ví điện tử đã được hình thành.

Tính đến cuối năm 2024, TTKDTM đạt khoảng 1.020.659 nghìn giao dịch, tăng 26% so với năm 2023, tăng hơn 1.208% so với năm 2018. Tổng giá trị giao dịch đạt hơn 30.396 nghìn tỷ đồng tăng gần 14% so với năm 2023, tăng 436 % so với năm 2018.

Việc mở tài khoản trực tuyến được triển khai từ cuối tháng 3/2021, đến 2023, gần 27 triệu tài khoản thanh toán được mở bằng phương thức điện tử (eKYC) đang hoạt động và 12,9 triệu thẻ đang lưu hành phát hành bằng eKYC.

** Về cơ cấu giao dịch thanh toán không dùng tiền mặt*

Số liệu từ Vietinbank cho thấy, quy mô và giá trị TTKDTM qua kênh internet, điện thoại di động, mã QR code ngày một tăng trưởng. Trong 3 phương tiện giao dịch đó, tốc độ tăng trưởng của kênh điện thoại di động là nhanh nhất (năm sau tăng trưởng cao hơn năm trước, có những năm tăng trưởng từ 332% số lượng và 341% giá trị như năm 2020/2019). Kênh thanh toán qua internet xếp thứ hai với tốc độ tăng cao nhất là 298% đối với quy mô giao dịch (so sánh giữa năm 2020/2019 - năm Việt Nam chịu tác động mạnh của đại dịch covid 19 và 324% đối với giá trị giao dịch (năm 2020/2019). Mã QR code chiếm tỷ trọng thấp nhất trong tổng giá trị TTKDTM, song tốc độ tăng trưởng lại cao nhất (Năm 2018: mã QR code còn chưa phổ biến, thì đến năm 2019 đã đạt 549 nghìn món giao dịch với giá trị là 11 nghìn tỷ đồng, năm 2020 là năm đầu Covid - 19 nền kinh tế gần như đóng cửa, người dân bị cách ly để chống dịch thì xu hướng dịch chuyển sang TTKDTM ngày càng tăng, đến năm 2024 đạt 103.291 nghìn món với giá trị 802 nghìn tỷ đồng, tăng 188 lần số lượng và gần 73 lần giá trị so sánh giữa năm 2024/2019. Số lượng tài khoản cá nhân mở tại các NHTM trên cả nước đạt khoảng 68,7 triệu tài khoản, khoảng 70 tổ chức tín dụng đã cung cấp

dịch vụ thanh toán qua internet và khoảng 36 NHTM cung cấp dịch vụ thanh toán qua điện thoại di động.

Bảng 3.14: Giao dịch thanh toán nội địa theo các kênh dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: Số lượng: Nghìn món; Giá trị: Nghìn tỷ

Phương tiện thanh toán	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị
Toàn hàng	84.440	6.972	113.464	8.588	201.430	16.258	361.414	20.404	574.028	24.915	807.599	26.769	1.020.659	30.396
Kênh số	20%	20%	24%	25%	44%	44 %	65%	65%	76%	72%	89%	85%	92%	88 %
Giá trị	16.888	1.394	27.458	2.147	87.743	7.154	236.148	13.263	435.113	17.939	721.994	22.754	939.006	26.748
Trong đó														
Kênh Internet	8.444	837	12.356	1.235	36.852	4.006	92.098	7.029	152.290	8.431	238.258	10.012	366.212	11.769
Chiếm tỷ lệ	50%	60%	45%	58%	42%	56%	39%	53%	35%	47%	33%	44%	39%	44%
Điện thoại di động	8.444	558	14.553	902	48.259	3.076	132.243	5.968	243.663	8.969	411.536	12.059	469.503	14.177
Chiếm tỷ lệ	50%	40%	53%	42%	55%	43%	56%	45%	56%	50%	57%	53%	50%	53%
Mã QR	Chưa phổ biến rộng rãi		549	11	2.632	72	11.807	265	39.160	538	72.199	683	103.291	802
Chiếm tỷ lệ			2%	1%	3%	1%	5%	2%	9%	3%	10%	3%	11%	3%

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Số liệu TTKDTM của Vietinbank cũng cho thấy, phương thức thanh toán qua lệnh chi điện tử vẫn tiếp tục chiếm lĩnh trong việc TTKDTM. Đến năm 2024, tỷ trọng của những giao dịch thanh toán qua lệnh chi đã lên trên mức 90%. Trong khi séc, nhờ thu và các phương thức khác gần như ít còn được sử dụng và có thể sẽ biến mất trong tương lai.

Cuối tháng 12/2023, Ngân hàng Nhà nước đã cấp giấy phép hoạt động cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán cho 51 tổ chức không phải là ngân hàng cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán trên thị trường. Trong đó, dịch vụ chuyển mạch tài chính và dịch vụ bù trừ điện tử: 1 tổ chức, dịch vụ công thanh toán điện tử; 49 tổ chức, dịch vụ hỗ trợ thu hộ, chi hộ; 49 tổ chức, dịch vụ hỗ trợ chuyển tiền điện tử; 14 tổ chức và dịch vụ ví điện tử.

Đến cuối năm 2023, số lượng ví điện tử đang hoạt động là 36,23 triệu ví (chiếm 63,23% trong tổng số gần 57,31 triệu ví điện tử đã được kích hoạt), với tổng số tiền trên các ví này là khoảng 2,96 nghìn tỷ đồng.

Sau 2 năm thí điểm, Mobile Money đã có mức tăng trưởng tốt. Tại thời điểm cuối năm 2023, số lượng tài khoản đăng ký gần 6 triệu, trong đó gần 70% là tài khoản đăng ký ở vùng sâu, vùng xa, vùng hải đảo; tổng số lượng giao dịch khoảng 47 triệu, tổng giá trị giao dịch trên 2,4 nghìn tỷ đồng. Ba doanh nghiệp tham gia thí điểm Mobile Money (Viettel, VNPT, MobiFone) đã mở được 11.700 điểm kinh doanh; hơn 195.000 đơn vị chấp nhận thanh toán, tạo điều kiện để người yếu thế, ở vùng sâu vùng xa tiếp cận các dịch vụ tài chính.

** Mức độ xâm nhập của dịch vụ thanh toán số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*

Cùng với việc mở rộng quy mô và đa dạng hóa các phương thức TTKDTM của nền kinh tế, với mục tiêu gia tăng tỷ trọng của dịch vụ thanh toán số, Vietinbank đã áp dụng nhiều biện pháp như đa dạng hóa các hình thức thanh toán, giảm chi phí giao dịch, đơn giản hóa các thủ tục và nâng cao kiểm soát rủi ro trong giao dịch thanh toán. Vì thế, tỷ lệ thanh toán qua kênh số của Vietinbank không ngừng tăng qua các năm, song không đồng đều giữa các nhóm khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Nếu năm 2018, khách hàng doanh nghiệp sử dụng dịch vụ số là 14% và khách hàng cá nhân là 22% thì sau 6 năm đến năm 2024 tăng lên tương ứng là 81% và 98%, tốc độ tăng thanh toán khách hàng cá nhân tăng nhanh hơn so với khách hàng doanh nghiệp, song giá trị các món giao dịch thanh toán thấp hơn đối với khách hàng doanh nghiệp. Xu hướng này cũng phù hợp với sự gia tăng quy mô huy động vốn của khách hàng cá nhân qua kênh số, và cũng là kết quả của những biện pháp truyền thông và giảm phí thanh toán do Vietinbank áp dụng trong giai đoạn vừa qua (bảng 3.15).

Bảng 3.15: Tỷ lệ xâm nhập giao dịch tài chính dịch vụ thanh toán của Vietinbank giai đoạn năm 2018-2024

Đơn vị: %

Năm	Nội dung	Dịch vụ thanh toán	
		KHDN	KHCN
2018	Dịch vụ NHS	14	22
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	86	78
		100	100
2019	Dịch vụ NHS	20	30
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	80	70
		100	100
2020	Dịch vụ NHS	42	65
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	58	35
		100	100
2021	Dịch vụ NHS	52	78
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	48	22
		100	100
2022	Dịch vụ NHS	65	88
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	35	12
		100	100
2023	Dịch vụ NHS	78	96
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	22	4
		100	100
2024	Dịch vụ NHS	81	98
	Dịch vụ ngân hàng truyền thống	19	2
		100	100

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

3.2.2.4. Thực trạng phát triển dịch vụ cho vay số

Dịch vụ cho vay là loại hình dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng dịch vụ mà Vietinbank cung cấp và đóng góp lớn nhất vào doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng. Do dịch vụ cho vay là loại hình dịch vụ có rủi ro cao và yêu cầu khắt khe nên lộ trình chuyển đổi và phát triển dịch vụ tín dụng số cũng thận trọng hơn so với các loại dịch vụ số khác như tiền gửi và dịch vụ thanh toán.

** Quy mô và cơ cấu dịch vụ cho vay*

Cơ cấu theo kỳ hạn

Trong giai đoạn 2018-2024, Vietinbank đạt được những kết quả tốt trong việc tăng trưởng và thay đổi cơ cấu dư nợ cho vay. Cơ cấu dư nợ chuyển dịch

mạnh mẽ từ cho vay DNNN sang cho vay các thành phần kinh tế khác, từ DNL sang DNNVV, siêu vi mô, cá nhân. Mở rộng cho vay nhiều thành phần kinh tế (DNNN, DN ngoài quốc doanh, tư nhân cá thể...), cho vay bằng nhiều loại tiền (VNĐ, ngoại tệ) với nhiều kỳ hạn khác nhau (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn). Vietinbank cũng tích cực tham gia cho vay phát triển kinh tế theo định hướng đổi mới phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước như: Các dự án lớn của Nhà nước, cho vay lĩnh vực ưu tiên của Chính phủ, cho vay tín dụng xanh.

Cơ cấu cho vay theo loại tiền: Cơ cấu dư nợ cho vay theo loại đồng tiền được duy trì khá ổn định, VNĐ vẫn chiếm tỷ trọng chính trong tổng dư nợ cho vay đối với nền kinh tế và duy trì ở mức hơn 92 - 96%. Mặc dù trong những năm qua, nền kinh tế đã từng bước hội nhập, hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu cũng phát triển mạnh mẽ, tuy nhiên với chính sách hạn chế đối tượng cho vay bằng ngoại tệ của NHNN nên tỷ trọng cho vay bằng ngoại tệ của Vietinbank trong những năm qua luôn được duy trì ở mức trên 6-8%; Vietinbank hoàn toàn chủ động trong việc huy động vốn và cho vay bằng ngoại tệ đối với khách hàng.

Cơ cấu cho vay theo phân khúc khách hàng:

Trong những năm qua, Vietinbank vẫn tiếp tục đẩy mạnh đầu tư cho vay đối với các tập đoàn, tổng công ty nhà nước giữ vai trò chủ đạo của nền kinh tế. Bên cạnh đó, Vietinbank cũng đã tích cực thanh lọc khách hàng, tập trung thu hồi nợ và hạn chế cho vay đối với các DNNN hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, không có chiến lược phát triển rõ ràng để tập trung vốn đầu tư cho các lĩnh vực mũi nhọn của nền kinh tế: Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nông lâm sản, các doanh nghiệp xuất khẩu, các doanh nghiệp phụ trợ. Trong những năm qua, cùng với quá trình cổ phần hóa các DNNN, Vietinbank cũng đã thực hiện cuộc sàng lọc những doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả để đẩy mạnh đầu tư tín dụng. Một điểm dễ nhận thấy trong giai đoạn này là quy mô dư nợ của các doanh nghiệp SME và khách hàng là cá nhân hộ gia đình có xu hướng tăng nhanh hơn và chiếm tỷ trọng khá cao trong tổng dư nợ cho vay nền kinh tế. Điều đó cho thấy, trong những năm qua Vietinbank đã

thực hiện tốt định hướng của mình phát triển mạnh mẽ các sản phẩm dịch vụ NHS cho đối tượng là cá nhân hướng tới đối tượng khách hàng là các DNNVV, các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghiệp phụ trợ, các khách hàng là cá nhân hoạt động sản xuất kinh doanh (Bảng 3.16).

**Bảng 3.16: Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu dư nợ của Vietinbank
giai đoạn 2018-2024**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tổng dư nợ tín dụng	888.216	953.270	1.027.541	1.141.454	1.279.845	1.478.228	1.725.877
Tăng trưởng		7%	7,8%	11%	12%	15,5%	16,8%
Theo kỳ hạn							
Ngắn hạn	487.610	547.125	601.111	690.580	775.586	965.283	1.106.189
Trung hạn	70.340	62.909	62.680	67.346	83.190	87.215	98.566
Dài hạn	330.266	343.144	363.750	383.528	421.069	425.730	521.122
Theo đồng tiền							
VNĐ	808.277	875.971	942.255	1.047.855	1.200.495	1.385.549	1.629.178
Ngoại tệ quy đổi	79.939	77.207	85.286	93.599	79.350	92.679	96.699
Theo phân khúc							
Cho vay khách hàng	854.732	928.355	1.001.150	1.127.392	1.270.361	1.473.859	1.723.725
Tỷ lệ tăng trưởng		8.6%	7.8%	12.6%	12.7%	16.0%	17.0%
Cho vay KHDN	650.012	705.875	750.990	823.000	883.000	962.569	1.073.600
Tỷ lệ tăng trưởng		9%	6%	10%	7%	9%	12%
Doanh nghiệp lớn	375.876	404.658	412.177	426.000	419.000	421.820	468.558
Tỷ lệ tăng trưởng		8%	2%	3%	-2%	1%	11%
Doanh nghiệp V&N	230.936	253.089	287.436	338.000	401.000	471.281	531.520
Tỷ lệ tăng trưởng		10%	14%	18%	19%	18%	13%
FDI	43.200	48.128	51.377	59.000	63.000	69.468	73.522
Tỷ lệ tăng trưởng		11%	7%	15%	7%	10%	6%
Cho vay KHCN	204.720	222.480	250.160	304.392	387.361	511.290	650.125
Tỷ lệ tăng trưởng		9%	12%	22%	27%	32%	27%
Cho vay khác	33.484	24.823	26.391	14.062	9.484	4.369	2.152
Tỷ lệ nợ xấu (%)	1,60	1,20	0,95	1,14	1,08	1,0	1,09

Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Mặc dù tổng dư nợ cho vay của Vietinbank tăng nhanh từ 2018 đến 2024 (từ 888.216 tỷ đồng (năm 2018) lên 1.725.877 tỷ đồng (2024), tăng 1,94 lần, tốc độ tăng 168%, trung bình mỗi năm 10,66%, năm sau tăng nhanh hơn năm trước), song thị phần cho vay của Vietinbank giai đoạn 2018-2024 so với tổng dư nợ của toàn ngành lại giảm (năm 2018: chiếm 12,33% tổng thị phần cho vay của ngành ngân hàng thì đến năm 2024 chỉ còn 11%). Việc thu hẹp thị phần của VietinBank là kết quả của nền tảng vốn mỏng khi ngân hàng không có đợt tăng vốn đáng kể trong những năm qua (Bảng 3.17).

**Bảng: 3.17: Thị phần cho vay vốn của Vietinbank
giai đoạn 2018-2024**

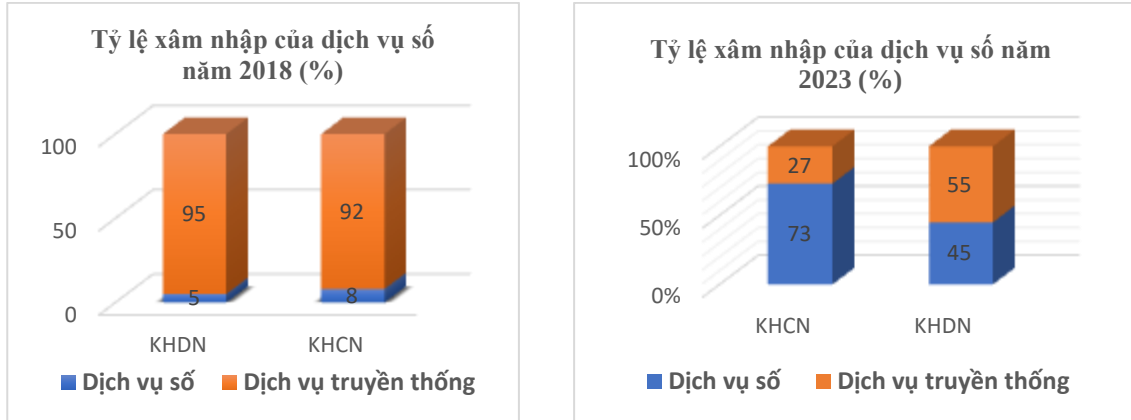
Đơn vị: Triệu tỷ đồng

Năm	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ngành	7,22	8,2	9,19	10,44	11,9	13,6	15,57
VTB	0,89	0,95	1,03	1,14	1,28	1,48	1,72
Thị phần	12,33%	11,59%	11,21%	10,92%	10,76%	10,88%	11%

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

*** Về mức độ xâm nhập của kênh số**

Tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ số tại Vietinbank tăng nhanh, năm sau cao hơn năm trước, và mức tăng khá đồng đều giữa khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp. Năm 2018, cho vay chủ yếu theo kênh truyền thống, kênh số của khách hàng doanh nghiệp chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ là 5%, và khách hàng cá nhân là 8%, thì đến năm 2023 tỷ lệ này đã có sự thay đổi rõ rệt: cho vay dịch vụ NHS đối với khách hàng doanh nghiệp là 15%, và đối với khách hàng cá nhân là 23,5%. Tỷ lệ xâm nhập cho vay số đối với khách hàng cá nhân tăng nhanh hơn do giá trị các khoản vay nhỏ chủ yếu là trả nợ, trả lãi online và tự động là chính. Còn cho vay thì hiện mới có cho vay cầm cố sổ tiết kiệm, vay lương, chiếm tỷ lệ nhỏ (Biểu 3.7).



Biểu 3.7: Tỷ lệ xâm nhập của dịch vụ số tại Vietinbank

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo tài chính của Vietinbank năm 2018, 2023

Tốc độ tăng trưởng về dư nợ cho vay đối với khách hàng tăng, năm sau cao hơn năm trước với tốc độ trung bình trên 10%/năm. Trong đó, tốc độ cho vay đối với khách hàng cá nhân tăng nhanh hơn khách hàng doanh nghiệp do giá trị khoản vay nhỏ, loại hình vay đa dạng, có những khoản vay không yêu cầu tài sản thế chấp mà chỉ cần tín chấp bằng tiền lương. Tỷ trọng giữa kênh dịch vụ truyền thống và kênh dịch vụ số có sự thay đổi lớn giữa các năm (năm 2018 chỉ đạt 6% (chủ yếu cho vay thông qua kênh truyền thống) thì đến năm 2024 tỷ trọng này là 33%) (Bảng 3.18)

Bảng 3.18: Tốc độ tăng trưởng và cơ cấu dư nợ theo dịch vụ NHS của VietinBank giai đoạn 2018-2024

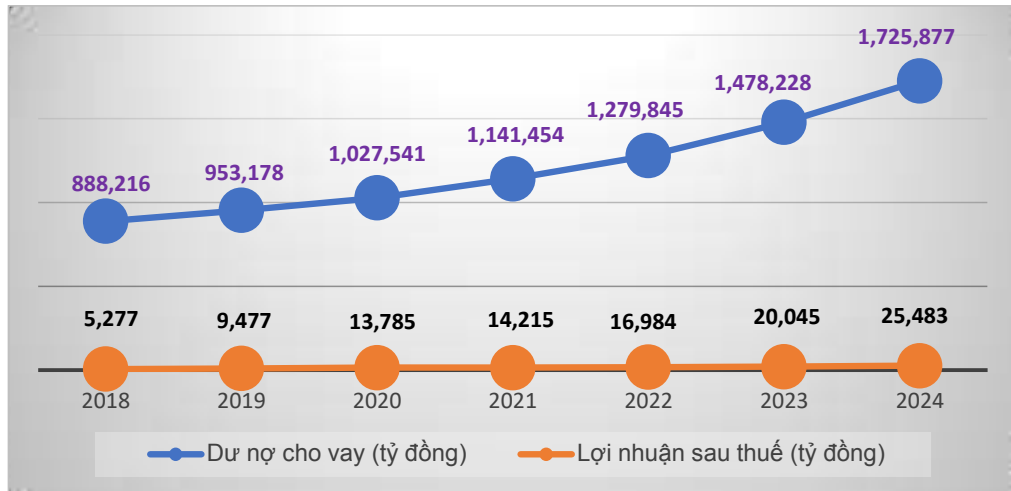
Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dư nợ cho vay khách hàng	854.732	928.355	1.001.150	1.127.392	1.270.361	1.473.859	1.723.725
Cho vay KHDN	650.012	705.875	750.990	823.000	883.000	962.569	1.073.600
Cho vay KHCN	204.720	222.480	250.160	304.392	387.361	511.290	650.125
Kênh dịch vụ NHS	48.878	90.226	112.623	151.115	190.325	264.539	429.560
KHDN	32.501	63.529	75.099	98.760	114.790	144.385	182.512
Tỷ lệ	5%	9%	10%	12%	13%	15%	17%
KHCN	16.378	26.698	37.524	52.355	75.535	120.153	247.048
Tỷ lệ	8%	12%	15%	17.20%	19.50%	23.50%	38%
Kênh truyền thống	805.854	838.129	888.527	976.277	1.080.036	1.209.321	1.294.166
KHDN	617.511	642.346	675.891	724.240	768.210	818.184	891.088
Tỷ lệ	95%	91%	90%	88%	87%	85%	83%
KHCN	188.342	195.782	212.636	252.037	311.826	391.137	403.078
Tỷ lệ	92%	88%	85%	82.8%	80.5%	76.5%	62%
Tỷ trọng dịch vụ NHS/truyền thống	6%	11%	13%	15%	18%	22%	33%

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

- *Tốc độ tăng lãi qua dịch vụ tín dụng*

Một hoạt động quan trọng giúp Vietinbank thu lợi nhuận, nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường tài chính của Việt Nam chính là cho vay. Nhờ vào việc áp dụng internet banking và thúc đẩy mạnh chuyển đổi số đã giúp Vietinbank mở rộng quy mô dư nợ cho nền kinh tế, đặc biệt, cho vay tiêu dùng đối với cá nhân.



Biểu 3.8: Dư nợ cho vay và Lợi nhuận sau thuế của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Nguồn: Báo cáo thường niên của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Dư nợ cho vay nền kinh tế năm 2024 đạt 1.725.877 tỷ đồng, tăng 590.012 tỷ đồng (tăng 2,92 lần) so với 2018 và tăng trưởng 16,7% so với năm 2023. Mặc dù dư nợ cho vay tăng đều qua các năm, song tỷ lệ nợ xấu lại giảm, hoặc tăng với tốc độ chậm. Điều này chứng tỏ chất lượng cho vay của Vietinbank ngày càng nâng cao. Thể hiện: tỷ lệ nợ xấu giảm từ 1,6 % năm 2018 xuống còn 1,08% năm 2022 và 1,13% (chỉ tiêu NHNN là <1,8%) năm 2023, tỷ lệ nợ xấu của Vietinbank thấp nhất trong các NHTM VN, tỷ lệ bao phủ nợ xấu năm 2022 là 185% và năm 2023 là 167,2%. Chính điều này dẫn đến lợi nhuận ròng năm 2022 đạt 16.834 tỷ đồng, tăng 11.568 tỷ đồng (tăng 3,1 lần) so với năm 2018, năm 2024 đạt 25.483 tỷ đồng, tăng 5.438 tỷ đồng so với năm 2023 và gấp 4,82 lần so với năm 2018. Tỷ lệ ROA, ROE luôn đạt chỉ tiêu của đại hội đồng cổ đông đặt ra và luôn đứng trong TOP đầu của NHTM Việt Nam.

**Bảng 3.19: Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận của VietinBank
giai đoạn 2018-2024**

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Lợi nhuận sau thuế	5.277	9.477	13.785	14.215	16.984	20.045	25.483
<i>Trong đó</i>							
Kênh truyền thống	5.119	9.003	12.820	12.794	14.946	17.038	19.367
Tỷ lệ	97%	95%	93%	90%	88%	85%	76%
Kênh dịch vụ NHS	158	474	965	1.422	2.038	3.007	6.116
Tỷ lệ	3%	5%	7%	10%	12%	15%	24%

Nguồn: Báo cáo tài chính của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

3.2.3. Kiểm tra, giám sát quá trình phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng thương mại cổ phần Công thương Việt Nam giai đoạn 2018-2024

Kiểm tra, giám sát rủi ro trong phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank là một trong những nội dung quan trọng của quản lý, đảm bảo quá trình số hóa các hoạt động của ngân hàng được diễn ra theo đúng kế hoạch, mục tiêu, lộ trình đặt ra, hạn chế những rủi ro phát sinh, đồng thời tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận liên quan trong quá trình phát triển dịch vụ NHS. Kiểm tra, giám sát rủi ro trong phát triển dịch vụ NHS được tiến hành ở tất cả các khâu, từ khâu lập kế hoạch, đến triển khai kế hoạch và tạo lập các điều kiện cần thiết để triển khai kế hoạch phát triển. Giai đoạn lập kế hoạch: Tập trung vào tính khả thi, chiến lược và quản lý rủi ro. Giai đoạn tạo điều kiện: Đảm bảo hệ thống công nghệ, an ninh và nhân lực sẵn sàng; Giai đoạn thực hiện: Giám sát chặt chẽ vận hành, cải tiến sản phẩm, quy trình và phát triển sản phẩm mới để đáp ứng nhu cầu thị trường và phòng ngừa rủi ro. Quy trình này được thực hiện đồng bộ, liên tục và linh hoạt để đảm bảo VietinBank luôn tiên phong trong lĩnh vực NHS.

Chủ thể quản lý quá trình kiểm tra, giám sát rủi ro chính là Chủ tịch Hội đồng quản trị của Vietinbank, đồng thời là Trưởng ban Chỉ đạo chuyển đổi số. Đơn vị thực hiện trực tiếp quá trình kiểm tra là Ban Kiểm soát của Ngân hàng Vietinbank và các đầu mối chuyên môn tham gia vào quá trình phát triển dịch vụ NHS.

** Đối với giai đoạn lập kế hoạch và xây dựng lộ trình phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*

- Mục tiêu: Đảm bảo kế hoạch chuyển đổi số khả thi, hiệu quả và phòng ngừa rủi ro.

- Nội dung kiểm tra:

+ Xác định mục tiêu chiến lược số hóa:

+ Đánh giá tính rõ ràng và khả thi của các mục tiêu chuyển đổi số (VD: tăng 50% khách hàng sử dụng NHS, giảm 30% chi phí giao dịch).

+ Phân tích tính phù hợp của mục tiêu với tầm nhìn và chiến lược phát triển dài hạn của VietinBank.

+ Kiểm tra phân bổ nguồn lực: Đánh giá ngân sách, nhân lực và công nghệ có đáp ứng yêu cầu không; Xác định các rủi ro về thiếu hụt tài chính hoặc chậm trễ triển khai.

+ Quản lý rủi ro tiềm ẩn: (i) Rủi ro công nghệ: Khả năng tương thích hệ thống, sự cố bảo mật; (ii) Rủi ro khách hàng: Tiếp cận dịch vụ số còn hạn chế ở vùng sâu vùng xa; (iii) Rủi ro pháp lý: Tuân thủ quy định của Ngân hàng Nhà nước về bảo mật và dữ liệu khách hàng.

+ Phương pháp thực hiện việc phát triển dịch vụ NHS: (i) Xem xét tính chi tiết và khả thi của kế hoạch triển khai từng giai đoạn (phát triển sản phẩm, thử nghiệm, mở rộng); (ii) Kiểm tra mốc thời gian cụ thể và KPI giám sát tiến độ.

** Đối với giai đoạn tạo lập các điều kiện phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*

- Mục tiêu: Đảm bảo các điều kiện về công nghệ, nhân lực và bảo mật được chuẩn bị sẵn sàng.

- Nội dung kiểm tra:

+ Xây dựng và kiểm tra hạ tầng công nghệ, đánh giá năng lực của hệ thống CNTT: (i) Khả năng chịu tải khi số lượng người dùng tăng; (ii) Tính ổn định và bảo mật của hệ thống NHS (iPay, eKYC, Xác thực sinh trắc học, Open Banking...); (iii) Kiểm tra các công nghệ mới như AI, Machine Learning trong tối ưu hóa dịch vụ.

+ Đảm bảo an ninh thông tin và bảo mật dữ liệu: (i) Kiểm tra hệ thống bảo mật đa lớp (mã hóa dữ liệu, xác thực sinh trắc học); (ii) Đánh giá khả năng phòng ngừa rủi ro an ninh mạng như phishing, DDoS, xâm nhập hệ thống.

+ Đào tạo nhân lực và nâng cao nhận thức: (i) Kiểm tra chương trình đào tạo nhân viên về kỹ năng sử dụng công nghệ số; (ii) Đánh giá năng lực đội ngũ IT trong việc xử lý sự cố và nâng cấp hệ thống.

+ Phát triển hệ thống quản lý rủi ro: (i) Triển khai các công cụ cảnh báo sớm để phát hiện rủi ro giao dịch bất thường; (ii) Xây dựng mô hình quản lý rủi ro tự động dựa trên phân tích dữ liệu lớn (Big Data).

** Đối với giai đoạn triển khai kế hoạch phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank giai đoạn 2018-2024*

- Mục tiêu: Phòng ngừa rủi ro hoạt động, rủi ro danh tiếng và rủi ro pháp luật, cải tiến sản phẩm và phát triển sản phẩm số mới.

- Nội dung công việc:

+ Kiểm tra, giám sát rủi ro hoạt động: (i) An toàn, ổn định hệ thống công nghệ thông tin và an ninh mạng; (ii) Rủi ro vận hành và tuân thủ pháp lý; (iii) Trải nghiệm khách hàng và dữ liệu; (iv) Theo dõi hiệu suất hệ thống qua chỉ số kỹ thuật: thời gian phản hồi, khả năng xử lý đồng thời.

+ Kiểm tra, giám sát rủi ro tuân thủ pháp luật trong quá trình triển khai: (i) Mức độ tuân thủ quy định của NHNN; (ii) Triển khai theo các văn bản quy định của NHNN; (iii) Đánh giá việc tuân thủ.

+ Kiểm tra, giám sát rủi ro danh tiếng trong quá trình triển khai: (i) Các khiếu nại của khách hàng: Giám sát theo thời gian thực để ngăn chặn và phản hồi kịp thời; (ii) Khảo sát định kỳ: Đánh giá mức độ và cải tiến kịp thời; (iii) Các phản ánh trên các phương tiện truyền thông mang tính tiêu cực, thất thiệt: Cung cấp thông tin minh bạch kịp thời.

Bảng 3.20: Kết quả giám sát các rủi ro hoạt động liên quan đến khách hàng trong quá trình chuyển đổi số và phát triển dịch vụ ngân hàng số của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Mục tiêu	Các yếu tố kiểm tra	Rủi ro liên quan	Biện pháp kiểm soát	Đánh giá mức độ hoàn thành	Ghi chú
1. Trải nghiệm khách hàng	- Đánh giá tính dễ sử dụng của các nền tảng NHS (ứng dụng di động, website)	Khách hàng gặp khó khăn trong việc sử dụng dịch vụ NHS	Cải thiện giao diện người dùng (UI/UX), đơn giản hóa quy trình	Cao	Tiến hành khảo sát khách hàng định kỳ về trải nghiệm sử dụng dịch vụ
	- Kiểm tra khả năng tương thích trên các thiết bị khác nhau (mobile, desktop)	Hạn chế về khả năng tương thích, lỗi hiển thị trên các thiết bị	Đảm bảo dịch vụ hỗ trợ đa nền tảng, kiểm tra chất lượng kỹ thuật	Trung bình	Cập nhật thường xuyên phiên bản ứng dụng mới
2. Hỗ trợ khách hàng	- Đánh giá chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng qua các kênh số (chat, gọi điện)	Khách hàng không nhận được hỗ trợ kịp thời, không hài lòng với dịch vụ	Thiết lập đội ngũ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, tăng cường hỗ trợ qua các kênh số	Cao	Đo lường thời gian phản hồi, sự hài lòng của khách hàng
	- Kiểm tra các dịch vụ hỗ trợ khách hàng sau giao dịch (hoàn trả, xử lý khiếu nại)	Quá trình giải quyết khiếu nại không hiệu quả, kéo dài	Tăng cường quy trình giải quyết khiếu nại nhanh chóng, cải thiện trải nghiệm	Trung bình	Đánh giá quy trình giải quyết khiếu nại định kỳ
3. Bảo mật thông tin khách hàng	- Kiểm tra quy trình bảo vệ thông tin cá nhân và tài chính của khách hàng	Lộ lọt thông tin khách hàng, vi phạm bảo mật dữ liệu	Áp dụng các biện pháp bảo mật cấp cao, mã hóa dữ liệu, xác thực đa yếu tố	Cao	Kiểm tra thường xuyên các hệ thống bảo mật và mã hóa dữ liệu
	- Đánh giá mức độ tuân thủ các quy định về bảo mật và quyền riêng tư của khách hàng	Vi phạm quyền riêng tư, mất quyền kiểm soát thông tin	Tuân thủ các quy định về bảo mật và quyền riêng tư (GDPR, ISO, PCI DSS)	Cao	Đảm bảo các quy trình và chính sách bảo mật phù hợp với quy định
4. Tiện ích và đa dạng dịch vụ	- Kiểm tra sự đa dạng các dịch vụ NHS cung cấp (chuyển tiền, vay vốn, thanh toán)	Khách hàng không hài lòng với các dịch vụ đang cung cấp	Đa dạng hóa các dịch vụ, cải tiến các tính năng hiện có	Cao	Đánh giá tần suất sử dụng dịch vụ và các phản hồi của khách hàng
	- Đánh giá mức độ tích hợp giữa các dịch vụ NHS và các hệ thống tài chính khác (ví dụ: ví điện tử, ngân hàng đối tác)	Thiếu tính kết nối giữa các dịch vụ, hạn chế tiện ích cho khách hàng	Tích hợp các dịch vụ đối tác, nâng cao tính linh hoạt cho khách hàng	Trung bình	Cần kết nối với các đối tác để cung cấp dịch vụ tốt hơn

5. Quản lý giao dịch và tài chính	- Kiểm tra tính chính xác và minh bạch của các giao dịch qua NHS	Giao dịch sai lệch, chậm trễ, không chính xác	Áp dụng công nghệ blockchain, xác thực giao dịch nhanh chóng và chính xác	Cao	Cải thiện hệ thống xử lý giao dịch để đảm bảo tính chính xác
	- Đánh giá sự tiện lợi trong các giao dịch thanh toán và chuyển tiền qua NHS	Khách hàng gặp rắc rối trong các giao dịch thanh toán, chuyển tiền	Đơn giản hóa quy trình, hỗ trợ thanh toán nhanh chóng, dễ dàng	Cao	Đánh giá sự hài lòng của khách hàng qua các khảo sát giao dịch
6. Đào tạo và hướng dẫn khách hàng	- Đảm bảo khách hàng được hướng dẫn sử dụng các dịch vụ NHS một cách dễ dàng	Khách hàng không hiểu cách sử dụng các tính năng của dịch vụ NHS	Cung cấp các video hướng dẫn, tài liệu trực tuyến, chăm sóc khách hàng 24/7	Cao	Đánh giá mức độ tiếp cận và hiệu quả của các tài liệu đào tạo
	- Kiểm tra sự sẵn sàng của khách hàng trong việc tiếp nhận các dịch vụ NHS mới	Khách hàng ngần ngại khi sử dụng các dịch vụ NHS mới	Tổ chức các khóa đào tạo trực tuyến, hội thảo về NHS	Cao	Phản hồi từ khách hàng sau các chương trình đào tạo

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo đánh giá quá trình chuyển đổi số của Vietinbank.

Đánh Giá Mức Độ Hoàn Thành:

- **Cao:** $\geq 80\%$ (Hoàn thành tốt các mục tiêu, biện pháp kiểm soát hiệu quả, rủi ro được kiểm soát tốt)

- **Trung bình:** 60% – 79% (Hoàn thành phần lớn mục tiêu, còn một số điểm cần cải thiện, rủi ro ở mức trung bình)

- **Thấp:** $< 60\%$ (Hoàn thành chưa đạt yêu cầu, biện pháp kiểm soát thiếu hiệu quả, rủi ro hiện hữu).

+ Thu thập và đánh giá phản hồi khách hàng: (i) Triển khai khảo sát và phân tích dữ liệu phản hồi từ khách hàng; (ii) Đánh giá các khiếu nại và đề xuất cải tiến sản phẩm.

+ Cải tiến quy trình và sản phẩm: (i) Phân tích dữ liệu hoạt động để tối ưu hóa các tính năng của dịch vụ NHS; (ii) Cải tiến quy trình eKYC, Xác thực sinh trắc học, đăng ký tài khoản và quy trình giao dịch để giảm thiểu thời gian và công đoạn cho khách hàng.

+ Phát triển sản phẩm số mới: (i) Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm số mới dựa trên xu hướng công nghệ như: Ứng dụng AI/ML để tư vấn tài chính

tự động; (ii) Phát triển NHS toàn diện tích hợp nhiều tiện ích mới (quản lý tài chính cá nhân, đầu tư trực tuyến); (iii) Đảm bảo các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của khách hàng và tính cạnh tranh trên thị trường.

+ Báo cáo và đánh giá kết quả thực hiện: (i) Lập báo cáo định kỳ về tiến độ chuyển đổi số, chỉ số hiệu quả và rủi ro gặp phải; (ii) Đưa ra các đề xuất điều chỉnh và cải tiến cho giai đoạn tiếp theo.

Bảng 3.21: Đánh giá kiểm tra, giám sát các rủi ro pháp luật triển khai thực hiện dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank năm 2024

STT	Tiêu chí đánh giá	Mô tả	Chỉ số đánh giá (KPIs)	Mức độ hoàn thành (✓/□)	Ghi chú
1	Tiến độ triển khai kế hoạch	Kiểm tra tiến độ thực hiện các hạng mục theo lộ trình chuyển đổi số.	100% hạng mục hoàn thành theo kế hoạch.	✓	
2	Tỷ lệ giao dịch qua kênh số	Đánh giá mức độ sử dụng dịch vụ ngân hàng số của khách hàng.	96 % giao dịch thực hiện qua kênh số so với tổng giao dịch.	✓	
3	Hạ tầng công nghệ và vận hành	Kiểm tra tính ổn định và hiệu suất của hệ thống công nghệ.	0 lần gián đoạn hệ thống/tháng. Thời gian xử lý lỗi trung bình.	✓	
4	An toàn thông tin & bảo mật	Đánh giá mức độ bảo mật và phòng chống rủi ro an ninh mạng.	0 vụ tấn công/hệ thống phát hiện được. Kết quả kiểm thử bảo mật (PenTest).	✓	
5	Mức độ tuân thủ NHNN (Kế hoạch 810) (quản lý rủi ro pháp luật)	Kiểm tra việc thực hiện đúng các quy định và chỉ đạo từ NHNN.	100% Số tiêu chí đã hoàn thành theo kế hoạch 810.	✓	
6	Trải nghiệm khách hàng	Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng về ngân hàng số.	97,6 Điểm đánh giá từ khảo sát khách hàng. Số lượng khiếu nại về dịch vụ số.	✓	
7	Nhận thức và kỹ năng số của nhân viên	Đánh giá mức độ sẵn sàng của nhân viên trong chuyển đổi số.	100% nhân viên được đào tạo về công nghệ & NHS. Điểm kiểm tra kiến thức số của nhân viên đều đạt.	✓	
8	Đề xuất cải tiến & tối ưu hóa	Kiểm tra số lượng đề xuất nâng cấp hệ thống, cải thiện dịch vụ.	Số lượng cải tiến đã triển khai: 16. 100% hiệu quả sau cải tiến.	✓	
9	Tuân thủ các quy định của Chính phủ, NHNN, pháp luật	Kiểm tra việc thực hiện đúng các quy định của Chính phủ, NHNN, pháp luật	100% tuân thủ, báo cáo đúng hạn quy định.	✓	

Nguồn: Tổng hợp từ các báo cáo kiểm tra, đánh giá của Vietinbank

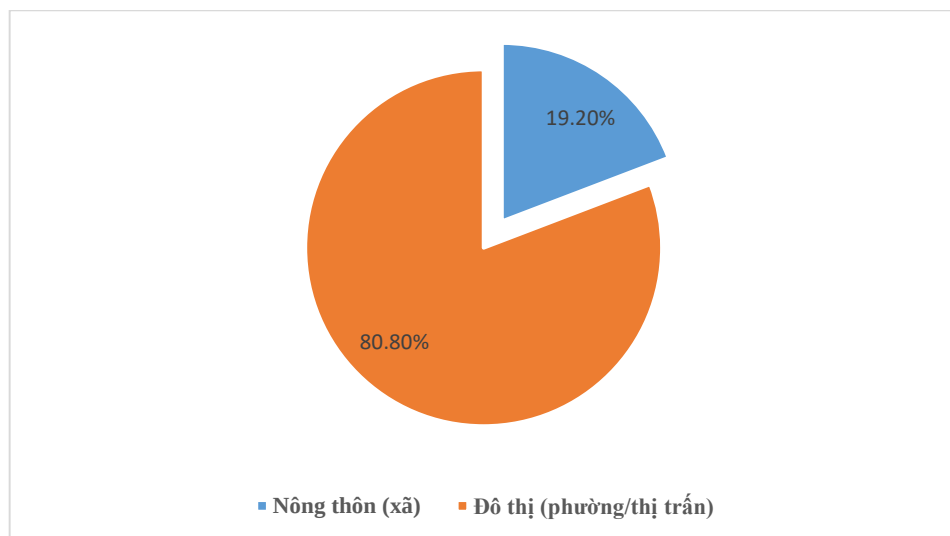
3.2.4. Đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng qua điều tra xã hội học

* Thông tin về mẫu khảo sát

Về quy mô mẫu: Tác giả tiến hành khảo sát, lấy ý kiến 445 khách hàng cá nhân của Vietinbank về mức độ hài lòng đối với dịch vụ NHS (bao gồm dịch vụ tiền gửi số, dịch vụ thanh toán và dịch vụ cho vay) mà ngân hàng cung cấp.

Về cơ cấu mẫu: Trong số những người tham gia trả lời, nam chiếm 47,9%, và tỷ lệ nữ giới là 52,1%. Số người trả lời có trình độ THCS là 5,1%, THPT chiếm 21,5%, người trả lời có trình độ trung cấp, cao đẳng chiếm 7,6%, người trả lời có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, với 51,0%, có trình độ sau đại học là 14,8%. Tỷ lệ người trả lời là học sinh sinh viên chiếm 11,7%; số là cán bộ, công chức, viên chức là 25,8%, số là công nhân và lao động tự do chiếm 10,8%, số là nông dân chiếm 9,7% và có 42,0% người trả lời làm nghề kinh doanh (trong các doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp nhà nước). Số người trả lời là người dân chiếm 43,6%, số là đại diện doanh nghiệp là 56,7%.

Về độ tuổi, người trả lời có cao tuổi nhất là sinh năm 1960, người trả lời trẻ nhất sinh năm 2008. Năm sinh trung bình của người trả lời là năm 1986.



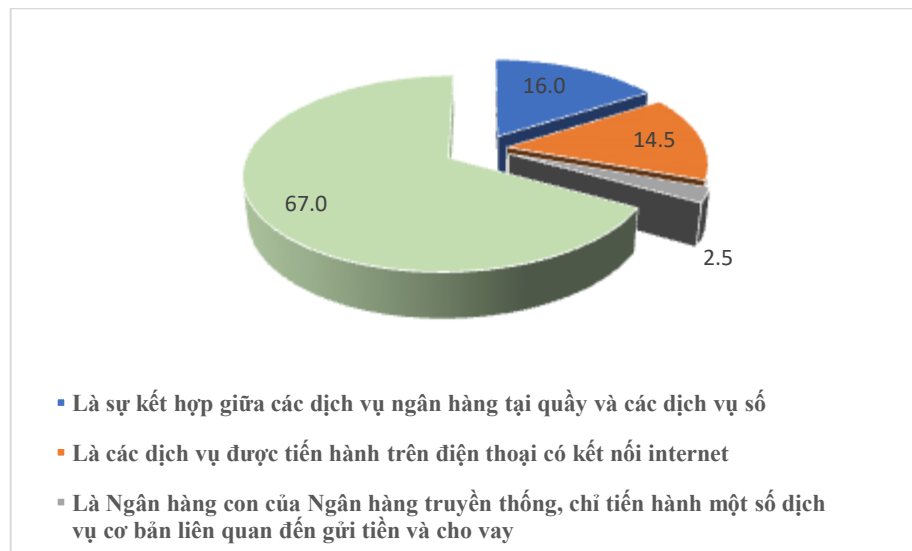
Biểu 3.9: Khu vực cư trú người trả lời

Biểu đồ 3.9 cho thấy tỷ lệ người trả lời cư trú ở khu vực nông thôn chiếm 19,2%, số người trả lời cư trú tại khu vực đô thị chiếm 80,8%. Số năm dùng dịch vụ NHS trung bình của người trả lời: 5,38 năm.

*** Kết quả và thảo luận**

- Tỷ lệ người hiểu, tiếp cận và sử dụng các dịch vụ NHS của Vietinbank có xu hướng tăng lên

Kết quả khảo sát 455 khách hàng cá nhân cho thấy, đa số đều đã từng nghe và sử dụng dịch vụ NHS. Trong đó, số ý kiến cho biết họ đã từng nghe và sử dụng thường xuyên là cao nhất, với 62,5%. Số ý kiến cho biết chưa từng nghe về dịch vụ NHS chỉ chiếm 9,7%. Việc chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ số chủ yếu là qua kênh giao tiếp với ngân hàng với tỷ lệ (59,6%), sau đó đến qua phương tiện thông tin đại chúng (50,8%) và qua bạn bè, người thân chỉ chiếm 39,3%. Tuy nhiên, quan niệm thế nào là dịch vụ NHS thì vẫn còn khá khác nhau giữa ý kiến trả lời mặc dù tỷ lệ đã nghe đến NHS là 90,3%.



Biểu 3.10: Nhận thức về dịch vụ ngân hàng số

Nguồn: Số liệu thu thập từ điều tra xã hội học của luận án

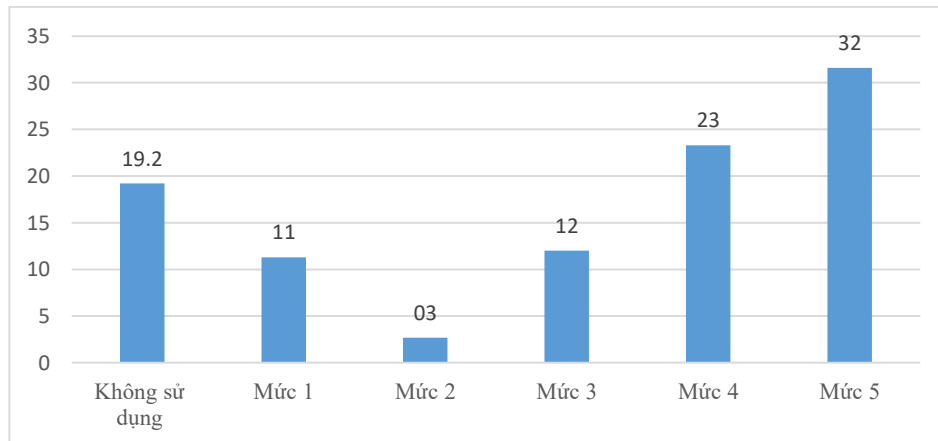
- Các dịch vụ NHS được Vietinbank cung cấp khá đa dạng, phù hợp với nhu cầu của khách hàng và tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ NHS cao hơn nhiều so với tỷ lệ khách hàng không sử dụng.

Dịch vụ số mà Vietinbank cung cấp cũng giống như giao dịch truyền thống, song được triển khai trên nền tảng số nên phù hợp với nhu cầu đa dạng bao gồm tiền gửi trực tuyến, các sản phẩm đầu tư trực tuyến, thanh toán trực tuyến và cho vay trực tuyến. Trong đó, tỷ lệ người sử dụng dịch vụ thanh toán

chiếm tỷ lệ cao nhất (80,3%), tiếp đến là tiền gửi trực tuyến (69,8%), cho vay trực tuyến được sử dụng ít nhất (42,2%).

- Mức độ thường xuyên sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến và dịch vụ tiền gửi trực tuyến do Vietinbank cung cấp ngày càng tăng

Trong số 80,8% ý kiến cho biết họ có sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến của NHS thì mức độ thường xuyên sử dụng là khác nhau, trong đó, số ý kiến lựa chọn mức 5 (rất thường xuyên) là cao nhất, với 31,6%, xếp vị trí thứ hai là mức số 4 (thường xuyên) với 23,3%. Tỷ lệ lựa chọn mức 2 (không thường xuyên) là thấp nhất, với 2,7% và số ý kiến lựa chọn mức 1 (rất không thường xuyên) là 11,3%. Có 12,0% ý kiến cho biết họ sử dụng dịch vụ này ở mức bình thường.



Biểu 3.11: Mức độ thường xuyên sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến của người trả lời (%)

Nguồn: Số liệu thu thập điều tra xã hội học của luận án

Đối với dịch vụ tiền gửi trực tuyến: Trong số 69,8% ý kiến cho biết họ có sử dụng dịch vụ tiền gửi trực tuyến của dịch vụ NHS thì mức độ thường xuyên sử dụng là khác nhau, trong đó, số ý kiến lựa chọn mức 5 (rất thường xuyên) là cao nhất, với 18,8%, các mức độ từ mức 1 (rất không thường xuyên) đến mức 4 có giá trị gần như ngang bằng nhau, dao động từ 11,7% (mức số 3 - trung bình) đến 14,0% (mức số 1 - rất không thường xuyên).

Tuy nhiên, đối với dịch vụ cho vay trực tuyến, trong số 42,2% ý kiến cho biết họ có sử dụng dịch vụ cho vay trực tuyến của NHS thì mức độ thường

xuên sử dụng là khác nhau, trong đó, số ý kiến lựa chọn mức 1 (rất không thường xuyên) là cao nhất, với 19,3%, các mức độ từ mức 2 (không thường xuyên) đến mức 5 (rất thường xuyên) có giá trị gần như ngang bằng nhau, dao động từ 4,6% (mức số 3 - trung bình) đến 7,2% (mức số 2 - không thường xuyên). Điều này cũng khá tương thích với thực tiễn khi mức độ chuyển đổi số đối với dịch vụ cho vay còn thấp do rủi ro trong lĩnh vực này cao.

- Mức độ hài lòng của khách hàng đối với các dịch vụ số cao

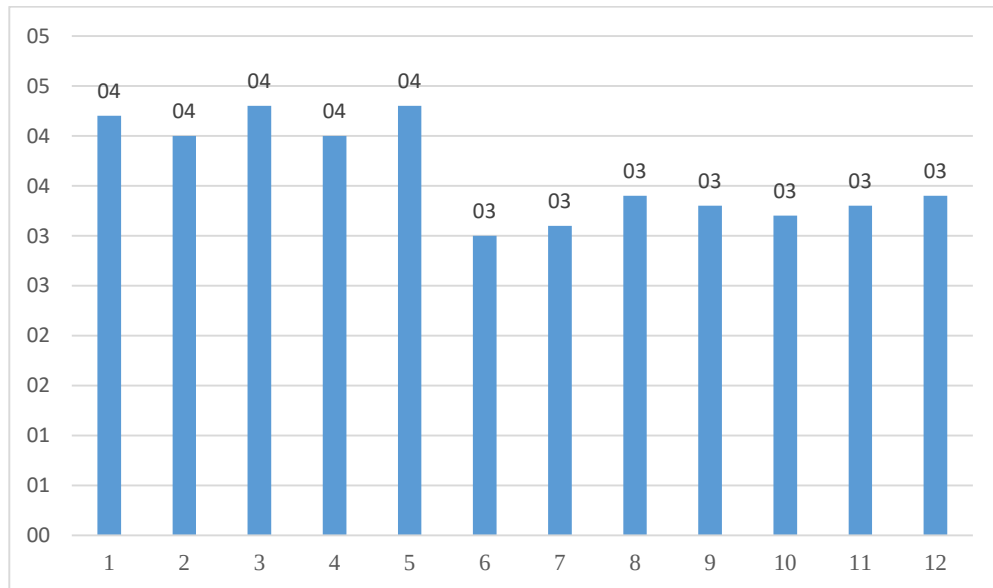
Đối với những người trả lời có sử dụng 4 dịch vụ của NHS (tiền gửi trực tuyến, thanh toán trực tuyến, cho vay trực tuyến và tham gia các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm trực tuyến), chúng tôi sử dụng thang đo mức độ hài lòng Likert gồm 5 mức, từ 1 (rất không hài lòng) đến 5 (rất hài lòng). Kết quả nghiên cứu được xử lý theo giá trị trung bình (tức mức trung bình cộng của các đánh giá của người trả lời). Dữ liệu được biểu hiện ở dạng đồ thị cho thấy người trả lời hài lòng nhất với dịch vụ thanh toán trực tuyến, với mức đánh giá trung bình là 3,7/5 điểm, xếp vị trí thứ hai là dịch vụ tiền gửi trực tuyến, với mức đánh giá trung bình là 3,4/5 điểm. Đối với hoạt động cho vay trực tuyến và tham gia các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm trực tuyến, điểm trung bình đều ở mức dưới 3, lần lượt là 2,6/5 điểm và 2,7/5 điểm.



Biểu 3.12: Tỷ lệ người trả lời chưa từng dùng các dịch vụ của ngân hàng số (%) và điểm trung bình của mức độ hài lòng của những người đã dùng đối với các dịch vụ này (điểm)

Nguồn: Số liệu thu thập điều tra xã hội học của luận án

Tiến hành đo lường về những ưu thế của dịch vụ NHS đối với người trả lời, kết quả thu được như sau:



Chú thích:

1. Tiết kiệm thời gian
2. Thực hiện và xác nhận các giao dịch với độ chính xác cao
3. Tiết kiệm chi phí đi lại
4. Tiết kiệm chi phí dịch vụ ngân hàng
5. Giao dịch chủ động, tiện lợi, dễ dàng
6. Sự đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS
7. Các thắc mắc và sự cố của khách hàng được ngân hàng giải quyết thỏa đáng
8. Ngân hàng luôn thông báo kết quả các giao dịch và số dư đúng lúc
9. Thông tin từ ngân hàng đến khách hàng luôn chính xác, kịp thời
10. Trang web của ngân hàng dễ sử dụng và truy cập nhanh chóng
11. Tính bảo mật của dịch vụ NHS cao
12. Phí thường niên thấp

Biểu 3.13: Giá trị trung bình của sự hài lòng của người trả lời đối với các ưu thế của dịch vụ ngân hàng số

Nguồn: Số liệu thu thập từ điều tra xã hội học của luận án

Để đo lường mức độ hài lòng của người trả lời đối với các ưu thế của dịch vụ NHS, chúng tôi sử dụng thang đo Likert gồm 5 mức từ mức số 1 (rất không hài lòng) đến mức số 5 (rất hài lòng). Biểu đồ thể hiện giá trị trung bình của các đánh giá của người trả lời về các khía cạnh trên.

Biểu đồ cho thấy ở tất cả các nội dung, người được hỏi đều có đánh giá trung bình từ mức 3 (trung bình) trở lên, trong đó, giá trị trung bình thấp nhất là sự đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS (3,0/5 điểm) và giá trị trung bình cao nhất là tiết kiệm chi phí đi lại và giao dịch chủ động, tiện lợi, dễ dàng (với giá trị trung bình cùng là 4,3/5 điểm).

Có thể chia đánh giá của người trả lời thành hai nhóm chính như sau:

Như vậy, dữ liệu cho thấy người trả lời hài lòng nhất với sự tiết kiệm chi phí đi lại và sự giao dịch chủ động, thuận lợi, dễ dàng và ít hài lòng nhất với sự đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS.

Dựa trên số liệu chuyển đổi số của NHNN, qua so sánh tương quan với các NHTMNN khác, có thể đánh giá mức độ chuyển đổi số và phát triển dịch vụ số tại Vietinbank như sau (Bảng 3.22)

Bảng 3.22: Mức độ chuyển đổi số và phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Vietinbank tính đến 31/12/2024

TT	Nội dung	Chuyển đổi NHTM số hoàn toàn	Mục tiêu Vietinbank theo quyết định 810/QĐ-NHNN	Kết quả thực hiện đến 31/12/2024
1	Nghị quyết vụ ngân hàng giao dịch trên nền tảng số	100%	Ít nhất 50% nghiệp vụ	60%
2	Tỷ lệ người dân trưởng thành sử dụng dịch vụ NHS	100%	50% người dân trưởng thành	60,9%
3	Tỷ lệ các giao dịch của NHTM được tiến hành qua kênh số	90%	70% giao dịch	98,7% được triển khai trên kênh số
4	Tự động hóa các quyết định giải ngân	100%	50% các quyết định giải ngân	55%
5	Hồ sơ công việc được lưu trữ trên nền tảng số	100%	70% hồ sơ công việc	70%
6	Tính liên kết giữa các bộ phận trong nội bộ NHTM	Chặt chẽ	Tăng cường liên kết giữa các phòng/Ban chức năng với Văn phòng chuyên đổi số	90%
7	Các điều kiện phát triển dịch vụ NHS	Đầy đủ, đồng bộ	Chưa đầy đủ	Chưa đầy đủ

Nguồn: NCS tổng hợp và đánh giá

3.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2018-2024

3.3.1. Những kết quả đạt được

Qua phân tích tình hình phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank cho thấy Vietinbank đã từng bước mở rộng phát triển dịch vụ NHS cả về số lượng, chất lượng, loại hình dịch vụ, từ đó đã phần nào đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế xã hội đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh của Vietinbank. Thể hiện:

Một là: Vietinbank đã từng bước xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển dịch vụ ngân hàng nói chung và chiến lược phát triển dịch vụ NHS nói riêng.

Ngay từ năm 2018, Vietinbank đã xây dựng được Chiến lược phát triển đến năm 2020, theo đó Vietinbank chủ trương đẩy mạnh đầu tư hệ thống công nghệ thông tin hiện đại, đồng bộ; thực hiện chiến lược tuyển dụng và đào tạo đội ngũ cán bộ trẻ, có trình độ làm cơ sở cho việc phát triển và đa dạng hóa các loại hình dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ NHS nói riêng. Tích cực triển khai đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ NHS, phát triển các sản phẩm dịch vụ mới, tăng cường phát triển kênh phân phối mới dựa trên nền tảng CNTT hiện đại. Đến nay, Vietinbank đã đạt được những kết quả nhất định trong chiến lược phát triển dịch vụ NHS với mục tiêu trở thành ngân hàng hàng đầu trong việc cung cấp các sản phẩm dịch vụ NHS của Việt Nam và khu vực. Năm 2022, Vietinbank đã vinh dự nhận nhiều giải thưởng về phát triển dịch vụ NHS, các giải thưởng này góp phần quan trọng trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển dịch vụ NHS của Chủ tịch HĐQT Vietinbank đã đề ra.

Hai là: Các điều kiện cần thiết để phát triển dịch vụ NHS ngày càng được hoàn thiện.

Trên cơ sở Chiến lược phát triển dịch vụ NHS đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, Vietinbank đã và đang thực hiện xây dựng đồng bộ các cơ chế, quy chế, quy định mang tính chất ổn định và xương sống cho hoạt động NHS như

Quy định về cho vay, Quy định về huy động vốn, Quy định bảo lãnh, Quy định về hoạt động thẻ, Quy định về xử lý nợ... và các Quy trình tác nghiệp theo tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001: 2008, nhằm xây dựng phong cách giao dịch mang văn hóa Vietinbank và đáp ứng nhanh nhất và tốt nhất các yêu cầu của khách hàng. - Các loại hình dịch vụ ngày càng được đa dạng hóa, đặc biệt các sản phẩm dịch vụ NHS mới có hàm lượng công nghệ cao được chú trọng phát triển. Trong những năm qua, Vietinbank chủ trương chia khách hàng theo đối tượng khách hàng doanh nghiệp lớn, khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa và khách hàng cá nhân. Sản phẩm dịch vụ NHS nhờ đó mà có điều kiện được tách bạch rõ ràng và hướng tới nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp. Đặc biệt là các sản phẩm chứa hàm lượng công nghệ cao và phù hợp với xu thế phát triển của NHTM hiện đại như: Vietinbank Ipay, Vietinbank eFAST...

Bảng 3.23: Kết quả đánh giá phát triển dịch vụ ngân hàng số ở Vietinbank dưới góc độ quản lý 2018-2024

Tiêu chí đánh giá	Mô tả	Công cụ đánh giá	Phân tích đánh giá	Điểm đánh giá (Cao / Trung Bình / Thấp)
1. Chiến lược và tầm nhìn chuyển đổi số	Đánh giá mức độ rõ ràng và tính khả thi của chiến lược chuyển đổi số trong toàn bộ ngân hàng.	Báo cáo chiến lược, tầm nhìn dài hạn, cuộc họp chiến lược lãnh đạo	Phân tích sự phù hợp với xu hướng công nghệ mới	Cao
2. Quản lý Dự án chuyển đổi số	Đánh giá khả năng quản lý và triển khai các dự án chuyển đổi số trong ngân hàng.	Báo cáo tiến độ dự án, phê duyệt ngân sách, báo cáo tình trạng dự án	Kiểm tra các dự án đã được triển khai đúng tiến độ	Trung Bình
3. Công nghệ và hạ tầng công nghệ	Đánh giá mức độ đầu tư vào công nghệ, phần mềm và hạ tầng phục vụ cho chuyển đổi số.	Phân tích cơ sở hạ tầng, báo cáo bảo trì, cập nhật công nghệ	Đảm bảo các hệ thống có khả năng mở rộng và linh hoạt	Trung Bình
4. Sự đổi mới và phát triển dịch vụ NHS	Đánh giá sự sáng tạo và khả năng đổi mới các dịch vụ NHS, bao gồm các dịch vụ mới.	Báo cáo dịch vụ mới, đánh giá nhu cầu khách hàng, khảo sát khách hàng	Sự phát triển các dịch vụ tiện ích, thanh toán qua di động, vay online	Trung Bình

Tiêu chí đánh giá	Mô tả	Công cụ đánh giá	Phân tích đánh giá	Điểm đánh giá (Cao / Trung Bình / Thấp)
5. Bảo mật và an toàn thông tin	Đánh giá mức độ bảo mật của hệ thống NHS, khả năng bảo vệ dữ liệu khách hàng.	Kiểm tra bảo mật hệ thống, audit bảo mật, kiểm tra tuân thủ tiêu chuẩn bảo mật	Cập nhật chính sách bảo mật và phòng chống gian lận	Cao
6. Quản lý rủi ro và đánh giá rủi ro	Đánh giá khả năng nhận diện, đánh giá và quản lý các rủi ro liên quan đến NHS.	Báo cáo rủi ro, phân tích dữ liệu, đánh giá các rủi ro tiềm ẩn	Xây dựng cơ chế cảnh báo và xử lý rủi ro kịp thời	Cao
7. Tuân thủ quy định pháp lý	Đánh giá mức độ tuân thủ các quy định pháp lý về bảo mật, dữ liệu và các yêu cầu của cơ quan chức năng.	Kiểm tra các quy định và báo cáo tuân thủ pháp lý, audit nội bộ	Đảm bảo ngân hàng tuân thủ đầy đủ các quy định của Ngân hàng Nhà nước	Cao
8. Chất lượng dịch vụ khách hàng và trải nghiệm người dùng	Đánh giá sự hài lòng của khách hàng với các dịch vụ NHS, trải nghiệm người dùng.	Khảo sát khách hàng, phân tích dữ liệu phản hồi, NPS (Net Promoter Score)	Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng về tiện ích, tốc độ giao dịch	Trung Bình
9. Hiệu quả tài chính và kinh doanh	Đánh giá hiệu quả tài chính từ các dịch vụ NHS, bao gồm tăng trưởng doanh thu và giảm chi phí.	Phân tích báo cáo tài chính, các chỉ số KPI liên quan đến NHS	Đánh giá doanh thu từ dịch vụ số, tỷ lệ chi phí hoạt động	Trung Bình
10. Đào tạo và phát triển nhân lực	Đánh giá khả năng đào tạo nhân viên để sử dụng công nghệ số và phát triển dịch vụ NHS.	Báo cáo đào tạo, chương trình đào tạo, đánh giá năng lực nhân viên	Kiểm tra các chương trình đào tạo và sự sẵn sàng của nhân viên	Cao
11. Hợp tác và quan hệ đối tác công nghệ	Đánh giá mối quan hệ đối tác với các công ty công nghệ, fintech và các nhà cung cấp dịch vụ hỗ trợ.	Báo cáo hợp tác đối tác, đánh giá các nhà cung cấp công nghệ	Tìm kiếm và mở rộng các cơ hội hợp tác chiến lược với các fintech và công ty công nghệ	Cao
12. Tính linh hoạt và khả năng mở rộng	Đánh giá khả năng linh hoạt của hệ thống NHS, khả năng mở rộng quy mô dịch vụ.	Phân tích hạ tầng công nghệ, báo cáo về khả năng mở rộng của hệ thống	Đảm bảo ngân hàng có thể mở rộng dịch vụ để đáp ứng nhu cầu gia tăng	Cao

Nguồn: NCS tổng hợp

Trong đó: Cao: $\geq 80\%$ (Hệ thống đã thực hiện rất tốt tiêu chí đánh giá, hiệu quả rõ rệt, ít rủi ro, đạt được mục tiêu đề ra.); **Trung bình:** 60% - 79% (Hệ thống đáp ứng được một phần tiêu chí, có tiến bộ nhưng vẫn còn điểm yếu cần cải thiện); **Thấp:** $< 60\%$ (Chưa đáp ứng tốt tiêu chí, hiệu quả thấp, tiềm ẩn rủi ro cao, cần thay đổi đáng kể).

Trong giai đoạn 2018-2024, **7/12 tiêu chí** đạt mức **Cao** ($\approx 58\%$) - phản ánh VietinBank có chiến lược và nền tảng khá mạnh trong chuyển đổi số; **5/12 tiêu chí** ở mức **Trung bình** - cho thấy một số khâu trong triển khai, đổi mới dịch vụ, và hiệu quả tài chính cần được cải thiện; **Không có tiêu chí nào ở mức Thấp**, cho thấy ngân hàng không gặp khủng hoảng nghiêm trọng trong quá trình chuyển đổi số.

Ba là: Chất lượng hoạt động dịch vụ NHS từng bước được nâng cao. Cùng với việc thay đổi mô hình tổ chức theo hướng tập trung và chuyên môn hóa, Vietinbank đã từng bước cải tiến quy trình nghiệp vụ, nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu khách hàng, đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ NHS, nâng cao các tiện ích của từng loại sản phẩm nhằm hướng tới đối tượng khách hàng cá nhân đông đảo trong nước và quốc tế.

Bảng 3.24: Chỉ số CIR (Cost to Income Ratio) tại một số ngân hàng Việt Nam giai đoạn 2018-2024

Đơn vị: %

Chỉ số CIR	Vietinbank	BIDV	Vietcombank	VP bank
2018	41,10	40	35	35
2019	36,6	38,7	33	31
2020	35,5	41,1	33	31
2021	32,3	38,5	30	30
2022	29,9	31,7	30	22,4
2023	28,9	33,6	29	22,3
2024	27,5	34,9	-	23

Nguồn: Số liệu từ báo cáo của NHNN

Kiểm định Wald với các biến số (1), (2) và (3) đều có mức ý nghĩa $P < 0,05$ nên đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định cho thấy nếu khách hàng thường xuyên sử dụng dịch vụ tiền gửi trực tuyến thì mức độ hài lòng với dịch vụ ngân hàng số của họ tăng thêm 1,232 lần; nếu khách hàng thường xuyên sử dụng dịch vụ thanh toán số thì mức độ hài lòng với dịch vụ ngân hàng số của họ tăng thêm 4,781 lần và nếu khách hàng thường xuyên sử dụng dịch vụ cho vay trực tuyến thì mức độ hài lòng với dịch vụ ngân hàng số của họ tăng thêm 1,416 lần.

Như vậy, dữ liệu cho thấy sự trải nghiệm thường xuyên của khách hàng đối với dịch vụ thanh toán trực tuyến có ảnh hưởng mạnh đến sự hài lòng của họ với dịch vụ ngân hàng số nói chung, trong khi trải nghiệm về tiền gửi trực tuyến và cho vay trực tuyến ít có tác động hơn đến vấn đề này.

Bảng 3.25: Mô hình hồi quy Binary Logistic về tác động của mức độ sử dụng tiền gửi trực tuyến, thanh toán trực tuyến và cho vay trực tuyến đến sự hài lòng với dịch vụ ngân hàng số

	Hệ số B	Sai biệt chuẩn	Kiểm định Wald	Mức ý nghĩa Sig	Tỷ lệ chênh lệch Exp B)
(1)	1.565	.251	38.867	.000	1.232
(2)	.209	.065	10.353	.001	4.781
(3)	.876	.261	11.267	.001	1.416
Hằng số	1.200	.257	21.722	.000	.301

Nguồn: Kết quả điều tra của luận án

Chú thích:

Biến số: Sự hài lòng với dịch vụ ngân hàng số nói chung với các giá trị: 1: có; 0: không.

(1): Biến số sử dụng dịch vụ tiền gửi trực tuyến với các giá trị: 0: không thường xuyên sử dụng, 1: thường xuyên sử dụng.

(2): Biến số sử dụng dịch vụ thanh toán trực tuyến với các giá trị: 0: không thường xuyên sử dụng, 1: thường xuyên sử dụng.

(3): Biến số sử dụng dịch vụ cho vay trực tuyến với các giá trị: 0: không thường xuyên sử dụng, 1: thường xuyên sử dụng.

Bốn là: Cơ cấu các sản phẩm dịch vụ NHS ngày càng được đổi mới và phát triển.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang ngày một ảnh hưởng sâu sắc đến mọi góc cạnh của đời sống kinh tế xã hội; nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường với sự phát triển đồng bộ của thị trường tiền tệ, thị trường vốn, thị trường chứng khoán, việc huy động vốn cho các doanh nghiệp không chỉ còn là nhiệm vụ của riêng các NHTM. Các sản phẩm dịch vụ NHBL được chuyển dịch và hướng mạnh đến các sản phẩm dịch vụ phi tín dụng như: dịch vụ thẻ và ngân hàng điện tử, dịch vụ thanh toán, dịch vụ kiều hối... và các gói sản phẩm với sự kết hợp đồng bộ của các sản phẩm dịch vụ khác nhau cũng được ra đời với mục tiêu thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng. Dịch vụ huy động vốn, tín dụng: Nhờ có chiến lược chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS, hoạt động dịch vụ huy động vốn, tín dụng của Vietinbank tăng trưởng bền vững qua các năm, đặc biệt 2 năm gần đây số liệu về hoạt động dịch vụ của Vietinbank tăng trưởng mạnh mẽ hơn, hiệu quả hơn, tỷ lệ tiền gửi CASA tăng mạnh. Hoạt động bán lẻ: VietinBank giữ vững 8 năm liên tiếp là “Ngân hàng Bán lẻ tốt nhất Việt Nam”: Năm 2023 đánh dấu lần thứ 8 liên tiếp VietinBank được Tạp chí Global Banking & Finance Review công nhận là “Ngân hàng Bán lẻ tốt nhất Việt Nam”. Đây là kết quả của quá trình chuyển đổi số, chú trọng đầu tư và nỗ lực phát triển không ngừng trong hoạt động bán lẻ của VietinBank. Ước tính dư nợ bán lẻ năm 2023 của VietinBank tăng 16% so với năm 2022, huy động vốn tăng 13%, tổng thu nhập hoạt động tăng 10%, số lượng khách hàng bán lẻ (KHBL) tăng hơn 16%. Sau 10 năm chuyển đổi, hoạt động kinh doanh bán lẻ toàn hệ thống VietinBank duy trì tốc độ tăng trưởng liên tục. 5 năm qua, dư nợ bình quân bán lẻ tăng khoảng 19%/năm, số lượng KHBL tăng bình quân trên 16%/năm. Song song đó, tỷ lệ nợ xấu của KHBL cũng luôn được duy trì ở mức kiểm soát thấp dưới 1%, đảm bảo chất lượng tín dụng trong ngưỡng an toàn ngân hàng đề ra.

Bảng 3.26. Mô hình hồi quy Binary Logistic về tác động của các kỳ vọng của khách hàng về dịch vụ ngân hàng số đến xu hướng sử dụng dịch vụ ngân hàng số trong tương lai

	Hệ số B	Sai biệt chuẩn	Kiểm định Wald	Mức ý nghĩa Sig	Tỷ lệ chênh lệch Exp B)
(1)	2.153	.627	11.780	.001	8.610
(2)	1.613	.534	9.133	.003	5.018
(3)	1.283	.531	5.851	.016	.277
(4)	3.569	.775	21.214	.000	.028
(5)	1.231	.565	4.742	.029	3.425
(6)	1.324	.596	4.932	.026	3.760
Hằng số	.466	1.716	.074	.786	1.593

Nguồn: Kết quả điều tra của luận án

Chú thích:

Biến số: Xu hướng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS trong tương lai với các giá trị: 1: có; 0: không.

(1): Biến số công nghệ tốt hơn, khắc phục được sai sót với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

(2): Biến số thao tác kỹ thuật cần đơn giản, dễ dàng hơn với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

(3): Biến số các sản phẩm dịch vụ NHS của ngân hàng đa dạng, cung ứng nhiều lựa chọn cho khách hàng với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

(4): Biến số hình thức sản phẩm dịch vụ NHS đẹp, bắt mắt, hấp dẫn khách hàng hơn với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

(5): Biến số có sự hỗ trợ kịp thời khi khách hàng cần đến với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

(6): Biến số nhân viên có đủ kiến thức chuyên môn để tư vấn hoặc trả lời thắc mắc của khách hàng với các giá trị: 1: đúng, 0: sai.

Mô hình hồi quy thể hiện tác động của 6 kỳ vọng của người trả lời về dịch vụ NHS đến xu hướng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS trong tương lai của họ. Kiểm định Wald của các biến số từ (1) đến (6) đều có mức ý nghĩa $P < 0,05$ nên đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả kiểm định cho thấy các khía cạnh sau:

- Nếu dịch vụ NHS có công nghệ tốt hơn, khắc phục được sai sót thì khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 8,6 lần;

- Nếu dịch vụ NHS có thao tác kỹ thuật đơn giản, dễ dàng hơn thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 5,0 lần;

- Nếu dịch vụ NHS có các sản phẩm dịch vụ đa dạng, cung ứng nhiều lựa chọn cho khách hàng thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 0,27 lần;

- Nếu dịch vụ NHS có hình thức sản phẩm đẹp, bắt mắt, hấp dẫn khách hàng hơn thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 0,028 lần;

- Nếu có sự hỗ trợ kịp thời khi khách hàng cần đến thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 3,4 lần;

- Nếu nhân viên có đủ kiến thức chuyên môn để tư vấn hoặc trả lời thắc mắc của khách hàng thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng thêm 3,7 lần;

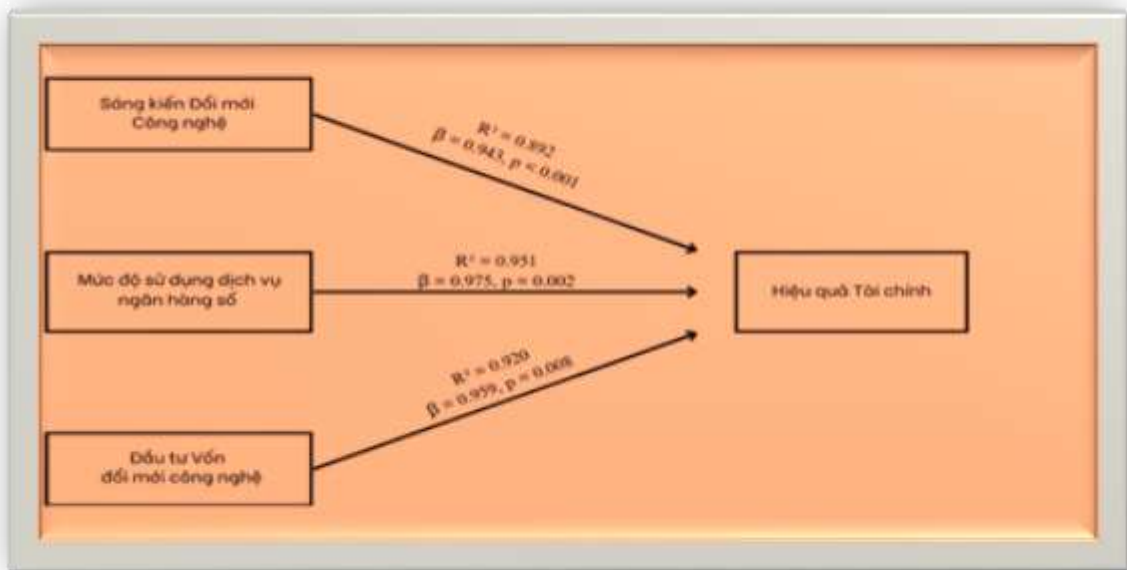
Như vậy, mô hình hồi quy cho thấy có một số kỳ vọng nếu được đáp ứng thì xu hướng khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ NHS tăng mạnh, bao gồm (xếp theo thứ tự tác động từ cao đến thấp): công nghệ tốt hơn, khắc phục được sai sót; thao tác kỹ thuật đơn giản, dễ dàng hơn; nhân viên có đủ kiến thức chuyên môn để tư vấn hoặc trả lời thắc mắc của khách hàng và có sự hỗ trợ kịp thời khi khách hàng cần đến. Trong khi đó, các yếu tố như các sản phẩm dịch vụ NHS của ngân hàng đa dạng, cung ứng nhiều lựa chọn cho khách hàng; hình thức sản phẩm dịch vụ NHS đẹp, bắt mắt, hấp dẫn khách hàng ít có tác động đến xu hướng sử dụng dịch vụ NHS trong tương lai của khách hàng.

Nhà là: Đầu tư cải tiến công nghệ, gia tăng mức độ xâm nhập của các dịch vụ NHS ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính của Vietinbank

Sử dụng mô hình hồi quy để lượng hóa ảnh hưởng của các yếu tố đến hiệu quả tài chính (lợi nhuận) của Vietinbank giai đoạn 2018-2024 cho

thấy, có 3 yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính, đó là: sáng kiến đổi mới công nghệ, mức độ sử dụng dịch vụ NHS và đầu tư vốn đổi mới công nghệ.

Biến độc lập	Tiêu chí	Biến phụ thuộc	R-square	Standardized Coefficients (beta)	Sig.	Chiều ảnh hưởng	Nhận định
Đổi mới Công nghệ	Tỷ lệ triển khai trên thực tế KHDN	Hiệu quả Tài chính	0.979	0.989	0.000	Tăng giá trị	Mối quan hệ rất mạnh, dương. Tỷ lệ triển khai sáng kiến KHCN có ảnh hưởng rất lớn và tích cực đến lợi nhuận sau thuế, với mức độ giải thích phương sai lên đến 97.9%.
Đổi mới Công nghệ	Tỷ lệ áp dụng trên sp KHDN	Hiệu quả Tài chính	0.805	0.897	0.015	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Việc áp dụng sáng kiến vào sản phẩm có tác động tích cực đến lợi nhuận, tuy nhiên mức độ giải thích phương sai (80.5%) thấp hơn so với biến đầu tiên.
Mức độ sử dụng dịch vụ NHS	Tỷ lệ giao dịch trên người dùng iPay	Hiệu quả Tài chính	0.995	0.997	0.000	Tăng giá trị	Mối quan hệ rất mạnh, dương. Tỷ lệ giao dịch qua iPay có ảnh hưởng cực kỳ lớn đến lợi nhuận sau thuế, với gần như toàn bộ biến động được giải thích (99.5%).
Mức độ sử dụng dịch vụ NHS	Tỷ trọng giao dịch qua iPay so với tổng giao dịch khách hàng Bán lẻ	Hiệu quả Tài chính	0.898	0.948	0.004	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Tỷ trọng giao dịch qua iPay có tác động tích cực đến lợi nhuận, với khả năng giải thích phương sai đạt 89.8%.
Mức độ sử dụng dịch vụ NHS	Vietin sự hài lòng contact center	Hiệu quả Tài chính	0.96	0.98	0.001	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Sự hài lòng của khách hàng liên quan trực tiếp và tích cực đến lợi nhuận sau thuế, với mức giải thích phương sai đạt 96%.
Đầu tư đổi mới Công nghệ	Tỷ trọng vốn Viettin cho KHCN	Hiệu quả Tài chính	0.902	0.95	0.004	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Việc đầu tư vốn vào KHCN có tác động tích cực đáng kể đến lợi nhuận, với khả năng giải thích phương sai đạt 90.2%.
Đầu tư đổi mới Công nghệ	Tỷ lệ kênh dịch vụ NHS/tổng nguồn vốn	Hiệu quả Tài chính	0.908	0.953	0.003	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Tăng tỷ trọng dịch vụ NHS so với tổng nguồn vốn góp phần lớn vào việc tăng lợi nhuận, giải thích được 90.8% biến động.
Đầu tư đổi mới Công nghệ	Tỷ trọng giữa dịch vụ NHS so với kênh truyền thống	Hiệu quả Tài chính	0.952	0.976	0.001	Tăng giá trị	Mối quan hệ mạnh, dương. Dịch vụ NHS so với kênh truyền thống có ảnh hưởng đáng kể đến lợi nhuận sau thuế, với khả năng giải thích phương sai đạt 95.2%.



Hiệu quả Tài chính = 9.495 + 0.943 × Sáng kiến Đổi mới Công nghệ + 0.975 × Sử dụng dịch vụ NHS + 0.959 × Đầu tư đổi mới Công nghệ.

Kết quả của mô hình cho thấy:

Biến độc lập	Biến phụ thuộc	R-square	Standardized Coefficients (Beta)	Sig.	Chiều ảnh hưởng	Nhận định
Đổi mới Công nghệ	Hiệu quả Tài chính	0.892	0.943	0.000	Tăng giá trị	Sáng kiến KHCN có ảnh hưởng rất mạnh và tích cực đến lợi nhuận sau thuế, với khả năng giải thích 89.2% biến động.
Mức độ sử dụng dịch vụ NHS	Hiệu quả Tài chính	0.951	0.975	0.002	Tăng giá trị	Tỷ lệ sử dụng NHS có tác động cực kỳ mạnh mẽ, với mức độ giải thích biến động lợi nhuận lên đến 95.1%.
Đầu tư đổi mới Công nghệ	Hiệu quả Tài chính	0.920	0.959	0.008	Tăng giá trị	Đầu tư vốn vào KHCN có tác động mạnh mẽ và tích cực, với khả năng giải thích 92% biến động lợi nhuận sau thuế.

- **Đổi mới công nghệ:** Các sáng kiến đổi mới, đặc biệt là tỷ lệ triển khai thực tế, có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả tài chính. Với hệ số Beta 0.943 cho thấy, khi triển khai **Đổi mới Công nghệ** tăng 1 đơn vị, **Hiệu quả Tài chính** sẽ tăng trung bình **0.943 đơn vị**, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi.

- **Mức độ sử dụng dịch vụ NHS:** Chuyển đổi số thông qua các nền tảng như **iPay** là một yếu tố chiến lược, vừa giảm chi phí vận hành vừa tăng cường trải nghiệm khách hàng, từ đó gia tăng lợi nhuận với hệ số Beta 0.975, khi **Mức độ sử dụng dịch vụ NHS** tăng 1 đơn vị thì **Hiệu quả Tài chính** sẽ tăng trung bình **0.975 đơn vị**, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi. Điều này khuyến cáo Vietinbank nên tập trung đẩy mạnh sự tiện lợi, độ bảo mật, và chiến lược quảng bá dịch vụ NHS để khuyến khích khách hàng sử dụng.

Bảng 3.27: Mức độ xâm nhập

Tiêu chí	Giá trị/Thông tin	Nhận định
Biến phụ thuộc	ln_profit (Log tự nhiên của lợi nhuận Vietin Bank)	Lợi nhuận (log tự nhiên) là biến cần được dự đoán.
Biến độc lập	ln_nhs_retail (Log tự nhiên giá trị NHS)	Biến giải thích là log tự nhiên của giá trị NHS.
R-squared	0.975	97.5% biến động trong lợi nhuận được giải thích bởi biến độc lập. Đây là mức độ giải thích rất cao, cho thấy mô hình phù hợp mạnh mẽ.
Adjusted R-squared	0.969	Đã điều chỉnh theo bậc tự do, R-squared vẫn rất cao, khẳng định tính mạnh mẽ của mô hình.
Hệ số hồi quy - Intercept (const)	8.048	Khi log tự nhiên của NHS bằng 0, giá trị dự đoán của log tự nhiên của Lợi nhuận NHS là 8.048.
Hệ số hồi quy - ln_nhs_retail	1.3785	Với mỗi mức tăng 1 đơn vị của NHS, Lợi nhuận Vietin tăng thêm 1.3785 đơn vị, giữ các yếu tố khác không đổi.
F-statistic	155.7 (p-value = 0.000237)	Mô hình hồi quy tổng thể có ý nghĩa thống kê mạnh, cho thấy khả năng giải thích tốt của biến độc lập.
AIC/BIC	AIC = -1.336, BIC = -1.753	Giá trị thấp của AIC và BIC cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt, đặc biệt khi so sánh với các mô hình khác.
Durbin-Watson	2.164	Giá trị gần 2 chỉ ra rằng không có tự tương quan nghiêm trọng trong phần dư, phù hợp cho phân tích.
Omnibus/Jarque-Bera Tests	Không có độ lệch lớn khỏi phân phối chuẩn, nhưng độ tin cậy hạn chế do mẫu nhỏ (6 quan sát).	Không phát hiện sai số nghiêm trọng về phân phối chuẩn của phần dư, nhưng cỡ mẫu nhỏ làm giảm độ tin cậy của kết luận.

Nguồn: Kết quả điều tra của luận án

- **Đầu tư đổi mới công nghệ:** Việc phân bổ vốn đầu tư hợp lý vào công nghệ không chỉ mang lại hiệu quả ngắn hạn mà còn tạo nền tảng cho tăng trưởng dài hạn. Với hệ số Beta 0.959, khi Đầu tư Vốn đổi mới Công nghệ tăng 1 đơn vị thì Hiệu quả Tài chính sẽ tăng trung bình 0.975 đơn vị, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi. Điều này khuyến cáo Vietinbank cần có kế hoạch cụ thể để phân bổ nguồn lực cho R&D và các dự án công nghệ mang tính chiến lược.

Tóm lại, chuyển đổi số, phát triển dịch vụ NHS đã giúp cho Vietinbank: (i) Góp phần tăng thu nhập; (ii) Thị phần khách hàng không ngừng tăng; (iii) Danh mục sản phẩm ngày càng hoàn thiện; (iv) Kênh phân phối không ngừng được mở rộng và (v) Công tác quản trị điều hành có bước cải tiến tích cực.

3.3.2. Những hạn chế trong phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam và nguyên nhân

3.3.2.1. Những hạn chế

Mặc dù đã đạt được những kết quả quan trọng trong phát triển dịch vụ NHS, song phát triển dịch vụ NHS ở Vietinbank cũng còn nhiều bất cập, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển NHS. Cụ thể:

- *Lộ trình phát triển dịch vụ NHS chưa thực sự gắn với việc tạo lập các điều kiện cần thiết để thực hiện.*

Mặc dù Vietinbank đã xây dựng Chiến lược và lộ trình cụ thể để triển khai chiến lược phát triển dịch vụ NHS, song trong từng giai đoạn cụ thể chưa gắn với việc tạo lập và phát triển các điều kiện cần thiết về nguồn tài chính, nguồn vốn con người, hạ tầng kỹ thuật cũng như hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro. Trong quá trình triển khai thực hiện các dịch vụ số, thỉnh thoảng vẫn xảy ra các tình trạng nghẽn mạng, không giao dịch được.

- *Sản phẩm dịch vụ ngân hàng nói chung và dịch vụ NHS nói riêng chưa đa dạng, cơ cấu sản phẩm dịch vụ chưa hợp lý, chất lượng dịch vụ chưa thỏa mãn được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.*

- Hệ thống CNTT còn chưa có sự tương thích giữa các NHTM trong nước và lạc hậu so với các NHTM nước ngoài.

Vietinbank là NHTM đi đầu trong việc đổi mới công nghệ, tích cực đầu tư phát triển hệ thống mạng nội bộ tương đối đồng bộ, tuy nhiên do quá trình đầu tư kéo dài, lượng vốn đầu tư còn ít nên hệ thống công nghệ thông tin còn chưa thực sự đồng bộ; bên cạnh đó hệ thống công nghệ thông tin của các NHTM trong nước không tương thích với nhau, do vậy chưa tạo được sức mạnh tổng thể của cả hệ thống NHTM nội địa, chưa đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Hệ thống thẻ và dịch vụ ngân hàng điện tử chưa có sự liên kết với hệ thống thanh toán của toàn bộ ngân hàng nên khi sử dụng các sản phẩm thẻ và dịch vụ ngân hàng điện tử mặc dù thao tác nhanh nhưng nếu thực hiện chuyển tiền hoặc thanh toán với các tài khoản thanh toán khác còn chậm.

Nền tảng công nghệ và ứng dụng công nghệ hiện đại vào phát triển dịch vụ NHS còn chưa tốt. Hoạt động dịch vụ NHS đòi hỏi yêu cầu rất cao về hệ thống công nghệ thông tin của ngân hàng, phải được xử lý nhanh, chính xác và mức độ bảo mật thông tin cao. Trong những năm qua, Vietinbank đã tích cực đầu tư nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi (core banking) và tích hợp các ứng dụng về dịch vụ NHS và đã đạt được những thành công bước đầu. Tuy nhiên, so với yêu cầu đặt ra về phát triển Vietinbank trở thành tập đoàn tài chính tầm cỡ khu vực thì hệ thống công nghệ thông tin cần được đầu tư đồng bộ và mạnh mẽ hơn rất nhiều mới đáp ứng được yêu cầu đặt ra.

- Nguồn lực vốn đầu tư cho xây dựng hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro trong phát triển dịch vụ NHS còn thấp, chưa đáp ứng yêu cầu

Nhu cầu vốn đầu tư hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro trong phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank tăng dần qua các năm từ 2018-2024. Tuy nhiên, số vốn có thể cân đối cho nhiệm vụ chuyển đổi số nói chung và xây dựng hệ thống giám sát rủi ro nói riêng mới chỉ đáp ứng khoảng 12% so với nhu cầu thực tế. Rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài vẫn còn khá cao.

Bảng 3.28: Số liệu rủi ro liên quan đến yếu tố bên ngoài của Vietinbank giai đoạn 2018-2024

Đơn vị tính: Lỗi

STT	Nội dung	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Giả mạo thư bảo lãnh	35	32	45	52	31	24	19
2	Giả mạo thẻ ngân hàng	175	182	216	225	190	162	155
3	Giả mạo chứng từ	12.567	10.932	11.566	10.562	8.125	7.986	5.256
4	Tấn công máy ATM	45	58	95	82	65	32	12
5	Xâm nhập hệ thống công nghệ thông tin	44	41	38	30	25	22	15
6	Hành vi trộm, cắp, cướp	82	105	162	148	112	85	72

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo của Vietinbank

3.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

** Nguyên nhân khách quan:*

Các điều kiện về môi trường kinh tế xã hội, tập quán sinh hoạt của người dân; môi trường pháp lý còn nhiều bất cập, trình độ phát triển của nền kinh tế còn thấp kém chưa thực sự hỗ trợ cho sự phát triển dịch vụ NHS.

Việt Nam là nước có số lượng dân số đông, số lượng người đang trong độ tuổi lao động lớn, tuy nhiên do xuất phát của nền kinh tế là một nước nông nghiệp, đang trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, môi trường kinh tế xã hội tạo nên tập quán của người dân và cả các doanh nghiệp có thói quen sử dụng tiền mặt, ngại sử dụng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng, điều này là lực cản lớn nhất và cơ bản nhất cho quá trình phổ cập các dịch vụ NHS đến với người dân trong nước. Hệ thống luật pháp và các văn bản pháp lý đã được rà soát, chỉnh sửa hoàn thiện nhiều nhưng vẫn còn rất nhiều bất cập, việc xử lý tài sản để thu hồi nợ cho ngân hàng còn quá rườm rà và bất lợi cho ngân hàng, tạo tâm lý ngại mở rộng các sản phẩm đến với người dân và doanh nghiệp.

Về khung pháp lý: NHNN hiện đang nghiên cứu xây dựng khung pháp lý cho lĩnh vực công nghệ tài chính (Fintech), trong đó tập trung vào một số lĩnh vực chính như: nghiên cứu về công nghệ blockchain/sổ cái phân tán (DLT); sửa đổi, bổ sung một số quy định pháp lý cho hoạt động của các công ty cung ứng dịch vụ trung gian thanh toán; nghiên cứu ban hành quy định về hoạt động huy động vốn và cho vay ngang hàng (P2P lending); nghiên cứu vấn đề về giao diện chương trình ứng dụng mở (Open API) trong lĩnh vực ngân hàng; công nghệ định danh và nhận biết khách hàng điện tử (e-ID/e-KYC). Ngoài ra, các cơ quan quản lý cũng đang xem xét ý kiến về việc cho phép TCTD truy cập vào hệ thống dữ liệu căn cước công dân hoặc hệ thống dữ liệu về thông tin liên quan đến đăng ký kinh doanh của doanh nghiệp, để định danh khách hàng dựa trên mã số định danh do khách hàng cung cấp.

Hỗ trợ của Nhà nước trong việc hoàn thiện hạ tầng số đồng bộ còn thấp. Vì thế, tính kết nối giữa các NHTM và các cơ quan liên quan trong việc xác minh quyền sở hữu tài sản thế chấp chưa cao.

** Nguyên nhân chủ quan:*

Mức độ đầu tư cho chuyển đổi số và nền tảng công nghệ chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển dịch vụ ngân hàng số

Phát triển dịch vụ NHS đòi hỏi mức độ đầu tư lớn, đặc biệt là đầu tư cho công nghệ lõi, đầu tư hệ thống giám sát và phòng ngừa rủi ro. Song trên thực tế, trong giai đoạn 2018-2024 do tác động của đại dịch Covid – 19 nên ưu tiên tài chính cho ứng dụng công nghệ và phát triển nền tảng giám sát và phòng ngừa rủi ro của Vietinbank còn thấp. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến việc mở rộng quy mô dịch vụ ngân hàng số.

Chưa quan tâm đúng mức tới mảng dịch vụ NHS; chưa có biện pháp cụ thể phát triển dịch vụ NHS tương xứng với lợi thế và tiềm năng vốn có của Vietinbank.

Chiến lược phát triển dịch vụ NHS đã được xây dựng và đang từng bước triển khai, tuy nhiên việc triển khai còn chậm, chưa đa dạng hóa, sản phẩm chưa

phong phú. Do vậy, kết quả thu được từ mảng dịch vụ NHS, vẫn còn rất khiêm tốn và chưa tương xứng với tiềm năng và lợi thế vốn có của Vietinbank.

Mô hình tổ chức của ngân hàng chưa thực sự hướng tới khách hàng và cơ cấu tổ chức bộ máy chưa phù hợp với chuẩn mực quốc tế.

Trong những năm qua, Vietinbank đã tích cực tái cấu trúc lại mô hình tổ chức theo hướng phân định theo quy mô và đối tượng khách hàng, nhằm hướng tới phục vụ tốt nhất nhu cầu đa dạng của khách hàng và hướng tới chuẩn mực quốc tế. Chưa tách bạch rõ bộ phận cung cấp dịch vụ ngân hàng số với dịch vụ ngân hàng truyền thống.

Trình độ cán bộ ngân hàng còn nhiều hạn chế và chưa đáp ứng được yêu cầu của quá trình hội nhập kinh tế quốc tế trong thời đại kinh tế số.

Số lượng cán bộ của Vietinbank hiện nay khá lớn, xấp xỉ 25.000 cán bộ, tuy nhiên vẫn còn tình trạng cán bộ thì thừa nhưng những người thực sự đáp ứng tốt cho công việc và nhu cầu phát triển hoạt động dịch vụ ngân hàng vẫn còn thiếu. Một bộ phận lớn cán bộ thuộc thế hệ cũ, hiện nay đã gần đến tuổi về hưu, tiếp cận với công nghệ mới chậm, trình độ ngoại ngữ hạn chế chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn về mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ NHS. Theo lộ trình chuyển đổi số và phát triển dịch vụ ngân hàng số thì cần có lộ trình chuyển đổi phù hợp với các điều kiện về tài chính, nhân lực, công nghệ và thể chế. Tuy nhiên, trên thực tế, nguồn nhân lực của Vietinbank vẫn phải đảm nhận song song các dịch vụ, chưa có các bộ phận chuyên sâu về dịch vụ NHS. Điều này sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc mở rộng quy mô, thay đổi tỷ trọng của dịch vụ số trong tổng quy mô dịch vụ mà Vietinbank cung cấp.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030, TẦM NHÌN 2045

4.1. BỐI CẢNH MỚI VÀ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM

4.1.1. Bối cảnh trong và ngoài nước

- Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng đang trở thành xu hướng phát triển trên thế giới, cùng với đó là sự xâm nhập của ngân hàng kỹ thuật số tăng nhanh chóng ở khu vực Châu Á, dần thay thế ngân hàng truyền thống.

Các Ngân hàng trên thế giới đang tập trung mạnh mẽ vào việc cung cấp dịch vụ ngân hàng trực tuyến. Điều này cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch ngân hàng từ xa thông qua ứng dụng di động, trang web và các kênh trực tuyến khác. Khách hàng có thể thực hiện các giao dịch như chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, kiểm tra tài khoản, quản lý tài chính cá nhân một cách tiện lợi và linh hoạt. Ví điện tử và thanh toán di động cũng trở thành xu hướng phổ biến trong ngành ngân hàng. Hay sự phát triển của blockchain và bitcoin đã thu hút sự quan tâm của các ngân hàng hiện tại. Blockchain có tiềm năng để cung cấp sự an toàn và minh bạch cho các giao dịch tài chính, chuyển đổi quy trình giữa các ngân hàng. Nhiều ngân hàng trên thế giới đang nghiên cứu, thử nghiệm ứng dụng của blockchain trong việc tăng cường tính bảo mật và tốc độ giao dịch. Trong một khảo sát của BDO với các vị trí cấp C-level của 300 công ty lớn trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, sau 3 năm áp dụng chiến lược chuyển đổi số, có đến 62% doanh nghiệp có mức tăng trưởng doanh thu trên 10% hàng năm, 32% có mức tăng trưởng doanh thu từ 1-9%. Về lợi nhuận, cũng sau 3 năm đó những công ty có mức tăng trưởng trên 10% hàng năm là 61% và 32% có mức tăng trưởng doanh thu từ 1- 9%.

Việt Nam xác định chuyển đổi số là phương thức quan trọng để thực hiện ý chí, khát vọng phát triển đất nước nhanh, bền vững, coi chuyển đổi số là phương thức mới có tính đột phá để rút ngắn quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 của Chính phủ triển khai theo hướng chuyển đổi số một cách toàn diện với sự tham gia của người dân, cộng đồng doanh nghiệp và cơ quan hành chính nhà nước. Trong ngành ngân hàng, quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng đang diễn ra mạnh mẽ với trọng tâm là khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và số hóa. Cuộc CMCN 4.0 đã thúc đẩy xu hướng thanh toán phi tiền mặt và mở rộng sự hội nhập vào hệ thống tài chính toàn cầu. Trước tình hình đó, Đảng và Nhà nước xác định chuyển đổi số và phát triển nền kinh tế số là động lực quan trọng để thúc đẩy sự phát triển nhanh và bền vững. Các NHTM đóng vai trò chủ lực trong tiến trình này, đồng thời, hệ thống pháp lý cũng được hoàn thiện nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển đổi số và phát triển NHS.

- Công nghệ tài chính (Fintech) tiếp tục phát triển nhanh chóng, xâm nhập sâu trong lĩnh vực thanh toán số, tài chính thay thế ở Việt Nam, tạo ra môi trường cạnh tranh lớn hơn trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, từ đó đặt ra những yêu cầu mới đối với phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank

Sau đại dịch Covid-19, Việt Nam đã trở thành một quốc gia có mức độ thanh toán không dùng tiền mặt cao trong khu vực Asean và cũng trở thành một trong những quốc gia có sự phát triển nhanh chóng của các công ty công nghệ tài chính. Sự tăng trưởng của tầng lớp trung lưu, dân số am hiểu công nghệ và hệ sinh thái thương mại điện tử năng động đã thúc đẩy lĩnh vực Fintech phát triển tại Việt Nam. Các Fintech đã tạo ra những thay đổi lớn trong việc cung cấp các dịch vụ thanh toán số thông qua các ví điện tử, tài chính thay thế, hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong tiếp cận nguồn tín dụng, cho vay ngang hàng (P2P), quản lý tài chính cá nhân, công nghệ bảo

hiếm... Theo Robocash Group, Fintech tại Việt Nam đang chứng kiến tốc độ tăng trưởng cao nhất ASEAN sau Singapore và được dự đoán sẽ đạt mức đáng kinh ngạc là 18 tỉ USD vào năm 2024. Dự báo trong những năm tiếp theo, tốc độ phát triển của các công ty tài chính công nghệ sẽ ngày càng nhanh hơn, tạo ra nhiều thách thức trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, trở thành yêu cầu bắt buộc NHTM nói chung và NHTM cổ phần Công thương nói riêng phải đổi mới cách thức quản lý, có các chính sách, chiến lược và các điều kiện cần thiết để có thể phát triển.

Giám đốc Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF) cảnh báo AI đang như “một con sóng thần” tấn công thị trường lao động toàn cầu. “AI có khả năng tác động đến 60% việc làm ở các nền kinh tế tiên tiến và 40% việc làm trên toàn thế giới trong 2 năm tới. AI có thể giúp tăng năng suất đáng kể, làm cho mọi thứ đạt hiệu quả cao hơn nếu chúng ta quản lý tốt, nhưng cũng có thể mang đến nhiều thông tin sai lệch, có thể gây ra nhiều bất bình đẳng trong xã hội, khiến khoảng cách về thu nhập ngày càng nói rộng”¹.

- Mức độ cạnh tranh cao trong lĩnh vực ngân hàng nhờ ứng dụng công nghệ số. Điều này tạo áp lực để chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS nhanh chóng hơn

Hậu đại dịch Covid-19, Việt Nam vươn lên trở thành một trong những quốc gia có tỷ lệ thanh toán không dùng tiền mặt cao trong khu vực ASEAN. Đồng thời, sự phát triển nhanh chóng của các công ty công nghệ tài chính (Fintech) đã tạo ra nhiều chuyển biến đáng kể trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng. Nhờ sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, dân số có khả năng thích ứng nhanh với công nghệ và hệ sinh thái thương mại điện tử sôi động, ngành Fintech tại Việt Nam đã mở rộng mạnh mẽ. Các công ty Fintech đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ thanh toán số thông qua ví điện tử, giải pháp tài chính thay thế, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận tín dụng,

¹. Theo Reuters, Business Today.

phát triển mô hình cho vay ngang hàng (P2P), quản lý tài chính cá nhân, công nghệ bảo hiểm... Theo Robocash Group, Việt Nam hiện có tốc độ tăng trưởng Fintech thuộc nhóm dẫn đầu ASEAN, chỉ sau Singapore, với dự báo giá trị thị trường có thể đạt 18 tỷ USD vào năm 2024. Trong tương lai, lĩnh vực Fintech sẽ tiếp tục mở rộng với tốc độ nhanh hơn, đặt ra nhiều thách thức đối với hệ thống tài chính - ngân hàng. Điều này đòi hỏi các NHTM, đặc biệt là Vietinbank, phải đổi mới phương thức quản lý, xây dựng chiến lược phù hợp và phát triển các chính sách cần thiết để thích ứng với xu hướng này.

- Cơ cấu dân số vàng và xu hướng tiêu dùng các dịch vụ tài chính số của người trẻ tuổi ảnh hưởng đến mức độ phát triển dịch vụ NHS

60% dân số Đông Nam Á (khoảng 400 triệu/650 triệu dân) là dưới 35 tuổi (Wijeratne et al., 2019). Điều này khiến cho Đông Nam Á trở thành ngôi nhà lớn nhất của thế hệ Millennials trên toàn thế giới bên cạnh Trung Quốc và Ấn Độ. Số người sử dụng điện thoại thông minh cũng ngày càng tăng, vượt trên khoảng 70% dân số, đặc biệt là khi giá của điện thoại thông minh ngày càng giảm. Sự xâm nhập của điện thoại thông minh ở Đông Nam Á đã vượt trên mức thẻ tín dụng, hay thậm chí là sự thâm nhập của ngân hàng. Sự phổ biến của điện thoại thông minh và các gói dữ liệu chi phí thấp giúp ngân hàng tiếp cận khách hàng mà không cần sự hiện diện về mặt vật lý, đặc biệt là trong các sản phẩm ngân hàng giao dịch như tài khoản tiết kiệm, tài khoản vãng lai và các sản phẩm như thẻ tín dụng và ghi nợ. Sự xâm nhập của các dịch vụ ngân hàng trên điện thoại thông minh sẽ tăng trưởng với tốc độ nhanh so với dịch vụ NHS nói chung, dự báo tăng gấp 2 đến 4 lần. Điều này sẽ có ảnh hưởng lên đến chiến lược mở rộng dịch vụ NHS cũng như phương thức cung cấp các dịch vụ NHS của NHTM nói chung và Vietinbank nói riêng.

Bên cạnh đó, Việt Nam là nước có dân số bình quân đông (khoảng 100,3 triệu người), đứng thứ 3 Đông Nam Á và 15 trên thế giới. Thu nhập

bình quân đầu người hiện nay đạt 4.280 USD, tăng gấp 2,18 lần sau 10 năm, khả năng tiêu dùng và tích lũy tăng của người dân tăng lên, làm phát sinh các nhu cầu tích lũy, đầu tư, thanh toán chi trả... đòi hỏi phải có nhiều sản phẩm dịch vụ ngân hàng để thỏa mãn các nhu cầu. Điều này đặt ra yêu cầu để các tổ chức tín dụng nói chung và Vietinbank nói riêng nghiên cứu phát triển các sản phẩm, dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt, sản phẩm thẻ tín dụng nội địa hiện đại, tiện ích, an toàn, mở rộng hạ tầng, mạng lưới chấp nhận thanh toán.

- Mức độ thanh toán không dùng tiền mặt tăng

Việt Nam đang bước vào một giai đoạn phát triển mới, với khát vọng vươn tầm trở thành quốc gia phát triển vào năm 2045, như định hướng trong Nghị quyết 57-NQ/TW của Bộ Chính trị về về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Số liệu thống kê từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cũng cho thấy, hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt và hoạt động NHS tiếp tục đạt được kết quả tích cực, tăng hơn 63% so với 2024. Số lượng tài khoản thanh toán cá nhân đạt hơn 200 triệu, với mức tăng trưởng giao dịch qua Internet, thiết bị di động và mã QR lần lượt đạt 35%, 33% và 66% so với cùng kỳ năm 2024. Phát triển NHS nói chung và các dịch vụ NHS nói riêng phụ thuộc nhiều vào mức độ thanh toán không dùng tiền mặt của nền kinh tế, mà Việt Nam là một trong những thị trường top đầu ở Đông Nam Á có tốc độ tăng trưởng thanh toán không dùng tiền mặt cao trong những năm sau đại dịch Covid - 19 và xu hướng ngày càng tăng lên với việc đẩy mạnh chuyển đổi số. Đồng thời, xu hướng ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số vào hoạt động ngân hàng sẽ thúc đẩy các TCTD nói chung và Vietinbank triển khai chuyển đổi số, kết nối, hợp tác với các ngành, lĩnh vực khác nhau để hình thành và mở rộng hệ sinh thái số cung ứng sản phẩm dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm, cung cấp trải nghiệm giao dịch liền mạch, cá nhân hóa.

4.1.2. Ảnh hưởng của bối cảnh mới đến phát triển dịch vụ ngân hàng số ở ngân hàng thương mại cổ phần Công thương trong thời gian tới

Thuận lợi:

- Hành lang pháp lý từng bước được hoàn thiện: Đảng và Nhà nước đã có đường lối, chủ trương và nhiệm vụ cụ thể đối với ngành ngân hàng trong việc chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS. Các chỉ đạo đồng bộ từ Chính phủ đến ngân hàng Nhà nước thúc đẩy các NHTM thực hiện chiến lược chuyển đổi số của toàn xã hội và toàn ngành ngân hàng, mở đường cho sự hình thành và phát triển dịch vụ NHS của các NHTM nói chung và Vietinbank nói riêng. Với chủ trương, đường lối của Đảng, kế hoạch phát triển của Nhà nước, Vietinbank có nhiệm vụ đẩy mạnh chiến lược chuyển đổi số, phát triển dịch vụ NHS, tích cực huy động vốn từ các tầng lớp dân cư, tổ chức kinh tế, xã hội để đầu tư vốn cho sự phát triển kinh tế đất nước, đồng thời cung ứng ngày càng đa dạng các loại hình dịch vụ tiện ích đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế và đời sống nhân dân.

- Môi trường kinh tế xã hội có nhiều thay đổi theo hướng thuận lợi: Việt Nam tiếp tục tăng trưởng phát triển ở mức độ khá (tổng sản phẩm trong nước (GDP) ước tính tăng 5,05% so với năm trước, là một mức tăng trưởng khá cao so với nhiều nước trên thế giới và khu vực). Trình độ chuyên môn hóa của các ngành sản xuất kinh doanh ngày càng cao đòi hỏi phải có các dịch vụ tài chính, ngân hàng đa dạng để phục vụ.

- Khách hàng ngày càng quan tâm hơn đến sử dụng dịch vụ ngân hàng số: Nền kinh tế càng phát triển, nhu cầu các dịch vụ tiện ích trong xã hội, trong đó là dịch vụ ngân hàng ngày càng tăng sẽ kích thích dân cư sử dụng dịch vụ ngân hàng nhiều hơn. Trong xu thế hội nhập kinh tế, nhiều doanh nghiệp nước ngoài, người nước ngoài tới kinh doanh và sinh sống tại Việt Nam, nhu cầu sử dụng các dịch vụ ngân hàng phong phú, đa dạng và hiện đại của họ cũng tiếp thêm sức cho thị trường dịch vụ ngân hàng. Đối với các doanh nghiệp Việt

Nam, để đứng vững trên thị trường họ phải đổi mới hoạt động kinh doanh, cải tiến kỹ thuật công nghệ tiên tiến, phải thích ứng phương thức kinh doanh hiện đại, vì thế mà nhu cầu sử dụng dịch vụ ngân hàng cũng tăng lên.

Khó khăn và thách thức:

- Nền kinh tế của Việt Nam còn phát triển ở mức thấp, chưa đồng đều, cơ sở hạ tầng hiện còn yếu kém, công nghệ kỹ thuật phần lớn lạc hậu, trình độ nắm bắt khoa học kỹ thuật của người quản lý và nhân viên thừa hành nói chung chưa đáp ứng được yêu cầu.

- Trình độ chuyên môn hóa ở các ngành sản xuất kinh doanh chưa cao, nên nhu cầu về dịch vụ tài chính ngân hàng chưa thật bức thiết, đa dạng. Mặt khác hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, đặc biệt là các DNNN ở Việt Nam còn thấp. Các loại hình kinh tế khác như HTX, Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân, cá thể với khả năng hạn chế về vốn, trình độ và năng lực kinh doanh, năng lực quản lý nói chung còn thấp. Năng lực quản trị của các loại hình doanh nghiệp chưa đạt yêu cầu, hiểu biết về kinh tế thị trường, kinh tế thế giới và luật pháp còn nhiều hạn chế dẫn đến những vụ việc làm ăn liều lĩnh, đổ bể, thua lỗ, hiệu quả kinh doanh thấp và tất yếu dẫn đến rủi ro cho ngân hàng khi cấp tín dụng.

- Thu nhập bình quân của người dân năm 2023 đạt bình quân 4.280USD, tuy có tăng trưởng mạnh nhưng vẫn thấp so với khu vực và thế giới. Dân trí chưa đồng đều, số người mở và sử dụng tài khoản cá nhân, tài khoản vãng lai ở ngân hàng để thanh toán chi trả chiếm tỉ lệ chưa cao trong xã hội, thanh toán qua ngân hàng chưa là thói quen của phần đông dân chúng, mới chỉ tập trung vào lớp trẻ.

- Môi trường pháp lý còn nhiều vấn đề phải khắc phục: hệ thống pháp luật chưa đồng bộ, hiệu lực pháp chế thấp, các chính sách quản lý kinh tế vĩ mô chưa ổn định. Môi trường pháp lý cho hoạt động ngân hàng cũng chưa đầy đủ và đồng bộ, ảnh hưởng nhiều đến hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

- Cạnh tranh giữa các NHTM trong nước và với các ngân hàng nước ngoài ngày càng gay gắt, quyết liệt. Việt Nam sẽ có nhiều NHTM với các loại hình khác nhau cùng hoạt động: NHTM quốc doanh, NHTM cổ phần, Ngân hàng chính sách, Ngân hàng liên doanh, Ngân hàng nước ngoài... Các NHTM đều kinh doanh đa năng, bình đẳng trên thị trường, sức ép cạnh tranh giữa các ngân hàng nội địa với nhau và với các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài sẽ rất lớn. Các ngân hàng nước ngoài có tiềm lực về vốn, công nghệ, có kinh nghiệm hoạt động trong nền kinh tế thị trường sẽ là đối thủ cạnh tranh khốc liệt của các ngân hàng nội địa. Các định chế tài chính phi ngân hàng như: công ty Bảo hiểm, Công ty tài chính, công ty Cho thuê tài chính, Quỹ đầu tư, Quỹ hỗ trợ phát triển... sẽ được thành lập thêm và mở rộng phạm vi hoạt động, cũng là những đối thủ cạnh tranh của các NHTM.

4.2. ĐỊNH HƯỚNG VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025, TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2030

Thứ nhất: Phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank dựa trên sự kết hợp, hòa quyện giữa con người và công nghệ để cung cấp cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ tối ưu nhất nhằm nâng cao sự trải nghiệm của khách hàng

Đây là định hướng nhất quán trong quá trình chuyển đổi số và phát triển NHS của Vietinbank. Các dịch vụ NHS không chỉ đơn giản là dịch vụ ngân hàng tiến hành trên nền tảng số, mà là sản phẩm được tạo ra từ sự kết hợp giữa sự sáng tạo, đổi mới của con người và công nghệ nhằm thỏa mãn tối đa các nhu cầu của người dùng.

Thứ hai: Phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank hướng tới cá nhân hóa các sản phẩm dịch vụ.

Chiến lược về phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank xác định rõ xu hướng về các sản phẩm của dịch vụ NHS sẽ được phát triển đa dạng: cải tiến, hoàn thiện các sản phẩm dịch vụ NHS thay cho dịch vụ ngân hàng truyền thống

như: gửi tiền, cho vay tiêu dùng, chiết khấu, bảo lãnh...; phát triển mạnh mẽ các sản phẩm dịch vụ NHS chứa hàm lượng CNTT cao: internet banking, phone banking...; xây dựng các gói dịch vụ NHS đáp ứng nhu cầu thực tiễn cho từng doanh nghiệp, từng cá nhân nhằm tăng cường khả năng bán chéo, bán trọn gói sản phẩm, nhằm đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ ngày càng đa dạng của các đối tượng khách hàng. Đồng thời, trên cơ sở ứng dụng công nghệ AI, sẽ thu thập nhu cầu chi tiết của từng khách hàng để từ đó tạo ra nhiều sản phẩm phù hợp với nhu cầu, tăng khả năng cạnh tranh. AI được sử dụng để cải thiện quá trình phân tích dữ liệu, dự báo rủi ro và cung cấp hỗ trợ khách hàng thông qua chatbot hoặc trợ lý ảo thì tự động hóa giúp tối ưu hóa các quy trình nội bộ của ngân hàng, từ xử lý hồ sơ vay mượn đến quản lý rủi ro tín dụng.

Thứ ba: Xác lập cơ cấu tổ chức, thay đổi tư duy để quản trị sự thay đổi trong quá trình phát triển dịch vụ NHS ở Vietinbank.

Chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ NHS luôn đi kèm với sự gia tăng rủi ro nếu không thiết lập một hệ thống giám sát chặt chẽ, không có sự thay đổi về tư duy quản trị sự thay đổi đó. Cơ cấu tổ chức thiết lập theo hướng tinh gọn, hiệu quả, tạo sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận, phù hợp với yêu cầu phát triển dịch vụ NHS.

Thứ tư: Phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank hướng tới đa dạng hóa các kênh phân phối trên cả thị trường trong nước và quốc tế.

Trong bối cảnh hội nhập sâu vào thị trường tài chính quốc tế, với định hướng xây dựng Vietinbank trở thành tập đoàn tài chính mạnh trong khu vực và trên thế giới, Vietinbank đã và sẽ tiếp tục mở rộng mạng lưới hoạt động ra các nước trong khu vực và trên thế giới. Đây là thị trường rộng lớn, đầy tiềm năng nhưng cũng chịu sự cạnh tranh khốc liệt của các định chế tài chính toàn cầu như ANZ, HSBC... Việc phát triển thị trường nước ngoài là xu hướng tất yếu trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, giúp Vietinbank khẳng định tên tuổi trên phạm vi quốc tế và đúc rút kinh nghiệm thực tế, hỗ trợ cho việc phát

triển thị trường nội địa. Muốn vậy cần nâng cao chất lượng quản trị rủi ro, đổi mới cách thức quản lý quá trình phát triển dịch vụ trên nền tảng số.

Thứ tư: Phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank không chỉ đơn thuần là việc cung cấp sản phẩm, mà là cơ hội hình thành mô hình kinh doanh mới mang lại hiệu quả cao.

Mô hình kinh doanh được coi như “kim chỉ nam” cho các hoạt động chiến lược xoay quanh và định hướng mục tiêu. Nó là công cụ quan trọng giúp thúc đẩy hoạt động bán hàng và định hướng chiến lược phát triển cho doanh nghiệp, không chỉ ở hiện tại mà còn trong tương lai. Mô hình kinh doanh là định hướng đường đi cho ngân hàng, giúp ngân hàng phát triển và tạo ra các giá trị bền vững. Định hướng phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank là hình thành mô hình kinh doanh mới mang lại hiệu quả cao hơn cho ngân hàng và khách hàng. Mô hình kinh doanh hiện đại này gắn liền với cấu trúc lại bộ máy và xác định chiến lược phát triển, đa dạng hóa các kênh phân phối, trong đó kênh phân phối hiện đại sẽ dần chiếm ưu thế cao so với kênh phân phối truyền thống. Kênh phân phối hiện đại là xu hướng tất yếu trong việc phát triển dịch vụ NHS, bao gồm việc phân phối thông qua: Các công ty liên kết, hệ thống ngân hàng điện tử, các loại thẻ thông minh và hệ thống call centre. Khai thác tốt kênh phân phối này sẽ giảm được áp lực phục vụ khách hàng ở kênh truyền thống và không bị giới hạn bởi thời gian làm việc 8h/ngày như ở 120 kênh phục vụ truyền thống. Muốn phát triển tốt kênh phân phối này, ngân hàng phải quảng bá tốt, cung cấp thông tin đầy đủ tới khách hàng về sản phẩm, cũng như các tiện ích của sản phẩm, rủi ro và bảo mật thông tin của khách hàng được đặt lên hàng đầu.

Thứ năm: Phát triển dịch vụ NHS trên cơ sở tối ưu hóa tổng thể công nghệ thông tin nhằm đẩy nhanh khả năng tích hợp sản phẩm mới trong ngân hàng bán lẻ và doanh nghiệp

Cùng với nâng cao năng lực tài chính, tiên phong áp dụng các chuẩn mực quốc tế trong vận hành, hoạt động chuyển đổi số nói chung và phát triển

tại VietinBank sẽ tạo động lực củng cố nền tảng quan trọng, mở rộng hệ sinh thái, nâng cao chất lượng dịch vụ với các sản phẩm, dịch vụ tiện ích, hiện đại, ứng dụng công nghệ cao. Bên cạnh đó, VietinBank đã và đang coi thực hành ESG, thúc đẩy tài chính bền vững, tài chính khí hậu là một trọng tâm trong hoạt động của mình và sẽ tiếp tục có các sáng kiến trong thời gian tới, hướng đến tạo sự lan tỏa với các bên liên quan để cùng xây dựng và kiến tạo cộng đồng bền vững.

Thứ sáu: Phát triển dịch vụ NHS gắn liền với việc triển khai mô hình hoạt động Agile để đẩy nhanh việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ mới.

Trong thị trường kinh doanh biến đổi liên tục và ngày càng cạnh tranh, mô hình Agile không chỉ là một phương pháp quản lý dự án, mà còn là một trợ thủ đắc lực giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu suất và linh hoạt, tăng khả năng cạnh tranh. Phương pháp này đặt sự tập trung lớn vào việc tạo ra giá trị cho khách hàng thông qua việc cung cấp các phiên bản sản phẩm định kỳ và thu thập phản hồi từ người dùng để cải thiện liên tục.

Thứ bảy: Phát triển dịch vụ NHS dựa trên cơ sở phát triển năng lực kỹ thuật số cần thiết, gắn liền với việc nâng cao năng lực và bảo mật dữ liệu.

Do dịch vụ NHS là những dịch vụ được ngân hàng cung cấp trên nền tảng số, nhiều giao dịch như thanh toán, tiền gửi gần như không có sự giao tiếp trực tiếp giữa khách hàng mà chỉ triển khai trên các thiết bị điện tử, do đó nhiều rủi ro mất thông tin, mất tiền có thể xảy ra nếu không có hệ thống giám sát chặt chẽ. Để phòng tránh rủi ro, nâng cao độ an toàn cho khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ NHS, việc phát triển dịch vụ NHS của Vietinbank gắn liền với việc đầu tư hệ thống giám sát, nâng cao năng lực và bảo mật dữ liệu thông tin của khách hàng. Bên cạnh đó, việc phát triển dịch vụ NHS cũng đi liền với việc khai thác kho dữ liệu thông tin khách hàng được cung cấp 24/7 bằng cách thuật toán.

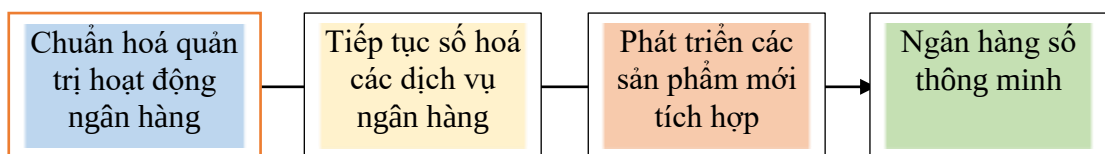
Song song với tăng cường số hóa, ứng dụng công nghệ vào hoạt động, VietinBank đã xây dựng chiến lược Chuyển đổi số toàn diện hoạt động.

VietinBank đã lựa chọn đơn vị tư vấn hàng đầu trên thế giới để đồng hành cùng VietinBank trong xây dựng và triển khai chiến lược Chuyển đổi số giai đoạn 2024 - 2028 với 4 trụ cột: Số hóa, Dữ liệu, Công nghệ và Tổ chức (2023).

4.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2025 - 2030, TẦM NHÌN 2045

4.3.1. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam chủ trì xây dựng lộ trình phát triển dịch vụ ngân hàng số giai đoạn 2025–2030

Phát triển dịch vụ NHS là một quá trình lâu dài, tiềm ẩn nhiều rủi ro. Trong quá trình chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ số, hay quá trình nghiên cứu các sản phẩm mới, mỗi dịch vụ lại đòi hỏi những điều kiện khác nhau, tiềm ẩn rủi ro khác nhau. Sự phát triển dịch vụ NHS gắn liền với quá trình thay đổi tư duy phát triển, thay đổi mô hình quản trị ngân hàng, thay đổi lề lối làm việc, thói quen của khách hàng và của toàn xã hội. Vì thế, Vietinbank cần xây dựng chiến lược, lộ trình cụ thể với các kế hoạch cụ thể, từ đó mới có thể phát triển các dịch vụ số một cách bền vững. Trên cơ sở chiến lược chuyển đổi số mà Vietinbank đã xây dựng và triển khai giai đoạn 2024-2028, cần tiếp tục xác định lộ trình và kế hoạch phát triển NHS giai đoạn 2025-2030, bao gồm các nội dung:



Sơ đồ 4.1: Lộ trình phát triển các dịch vụ ngân hàng số

Bước 1: Chuẩn hóa quản trị hoạt động ngân hàng và xây dựng mô hình quản trị hiện đại theo chuẩn quốc tế

Quản trị ngân hàng tác động đến khả năng chấp nhận rủi ro của ngân hàng, là thước đo cho khả năng chống đỡ của ngân hàng trước biến động của nền kinh tế. Chuẩn hóa quản trị hoạt động ngân hàng là yêu cầu bắt buộc, là

khâu đầu tiên trong Lộ trình phát triển dịch vụ NHS. Đặc biệt, Luật các tổ chức tín dụng (sửa đổi) sẽ có hiệu lực từ đầu năm 2025 sẽ đặt ra yêu cầu nâng cao hoạt động quản trị và điều hành hệ thống ngân hàng nói chung và Vietinbank nói riêng theo hướng minh bạch hơn, hiệu quả hơn, tiệm cận hơn với các chuẩn mực quốc tế.

Để xây dựng mô hình quản trị hiện đại theo chuẩn quốc tế, VietinBank cần áp dụng các chuẩn mực quốc tế về quản trị ngân hàng, như Basel III về an toàn vốn và quản lý rủi ro, hoặc các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp từ OECD. Điều này giúp tăng tính minh bạch, nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện khả năng kiểm soát rủi ro.

Tách biệt giữa quản trị và điều hành: Cần phân tách rõ ràng vai trò giữa Hội đồng Quản trị (Board of Directors) và Ban Điều hành (Executive Board) để đảm bảo sự độc lập trong việc ra quyết định và giám sát chiến lược. Điều này giúp ngân hàng duy trì được tính khách quan, đặc biệt trong bối cảnh phát triển dịch vụ NHS, khi các rủi ro về công nghệ và an ninh gia tăng.

Tăng cường vai trò của Ban kiểm toán và Kiểm soát rủi ro: Ban kiểm toán và Ban kiểm soát rủi ro cần được tăng cường về năng lực và quyền hạn để giám sát hiệu quả các hoạt động NHS, quản lý rủi ro công nghệ thông tin, cũng như đảm bảo tuân thủ các quy định pháp lý và chuẩn mực quốc tế.

Tiếp tục bổ sung, hoàn thiện chức năng, nhiệm vụ, phương thức phối hợp giữa Văn phòng chuyên đổi số với các bộ phận liên quan đến phát triển dịch vụ NHS nhằm nghiên cứu, triển khai các sản phẩm mới đáp ứng yêu cầu của khách hàng, tăng tỷ suất lợi nhuận và phát triển bền vững.

Bước 2: Tiếp tục số hóa các dịch vụ ngân hàng, không chỉ gia tăng tỷ lệ xâm nhập của các dịch vụ NHS mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ

Vietinbank cần xác định rõ mục tiêu cụ thể trong việc phát triển các dịch vụ NHS (trong đó xác định tỷ trọng số hóa các dịch vụ thanh toán, dịch vụ tiền gửi và dịch vụ cho vay, cũng như các thủ tục liên quan đến các dịch vụ thanh toán, tiền gửi và giải ngân tín dụng).

Giai đoạn 2025-2030:

- + 90% nghiệp vụ ngân hàng trọng yếu đã có các sản phẩm dịch vụ cho phép khách hàng thực hiện hoàn toàn trên kênh số
- + 80% số lượng khách hàng cá nhân có phát sinh giao dịch tài chính sử dụng dịch vụ NHS
- + 100% số lượng giao dịch của khách hàng thực hiện thông qua kênh số
- + 100% quyết định giải ngân của các khoản vay cho khách hàng cá nhân phục vụ đời sống (dưới 100 triệu đồng) sẽ số hóa tự động
- + 100% hồ sơ công việc được lưu trữ trên môi trường số và 90% hồ sơ công việc được xử lý trên môi trường số.

Đồng thời, để phát triển dịch vụ NHS, Vietinbank cần đa dạng hóa các kênh phân phối nhằm giúp khách hàng dễ tiếp cận với các dịch vụ của ngân hàng. Thực hiện số kênh quầy nhằm thúc đẩy thói quen tự phục vụ và mang lại không gian giao dịch hiện đại cho khách hàng. Tăng cường kết nối giữa các kênh, đảm bảo trải nghiệm đồng nhất (omni-Channel). Cho phép khách hàng chọn sản phẩm phù hợp trên kênh yêu thích. Thận trọng khi phát triển kênh truyền thống. Tự động hóa quy trình giao dịch nhằm rút ngắn thời gian ra quyết định và tiết kiệm chi phí. Xây dựng mới quy trình tự động. Số hóa quy trình hiện tại, thực hiện tự động hóa việc triển khai sản phẩm mới. Từng bước áp dụng các quy trình tự động với khách hàng, nội bộ, quản lý rủi ro, tác nghiệp.

Bước 3: Phát triển các sản phẩm mới tích hợp đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân thông qua sử dụng công nghệ AI

Trên cơ sở Chương trình chuyển đổi số của VietinBank giai đoạn 2024 - 2028 gồm 108 sáng kiến theo 29 nhóm chủ điểm gắn liền với chiến lược kinh doanh trung và dài hạn của VietinBank, Ngân hàng cần tiếp tục tập trung nguồn lực để tối ưu hóa các sáng kiến từ các khối kinh doanh, sáng kiến nền

tăng, hỗ trợ từ các khối công nghệ thông tin, pháp chế, quản lý rủi ro, nhân sự. VietinBank cũng tập trung vào các sáng kiến nền tảng về công nghệ thông tin thông qua việc đầu tư về hạ tầng, công nghệ, dữ liệu, thay đổi cơ chế quản trị ngân hàng, áp dụng phương thức làm việc Agile.

Thành lập khối Ngân hàng số hoặc củng cố các đơn vị chuyên trách về NHS. VietinBank nên thành lập một bộ phận hoặc đơn vị chuyên trách về NHS và chuyển đổi số, tập trung vào việc nghiên cứu, phát triển và triển khai các dịch vụ NHS. Bộ phận này có thể hoạt động như một trung tâm đổi mới (innovation hub) với mục tiêu thúc đẩy sáng tạo và phát triển các sản phẩm tài chính số.

Bước 4: Triển khai NHS hoàn chỉnh, tiến tới xây dựng NHS thông minh, phát triển mô hình ngân hàng mở (Open Banking)

Việc xem xét lại chức năng và mạng lưới chi nhánh là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của các ngân hàng. Chủ sở hữu và quản lý cấp cao của các ngân hàng nên tư duy theo xu hướng hiện đại, do đó, các quan niệm cũ về phòng giao dịch, chi nhánh ngân hàng là những nơi mà tiền được dịch chuyển giữa ngân hàng và khách hàng không còn phù hợp. Trước đây, sự phát triển mạng lưới ngân hàng, đặc biệt ở các khu vực thể hiện quy mô hoạt động ngân hàng đã có các khái niệm về “khu vực trọng điểm”, “khu vực hiện diện của ngân hàng” đến nay đã thay đổi.

VietinBank có thể theo đuổi mô hình ngân hàng mở (Open Banking) để cho phép các bên thứ ba (fintech, nhà cung cấp dịch vụ) sử dụng API của ngân hàng để phát triển các ứng dụng và dịch vụ tài chính mới. Điều này giúp mở rộng hệ sinh thái sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng, đồng thời gia tăng khả năng kết nối với khách hàng và các đối tác khác, đồng thời, để tăng cường hợp tác quốc tế trong lĩnh vực ngân hàng mở VietinBank có thể hợp tác với các ngân hàng, tổ chức tài chính quốc tế để phát triển và tiêu chuẩn hóa các giao thức API, từ đó tối ưu hóa khả năng tích hợp và mở rộng dịch vụ trên phạm vi toàn cầu.

4.3.2. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam tăng cường tạo lập các điều kiện cần thiết (bao gồm điều kiện về tài chính, nhân lực, công nghệ) để phát triển dịch vụ ngân hàng số giai đoạn 2025 - 2030

- Giải pháp tạo lập nguồn tài chính để phát triển dịch vụ NHS

Chuyển đổi từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ NHS là một quá trình lâu dài, gắn với sự thay đổi cơ cấu tổ chức, phương thức hoạt động của bộ máy, văn hóa, công nghệ. Vì thế, Vietinbank cần phải chuẩn bị nguồn lực đầu tư lớn để đảm bảo quá trình chuyển đổi và phát triển dịch vụ số. Nguồn tài chính để phát triển dịch vụ số cần được phân bổ cân đối cho việc xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý dịch vụ số và dịch vụ truyền thống, đầu tư phát triển nhân lực số, đầu tư phát triển sản phẩm mới đáp ứng yêu cầu đa dạng của khách hàng, đầu tư vào công nghệ lõi và hệ thống bảo mật thông tin để tránh rủi ro trong quá trình chuyển đổi số.

+ Ưu tiên nguồn lực tài chính cho công nghệ và kiểm soát rủi ro

Nguồn lực tài chính cần được phân bổ nhiều nhất cho việc hoàn thiện hạ tầng công nghệ, kiểm soát rủi ro và tạo kết nối giữa các bộ phận tham gia. Vietinbank nên dành một phần ngân sách đáng kể cho việc đầu tư vào công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), blockchain và điện toán đám mây để nâng cao hiệu quả dịch vụ NHS, đồng thời nâng cấp hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin thông qua việc đầu tư vào hệ thống server, phần mềm quản lý và các công cụ hỗ trợ nhằm đảm bảo khả năng hoạt động ổn định và bảo mật cho các dịch vụ NHS và thực hiện dự án thử nghiệm (pilot project) với ngân sách nhỏ để đánh giá hiệu quả của các giải pháp công nghệ trước khi đưa vào ứng dụng rộng rãi.

+ Phân bổ nguồn lực tài chính phù hợp với lộ trình chuyển đổi và phát triển dịch vụ số

Nguồn tài chính cũng cần được phân bổ phù hợp với lộ trình chuyển đổi và phát triển dịch vụ số. Vì quá trình chuyển đổi số nói chung và phát triển dịch

vụ NHS nói riêng là quá trình lâu dài, đòi hỏi nguồn lực lớn, vì thế, Vietinbank cần có các chiến lược để tận dụng các nguồn lực hỗ trợ hạ tầng công nghệ từ phía Chính phủ để tạo sự kết nối với các cơ quan liên quan.

+ Tạo lập nguồn vốn cho chuyển đổi và phát triển dịch vụ NHS

Xây dựng quỹ đầu tư nội bộ cho chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS: Thành lập quỹ đầu tư nội bộ nhằm huy động vốn từ lợi nhuận tái đầu tư vào các dự án công nghệ, từ đó có nguồn lực tài chính bền vững cho các sáng kiến chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS.

Huy động vốn từ thị trường: Tìm kiếm các cơ hội huy động vốn từ thị trường như phát hành trái phiếu hoặc các sản phẩm tài chính khác để tăng cường nguồn lực cho các dự án công nghệ.

Hợp tác với các nhà đầu tư mạo hiểm: Tìm kiếm các cơ hội hợp tác với các quỹ đầu tư mạo hiểm để huy động vốn cho các dự án công nghệ tiềm năng.

+ Quản lý các chi phí để tận dụng nguồn tiết kiệm

Phân tích và tối ưu hóa chi phí vận hành: Đánh giá các chi phí hoạt động hiện tại và tìm cách tối ưu hóa chúng, chẳng hạn như giảm chi phí văn phòng phẩm, giảm thiểu chi phí nhân sự không cần thiết, và tiết kiệm trong các hoạt động không cốt lõi.

Tự động hóa quy trình: Sử dụng công nghệ để tự động hóa các quy trình như thanh toán, kiểm tra tín dụng, và quản lý khách hàng, từ đó giảm thiểu chi phí nhân sự và tăng cường hiệu quả.

Quản lý rủi ro tài chính: Thiết lập hệ thống phân tích rủi ro tài chính để dự đoán các rủi ro có thể xảy ra, từ đó xây dựng các phương án ứng phó phù hợp nhằm giảm thiểu tác động tài chính tiêu cực.

- *Tối ưu hóa mô hình kinh doanh*

Đánh giá lại mô hình kinh doanh truyền thống: Phân tích hiệu quả của các sản phẩm và dịch vụ truyền thống, từ đó điều chỉnh hoặc thay đổi mô hình

kinh doanh cho phù hợp với xu hướng thị trường hiện đại.

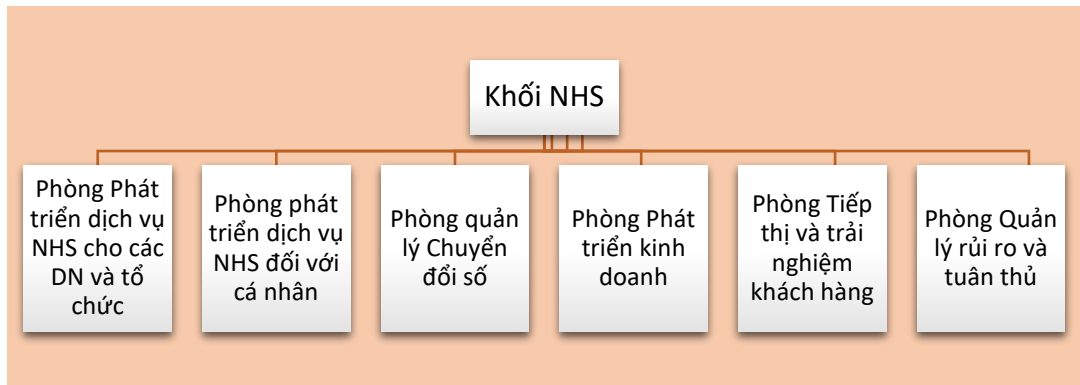
Phát triển các sản phẩm dịch vụ mới: Đưa ra các sản phẩm dịch vụ NHS mới đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, từ đó gia tăng doanh thu và thu hút khách hàng mới.

Đổi mới mô hình thu phí dịch vụ: Cải tiến mô hình thu phí để phù hợp với các dịch vụ NHS, chẳng hạn như áp dụng phí linh hoạt theo mức sử dụng, hoặc miễn phí cho những khách hàng thân thiết.

- Giải pháp phát triển nguồn nhân lực số phục vụ quá trình phát triển dịch vụ NHS. Việc triển khai chương trình đào tạo gắn liền với thực tiễn chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS không chỉ giúp VietinBank xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, mà còn là nền tảng giúp ngân hàng thích ứng linh hoạt với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và thị trường.

+ Tái cấu trúc bộ máy quản lý NHS: Việc tái cấu trúc hệ thống dịch vụ ngân hàng nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi sang NHS, đòi hỏi dịch vụ ngân hàng phải trở nên thuận tiện, dễ chịu, dễ tiếp cận và an toàn hơn cho khách hàng sẽ đặt ra yêu cầu phải tái cấu trúc bộ máy. Bộ máy phải được thiết kế linh hoạt, dần xóa bỏ ranh giới giữa các ban chuyên môn trong việc nghiên cứu, ra đời những sản phẩm dịch vụ công nghệ mới. Bộ máy quản lý cần tinh gọn, có tính di động cao, là nơi tập hợp những cá nhân có chuyên môn sâu. Vietinbank cũng cần phải tính đến phương án sẽ giảm bớt các chi nhánh ngân hàng vật lý, chuyển sang những chi nhánh ảo.

Bên cạnh đó, để hướng tới mục tiêu là ngân hàng hàng đầu trong chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS thì Vietinbank cần thực hiện thành lập Khối Ngân hàng số để quản lý và thúc đẩy lĩnh vực này thay thế cho các Ban, phòng hiện đang thực hiện, có như vậy mới tạo ra sự đột phá, sự phát triển mạnh mẽ xứng đáng với tiềm năng của Vietinbank.



Sơ đồ 4.2: Cơ cấu tổ chức khối NHS

Nguồn: Đề xuất của NCS

+ Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, thiết lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, xác định rõ nhu cầu về nhân lực cho các vị trí chiến lược trong tương lai, đặc biệt là trong các lĩnh vực như NHS, fintech, quản trị rủi ro, và các mảng liên quan đến hội nhập quốc tế, đồng thời cần xây dựng các lộ trình nghề nghiệp viên, đặc biệt là các nhân viên có trình độ cao, có triển vọng đều có lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng để họ có động lực phát triển bản thân và gắn bó lâu dài với ngân hàng.

+ Đánh giá thực trạng nhân lực số của Vietinbank, từ đó phân loại, sắp xếp lại các bộ phận và có chiến lược đào tạo phù hợp với từng giai đoạn chuyển đổi. Trên cơ sở đó, có kế hoạch bố trí nguồn lực tài chính phù hợp để phục vụ việc sắp xếp bộ máy.

+ Phát triển đội ngũ nhân sự chuyên trách NHS: Xây dựng các đội ngũ chuyên gia về công nghệ và NHS bao gồm các chuyên gia về fintech, dữ liệu lớn, an ninh mạng, và trải nghiệm người dùng (UX/UI). Ngoài việc phát triển nhân sự nội bộ, VietinBank cũng cần thu hút những nhân tài công nghệ từ bên ngoài, đặc biệt là những người có kinh nghiệm trong các lĩnh vực công nghệ tiên tiến như AI, blockchain và phân tích dữ liệu.

+ Xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với lộ trình chuyển đổi số. Nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng của nhân viên bằng cách thiết kế các chương trình đào tạo chuyên sâu cho nhân viên về các lĩnh vực chuyên

môn như hiểu biết sâu về chuyển đổi số, dịch vụ NHS, tài chính quốc tế, quản lý rủi ro toàn cầu, công nghệ tài chính, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), và an ninh mạng. Các khóa đào tạo cần được tổ chức thường xuyên và cập nhật kiến thức mới nhất. Đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, ngoại ngữ (đặc biệt là tiếng Anh) là kỹ năng quan trọng. VietinBank cần tổ chức các khóa đào tạo tiếng Anh, cũng như các khóa học về văn hóa kinh doanh quốc tế, giúp nhân viên thích ứng tốt hơn với môi trường làm việc toàn cầu. Bên cạnh kỹ năng chuyên môn, VietinBank cần tập trung đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề, và tư duy sáng tạo. Những kỹ năng này giúp nhân viên phát huy tối đa tiềm năng trong môi trường làm việc số hóa và quốc tế hóa.

+ Đào tạo chuyên môn và kỹ năng công nghệ số: Tổ chức các chương trình đào tạo chuyển đổi số toàn diện, chuyên sâu về công nghệ số cho các nhân sự hiện tại, bao gồm các khóa học về phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, blockchain, và quản lý dự án công nghệ. Điều này giúp nhân viên nắm vững các kỹ năng cần thiết cho quá trình chuyển đổi số của ngân hàng. Nhân viên ngân hàng, đặc biệt là những người làm việc trong mảng phát triển dịch vụ số, cần được đào tạo về kỹ năng lập trình, phân tích dữ liệu và sử dụng các công cụ phần mềm hiện đại để tối ưu hóa quy trình và dịch vụ.

+ Hoàn thiện các chính sách, cơ chế để thu hút và giữ chân nhân tài: bao gồm lương thưởng, các chế độ phúc lợi và cơ hội thăng tiến, để thu hút và giữ chân nhân tài. Mức lương cần được điều chỉnh phù hợp với mặt bằng thị trường, đặc biệt là các nhân tài trong lĩnh vực NHS và công nghệ tài chính.

+ Xây dựng môi trường làm việc hiện đại và sáng tạo trong bối cảnh NHS phát triển, mô hình làm việc linh hoạt (remote work, hybrid work) cần được áp dụng để tạo điều kiện cho nhân viên làm việc hiệu quả mà vẫn cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Điều này cũng thu hút nhân tài trẻ, đặc biệt là những người làm việc trong lĩnh vực công nghệ. Đặc biệt Vietinbank cần

xây dựng văn hóa đổi mới và sáng tạo khuyến khích nhân viên tham gia vào các dự án đổi mới, thử nghiệm các ý tưởng mới và đóng góp vào sự phát triển của ngân hàng.

+ Phát triển nguồn nhân lực và quản lý rủi ro: VietinBank cần xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu cho nhân viên về công nghệ NHS, an ninh mạng và quản lý dữ liệu. Đội ngũ nhân viên cần được trang bị kiến thức và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc trong kỷ nguyên số. Tăng cường khả năng dự đoán và ứng phó với các rủi ro công nghệ và tài chính trong môi trường số. Điều này bao gồm quản lý rủi ro về an ninh mạng, gian lận số, và các rủi ro liên quan đến biến động thị trường công nghệ.

+ Hợp tác với các công ty công nghệ lớn: VietinBank nên hợp tác với các công ty công nghệ như Google, Microsoft, Amazon Web Services (AWS), hoặc các tổ chức chuyên đào tạo về công nghệ để tổ chức các khóa học và chương trình đào tạo thực tiễn. Điều này giúp nhân viên tiếp cận với các giải pháp công nghệ mới nhất và hiểu rõ hơn về cách áp dụng chúng vào dịch vụ NHS.

+ Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý nguồn nhân lực: VietinBank cần triển khai các hệ thống quản lý nhân sự hiện đại dựa trên công nghệ, như hệ thống quản lý hiệu suất (Performance Management System), hệ thống đào tạo trực tuyến (e-learning) để theo dõi, đánh giá hiệu quả làm việc và cung cấp các chương trình đào tạo trực tuyến cho nhân viên. Bên cạnh đó phân tích dữ liệu để tối ưu hóa phát triển nhân lực bằng công nghệ phân tích dữ liệu lớn để theo dõi và phân tích hiệu suất của nhân viên, từ đó đưa ra các chiến lược phát triển phù hợp cho từng cá nhân và nhóm.

- *Giải pháp phát triển công nghệ*

+ Tiếp tục đầu tư nguồn lực tài chính cho Công nghệ thông tin, đầu tư mới và nâng cấp hệ thống bảo đảm kết nối cho chương trình chuyển đổi số và phát triển dịch vụ NHS trong thời gian tới.

+ Số lượng các sản phẩm dịch vụ NHS thiết kế cho từng loại hình doanh nghiệp riêng chưa nhiều, vẫn xảy ra các trục trặc khi doanh nghiệp thực hiện ứng dụng, cần phải hoàn thiện và đổi mới công nghệ ngân hàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

+ Mua các phần mềm trọn gói để giảm thời gian và giá thành chuyển giao công nghệ. Phần mềm chọn gói có khả năng giao dịch với hệ thống bên ngoài, kết xuất dữ liệu tới tiện ích phân phối thông tin, báo cáo và có thể vận hành trên máy chủ đa dạng cũng như trên các loại mạng khác nhau.

+ Đầu tư, nâng cấp nền tảng máy chủ chạy các ứng dụng tại trụ sở chính cũng như tại chi nhánh với kiến trúc mở, cho phép giao dịch với các hệ thống bên ngoài và tích hợp hoàn toàn với các hệ thống ứng dụng nội bộ khác.

+ Hoàn thiện các chính sách phát triển hạ tầng số, đáp ứng nhu cầu về kết nối và xử lý dữ liệu thông qua phát triển hạ tầng băng rộng chất lượng cao trên toàn quốc, phát triển và nâng cấp hạ tầng mạng di động, mở rộng kết nối internet trong nước, khu vực và quốc tế.

- Nhóm giải pháp thiết lập và hệ thống giám sát, phòng ngừa rủi ro trong quá trình phát triển dịch vụ NHS

+ Vietinbank cần theo dõi sát sao để nhận diện các điểm hạn chế, xác định phương án khắc phục, bao gồm việc duy trì phát triển các sản phẩm dịch vụ NHS mới và sản phẩm thay thế dịch vụ truyền thống. Tăng cường công tác bảo vệ thông tin khách hàng, chịu trách nhiệm với các rủi ro công nghệ thông tin phát sinh trong quá trình hoạt động của mình cũng như của đối tác; nâng cao năng lực số cho lực lượng lao động trong lĩnh vực ngân hàng và phát triển đồng bộ hạ tầng số, tạo điều kiện hỗ trợ người dân, doanh nghiệp khai thác đầy đủ các dịch vụ NHS.

+ Tiếp tục đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống ngân hàng lõi để Vietinbank có nhiều cơ hội phát triển các dịch vụ NHS hiện đại nhằm khẳng định trở thành ngân hàng hàng đầu trong thời đại số và dẫn đầu trong khu vực

+ Nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin: VietinBank cần tiếp tục đầu tư và nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin hiện có, đảm bảo khả năng xử lý khối lượng lớn giao dịch và hỗ trợ đa dạng dịch vụ. Hạ tầng cần có tính ổn định, an toàn và khả năng mở rộng để đáp ứng nhu cầu phát triển NHS. Xây dựng hệ thống lưu trữ, quản lý dữ liệu tập trung, đảm bảo tốc độ xử lý, bảo mật và có khả năng mở rộng dễ dàng khi dữ liệu tăng. Triển khai các dịch vụ dựa trên điện toán đám mây giúp giảm chi phí vận hành, tăng khả năng tương tác và đáp ứng yêu cầu linh hoạt của người dùng. Đảm bảo an toàn cho các giao dịch số bằng cách sử dụng các công nghệ bảo mật như mã hóa dữ liệu, xác thực đa lớp, hệ thống phát hiện và ngăn chặn các cuộc tấn công. Vietinbank cần chú trọng khâu phân tích dữ liệu. Nghiên cứu các giải pháp công cụ phân tích dữ liệu lớn, hình thành bộ phận phân tích kinh doanh. Xây dựng các mô hình phân tích dữ liệu phục vụ marketing và kinh doanh.

+ Cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách phát triển hạ tầng số, đáp ứng nhu cầu về kết nối và xử lý dữ liệu thông qua phát triển hạ tầng băng rộng chất lượng cao trên toàn quốc, phát triển và nâng cấp hạ tầng mạng di động, mở rộng kết nối internet trong nước, khu vực và quốc tế.

4.3.3. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam tăng cường triển khai hiệu quả dịch vụ ngân hàng số

- Nhóm giải pháp mở rộng thị trường và tăng khả năng cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ NHS của Vietinbank

Thị trường dịch vụ NHS là thị trường cạnh tranh khá gay gắt không chỉ giữa các NHTM mà còn với các công ty Fintech. Vì thế, để có thể triển khai thành công kế hoạch theo lộ trình phát triển dịch vụ số đã đặt ra, Vietinbank cần xác định rõ: (i) Đối tượng khách hàng; (ii) Nhóm sản phẩm dịch vụ cần mở rộng ra thị trường; (iii) Xác định các kênh phân phối dịch vụ. Cụ thể:

Xác định rõ thị trường mục tiêu và chiến lược sản phẩm và mở rộng đối tượng khách hàng sử dụng dịch vụ NHS.

Khách hàng doanh nghiệp đều có nhu cầu sử dụng dịch vụ NHS, thị trường tiềm năng được xác định là khối doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đối với KH cá nhân: Đây là thị trường to lớn và lâu dài của dịch vụ NHS. Chú ý tới khách hàng trẻ tiềm năng trong độ tuổi 21-29 (65% dân số Việt Nam có độ tuổi dưới 30) vì tính năng động trong tiếp cận sản phẩm và tính sẵn sàng sử dụng dịch vụ NHS, các dịch vụ này có đặc điểm là chứa hàm lượng công nghệ cao, thuận tiện khi sử dụng cả ở trong nước và nước ngoài.

Khách hàng cá nhân: Tập trung phát triển các sản phẩm dịch vụ NHS hướng đến khách hàng cá nhân như tài khoản thanh toán, thẻ tín dụng số, đầu tư vi mô, và dịch vụ quản lý tài chính cá nhân (PFM).

Doanh nghiệp: Cung cấp các dịch vụ tài chính số như quản lý dòng tiền, thanh toán, quản lý hóa đơn và tín dụng doanh nghiệp. Tạo điều kiện cho DN tiếp cận nguồn vốn nhanh chóng và dễ dàng qua nền tảng số.

Sinh viên: Tạo các sản phẩm tài chính phù hợp như tài khoản tiết kiệm linh hoạt, thẻ tín dụng dành cho sinh viên, và dịch vụ tích lũy tự động để khuyến khích khách hàng trẻ sử dụng NHS từ sớm.

- Nhóm giải pháp hợp tác chiến lược và phát triển hệ sinh thái số

Tăng cường hợp tác với Fintech và công nghệ: Hợp tác với các công ty Fintech trong việc phát triển các dịch vụ sáng tạo như thanh toán ngang hàng (P2P), bảo hiểm vi mô, và đầu tư tự động. Các sản phẩm này có thể tích hợp trực tiếp vào ứng dụng NHS để mang lại nhiều lựa chọn cho khách hàng.

Thúc đẩy nền tảng tài chính mở (Open Banking): Phát triển hệ sinh thái tài chính mở thông qua kết nối API với các bên thứ ba, cho phép khách hàng truy cập vào các dịch vụ tài chính đa dạng mà vẫn sử dụng cùng một tài khoản NHS.

Cộng tác với các nền tảng thương mại điện tử: Tích hợp với các nền tảng mua sắm trực tuyến để cung cấp các dịch vụ thanh toán số, đồng thời cung cấp các chương trình ưu đãi đặc biệt cho khách hàng khi thanh toán bằng NHS.

- *Nhóm giải pháp phát triển đa kênh phân phối hiện đại*

Phát triển kênh phân phối sản phẩm, dịch vụ số cũng đang là một trong những giải pháp mang tính tiên quyết bảo đảm sự thành công trong việc chiếm lĩnh thị phần và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Ngoài việc duy trì các kênh phân phối truyền thống thì Vietinbank nên tích cực đầu tư phát triển mạnh mẽ hệ thống kênh phân phối mới, dựa trên nền tảng phát triển của hệ thống CNTT. Các kênh phân phối này đang tỏ ra hữu hiệu trong việc giao dịch với khách hàng, do không bị giới hạn về thời gian, không gian và tiết kiệm được rất nhiều lao động nên có mức phí rất hợp lý và tiện dụng với người sử dụng. Kênh phân phối mới là công cụ hữu ích giúp ngân hàng tiếp cận khách hàng nhanh, tiết giảm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, đặt ra vấn đề là bảo mật và an toàn, vì đây là rủi ro của dịch vụ ngân hàng và vấn đề chuyên viên kỹ thuật để bảo hành công nghệ.

Tích hợp đa kênh (Omnichannel): Xây dựng hệ thống phân phối sản phẩm dịch vụ trên nhiều kênh như ứng dụng di động, website, chi nhánh, ATM và tổng đài. Đồng bộ dữ liệu giữa các kênh để khách hàng có thể chuyển đổi liền mạch, mang lại trải nghiệm nhất quán và thuận tiện.

Kênh giao dịch qua ứng dụng di động: Phát triển ứng dụng di động làm kênh giao dịch chính cho dịch vụ NHS, cung cấp các tính năng toàn diện như mở tài khoản, quản lý tài khoản, chuyển tiền, thanh toán, vay và đầu tư.

Hợp tác với các kênh bán hàng bên ngoài: Liên kết với các công ty công nghệ, siêu thị, chuỗi cửa hàng và nền tảng thương mại điện tử để cung cấp các dịch vụ NHS tại các điểm giao dịch này. Điều này giúp tăng cường sự hiện diện của ngân hàng và dễ dàng tiếp cận khách hàng mới.

- *Nâng cao trải nghiệm khách hàng và chất lượng dịch vụ*

Xây dựng đội ngũ tư vấn và hỗ trợ khách hàng đa kênh:

Trung tâm hỗ trợ đa kênh 24/7: Xây dựng đội ngũ chăm sóc khách hàng đa kênh (tổng đài, chatbot, email, mạng xã hội) hoạt động 24/7, nhằm

đảm bảo hỗ trợ khách hàng mọi lúc mọi nơi. Chatbot AI có thể giúp xử lý các câu hỏi cơ bản nhanh chóng, giúp giảm tải cho trung tâm cuộc gọi.

Đào tạo đội ngũ tư vấn chuyên nghiệp: Đào tạo nhân viên về kiến thức dịch vụ NHS và kỹ năng sử dụng công nghệ, giúp họ tư vấn khách hàng chính xác và hiệu quả hơn.

Phát triển chatbot và trợ lý ảo: Tích hợp trợ lý ảo AI để trả lời các câu hỏi thường gặp của khách hàng, hỗ trợ đăng ký và hướng dẫn sử dụng sản phẩm. Trợ lý ảo có thể xử lý các yêu cầu đơn giản, giảm thời gian chờ đợi và nâng cao trải nghiệm người dùng.

Tối ưu hóa giao diện và tính năng:

Rà soát định kỳ ứng dụng dịch vụ NHS nhằm cải thiện thân thiện, trực quan đồng thời cập nhật tính năng theo nhu cầu thực tiễn dựa trên các phản hồi của khách hàng và xu hướng công nghệ.

- Nghiên cứu các sản phẩm mới qua phân tích nhu cầu cá nhân:

Phân tích dữ liệu để cá nhân hóa dịch vụ: Sử dụng công nghệ AI và dữ liệu lớn để hiểu hành vi và sở thích của khách hàng, từ đó đưa ra các gợi ý sản phẩm phù hợp và dịch vụ cá nhân hóa theo từng tệp khách hàng.

Tạo các ưu đãi dựa trên phân khúc khách hàng: Thiết kế các ưu đãi đặc biệt cho từng nhóm khách hàng, như ưu đãi mua sắm cho khách hàng trẻ, ưu đãi đầu tư cho khách hàng có thu nhập cao, và ưu đãi phí cho doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ NHS: Để chiến thắng trong cạnh tranh, Vietinbank cần có nâng cao trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa giao diện và tính năng bằng cách rà soát và cải thiện giao diện của các ứng dụng ngân hàng và trang web để chúng trở nên dễ sử dụng, thuận tiện và trực quan hơn. Đồng thời, cập nhật các tính năng theo xu hướng và nhu cầu thực tế của người dùng. Tăng cường hỗ trợ khách hàng 24/7: Phát triển hệ thống chăm

sóc khách hàng tự động bằng cách sử dụng chatbot AI và các tổng đài tự động để trả lời các câu hỏi và giải quyết vấn đề của khách hàng nhanh chóng, mọi lúc mọi nơi. Song song đó cần nâng cao kỹ năng cho nhân viên trực tổng đài để giải đáp nhanh chóng, hiệu quả và thân thiện hơn, đặc biệt đối với các giao dịch phức tạp.

- Phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS mới đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường

Để phát triển đa dạng các sản phẩm dịch vụ NHS, ngân hàng cần chuyển đổi và mở rộng các nghiệp vụ truyền thống, đồng thời phát triển các sản phẩm mới để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

+ Tài khoản thanh toán và tiết kiệm số: Cung cấp các tài khoản thanh toán và tiết kiệm trực tuyến với quy trình đăng ký, xác thực và kích hoạt tài khoản tự động. Khách hàng có thể mở tài khoản hoặc sổ tiết kiệm chỉ trong vài phút thông qua ứng dụng di động.

+ Dịch vụ tín dụng và vay tiêu dùng số hóa: Triển khai các sản phẩm tín dụng truyền thống (như vay tiêu dùng, vay thế chấp) trên nền tảng số với quy trình đăng ký, xét duyệt và giải ngân tự động, giảm thiểu thời gian chờ đợi và giấy tờ thủ tục.

+ Chuyển tiền và thanh toán hóa đơn: Số hóa toàn bộ các dịch vụ chuyển tiền và thanh toán hóa đơn định kỳ. Khách hàng có thể thanh toán trực tiếp trên ứng dụng với các phương thức như QR code, mã OTP, và ví điện tử.

+ Thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ số hóa: Phát triển thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ hoàn toàn số hóa, bao gồm quy trình mở thẻ online, quản lý thẻ, xem chi tiêu và thanh toán hóa đơn thẻ qua ứng dụng NHS.

+ Ví điện tử và thanh toán di động: Cung cấp ví điện tử tích hợp trên ứng dụng ngân hàng, cho phép khách hàng thanh toán nhanh chóng tại cửa

hàng và mua sắm trực tuyến. Ví điện tử này cũng có thể liên kết với các tài khoản và thẻ tín dụng để thực hiện giao dịch.

+ Thanh toán qua mã QR và NFC không tiếp xúc: Mở rộng các phương thức thanh toán QR và NFC cho phép khách hàng thanh toán dễ dàng và không cần dùng thẻ, đáp ứng nhu cầu tiện lợi trong chi tiêu hằng ngày.

+ Ngân hàng số cho doanh nghiệp: Cung cấp các dịch vụ số hóa hỗ trợ doanh nghiệp như quản lý dòng tiền, thanh toán, quản lý hóa đơn, hỗ trợ vay vốn tín dụng doanh nghiệp nhanh chóng và trực tuyến.

+ Bảo hiểm số (Insurtech): Kết hợp các sản phẩm bảo hiểm như bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm tài sản, và bảo hiểm du lịch vào ứng dụng NHS, cho phép khách hàng dễ dàng so sánh, đăng ký và quản lý hợp đồng bảo hiểm.

- Phát triển dịch vụ đầu tư và quản lý tài chính cá nhân, bao gồm đầu tư tự động để cung cấp dịch vụ tư vấn đầu tư tự động cho khách hàng, dựa trên phân tích dữ liệu và sở thích cá nhân. Robo-advisor sẽ đưa ra các gợi ý đầu tư phù hợp với khẩu vị rủi ro của từng khách hàng, đồng thời quản lý và tối ưu hóa danh mục đầu tư.

+ Tiết kiệm đầu tư và tích lũy tự động: Tạo ra các sản phẩm tiết kiệm và đầu tư tích lũy tự động. Ví dụ: tự động chuyển một khoản tiền nhất định vào tài khoản tiết kiệm hoặc quỹ đầu tư định kỳ, giúp khách hàng dễ dàng đạt được mục tiêu tài chính.

+ Quỹ ETF và đầu tư vi mô: Cho phép khách hàng đầu tư với số vốn nhỏ thông qua các sản phẩm đầu tư vi mô, như các quỹ ETF hoặc các sản phẩm tài chính có lãi suất thấp, giúp tiếp cận đầu tư dễ dàng và an toàn.

4.3.4. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam đổi mới cơ cấu phát triển các dịch vụ ngân hàng số theo hướng tăng tỷ trọng các dịch vụ phi tín dụng, phát triển chất lượng các sản phẩm dịch vụ hoàn hảo và tiện ích

Để đổi mới cơ cấu phát triển các dịch vụ NHS theo hướng tăng tỷ trọng dịch vụ phi tín dụng và nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ NHS,

Vietinbank có thể triển khai các giải pháp sau:

- Mở rộng danh mục dịch vụ thanh toán và ví điện tử.
- + Thanh toán QR và NFC không tiếp xúc: Phát triển các hình thức thanh toán nhanh chóng như QR code và NFC không tiếp xúc, cho phép khách hàng thanh toán dễ dàng mà không cần mang theo tiền mặt hoặc thẻ.
- + Tích hợp thanh toán hóa đơn và mua sắm: Mở rộng dịch vụ thanh toán hóa đơn định kỳ (như điện, nước, internet) trên nền tảng số. Đồng thời, liên kết với các đối tác thương mại điện tử để khách hàng có thể mua sắm và thanh toán trực tiếp qua ứng dụng NHS.
- + Phát triển ví điện tử đa năng: Cung cấp ví điện tử cho phép khách hàng thực hiện thanh toán, nạp tiền điện thoại, chuyển tiền, tích điểm và tận hưởng ưu đãi từ đối tác. Ví điện tử cũng có thể liên kết với tài khoản và thẻ ngân hàng, giúp khách hàng dễ dàng quản lý chi tiêu.
- Đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ NHS theo hướng chuyên biệt và cá nhân hóa:
 - + Phát triển các gói dịch vụ tài chính trọn gói dành cho từng nhóm khách hàng (hộ kinh doanh, sinh viên, freelancer, doanh nghiệp nhỏ...), tích hợp nhiều tiện ích như thanh toán, tiết kiệm, bảo hiểm, đầu tư.
 - + Tăng cường ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để gợi ý sản phẩm phù hợp theo nhu cầu và hành vi người dùng, từ đó nâng cao tỷ lệ sử dụng dịch vụ và mức độ hài lòng.
- Tối ưu hóa trải nghiệm người dùng và dịch vụ chăm sóc khách hàng số:
 - + Cải tiến giao diện và tính năng của ứng dụng NHS theo hướng đơn giản, thân thiện và đồng nhất trên các nền tảng.
 - + Triển khai trợ lý ảo (chatbot) và hỗ trợ khách hàng 24/7 qua kênh số, giúp phản hồi nhanh chóng các vấn đề kỹ thuật và nhu cầu của người dùng.

4.3.5. Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam tăng cường quản lý rủi ro nhằm hạn chế rủi ro trong quá trình phát triển dịch vụ ngân hàng số giai đoạn 2025-2030

Hoạt động kinh doanh ngân hàng luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ NHS - nơi các yếu tố như công nghệ, bảo mật, hành vi người dùng và sự phối hợp nội bộ có thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ cũng như uy tín của ngân hàng. Để nâng cao chất lượng dịch vụ ngân hàng, đảm bảo hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số, công tác quản lý rủi ro tại VietinBank cần tiếp tục được ưu tiên và triển khai đồng bộ theo các giải pháp sau:

- Áp dụng các thông lệ tốt nhất về quản trị rủi ro và điều hành kinh doanh hiện đại: Từng bước thay thế các mô hình, quy trình quản lý chưa hiệu quả bằng những phương pháp quản trị tiên tiến phù hợp với chuẩn mực quốc tế (như Basel II, Basel III), nhằm nâng cao khả năng nhận diện, đo lường và kiểm soát rủi ro trong toàn hệ thống.

- Rà soát và hoàn thiện hệ thống chính sách, quy trình bán sản phẩm dịch vụ: Tổ chức rà soát toàn bộ quy trình cung cấp dịch vụ NHS, từ thiết kế sản phẩm đến triển khai và chăm sóc khách hàng. Đồng thời, ban hành các văn bản hướng dẫn nội bộ một cách đồng bộ, nhất quán nhằm hạn chế các rủi ro phát sinh trong quá trình triển khai thực tế.

- Hoàn thiện mô hình tổ chức quản lý rủi ro: Tiếp tục cải tiến cơ cấu tổ chức, tách biệt rõ ràng giữa các chức năng kinh doanh và kiểm soát nội bộ, đồng thời đẩy mạnh vai trò của các đơn vị chuyên trách quản lý rủi ro, đặc biệt là rủi ro công nghệ, rủi ro an ninh mạng và rủi ro tuân thủ pháp lý trong lĩnh vực NHS.

- Đầu tư công nghệ giám sát rủi ro thời gian thực: Tăng cường ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), học máy (machine learning) và các công cụ phân

tích dữ liệu lớn (big data analytics) để phát hiện kịp thời các rủi ro tiềm ẩn trong giao dịch, đặc biệt là các hành vi gian lận và vi phạm chính sách nội bộ.

- Đào tạo và nâng cao nhận thức về quản lý rủi ro cho cán bộ nhân viên: Thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu về nhận diện và ứng phó với rủi ro trong môi trường NHS, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và tinh thần trách nhiệm của đội ngũ nhân sự.

4.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

4.4.1. Đối với Chính phủ

Các Nghị quyết, Quyết định, văn bản chỉ đạo của Đảng, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ đã thể hiện rõ quan điểm, định hướng thống nhất về chuyển đổi số. Đề hướng đến mục tiêu Việt nam trở thành quốc gia số mà trong đó ngân hàng là một trong 8 lĩnh vực ưu tiên chuyển đổi theo Quyết định 749/QĐ-TTg của Chính phủ phê duyệt Chương trình “ Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, Tuy nhiên, để các định hướng, chính sách này thật sự đi vào cuộc sống và thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số nói chung, chuyển đổi số ngân hàng nói riêng thì các định hướng, quan điểm này cần sớm được cụ thể hóa tại các văn bản quy phạm pháp luật, làm căn cứ cho các các TCTD triển khai thống nhất trong quá trình chuyển đổi số, cụ thể:

Một là, Hoàn thiện hành lang pháp lý cho NHS

Xây dựng và hoàn thiện khung pháp lý cho NHS toàn diện (Digital-only Bank), ngân hàng không chi nhánh (Branchless Bank).

Ban hành quy định chi tiết về eKYC, định danh số, hợp đồng điện tử, chữ ký số, thanh toán điện tử xuyên biên giới để đảm bảo tính pháp lý và an toàn trong giao dịch số.

Cập nhật các quy định liên quan đến quản lý tài sản số, tiền điện tử, tiền kỹ thuật số (CBDC) nhằm đón đầu xu hướng phát triển tiền tệ số toàn cầu.

Cần ban hành Nghị định về định danh và xác thực điện tử và xây dựng hành lang pháp lý về bảo vệ dữ liệu, bảo vệ quyền riêng tư dữ liệu người dùng

trên môi trường mạng, đảm bảo an ninh, an toàn, bảo vệ người tiêu dùng, xây dựng lòng tin của dân chúng khi sử dụng dịch vụ số;

Hai là, có cơ chế quản lý, khuyến khích việc thử nghiệm, thí điểm, đổi mới sáng tạo trên tinh thần chấp nhận rủi ro đối với các tổ chức tín dụng;

Ba là, sớm ban hành quy định, hướng dẫn cho phép các tổ chức tín dụng được kết nối và khai thác, chia sẻ thông tin trực tuyến từ Cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, Cơ sở dữ liệu Căn cước công dân để phục vụ việc xác minh thông tin nhận biết chính xác khách hàng bằng phương thức điện tử.

Bốn là, phát triển hạ tầng số, đẩy nhanh phát triển mạng 5G; các dự án phát triển hạ tầng số đồng bộ, đảm bảo kết nối thông tin, lưu trữ và lưu trữ; phục vụ cho hoạt động thương mại điện tử.

Năm là, định hướng đào tạo nhân lực chất lượng cao cho nền kinh tế số nói chung và ngành Ngân hàng nói riêng.

Sáu là, hoàn thiện thể chế, chính sách phát triển kinh tế số nhằm thúc đẩy các thành phần kinh tế thực hiện nhanh chóng chuyển đổi số hóa, phát triển kinh doanh số để phù hợp với chuyển đổi số của ngành NH và quốc tế.

Bảy là, hỗ trợ tài chính và chính cách khuyến khích NHS

- *Thành lập Quỹ hỗ trợ chuyển đổi số ngành ngân hàng*

+ Chính phủ cần thành lập Quỹ hỗ trợ chuyển đổi số ngành ngân hàng, hỗ trợ tài chính cho các NHTM đầu tư vào công nghệ, nâng cấp hệ thống bảo mật và phát triển sản phẩm NHS.

+ Đặc biệt hỗ trợ các ngân hàng nhỏ và các tổ chức tài chính vi mô trong quá trình số hóa để đảm bảo tính bao trùm tài chính.

- *Miễn, giảm thuế cho các ngân hàng đầu tư vào công nghệ số*

+ Xây dựng chính sách miễn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp đối với các NHTM có mức đầu tư lớn vào công nghệ NHS, AI, Blockchain, Cloud Computing.

+ Hỗ trợ lãi suất ưu đãi cho các khoản vay phục vụ nâng cấp hệ thống ngân hàng lõi (Core Banking), triển khai Open Banking, phát triển các nền tảng số hóa dịch vụ tài chính.

4.4.2. Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước

- Xây dựng và phát triển hạ tầng công nghệ theo hướng đồng bộ, tập trung, thống nhất, có khả năng tích hợp, kết nối với các ngành, lĩnh vực khác để cung ứng các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng trên nền tảng số, nâng cao chất lượng phục vụ và tăng tính tiện ích, trải nghiệm cho khách hàng;

- Ưu tiên đầu tư, ứng dụng mạnh mẽ các công nghệ của CMCN 4.0 vào hoạt động ngân hàng; ưu tiên phát triển ngân hàng theo mô hình NHS, trong đó lấy thanh toán số là làm cửa ngõ để kết nối liền mạch với các dịch vụ ngân hàng khác như huy động, cho vay, đầu tư, bảo hiểm... và giao tiếp thuận tiện với các hệ sinh thái số bên ngoài nhằm cung ứng các sản phẩm, dịch vụ an toàn, tiện lợi, cá nhân hóa với chi phí hợp lý;

Phát triển nguồn nhân lực ngân hàng có chất lượng là nhân tố quyết định thành công trong chuyển đổi số ngân hàng, phát triển NHS tại Việt Nam; chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành ngân hàng, giúp người lao động ngành ngân hàng được trang bị những kỹ năng, phát triển năng lực thích ứng với bối cảnh CMCN 4.0.

Tăng cường công tác truyền thông tuyên truyền, giáo dục tài chính, nâng cao nhận thức, hiểu biết người dân về ứng dụng kỹ thuật số và những lưu ý để phòng, tránh rủi ro khi thực hiện giao dịch ngân hàng trên môi trường điện tử.

Tiếp tục hoàn thiện cơ chế chính sách, khuôn khổ pháp lý như: Luật các TCTD, Luật NHNN, Nghị định về Thanh toán không dùng tiền mặt, cơ chế thử nghiệm có kiểm soát hoạt động NHS, xây dựng Luật Giao dịch điện tử sửa đổi, nghị định định danh và xác thực điện tử, nghị định bảo vệ dữ liệu cá nhân;

Ban hành quy định cho vay trên nền tảng số qua ứng dụng của các TCTD, cũng như qua ứng dụng bên thứ ba mà ngân hàng hợp tác nhằm thúc đẩy đổi mới sáng tạo, thúc đẩy cho vay tiêu dùng online, cho vay ngang hàng và hướng đến phát triển tài chính toàn diện.

KẾT LUẬN

Trên cơ sở hệ thống hóa lý luận và thực tiễn về phát triển dịch vụ NHS tại NHTM, đồng thời phân tích thực trạng phát triển dịch vụ NHS tại Vietinbank giai đoạn 2018-2024, dự báo bối cảnh và đề xuất giải pháp, luận án rút ra một số kết luận sau đây:

1. Dịch vụ NHS là một trong những dịch vụ tiên tiến nhất thể hiện sự đột phá về công nghệ trong lĩnh vực ngân hàng, cho phép khách hàng thực hiện các giao dịch tài chính theo nhu cầu và mong muốn của khách hàng qua các kênh kỹ thuật số tại thời điểm và địa điểm do khách hàng lựa chọn. Do những ưu thế mà dịch vụ NHS mang đến như tính đa dạng, thuận tiện, chi phí thấp, tạo ra lợi nhuận cao khiến cho quy mô dịch vụ NHS ngày càng mở rộng, thay thế dần các dịch vụ ngân hàng truyền thống thông qua quá trình chuyển đổi và phát triển.

2. Phát triển dịch vụ NHS từ góc nhìn của chuyên ngành Quản lý kinh tế được hiểu là quá trình NHTM sử dụng các công cụ, biện pháp để quản lý và thúc đẩy sự tăng trưởng về quy mô cung cấp các dịch vụ NHS, gia tăng tỷ trọng thu nhập từ dịch vụ này trên tổng thu nhập của ngân hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ trên cơ sở kiểm soát các rủi ro phát sinh trong quá trình phát triển dịch vụ. Do được tiến hành trên nền tảng số nên quá trình chuyển đổi và phát triển dịch vụ NHS luôn tiềm ẩn các rủi ro, vì thế việc phát triển cần đảm bảo theo lộ trình, gắn với kiểm soát rủi ro, đảm bảo thống nhất trong toàn hệ thống và hài hòa giữa cung cấp dịch vụ ra bên ngoài và nghiệp vụ xử lý ở bên trong. Phát triển dịch vụ NHS là một quy trình 3 bước, bắt đầu bằng xây dựng kế hoạch, tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch và kiểm tra, giám sát việc thực hiện kế hoạch, mà chủ thể quản lý quá trình phát triển chính là Ban Lãnh đạo NHTM và đối tượng quản lý là các loại dịch vụ số do NHTM cung cấp. Quá trình phát triển dịch vụ NHS chịu ảnh hưởng của nhân tố khách quan và chủ quan.

3. Kinh nghiệm phát triển dịch vụ NHS ở các NHTM trên thế giới như: Bank of America, US Bank, Thai Bank, Ngân hàng Xây dựng Trung Quốc... đều cho thấy, phát triển dịch vụ NHS cần bắt đầu bằng việc xây dựng lộ trình, lựa chọn những dịch vụ cơ bản mà các NHTM có lợi thế; gắn việc phát triển với kiểm soát rủi ro, có sự kết hợp giữa các NHTM và các Fintech...

4. Phát triển dịch vụ NHS ở Vietinbank là yêu cầu bắt buộc để nâng cao chất lượng cung ứng dịch vụ, nâng cao năng lực cạnh tranh, phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số. Quá trình phát triển dịch vụ NHS ở Vietinbank giai đoạn 2018-2024 đã đạt được nhiều thành công thể hiện ở mức độ tăng trưởng dịch vụ số trong doanh thu các dịch vụ do Vietinbank cung cấp, chất lượng dịch vụ ngân hàng tăng lên so với các dịch vụ truyền thống. Bên cạnh những thành công, phát triển dịch vụ NHS ở Ngân hàng TMCP Công thương giai đoạn 2018-2024 cũng còn nhiều bất cập, chưa tương xứng với vai trò, vị thế của Ngân hàng. Những hạn chế này có nguyên nhân khách quan từ cơ chế, chính sách của Nhà nước còn nhiều bất cập; hạ tầng công nghệ của nền kinh tế chưa đồng bộ, còn ẩn chứa nhiều rủi ro nếu phát triển dịch vụ NHS ở mức độ cao hơn hiện nay; nguyên nhân của những hạn chế còn bắt nguồn từ phía ngân hàng Công thương Việt Nam khi lộ trình triển khai chưa đồng bộ với các điều kiện về hạ tầng, công nghệ, nhân lực và tài chính.

5. Bối cảnh mới (tác động của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng) đã và đang mang lại nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra nhiều thách thức trong việc phát triển dịch vụ NHS. Vì thế, cần xây dựng mục tiêu, quan điểm và phương hướng phù hợp với để triển khai các dịch vụ NHS một cách hiệu quả, phòng tránh rủi ro.

6. Với mục tiêu trở thành ngân hàng tiên phong trong phát triển dịch vụ NHS, NHTM hàng đầu góp phần thực thi có hiệu quả chính sách tiền tệ quốc gia, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế thời kỳ đổi mới, thực hiện CNH, HĐH đất nước, trong thời gian tới, Vietinbank cần tiếp tục thực hiện đồng

bộ các giải pháp, cụ thể: (i) Xây dựng lộ trình chuyển đổi từ dịch vụ ngân hàng truyền thống sang dịch vụ NHS; (ii) Nhóm giải pháp về nâng cao năng lực cạnh tranh trong cung ứng dịch vụ NHS (phát triển công nghệ thông tin, thiết lập cơ chế giám sát, hoàn thiện mô hình tổ chức và phát triển nguồn nhân lực số, giải pháp về quản lý rủi ro, giải pháp phát triển thị trường...

**DANH MỤC DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG
BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Lê Hưng (2021), "Cơ hội và thách thức trong phát triển ngân hàng số tại Việt Nam", *Tạp chí Tài chính*, kỳ 1 tháng 6/2021, tr.93-95.
2. Nguyễn Lê Hưng (2024), "Điều kiện phát triển dịch vụ ngân hàng số tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam", *Tạp chí Quản lý nhà nước*, số 1/9/2024.
3. Nguyễn Lê Hưng (2024), "Phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam", *Tạp chí Tài chính*, Kỳ 1, tháng 6/2024, tr.232-235.
4. Nguyễn Lê Hưng (2024), "Phát triển dịch vụ ngân hàng số kinh nghiệm và bài học đối với Việt Nam", *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số 20, tháng 10/2024, tr.188-191.
5. Nguyễn Lê Hưng (2025), "Phát triển dịch vụ tiền gửi số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam", *Tạp chí Tài chính*, Số, Kỳ 1, tháng 4/2025(846), tr.115-118.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn An (2017), *Phát triển dịch vụ ngân hàng điện tử tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Sa Đéc*.
2. Nguyễn Thế Anh (2020), "Phát triển ngân hàng số cho các ngân hàng thương mại Việt Nam" đăng trên *Tạp chí Ngân hàng*, số 17/2020.
3. Phan Thị Cúc, Vu Cẩm Nhung và Phạm Minh Xuân (2022), "Phát triển ngân hàng số tại Việt Nam-thực trạng và giải pháp". *Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương*, 5(4).
4. Phạm Tiến Đạt, Lưu Ánh Nguyệt (2019), "Ngân hàng số - Triển vọng và phát triển trong tương lai" đăng trên *Tạp chí Ngân hàng số* 2+3/2019.
5. Phan Hoài Đức (2022), *Giải pháp nâng cao chất lượng ngân hàng điện tử tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Cần Thơ*.
6. Phạm Đình Dũng (2020), *Mô hình ngân hàng số tại một số quốc gia Châu Á và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam hiện nay*.
7. Phạm Tiến Dũng và Lê Anh Dũng (2017), *Quản lý và phát triển dịch vụ thanh toán trong kỷ nguyên số*, Kỷ yếu hội thảo khoa học hành lang pháp lý cho ngân hàng số tại Việt Nam, 19/12/2017, Hà Nội, Việt Nam, 1-14.
8. Thiếu Quang Hiệp (2020), *Phát triển ngân hàng số ở Việt Nam: Thực trạng và đề xuất*.
9. Phạm Xuân Hòe (2017), *Sự phát triển của Fintech và Digital-Banking thúc đẩy xu hướng hợp tác trong khu vực ngân hàng*, Kỷ yếu hội thảo khoa học hành lang pháp lý cho ngân hàng số tại Việt Nam, ngày 19/12/2017, Hà Nội, Việt Nam, 25-33.
10. Phạm Thế Hùng, Trần Thị Lan Hương, Vũ Thị Tuyết Nhung (2020), "Thực trạng và giải pháp phát triển ngân hàng số ở Việt Nam", Viện Đào tạo và Nghiên cứu Ngân hàng Đầu tư và phát triển Việt Nam, *Tạp chí Tài chính*, kỳ 2 tháng 12/2020.

11. Hoàng Công Gia Khanh (2019), *Ngân hàng số: Từ đổi mới đến cách mạng*, NXB Đại Học Quốc Gia TP.HCM, tháng 7/2019.
12. Phạm Bích Liên và các cộng sự (2020), "Phát triển ngân hàng số tại Việt Nam", *Tạp chí TCNH*, số 4/2020.
13. Nguyễn Hồng Nga (2023), "Ngân hàng số: Sự thay đổi mô hình trong nền tài chính hiện đại" đăng trên *Tạp chí Ngân hàng online*.
14. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (2021), Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Thống đốc NHNN phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.
15. Nguyễn Thị Ngọc Quỳnh (2017), "Quản trị rủi ro tín dụng ở các NHTM: Kinh nghiệm của Mỹ và một vài gợi ý cho Việt Nam", *Tạp chí Công thương Điện tử*, số 3.
16. Như Quỳnh, Đình Luân (2023), "Tác động của chuyển đổi số đến năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam [Impact of digital transformation on competitiveness of commercial banks in Vietnam]", *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 18(2), 104-118.
17. Lê Nhân Tâm (2018), *Báo cáo Tái tạo số và góc nhìn của IBM*.
18. Vũ Hồng Thanh (2016), "Ngân hàng số – hướng phát triển mới cho các ngân hàng thương mại tại Việt Nam", *Tạp chí ngân hàng*, số 21, tháng 12/2016.
19. Đào Thị Thương và các cộng sự (2023) “*Những nhân tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số của sinh viên*”, *Tạp chí Ngân hàng*.
20. Phan Thị Lệ Thúy (2022), *Ngân hàng số - Cơ hội và thách thức cho NHTM Việt Nam trên cơ sở các lý thuyết về ngân hàng số của Moeckel (2013), của Chris (2014) và Sharma (2017)*.
21. Thanh Thúy (2019), "Giải pháp tăng cường an ninh, bảo mật trong phát triển ngân hàng số", *Tạp chí ngân hàng, chuyên đề THNH*, số 3/2019.

22. Đoàn Trang và các cộng sự (2022), *Tác động của chuyển đổi số đến hiệu quả hoạt động*.
23. Đinh Thị Thanh Vân, Nguyễn Thanh Phương (2019), "Phát triển ngân hàng số: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam", *Tạp chí ngân hàng*, số 4/2019.
24. Phan Ngọc Tường Vân (2022), *Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định sử dụng dịch vụ ngân hàng điện tử Vietinbank Ipay tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Bình Phước*.
25. Chu Văn Vệ (2019), "Chuyển đổi số: Bối cảnh và thách thức", *Tạp chí ngân hàng chuyên đề THNH*, số 4/2019.
26. Viện Chiến lược ngân hàng (2016), *Báo cáo đánh giá tác động của cuộc CMCN 4.0 và một số định hướng hoạt động của ngành Ngân hàng Việt Nam*.
27. Tô Huy Vũ và Vũ Xuân Thanh (2016), "Ngành ngân hàng trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư", *Tạp chí ngân hàng*, số 15/2016.
28. <https://dantri.com.vn/doi-song/dau-an-trong-hanh-trinh-chuyen-doi-so-cua-vietinbank-20231225090555268.htm>
29. <https://kms-solutions.asia/blogs/digital-banking-development>
30. <https://nhandan.vn/thanh-toan-khong-dung-tien-mat-tang-truong-an-tuong-post801417.html>.
31. <https://tapchinganhang.gov.vn/dau-an-cong-nghe-ngan-hang-nam-2024-an-ninh-an-toan-trong-cung-cap-va-su-dung-dich-vu-ngan-hang-tren-khong-gian-mang-15235>.
32. <https://www.forbes.com/advisor/banking/what-is-digital-banking/>
33. <https://www.marketresearchfuture.com/reports/digital-banking-market-1986>
34. <https://www.temenos.com/wp-content/uploads/2019/08/Digital-Banking-whitepaper-2019-Aug-21.pdf>.
35. <https://www.xaydungdang.org.vn/van-hoa-xa-hoi/mo-rong-dich-vu-ngan-hang-so-de-thuc-day-thanh-toan-khong-dung-tien-mat-tai-viet-nam-20096>
36. Website của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

II. Tiếng Anh

37. Ananda, S., Devesh, S., & Al Lawati, A. M. (2020), *What factors drive the adoption of digital banking? An empirical study from the perspective of Omani retail banking*. Journal of Financial Services Marketing, 25(1-2), 14-24.
38. Awolusi, O.D.(2013), “*The effects of total quality management on customer service management in the Nigerian banking industry: an empirical analysis*”.
39. Barquin, S., & Hv, V. (2015), *Digital Banking in Asia: What do consumers really want*. McKinsey & Company, 1-12.
40. BBVA (2021), *BBVA Switzerland launches New Gen, the digital account that enables investments in sectors with the greatest impact on the future*.
41. Bhutani, A., & Wadhvani, P. (2018), *Digital Banking Market Size By Type (Retail Banking, Corporate Banking, Investment Banking), By Services (Transactional, Non-Transactional), Regional Outlook, Growth Potential, Competitive Market Share & Forecast, 2018–2024*. Global Market Insights.
42. Boston Consulting Group (2018), *The Four Pillars of Digital Transformation in Banking*.
43. Cajetan Ikechukwu Mbanal (2018), *Digital banking services, customer experience and financial Performance in UK banks*, Luận án tiến sĩ về (Dịch vụ ngân hàng số, trải nghiệm của khách hàng và hiệu quả tài chính) khẳng định: dịch vụ ngân hàng số là những sản phẩm được cung cấp thông qua ngân hàng số.
44. Capgemini và Efma (2018), *World Retail Banking Report*.
45. Christina Anderson (2018), *Path to digital transformation series: Pillar 2 - Leverage the power of data*.
46. Dasho, A., Meka, E., Sharko, G., & Baholli, I. (2016), *Digital banking the wave of the future*. Proceedings of ISTI, 1, 1-6.
47. Fintechnews Switzerland (2021), *Neobank, Challenger Bank Maps Showcase Boom in Digital Banking*.

48. Hirt, M., & Willmott, P. (2014), *Strategic principles for competing in the digital age*. McKinsey Quarterly, 5(1), 1-13.
49. International Data Corporation (IDC) & Backbase (2021), *Fintech and Digital banking 2025 Asian Pacific Report – 2nd Edition*.
50. Kelman, J. (2016), *The History of Banking: A Comprehensive Reference Source & Guide*, CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN 978-1523248926.
51. Lei Zu và các cộng sự (2023), Digital Banking and Deposit: Substitution Effect of Mobile Applications on Web Services
52. Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018), *Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perceptions*.
53. Nguyen Van Toai & cộng sự (2024), Factors for digital banking development in Vietnam in the new context
54. Simon Chanias & Michael David Myers (2019) Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider
55. Skinner, C. (2014), *Digital bank: Strategies to launch or become a digital bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
56. Tawfik Jelass và Francisco J. Martínez-López (2020) DBS Transformation (C): The World's Best Digital Bank.
57. TT Chan & HT Dang (2021), Digital banking adoption in an emerging economy: An empirical study in Vietnam
58. Wewege, L., & Thomsett, M. C. (2019), *The digital banking revolution: how fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
59. Yousif Hichaim Sultan Altaie & Safaa Tayyeh Mohammed (2020), *Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq*. E-mail: yousefh.altaie@uokufa.edu.iq *Corresponding Author, Faculty of Administration and Economics, University of Kufa, Najaf, Iraq. E-mail: tayyehsafa@gmail.com.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT

Kính chào Ông/Bà!

Tôi đang thực hiện Luận án Tiến sĩ: ***“Phát triển dịch vụ ngân hàng số tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam”***. Để có dữ liệu đánh giá khách quan về chất lượng dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, đề nghị các khách hàng đã và đang sử dụng các dịch vụ do Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam cung cấp trong thời gian từ 2018 đến nay trả lời trung thực những câu hỏi dưới đây. Những thông tin mà Ông/Bà cung cấp chỉ nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học (Ông/Bà không phải điền tên vào phiếu này).

Xin trân trọng cảm ơn Ông/Bà!

Hướng dẫn trả lời: Ông/Bà **đánh dấu X hoặc khoanh tròn** vào những phương án trả lời mà Ông/Bà cho là phù hợp nhất với quan điểm của Ông/Bà.

Câu 1: Ông/Bà đã từng nghe về dịch vụ ngân hàng số chưa? (Ông/Bà chỉ chọn 1 PHƯƠNG ÁN)

1. Chưa từng nghe
2. Đã từng nghe nhưng không sử dụng
3. Đã từng nghe nhưng ít sử dụng
4. Đã từng nghe và sử dụng thường xuyên

Câu 2: Ông/Bà biết đến dịch vụ ngân hàng số qua những kênh nào dưới đây? (Ông/Bà có thể chọn NHIỀU phương án)

1. Qua phương tiện thông tin đại chúng
2. Qua bạn bè, người thân
3. Qua những giao dịch với ngân hàng
4. Qua nguồn khác (xin ghi rõ).....
.....

Câu 3: Ông/Bà quan niệm dịch vụ ngân hàng số là: (Ông/Bà chỉ chọn MỘT phương án)

1. Là sự kết hợp giữa các dịch vụ ngân hàng tại quầy và các dịch vụ số
2. Là các dịch vụ được tiến hành trên điện thoại có kết nối internet
3. Là Ngân hàng con của Ngân hàng truyền thống, chỉ tiến hành một số dịch vụ cơ bản liên quan đến gửi tiền và cho vay
4. Là tất cả các dịch vụ ngân hàng được tiến hành trực tuyến mà không cần đến quầy giao dịch
5. Khác (xin ghi rõ).....

Câu 4: Ông/Bà có thường xuyên sử dụng các dịch vụ ngân hàng số nào dưới đây?

(Ông/Bà chỉ CHỌN 1 SỐ ở mỗi hàng ngang)

Nội dung	Không sử dụng	Mức đánh giá từ 1 đến 5, với 1 là rất không thường xuyên và 5 là rất thường xuyên				
1. Tiền gửi trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
2. Thanh toán trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
3. Cho vay trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
4. Tham gia các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5

Câu 5: Ông/Bà đã từng thực hiện các hoạt động liên quan đến dịch vụ ngân hàng trước đây và hiện nay như thế nào? (Ông/Bà chỉ CHỌN 1 SỐ ở phần trước đây và CHỌN 1 SỐ ở phần hiện nay)

Hoạt động	Trước đây		Hiện nay	
	Thực hiện tại ngân hàng	Không t/hiện tại ngân hàng	Thực hiện tại ngân hàng	Không t/hiện tại ngân hàng
1. Tiền gửi trực tuyến/online	1	2	1	2
2. Thanh toán trực tuyến/online	1	2	1	2
3. Cho vay trực tuyến/online	1	2	1	2
4. Tham gia các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm trực tuyến/online	1	2	1	2

Câu 6: Mức độ gặp những vấn đề dưới đây của Ông/Bà khi sử dụng dịch vụ ngân hàng số? (Ông/Bà chỉ CHỌN 1 SỐ ở mỗi hàng ngang)

Hoạt động	Không gặp	Mức đánh giá <i>Từ 1 đến 5, với 1 là rất không thường xuyên và 5 là rất thường xuyên</i>				
		1	2	3	4	5
1. Máy bị treo	0	1	2	3	4	5
2. Lỗi truy cập	0	1	2	3	4	5
3. Không chuyển được tiền	0	1	2	3	4	5
4. Không vay được tiền	0	1	2	3	4	5
5. Không gửi được tiền	0	1	2	3	4	5
6. Sai lệch dữ liệu (tiền, thông tin, tài khoản,...)	0	1	2	3	4	5
7. Khác (xin ghi rõ).....	0	1	2	3	4	5

Câu 7: Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ hài lòng của Ông/Bà đối với các hoạt động sau khi sử dụng dịch vụ ngân hàng số? (Ông/Bà chỉ CHỌN 1 SỐ ở mỗi hàng ngang)

Hoạt động	Chưa từng dùng	Mức đánh giá <i>Từ 1 đến 5 (với 1 là rất không hài lòng và 5 là rất hài lòng)</i>				
		1	2	3	4	5
1. Tiền gửi trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
2. Thanh toán trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
3. Cho vay trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5
4. Tham gia các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm trực tuyến/online	0	1	2	3	4	5

Câu 8: Những điểm nào dưới đây của dịch vụ ngân hàng số đem lại sự hài lòng cho Ông/Bà? (Ông/Bà *chỉ CHỌN 1 SỐ ở mỗi hàng ngang*)

Hoạt động	Mức đánh giá Từ 1 đến 5 (với 1 là rất không tốt và 5 là rất tốt)				
	1	2	3	4	5
1. Tiết kiệm thời gian	1	2	3	4	5
2. Thực hiện và xác nhận các giao dịch với độ chính xác cao	1	2	3	4	5
3. Tiết kiệm chi phí đi lại	1	2	3	4	5
4. Tiết kiệm chi phí dịch vụ ngân hàng	1	2	3	4	5
5. Giao dịch chủ động, tiện lợi, dễ dàng	1	2	3	4	5
6. Sự đa dạng các sản phẩm dịch vụ ngân hàng số	1	2	3	4	5
7. Các thắc mắc và sự cố của khách hàng được ngân hàng giải quyết thỏa đáng	1	2	3	4	5
8. Ngân hàng luôn thông báo kết quả các giao dịch và số dư đúng lúc	1	2	3	4	5
9. Thông tin từ ngân hàng đến khách hàng luôn chính xác, kịp thời	1	2	3	4	5
10. App dịch vụ của ngân hàng dễ sử dụng và truy cập nhanh chóng	1	2	3	4	5
11. Tính bảo mật của dịch vụ ngân hàng số cao	1	2	3	4	5
12. Phí thường niên thấp	1	2	3	4	5
13. Khác (xin ghi rõ)	1	2	3	4	5

Câu 9: Những hạn chế/ nhược điểm của dịch vụ ngân hàng số đối với Ông/Bà? (Ông/Bà có thể chọn **NHIỀU phương án)**

1. Thói quen tiêu dùng/ trực tiếp giao dịch tại các ngân hàng (thích đến giao dịch trực tiếp tại ngân hàng hơn)
2. Thao tác dễ bị nhầm lẫn dẫn đến tăng rủi ro
3. Sự hiểu biết của người dân về dịch vụ ngân hàng số còn hạn chế
4. Cảm giác thiếu yên tâm, an toàn khi thực hiện các hoạt động dịch vụ ngân hàng số
5. Giá cả/ phí sử dụng dịch vụ ngân hàng số còn cao
6. Khác (xin ghi rõ)
.....

Câu 10: Ông/Bà kỳ vọng gì ở dịch vụ ngân hàng số trong thời gian tới (mong muốn của Ông/Bà về dịch vụ ngân hàng số trong thời gian tới)? (Ông/Bà có thể chọn NHIỀU phương án)

1. Công nghệ tốt hơn, khắc phục được sai sót
2. Có sự hỗ trợ kịp thời khi khách hàng cần đến
3. Bảo mật tốt hơn
4. Thao tác kỹ thuật đơn giản, dễ dàng hơn
5. Nhân viên có đủ kiến thức chuyên môn để tư vấn hoặc trả lời thắc mắc của khách hàng
6. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng số đa dạng, cung ứng nhiều lựa chọn cho khách hàng
7. Hình thức sản phẩm dịch vụ ngân hàng số đẹp, bắt mắt, hấp dẫn khách hàng hơn
8. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng số của ngân hàng không bị chồng chéo, trùng lặp
9. Các sản phẩm dịch vụ ngân hàng số của ngân hàng đơn giản, thuận tiện trong sử dụng
10. Chất lượng cung ứng dịch vụ ngân hàng số cao
11. Khác (xin ghi rõ)

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Câu 11: Trong thời gian tới, Ông/Bà dự tính (Ông/Bà chỉ CHỌN 1 PHƯƠNG ÁN)

1. Dừng lại, không sử dụng dịch vụ ngân hàng số nữa
2. Tiếp tục sử dụng dịch vụ ngân hàng số

Câu 12: Ông/Bà vui lòng cho biết một số thông tin về bản thân:

1. Giới tính: 1. Nam 2. Nữ
2. Ông/Bà sinh năm:
3. Trình độ học vấn của Ông/Bà (vui lòng ghi rõ cấp học Ông/Bà đã tốt nghiệp):
1. THCS 2. THPT
3. Trung cấp - cao đẳng 4. Đại học
5. Sau đại học 6. Khác
4. Nghề nghiệp của Ông/Bà:
1. Học sinh/ sinh viên
2. Cán bộ, công chức, viên chức nhà nước
3. Người lao động tại các doanh nghiệp tư nhân
4. Công nhân, người làm việc tự do, nông dân
5. Đại diện doanh nghiệp
6. Khác (xin ghi rõ)
5. Ông/Bà là:
1. Khách hàng cá nhân 2. Khách hàng doanh nghiệp
6. Nơi cư trú của Ông/Bà:
1. Nông thôn (xã) 2. Đô thị (thị trấn, phường,...)
7. Ông/Bà sử dụng dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam được bao lâu? năm
8. Đánh giá chung, Ông/Bà cảm thấy:
- a. Hài lòng với dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.
- b. Không hài lòng với dịch vụ ngân hàng số của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam.

Xin trân trọng cảm ơn Ông/Bà!