

BÀI HỌC TỪ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ CHO PHÁT TRIỂN NGÂN HÀNG HỢP KÊNH TẠI VIỆT NAM

Hoàng Đình Minh¹, Nguyễn Danh Nam², Nguyễn Hà My³*

**Tác giả liên hệ, Email: minhktbk@gmail.com*

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 19/05/2025

Ngày phản biện đánh giá: 21/07/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 29/08/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.702

Tóm tắt: Các ngân hàng thương mại hiện đại đang triển khai hệ thống ngân hàng đa kênh (multi-channels). Tuy nhiên, mô hình này xuất hiện một số hạn chế do các kênh hoạt động tách biệt, thiếu sự đồng bộ, ảnh hưởng đến trải nghiệm cũng như khả năng thực hiện giao dịch liên tục ở nhiều kênh. Từ năm 2015, một số quốc gia phát triển tại Châu Âu và Bắc Mỹ... đã nghiên cứu và phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh (omni-channel) nhằm khắc phục các hạn chế trên. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, các ngân hàng của Việt Nam cần điều chỉnh phương thức tổ chức, phát triển và quản lý đa dạng các kênh phân phối để đáp ứng nhu cầu trải nghiệm liền mạch, nhất quán và cá nhân hoá đang tăng lên của khách hàng. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật và việc sử dụng phổ biến các thiết bị di động đang góp phần thúc đẩy vai trò của mô hình hợp kênh trong lĩnh vực dịch vụ tài chính ngân hàng.

Từ khóa: ngân hàng hợp kênh, chuyển đổi số, ngân hàng số, omni-channel, trải nghiệm khách hàng

I. Đặt vấn đề

Sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ đang tác động sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống, kinh tế và xã hội. Do đó, việc ứng dụng và liên tục đổi mới công nghệ trở thành yêu cầu bắt buộc đối với tất cả các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh. Công nghệ cùng với internet không chỉ thúc đẩy sự xuất hiện của nhiều ngành nghề mới mà còn dẫn đến sự thay thế, loại bỏ một số ngành nghề truyền thống lâu đời.

Các nhà nghiên cứu đã có những câu hỏi đặt ra đối với lĩnh vực ngân hàng trên thế giới trong xu thế phát triển của cách mạng công nghệ 4.0 như:

- Các công ty Fintech có đe dọa sự tồn tại của hệ thống ngân hàng trong tương lai hay không? Với cách thức cung cấp dịch vụ sáng tạo, đảm bảo tính đơn giản nhưng hiệu quả, một số quan điểm cho rằng các Fintech có khả năng cạnh tranh trực tiếp, thậm chí loại bỏ hệ thống ngân hàng truyền thống trong dài hạn.

¹ Vụ Dự báo Thống kê - Ổn định Tiền tệ Tài chính, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

² Trường Đại học Thành Đông

³ Trường Đại học Mở Hà Nội

- Các ngân hàng sẽ cạnh tranh như thế nào với các đối thủ cung cấp dịch vụ tài chính giống mình để tồn tại?

- Mô hình ngân hàng truyền thống sẽ phải thay đổi như thế nào cho phù hợp với sự phát triển của công nghệ số? Đã có quan điểm cho rằng “Dịch vụ ngân hàng thì cần thiết, còn ngân hàng thì không” (Banking is necessary, banks are not).

Trong báo cáo “*Executive report Omni-channel Banking: Best practice and case studies*” đã đưa ra cách tiếp cận tối ưu để phát triển và thực hiện chiến lược ngân hàng hợp kênh. Báo cáo đã phân tích thực tiễn quá trình hình thành và phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh tại 14 ngân hàng thương mại tại 9 quốc gia khác nhau trên thế giới⁴. Một khảo sát từ Capgemini vào năm 2020 cho thấy hơn 76% khách hàng mong muốn có trải nghiệm liền mạch trên tất cả các kênh số và truyền thống⁵.

Để hỗ trợ phát triển mô hình hợp kênh, mỗi quốc gia đã ban hành những văn bản pháp lý trực tiếp hoặc gián tiếp về dữ liệu, bảo mật thông tin khách hàng và mở rộng cấp phép cho ngân hàng số. Do có lợi thế về công nghệ, nên ngân hàng tại các nước phát triển đã rất thành công với mô hình ngân hàng hợp kênh trong việc xây dựng thương hiệu ngân hàng, bảo vệ và phát triển cơ sở khách hàng hiện có của ngân hàng, đồng thời thu hút khách hàng mới.

Hiện nay, ở Việt Nam, đã có một số NHTM nhận thấy tiềm năng của mô hình

ngân hàng hợp kênh và đã bắt đầu các bước để chuyển đổi mô hình từ ngân hàng đa kênh sang ngân hàng hợp kênh như: tiến hành tích hợp và chia sẻ dữ liệu khách hàng trong hoạt động ngân hàng, cung cấp cho khách hàng các sản phẩm, dịch vụ mới. Do đó, quá trình chuyển đổi mô hình từ đa kênh sang mô hình hợp kênh ở giai đoạn đầu của các NHTM ở Việt Nam đã diễn ra nhưng chưa phổ biến rộng ra toàn bộ các NHTM trong hệ thống.

II. Khái niệm mô hình ngân hàng hợp kênh

Thuật ngữ “hợp kênh” ban đầu được định nghĩa là “trải nghiệm bán hàng tích hợp lợi thế của cửa hàng vật lý với trải nghiệm của cửa hàng trực tuyến” [10]. Sau đó, “bán lẻ hợp kênh” được hiểu là việc tích hợp nhiều kênh bán hàng nhằm mang đến trải nghiệm mua sắm và dịch vụ liền mạch trên toàn bộ các kênh của nhà cung cấp. Điểm chung của các định nghĩa này là nhấn mạnh sự tích hợp chặt chẽ giữa các kênh để đảm bảo tính thống nhất trong trải nghiệm của khách hàng.

Trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng bán lẻ là một trong những ngành tiên phong áp dụng mô hình hợp kênh thông qua việc kết nối các kênh giao dịch vật lý với kênh điện tử và dần chuyển dịch sang nền tảng số. Các ngân hàng bán lẻ hợp kênh đặc biệt chú trọng đến sự tương tác liền mạch giữa ngân hàng và khách hàng trên nhiều kênh khác nhau. Do vậy, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả định nghĩa

⁴ Bangkok Bank (Thailand); Bendigo and Adelaide Bank (Úc); CaixaBank (Tây Ban Nha); Deutsche Bank (Đức); Garanti Bank (Thổ Nhĩ Kỳ); ICICI Bank (Ấn Độ); ING Group (Hà Lan); Mastercard Europe; mBank (Ba Lan); Movén, Rivermark Community Credit Union, Huntington National Bank, Wells Fargo bank (USA);

⁵ Digital Mastery - How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years, Capgemini Research Institute (2020).

ngân hàng hợp kênh là cách tiếp cận nhằm cung cấp cho khách hàng dịch vụ ngân hàng nhất quán và liền mạch trên nhiều kênh giao dịch như máy tính, thiết bị di động, ATM hay tại chi nhánh.

III. Phương pháp nghiên cứu:

Nghiên cứu này được triển khai dựa trên phương pháp tổng quan tài liệu kết hợp với phân tích định tính, nhằm hệ thống hóa, phân tích và đánh giá các thông tin, xu hướng cũng như mô hình đã được công bố trước đó.

Nguồn dữ liệu nghiên cứu chủ yếu là dữ liệu thứ cấp, được thu thập từ các công trình khoa học và thực tiễn có độ tin cậy cao. Trong đó, các tài liệu trọng tâm bao gồm những bài báo khoa học đã qua bình duyệt, được trích xuất từ các cơ sở dữ liệu quốc tế uy tín như *Scopus*, *Web of Science* và *Google Scholar*. Song song, tác giả cũng tham khảo nhiều báo cáo ngành do các ngân hàng trên thế giới như tổ chức tư vấn toàn cầu như *McKinsey & Company*, công bố, cùng với các nghiên cứu và báo cáo của những định chế tài chính quốc tế tiêu biểu như *Ngân hàng Thế giới (World Bank - WB)*, *Ngân hàng Trung ương Anh (Bank of England - BoE)*, *Ngân hàng Trung ương Châu Âu (European Central Bank - ECB)*, *Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore (Monetary Authority of Singapore - MAS)*, *ngân hàng United Overseas Bank*. Ngoài ra, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật do Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước Việt Nam ban hành được sử dụng như một nguồn dữ liệu quan trọng để phân tích bối cảnh chính sách.

IV. Kinh nghiệm quốc tế trong phát triển ngân hàng hợp kênh

Đối với các với các ngân hàng trên thế giới khi phát triển mô hình ngân hàng

hợp kênh, vấn đề họ quan tâm là làm sao để phổ biến ứng dụng đến với khách hàng, để khách hàng sẵn sàng cho việc sử dụng ứng dụng và tính cấp bách của việc ứng dụng mô hình hợp kênh vào dịch vụ ngân hàng.

• Kinh nghiệm phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh tại Anh

Một hệ thống kênh cung cấp dịch vụ định hướng khách hàng theo mô hình ngân hàng hợp kênh đã được xác định là xu hướng phát triển tất yếu tại rất nhiều thị trường, và được khẳng định qua nhiều báo cáo khảo sát và nghiên cứu. Như nghiên cứu của James Goldhill tại thị trường Anh cho rằng từ 2015 đến 2025 sẽ là kỷ nguyên của mô hình hợp kênh trong hệ thống ngân hàng bán lẻ tại nước này, trong đó cung cấp giải pháp tiếp cận tích hợp cho phép khách hàng tương tác tối đa với ngân hàng dù là trong giai đoạn tìm hiểu sản phẩm, giao dịch hay là hỗ trợ sau bán hàng. Tại Anh, NHTW phải kiểm tra nhiều trang web của các Chính phủ và các cơ quan quản lý nhà nước để thu thập thông tin, hỗ trợ tốt nhất cho các tổ chức tài chính. Khi triển khai mô hình ngân hàng hợp kênh thì yêu cầu về số lượng dữ liệu và thông tin tăng lên, tất cả thông tin chi tiết đều thường phải tham khảo ý kiến của các tổ chức tài chính về các biện pháp tài chính hoặc tiền tệ mới nhất được áp dụng. Cơ quan kiểm soát tài chính (FCA) và NHTW Anh đã bắt buộc các tổ chức tài chính thực hiện các nội dung sau:

- Chuẩn hóa mô tả và nhận dạng dữ liệu: các tổ chức tài chính phải sử dụng đúng dụng DRR (Digital regulation report) để thành lập hệ thống các báo cáo điều tiết. Điều này sẽ giúp cho các số liệu được đưa vào hệ thống được mã hóa giống nhau và có thể liên thông với nhau tạo sự đồng nhất.

- Nâng cao hiệu quả của việc xây dựng báo cáo: Với ứng dụng DRR, tổ chức tài chính có thể xây dựng báo cáo theo quy định kỹ thuật số, điều này có thể cho phép các cơ quan chức năng truy cập trực tiếp dữ liệu từ các tổ chức tài chính, qua đó giúp bảo vệ khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động của mô hình ngân hàng hợp kênh trên khía cạnh minh bạch.⁶ - FCA đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp trong việc truyền thông tin xác thực dữ liệu một cách đảm bảo an toàn nhằm minh bạch và công khai danh tính. Quy định chung về bảo vệ dữ liệu của Liên minh Châu Âu (GDPR) qui định trách nhiệm của tất cả các bên liên quan đến việc xử lý dữ liệu là cơ sở để các ngân hàng đưa mô hình hợp kênh vào hoạt động và đảm bảo quyền lợi của khách hàng sử dụng các dịch vụ tài chính.

- Các tổ chức tài chính phải có trách nhiệm bảo mật các thông tin cá nhân của khách hàng trong quá trình sử dụng các sản phẩm dịch vụ từ mô hình ngân hàng hợp kênh. Khách hàng phải được đảm bảo quyền kiểm soát các dữ liệu cá nhân trong suốt quá trình giao dịch diễn ra.

• *Kinh nghiệm phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh tại Châu Âu*

Tại EU, các mục tiêu của chính sách ngân hàng hợp kênh là phát triển tốt hơn lĩnh vực thanh toán phân tán, hiện đại hóa lĩnh vực tài chính và cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn thay thế tốt hơn các dịch vụ tài chính của hệ thống ngân hàng truyền thống đang có. EU đã chọn cách tiếp cận dựa trên quy định pháp luật rõ ràng (bằng cách điều chỉnh dịch vụ thanh toán nói chung đối với từng loại tổ chức cụ thể) và nhấn mạnh vào việc áp dụng các tiêu

chuẩn kỹ thuật nhất quán, đặc biệt là những tiêu chuẩn tập trung vào việc cải thiện bảo mật (ví dụ: xác thực và giao tiếp).

- Chỉ thị Dịch vụ Thanh toán thứ hai (Payment Service Directive 2 - PSD2) đã mở rộng phạm vi điều chỉnh, vượt xa quy định trước đó bằng cách bao quát tất cả các giao dịch và đảm bảo tính thống nhất trong việc áp dụng trên khắp Liên minh châu Âu. Đồng thời, EU cũng triển khai các yêu cầu nghiêm ngặt liên quan đến bảo mật và lưu trữ dữ liệu trong việc chia sẻ thông tin, được quy định bởi Tiêu chuẩn Kỹ thuật của PSD2. Những tiêu chuẩn này góp phần vào việc xác thực danh tính khách hàng và tuân thủ các hệ thống giao tiếp mở một cách an toàn và đồng nhất.

- Chỉ thị cũng hỗ trợ khả năng truy xuất thông tin và dữ liệu cần thiết để phân tích theo thời gian thực, trực tiếp từ cơ sở dữ liệu. Điều này giúp xử lý các khác biệt về ngôn ngữ (từ góc độ xử lý ngôn ngữ tự nhiên), tạo tiền đề cho việc xây dựng một định dạng chung thống nhất trong toàn EU. Qua đó, thúc đẩy sự phối hợp chặt chẽ và chia sẻ trực tuyến hiệu quả giữa các cơ quan giám sát quốc gia.

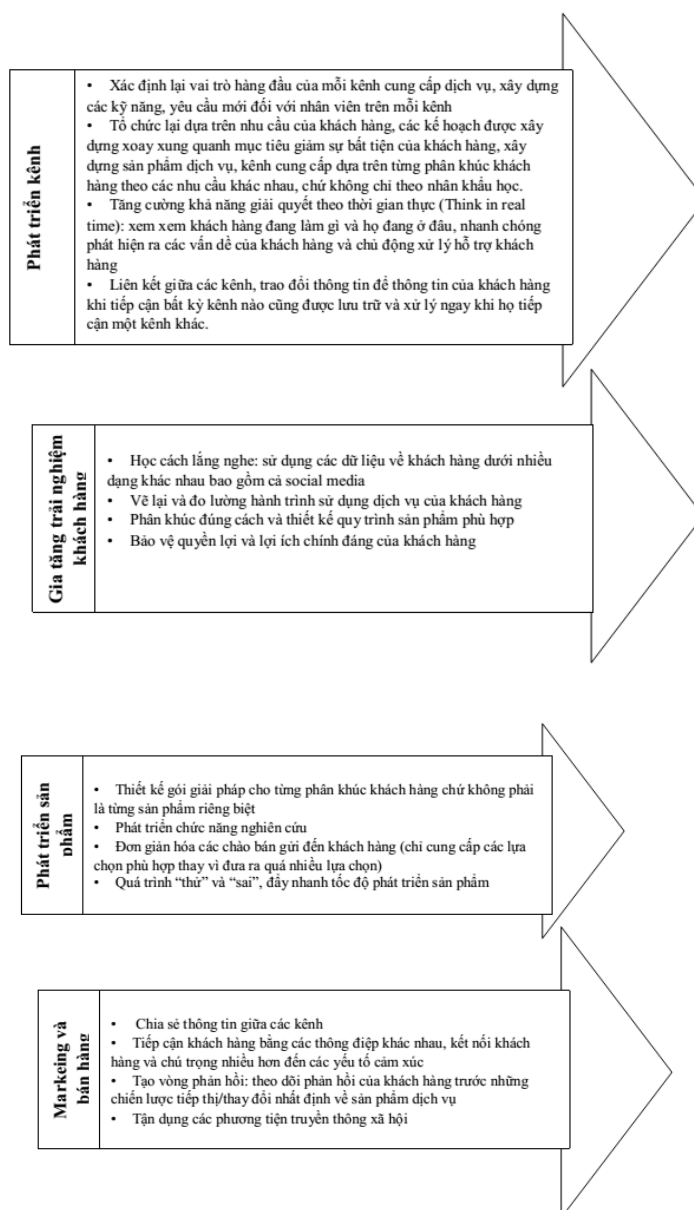
- Đối với mô hình ngân hàng hợp kênh, Ngân hàng Trung ương châu Âu (ECB) yêu cầu các tổ chức tài chính thực hiện tự động hóa và chuyển đổi số trong quy trình hoạt động. Các quy định này nhằm tăng cường quản lý ngân hàng lỗi và thúc đẩy ứng dụng công nghệ robot vào việc tự động hóa quy trình một cách hiệu quả.

Để thực hiện được mục tiêu này, mặc dù chưa đầy đủ các ngân hàng đã chỉ ra các nhóm vấn đề cần được chú trọng

⁶ Digital Regulatory Reporting Phase 2 Viability Assessment

giải quyết khi triển khai mô hình hợp kênh bao gồm: phát triển kênh, cải thiện cảm nhận khách hàng, phát triển sản phẩm,

thực hiện marketing và bán hàng, và phát triển hệ thống công nghệ và kỹ thuật phân tích thông tin như sau:



• *Kinh nghiệm phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh tại Singapore*

Singapore được xem là quốc gia dẫn đầu trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương về công nghệ tài chính, với hơn 40% các công ty fintech của Đông Nam Á đặt trụ sở tại đây. Quốc gia này sở hữu nền kinh tế phát triển cùng một hệ thống tài chính đa dạng, bao gồm các tổ chức hoạt động trong ba lĩnh vực chính: ngân hàng,

chứng khoán và bảo hiểm. Đồng thời, Cơ quan Quản lý Tiền tệ Singapore (MAS) đóng vai trò tiên phong trong việc triển khai nhiều ứng dụng nhằm hỗ trợ phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh. Cụ thể:

- Chính phủ Singapore đã ban hành nhiều chính sách nhằm khuyến khích việc áp dụng các giải pháp ngân hàng hợp kênh trên toàn quốc. Một trong những chính sách nổi bật là cho phép

các công ty Fintech và tổ chức tín dụng truy cập vào một số tập dữ liệu cụ thể để phát triển sản phẩm, kết hợp với việc sử dụng nguồn dữ liệu thống nhất thông qua dịch vụ MyInfo. Đồng thời, cơ quan chịu trách nhiệm về nhận dạng kỹ thuật số, Singapore Personal Access (SingPass), đã triển khai hệ thống đăng nhập một lần, cho phép người dân thực hiện giao dịch trực tuyến với hơn 60 cơ quan chính phủ một cách thuận tiện. Người dùng cũng có quyền lựa chọn cấp phép truy cập thông tin cá nhân cho các tổ chức tài chính mà họ mong muốn. Những chính sách và sáng kiến này không chỉ thúc đẩy các ngân hàng đổi mới mà còn hỗ trợ việc triển khai mô hình hợp kênh, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh trước sự phát triển mạnh mẽ của các công ty Fintech.

- MAS áp dụng phương pháp giám sát dựa trên rủi ro để xác định các nguy cơ hệ thống, đồng thời tập trung đặc biệt vào những khu vực và tổ chức tài chính có mức độ rủi ro cao hơn. Điều này cho phép đưa ra các biện pháp quản lý chặt chẽ hơn nhằm giảm thiểu rủi ro. Bên cạnh đó, MAS cũng khuyến khích các tổ chức tài chính sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu sáng tạo để đối phó hiệu quả với tội phạm tài chính trong mô hình ngân hàng hợp kênh.

- Ngoài ra, MAS duy trì mối quan hệ hợp tác mật thiết và thường xuyên với các ngân hàng tại Singapore, qua đó giảm thiểu sự cần thiết phải thay đổi các quy định pháp lý hiện hành để đạt được những mục tiêu chiến lược trên thị trường. Các sáng kiến mới nhất của MAS, chẳng hạn như việc cấp phép ngân hàng kỹ thuật số,

nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức phi ngân hàng có thể vận hành theo mô hình hợp kênh một cách thuận lợi hơn.

- Theo kết quả từ Nghiên cứu người tiêu dùng về dịch vụ tài chính toàn cầu năm 2019 của Accenture, 75% khách hàng bày tỏ lo ngại về quyền riêng tư dữ liệu, với vi phạm bảo mật dữ liệu là vấn đề được họ quan tâm đứng thứ hai. Vì vậy, để mô hình ngân hàng hợp kênh hoạt động hiệu quả, việc xây dựng lòng tin của khách hàng vào độ an toàn của dữ liệu cá nhân là vô cùng cần thiết. Dù dữ liệu ngân hàng tại Singapore đang được bảo vệ bởi Đạo luật Ngân hàng và Đạo luật Bảo vệ Dữ liệu Cá nhân, các ngân hàng vẫn cần tăng cường thực hiện các biện pháp bảo vệ thông tin nhằm đảm bảo lợi ích cho khách hàng và toàn ngành ngân hàng. Điều này không chỉ góp phần thúc đẩy sự thành công của mô hình ngân hàng hợp kênh mà còn củng cố niềm tin vào hệ thống tài chính⁷.

• *Thực tiễn triển khai mô hình ngân hàng hợp kênh tại United Overseas Bank*

UOB đã dành nhiều năm để chuyển người tiêu dùng sang các kênh kỹ thuật số và cung cấp các sản phẩm bán lẻ trên nhiều điểm tiếp xúc, “Trọng tâm của chúng tôi tại UOB là luôn cung cấp cho khách hàng trải nghiệm ngân hàng liền mạch và an toàn trên tất cả các điểm tiếp xúc trực tuyến và ngoại tuyến, được kích hoạt bởi công nghệ”.

Năm 2011, ngân hàng này đã trở thành ngân hàng đầu tiên cung cấp cho khách hàng quyền truy cập vào máy CDM và ATM mà không cần sử dụng thẻ. Tiếp đó, vào năm 2018, ngân hàng tiếp tục là đơn vị tiên phong tại Singapore trong việc

⁷ Institutional Knowledge at Singapore Management University: When the bank comes to you: Branch network and customer omnichannel banking behavior

số hóa quy trình đăng ký các sản phẩm ngân hàng dành cho người tiêu dùng. Giám đốc Khu vực Kỹ thuật số và Di động, Tập đoàn Bán lẻ tại UOB, Aaron Chiew cho biết: ‘Chúng tôi biết những điểm khó khăn mà khách hàng thường gặp phải khi đăng ký một sản phẩm ngân hàng mới và chúng tôi đã thiết kế hành trình ứng dụng kỹ thuật số để đảm bảo rằng lần tương tác đầu tiên của họ với UOB đơn giản, liền mạch và nhanh chóng.

Việc tích hợp quy trình đăng ký với nền tảng MyInfo do chính phủ hỗ trợ giúp người tiêu dùng không cần phải nộp nhiều bản sao tài liệu, điền vào các biểu mẫu trên giấy hoặc chờ đợi thời gian dài để nhận kết quả đăng ký.

UOB đang đảm bảo rằng tư duy ưu tiên kỹ thuật số lan tỏa trong chính kết cấu của doanh nghiệp, định hình lại cách tổ chức suy nghĩ và làm việc trên mọi bộ phận.

Ngân hàng UOB không chỉ tập trung vào phát triển ngân hàng số thông qua ứng dụng di động như DBS, mà lựa chọn một cách tiếp cận toàn diện hơn trong quá trình chuyển đổi số. Các chi nhánh của ngân hàng được thiết kế theo mô hình tích hợp công nghệ, vừa hỗ trợ khách hàng thực hiện giao dịch qua kênh tự động, vừa duy trì dịch vụ tại các quầy truyền thống. Từ lộ trình đến trải nghiệm của khách hàng tại chi nhánh, mọi yếu tố đều được đồng bộ hóa và nhất quán, tạo thành một hệ sinh thái hợp kênh gắn bó chặt chẽ giữa ngân hàng và khách hàng. Chiến lược này đáp ứng nhu cầu thị trường, đồng thời giúp UOB tăng cường khả năng cạnh tranh trong kỷ nguyên số bằng việc xây dựng một hệ sinh thái hoàn chỉnh. Hệ sinh thái này không chỉ đặt UOB ở vị trí trung tâm trong việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ tài chính mà còn thúc đẩy hợp tác với

đối tác bên thứ ba để mang lại các tiện ích bổ sung cho khách hàng. Nhờ đó, khách hàng có thể dễ dàng tìm kiếm, đặt chỗ hoặc thanh toán khi sử dụng dịch vụ tại nhà hàng. Mục tiêu của sự hợp tác này là tối ưu hóa trải nghiệm số và tăng cường mối quan hệ lâu dài với các khách hàng. Điểm đặc biệt là UOB không tập trung vào việc thu lợi trực tiếp từ các dịch vụ mà đối tác cung cấp. Thay vào đó, chiến lược của ngân hàng nhấn mạnh việc xây dựng nền tảng khách hàng ổn định và bền vững.

UOB đã tích hợp phân tích dữ liệu lớn vào hoạt động kinh doanh, điển hình là sử dụng công nghệ phân tích thời gian thực để hỗ trợ việc bán bảo hiểm cho khách hàng tại sân bay Changi. Đồng thời, ngân hàng cũng triển khai hệ thống cảnh báo trực tuyến giúp các lãnh đạo chi nhánh phát hiện các giao dịch rút tiền bất thường, từ đó đưa ra giải pháp kịp thời nhằm duy trì mối quan hệ với khách hàng. Để hiện thực hóa các dự án số, ngân hàng đã thành lập các nhóm chuyên trách bao gồm thành viên từ nhiều bộ phận liên quan như nghiệp vụ, kỹ thuật và nhân sự, nhằm đảm bảo hiệu quả và sự phối hợp chặt chẽ trong quá trình triển khai.

Thành công của UOB trong các sáng kiến ngân hàng hợp kênh đã khiến cựu lãnh đạo của Tập đoàn Kỹ thuật số TMRW, Dennis Khoo, đưa ra một cảnh báo rõ ràng cho các đồng nghiệp đương nhiệm: *‘Nếu bạn là một ngân hàng truyền thống, ngày của bạn đang được đếm lùi.’*

V. Thực trạng triển khai mô hình ngân hàng hợp kênh tại Việt Nam

Ngày 03/6/2020, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, với mục tiêu kép vừa phát triển

Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số, vừa xây dựng các doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam đủ năng lực vươn tầm quốc tế, trong đó lĩnh vực tài chính - ngân hàng được xác định là một định hướng ưu tiên.

Nhằm theo kịp tiến trình chuyển đổi số của nền kinh tế, Thống đốc NHNN đã ban hành Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021), đồng thời ban hành Chỉ thị số 02/CT-NHNN ngày 13/01/2022 để đẩy mạnh chuyển đổi số và bảo đảm an ninh, an toàn thông tin trong hoạt động ngân hàng.

Đến nay, quá trình chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng đã ghi nhận nhiều kết quả tích cực: (i) 95% tổ chức tín dụng đã xây dựng và triển khai Chiến lược chuyển đổi số; (ii) Các công nghệ của Cách mạng công nghiệp 4.0 như AI, ML, Dữ liệu lớn (Big Data), cùng với những ứng dụng hiện đại như tự động hóa quy trình bằng robot (RPA), giao diện lập trình ứng dụng (API)... đã được áp dụng để tự động hóa nghiệp vụ, phân tích hành vi và thói quen tiêu dùng, đồng thời mở rộng hệ sinh thái sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng; (iii) Nhiều nghiệp vụ đã được số hóa hoàn toàn như gửi tiết kiệm, tiền gửi có kỳ hạn, mở và sử dụng tài khoản thanh toán, thẻ ngân hàng, ví điện tử, chuyển tiền... bắt kịp xu hướng tiêu dùng dịch chuyển mạnh mẽ lên môi trường số. Tại một số ngân hàng, trên 90% giao dịch của khách hàng cá nhân hiện đã được thực hiện qua kênh điện tử. Các ngân hàng hiện nay chú trọng đầu tư và nâng cấp hạ tầng, hệ thống Core Banking cũng như công nghệ nhằm bảo đảm hoạt động ổn định, an toàn dữ liệu, hạn chế rủi ro hệ thống,

đồng thời đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và phát triển sản phẩm, dịch vụ trên nền tảng số. Kết quả khảo sát cho thấy 87% ngân hàng đánh giá hệ thống Core Banking đã đáp ứng hoặc đáp ứng một phần yêu cầu chuyển đổi số; 57% ngân hàng đã sẵn sàng về kiến trúc, công nghệ và tổ chức để thực hiện mục tiêu số hóa. Theo đánh giá của McKinsey (9/2021), các ngân hàng Việt Nam nằm trong nhóm có tốc độ ứng dụng ngân hàng số nhanh nhất khu vực.

Tính đến hết quý I/2025, hoạt động thanh toán không dùng tiền mặt tăng 44,43% về số lượng giao dịch. Cụ thể, thanh toán qua Internet tăng 40,41%, qua điện thoại di động tăng 39,82% và qua QR code tăng 81,64%. Dịch vụ Mobile Money của ba nhà mạng VNPT, Viettel và Mobifone đạt 10,4 triệu tài khoản, trong đó hơn 72% được sử dụng tại khu vực nông thôn, miền núi, vùng sâu, vùng xa, biên giới và hải đảo. Những con số này cho thấy chuyển đổi số đang từng bước thay đổi thói quen giao dịch của người dân và nâng cao tính thiết yếu trong đời sống xã hội.

Song song với đó, các TCTD và trung gian thanh toán đã tích cực triển khai Đề án 06 trong hoạt động ngân hàng. Đến ngày 09/5/2025, toàn ngành đã có hơn 111,8 triệu hồ sơ khách hàng được đối chiếu sinh trắc học qua CCCD gắn chip hoặc VNeID (gần 100% tổng số tài khoản thanh toán cá nhân phát sinh giao dịch trên kênh số); hơn 695 nghìn hồ sơ khách hàng tổ chức được xác thực sinh trắc học (chiếm hơn 66% số tài khoản tổ chức phát sinh giao dịch trên kênh số); cùng khoảng 22,01 triệu khách hàng ví điện tử được đối chiếu thông tin sinh trắc học với CCCD gắn chip (đạt 82,5% tổng số ví điện tử đang hoạt động).

Các ngân hàng như OCB, Vietcombank, TPBank, và VietinBank đã giới thiệu các ứng dụng hợp kênh với tính năng tiện lợi và hiệu quả cao. Đáng chú ý, ứng dụng OMNI của OCB, sau hơn hai năm ra mắt, đã thu hút lượng lớn khách hàng sử dụng để thực hiện hàng triệu giao dịch tài chính trực tuyến, bao gồm chuyển tiền, thanh toán, và gửi tiết kiệm. Bên cạnh đó, các ứng dụng như MyVIB của VIB, My Ebank của Sacombank, VCB CashUP của Vietcombank, LiveBank của TPBank và E-Zone của BIDV đang được các ngân hàng tập trung nâng cấp và hoàn thiện. Hiện tại, xu hướng chuyển đổi từ nhiều kênh riêng lẻ sang nền tảng hợp nhất trực tuyến đang được thực hiện nhằm tối ưu hóa trải nghiệm người dùng.

OCB Omni, được triển khai vào cuối quý I năm 2018, đã góp phần mang lại những kết quả tích cực cho ngân hàng. Trong nửa đầu năm 2018, tổng tài sản đạt 90.965 tỷ đồng, tăng 25% so với cùng kỳ năm trước, trong khi lợi nhuận trước thuế đạt 1.302 tỷ đồng, tăng đáng kể 163,5% so với nửa đầu năm 2017. Ngân hàng OCB đã ưu tiên coi chuyển đổi số là một chiến lược quan trọng trong định hướng phát triển. Đến năm 2022, số lượng người dùng OCB Omni tăng 1,7 lần so với cùng kỳ năm trước; số khách hàng mới đăng ký dịch vụ tăng đến 200% so với năm 2021 và tổng số lượng giao dịch đã tăng hơn 83%. Đặc biệt, tổng số tiền tiết kiệm gửi trực tuyến thông qua nền tảng OCB Omni trong năm 2022 đã tăng 55% so với năm trước đó. Về mặt tài chính, tổng lợi nhuận trước thuế trong năm lên đến 6.948 tỷ đồng, cùng với tổng tài sản của ngân hàng đạt mức 193.994 tỷ đồng.

Ngày 11/6/2022, BIDV ra mắt dịch vụ omni BIDV iBank theo mô hình ngân hàng hợp kênh, hướng đến đối tượng là các

tập đoàn và doanh nghiệp với nhiều đơn vị thành viên hoặc chi nhánh, có nhu cầu quản lý luồng tiền hiệu quả giữa các đơn vị trực thuộc và đơn vị chủ quản nhằm tối ưu hóa việc sử dụng vốn. Khi giao dịch trên nền tảng omni BIDV iBank, người dùng có thể khởi tạo lệnh trên thiết bị di động, lưu trữ và tiếp tục xử lý trên nền tảng website, hoặc thực hiện chuyển đổi ngược lại; qua đó đảm bảo các hoạt động tài chính của doanh nghiệp được vận hành xuyên suốt, đồng bộ giữa các kênh giao dịch.

Ngân hàng hợp kênh VCB CashUp được thiết kế với giao diện tối ưu hóa trên mọi thiết bị công nghệ, đảm bảo mang lại trải nghiệm đồng nhất cho người dùng. Đây là giải pháp hiệu quả trong quản lý đa tầng, đa phương, hỗ trợ toàn diện cho hệ sinh thái doanh nghiệp. Khách hàng chỉ cần sử dụng một bộ mã truy cập duy nhất để tra cứu thông tin và thực hiện mọi giao dịch trên các kênh như mobile hay web. Nhờ đó, việc quản trị dòng tiền trở nên đơn giản hơn và hiệu quả hơn. VCB CashUp giúp doanh nghiệp giảm thiểu thời gian xử lý khi thực hiện giao dịch với ngân hàng, đồng thời mang đến trải nghiệm giao dịch tập trung hiện đại thông qua mô hình “một cửa” (One-Stop Shop). Nền tảng ngân hàng số này tích hợp toàn bộ sản phẩm, dịch vụ và thông tin giao dịch trên cùng một hệ thống, cho phép khách hàng giao dịch không giới hạn về thời gian và không gian.

Mô hình ngân hàng hợp kênh đã từng bước được triển khai trong hệ thống NHTM Việt Nam. Tuy nhiên, các NHTM vẫn còn gặp phải một số rào cản để phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh như trên thế giới như sau:

- Ngân hàng hợp kênh của các NHTM tại Việt Nam hiện nay vẫn chưa

tích hợp được toàn bộ các kênh giao dịch hiện có của NHTM.

- Các sản phẩm theo hình thức hợp kênh tại Việt Nam chủ yếu là các sản phẩm cũ đã chuyển đổi sang dạng kỹ thuật số, không hẳn là một sản phẩm mới hoàn toàn do rào cản về khung pháp lý và cơ sở hạ tầng công nghệ.

- Do quá trình chuẩn bị còn gấp rút và không có chiều sâu, đội ngũ nhân sự của các NHTM tại Việt Nam không thể đạt tiêu chuẩn như các NHTM quốc tế. Do đó, ngay ở bên trong NHTM khi triển khai mô hình ngân hàng hợp kênh gặp nhiều trở ngại.

- Hạ tầng kỹ thuật của các NHTM Việt Nam hiện nay không đồng bộ (core banking) vì vậy sự tích hợp thiếu đồng bộ sẽ gây khó khăn khi triển khai mô hình hợp kênh. Trong khi các ngân hàng trên thế giới đều có tính đồng bộ các yêu cầu kỹ thuật đã được quy định cụ thể ngay từ ban đầu.

VI. Một số kiến nghị thúc đẩy phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh tại Việt Nam

Để ngành Ngân hàng đạt được các mục tiêu đã đề ra trong Quyết định 810/QĐ-NHNN phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, thì việc phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh cũng là hướng đến các mục tiêu trong Quyết định 810/QĐ-NHNN. Trên cơ sở đánh giá các lợi ích, rủi ro, rào cản và thực tiễn phát triển, ứng dụng mô hình ngân hàng hợp kênh tại một số quốc gia và ở Việt Nam, để có thể thấy đề thúc đẩy mô hình phát triển ngân hàng hợp kênh trong thời gian tới, thì một số nội dung sau cần được triển khai:

- *Xây dựng quy định tiêu chuẩn chung về mặt kỹ thuật*

Cần có các quy định cụ thể về tiêu chuẩn kỹ thuật đối với các mô hình ngân hàng hợp kênh theo các hướng:

- Tiêu chuẩn về bảo mật thông tin của cá nhân/tổ chức và đảm bảo bảo vệ quyền lợi người sử dụng dịch vụ khi có sự cố kỹ thuật (mất dữ liệu, hệ thống bị treo...), tiến tới đồng bộ hóa về tiêu chuẩn corebanking khi điều kiện cho phép

- Bộ tiêu chí thúc đẩy đổi mới sáng tạo giữa các TCTD và Fintech theo chiến lược chuyển đổi số của ngành ngân hàng

- Triển khai hệ thống hạ tầng kỹ thuật cho phép cơ quan quản lý kết nối trực tiếp với hệ thống của tổ chức để có thể truy xuất dữ liệu báo cáo theo thời gian thực.

- *Khi phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh cần có sự chia sẻ thông tin cá nhân*, để hạn chế những rủi ro và bảo vệ công dân trong phát triển các dịch vụ tài chính, Chính phủ và các cơ quan quản lý xây dựng và ban hành các văn bản pháp quy liên quan đến hoạt động thu thập, chia sẻ và sử dụng thông tin cá nhân, tổ chức cần quy định rõ một số nội dung sau:

- Cần nhắc việc xem xét thông tin cá nhân là một loại tài sản hay không để phù hợp với xu hướng chung của thế giới. Khi thông tin cá nhân được coi là một loại tài sản thì những xâm hại đến loại hình tài sản này sẽ được xử lý theo Luật hình sự hay Luật dân sự, cần có quy định cụ thể cho từng đối tượng cụ thể trong văn bản pháp quy.

- Quy định rõ về dữ liệu cá nhân mà các TCTD và Fintech được phép thu thập, sử dụng và lưu trữ đúng với phạm vi phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh của mình. Sửa đổi các quy định về thông tin bí mật nhà nước trong ngành ngân hàng, xác định rõ đâu là thông tin cá nhân và được thực hiện theo các quy định về bảo vệ bí mật cá nhân như các quy định về bảo vệ quyền riêng tư của Liên minh Châu Âu và

Vương quốc Anh hay Sắc lệnh về dữ liệu cá nhân của Hồng Kông.

- Quy định rõ về những thông tin cá nhân mà TCTD được phép chia sẻ cho bên thứ ba vì mục đích thương mại. Văn bản pháp quy cần được xây dựng trên quan điểm bảo vệ quyền riêng tư của người dùng, do đó, cần có sự giới hạn rõ việc chia sẻ những thông tin cá nhân liên quan đến sức khỏe, giới tính, tôn giáo để hạn chế việc lợi dụng những thông tin cá nhân này gây tổn hại cho người dùng.

• *Hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý cho thúc đẩy phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh*

Xu hướng phát triển ngân hàng theo mô hình hợp kênh sẽ đem lại nhiều giá trị gia tăng cho cả NHTM, khách hàng và các cơ quan quản lý. Tuy nhiên, những vấn đề liên quan đến an toàn và bảo mật khi thực hiện theo mô hình ngân hàng hợp kênh đang là vấn đề được quan tâm từ các bên liên quan, để đẩy nhanh được sự phát triển của mô hình ngân hàng hợp kênh thì cần giải quyết được một số vấn đề pháp lý như sau:

- Cần xem xét bổ sung quy định liên quan đến các cấp độ chữ ký điện tử và giá trị pháp lý tương ứng theo từng cấp độ. Điều này nhằm đảm bảo sự phù hợp với thực tế ứng dụng chữ ký điện tử trong các giao dịch có đặc điểm, cách thức và mức độ khác nhau, đồng thời hỗ trợ việc xác thực giao dịch một cách hiệu quả trên môi trường điện tử.

- Cho phép TCTD giao kết hợp đồng điện tử với khách hàng, đồng thời những giao kết hợp đồng điện tử này được phép thực hiện công chứng, chứng thực

- Một số TCTD đã đưa ra những giới hạn đối với eKYC về số lượng và quy mô giao dịch như Kiên Long Bank, An Bình Bank, Bắc Á Bank, OCB. Do đó, đề nghị cần xây dựng văn bản pháp quy theo hướng mở rộng quyền sử dụng các thông

tin định danh cho eKYC tại các TCTD.

• *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Các TCTD cần đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên có hiểu biết về ngân hàng hợp kênh để có thể giới thiệu đến khách hàng. Đối với mỗi nhân viên ngân hàng cần có những khóa đào tạo về kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng lắng nghe bên cạnh đó thì mỗi nhân viên đều cần phải có hiểu biết về ngân hàng hợp kênh, để tránh những trường hợp khách hàng khi gặp vướng mắc thường sẽ gọi cho bất kỳ nhân viên nào mà khách hàng có thể liên lạc, nhưng nhân viên nhận cuộc gọi lại chưa được đào tạo về mô hình hợp kênh. Vì vậy, việc mỗi nhân viên đều hiểu biết về ngân hàng hợp kênh sẽ tạo được lòng tin của khách hàng không chỉ đối với dịch vụ được cung cấp mà còn với cả TCTD.

Để phát triển mô hình ngân hàng hợp kênh, các quốc gia trên thế giới đã phải từng bước xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật, cơ sở dữ liệu, hệ thống luật pháp đồng bộ, bồi dưỡng một đội ngũ nhân viên phù hợp với mô hình kinh doanh mới trong một lĩnh vực truyền thống như ngân hàng. Mô hình ngân hàng hợp kênh đã đem lại nhiều kết quả tích cực cho các TCTD như giảm chi phí giao dịch, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa các sản phẩm tài chính, tạo thuận lợi và tiết kiệm thời gian cho khách hàng, các nhà quản lý cũng giảm tải được hoạt động cấp phép và nâng cao năng lực quản lý và giám sát hoạt động của các TCTD, khi hoạt động của các tổ chức này được đồng bộ hoàn toàn thông qua mô hình hợp kênh.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. André, C. (2021). *Embracing an Omnichannel approach in CIB*.
- [2]. Banerjee, K. (2020). *3 steps to deliver on omni-channel banking experiences*.
- [3]. Bank of England (2025). *“Financial Stability in Focus: Artificial intelligence in the financial system”*

- [4]. Capgemini Research Institute. (2020). *Digital Mastery - How organizations have progressed in their digital transformations over the past two years.*
- [5]. European Central Bank (2021). “*Digitalisation: channels, impacts and implications for monetary policy in the euro area*”[^]
- [6]. European Central Bank (2025). “*Digitalisation: key assessment criteria and collection of sound practices*”
- [7]. McKinsey. (2020). *The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking.*
- [8]. Menrad, M. (2020). *Systematic review of omni-channel banking and preview of upcoming developments in Germany.*
- [9]. Mishra, N. (2018). *Realizing the Omni-channel Banking Dream.*
- [10]. NHNH (2025). *Báo cáo phiên họp lần thứ nhất ban chỉ đạo và tổ giúp việc của ngành Ngân hàng về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và Đề án*
- [11]. *Omnichannel Digital Banking Platform for a Canadian Bank.* (2020). Aspire.
- [12]. Rigby, Darrell, “The future of shopping”, *Harvard business review* 89(12), 2011, 65-76.
- [13]. UOB Annual Report (2024). “*Building the Future of ASEAN*”
- [14]. World Bank (2020). *Digital Financial Services*
- [15]. Young, J. (2019). *Our Omni-Channel Approach to Engaging Our Customers.*
- [16]. Zhou, M., Geng, D., Abhishek, V., & Li, B. (2020). *When the bank comes to you: Branch network and customer omnichannel banking behavior.*

INTERNATIONAL EXPERIENCE FOR DEVELOPING THE OMNI-CHANNEL BANKING MODEL IN VIETNAM

Hoang Đình Minh⁸, Nguyen Danh Nam⁹, Nguyen Ha My¹⁰

Abstract: *Modern commercial banks are implementing multi-channel banking systems. However, this model presents some limitations due to channels operating in isolation, lacking synchronization, which affects customer experience and the ability to conduct continuous transactions across multiple channels. Since 2015, several developed countries in Europe and North America have researched and developed the omni-channel banking model to overcome these limitations. To enhance competitiveness, Vietnamese banks need to adjust their organizational methods, develop, and manage diverse distribution channels to meet the increasing customer demand for seamless, consistent, and personalized experiences. The advancement of science and technology and the widespread use of mobile devices are contributing to promoting the role of the omni-channel model in the financial and banking services sector.*

Keywords: *omni-channel banking, dtransformation, digital banking, omni-channel, customer experience*

⁸ Forecasting, Statistics - Monetary and Financial Stabilization Department, State Bank of Vietnam

⁹ Thanh Dong University

¹⁰ Hanoi Open University