NGHIÊN CỨU CÁC ĐỘNG CƠ CHUYỂN ĐỔI HƯỚNG TỚI NGÂN HÀNG HOÀN TOÀN SỐ

TS. Kiều Thị Khánh* - TS. Đỗ Thị Hòa Nhã* - TS. Nguyễn Đắc Dũng*

Bài viết nghiên cứu mô hình phân cấp với ba động cơ chính và mười động cơ cấp 2 dựa trên khung Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (TOE) để đánh giá xếp hạng các động cơ chuyển đổi hướng tới phiên bản ngân hàng hoàn toàn số. Phương pháp phân tích thứ bậc (AHP) được sử dụng để xếp hạng các động cơ chuyển đổi dựa trên các so sánh về tầm quan trọng tương đối của các động cơ này đối với các ngân hàng thương mại tại Việt Nam. Kết quả cho thấy tầm quan trọng tương đối của các động cơ môi trường là lớn nhất, tiếp theo là các động cơ về tổ chức và công nghệ. Những phát hiện này cho thấy trong hành trình chuyển đổi sang mô hình hoàn toàn số, các động cơ từ các bên liên quan là rất quan trọng, tiếp đó là vai trò của các cam kết của tổ chức cùng với việc phát triển mô hình kinh doanh tương thích với công nghệ của ngân hàng.

• Từ khóa: *phân tích thứ bậc, chuyển đổi số, ngân hàng hoàn toàn số, khung TOE, động cơ chuyển đổi.*

This paper studies a hierarchical model with three dimensions and ten sub-dimensions based on the Technology-Organization-Environment (TOE) framework in order to evaluate and rank the drivers of transformation towards a digital-only banking version. Analytical Hierarchy Process (AHP) is used to rank the drivers of transformation based on the comparisons of their relative importance to commercial banks in Vietnam. The results show that the relative importance of environmental drivers is the greatest, followed by organizational and technological drivers. These findings suggest that in the journey of transformation to a digital-only model, the drivers from stakeholders are very important, followed by the role of organizational commitments along with the development of a business model compatible with the bank's technological capability.

• Key words: *hierarchical analysis, digital transformation, digital-only banking, TOE framework, drivers of transformation.*

Ngày nhận bài: 10/01/2026
Ngày gửi phản biện: 28/02/2026
Ngày duyệt đăng: 16/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.40

1. Giới thiệu

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã mang đến một làn sóng công nghệ mới lan tỏa khắp ngành tài chính và thay đổi nhận thức về nhu cầu đối với ngân hàng số (Windasari và cộng sự, 2022). Trong vài thập kỷ qua, các ngân hàng đã và đang nỗ lực nâng cao sự hiện diện của mình thông qua chuyển đổi số với lợi thế chi phí, tốc độ giao dịch, sự tiện lợi và khả năng sinh lời (Kaur và cộng sự, 2021).

Trong lĩnh vực ngân hàng, các dịch vụ số trước đây chỉ dành riêng cho khách hàng tại các chi nhánh ngân hàng thực. Các ứng dụng ngân hàng số cấp độ cao hơn - còn được gọi là ngân hàng ảo hay ngân hàng hoàn toàn số (DOB) - gần đây đã được các ngân hàng phát triển. DOB không có chi nhánh vật lý, toàn bộ các dịch vụ được cung ứng và thực hiện trên nền tảng số 24/7 (Sha & Mohammed, 2017). Sự phát triển của DOB ở Châu Á được đánh dấu bằng sự ra đời của một số thương hiệu ngân hàng số tại Hồng Kông, Đài Loan, Trung Quốc, Singapore, Nhật Bản, Hàn Quốc, Malaysia và Indonesia. Tại Việt Nam, sự gia tăng liên tục về số lượng người dùng internet, người dùng điện thoại thông minh và các ứng dụng công nghệ mới tạo ra cơ hội và động lực phát triển mô hình DOB (Nguyen và cộng sự, 2020), giống như sự xuất hiện của Timo Digital Bank và Cake của VPBank. Mặc dù tiện lợi và có nhiều lợi ích, nhưng phát triển DOB giai đoạn đầu đang phải đối mặt với nhiều thách thức và rủi ro tiềm ẩn (Nguyen và cộng sự, 2020; Windasari và cộng sự, 2022). Để tìm ra chiến lược hiệu quả nhất để phát triển các dịch vụ DOB, việc khám phá các động cơ chuyển đổi hướng đến DOB là cần thiết, đặc biệt đối với Việt Nam - một nền kinh tế chuyển đổi.

Nghiên cứu này đánh giá xếp hạng các động cơ chuyển đổi hướng tới DOB tại Việt Nam để củng cố tài liệu về cả lý thuyết và thực nghiệm.

** Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh; email: kieuthikhanh@tueba.edu.vn*

Bài viết là một phần của đề tài khoa học công nghệ cấp trường trọng điểm năm 2024 "Phát triển ngân hàng xanh hướng tới mục tiêu phát triển bền vững tại Việt Nam", mã số đề tài: TĐ2024-BF-02.

Khung nghiên cứu TOE được áp dụng để xác định các động cơ, dựa trên các nghiên cứu trước đây và quan điểm của các chuyên gia. Bảng hỏi chuyên gia được phát triển để thu thập ý kiến từ các cán bộ quản lý cấp cao của các ngân hàng thương mại (NHTM). Sử dụng phương pháp AHP, nghiên cứu này đã xếp hạng tầm quan trọng tương đối của các động cơ chuyển đổi hướng tới mô hình DOB từ cao đến thấp dựa trên trọng số được tính toán cho từng động cơ. Kết quả cho thấy tầm quan trọng tương đối của các động cơ môi trường là lớn nhất (0.489), tiếp theo là các động cơ tổ chức (0.312) và các động cơ công nghệ (0.199). Điều này cho thấy rằng động cơ từ các bên liên quan đến phát triển dịch vụ số của ngân hàng như khách hàng, cơ quan chủ quản hay đối thủ cạnh tranh là động cơ cốt yếu thúc đẩy sự chuyển dịch của các ngân hàng. Hơn nữa, sự phát triển của DOB được thúc đẩy bởi chiến lược và cam kết của tổ chức cũng như sự tương thích của mô hình kinh doanh của ngân hàng với các tiến bộ về công nghệ của ngân hàng.

2. Tổng quan nghiên cứu

Kỷ nguyên công nghệ 4.0, với sự gia tăng của người dùng internet và điện thoại thông minh cùng sự xuất hiện của các nền tảng mạng xã hội, là tiền đề cho sự phát triển vượt bậc của ngân hàng số (Windasari và cộng sự, 2022). Các DOB là giải pháp công nghệ tài chính tiên tiến, thách thức các quy ước ngân hàng truyền thống bằng mô hình ngân hàng hoàn toàn kỹ thuật số, không có chi nhánh và không đòi hỏi thủ tục giấy. Các dịch vụ ngân hàng điện tử như ATM, ki-ốt tự phục vụ, Internet banking, Mobile banking, ví điện tử,… đã được nhiều ngân hàng áp dụng với chi phí thấp và ít lỗi. Hơn nữa, việc triển khai thực tế DOB được ghi nhận là giúp giảm chi phí hoạt động khoảng 20-25% và do đó tăng lợi thế cạnh tranh cho ngân hàng (Ananda và cộng sự, 2020). Để bắt kịp với cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, phát triển DOB đã trở thành xu hướng tất yếu tại Việt Nam (Nguyen và cộng sự, 2020) để tìm chỗ đứng bền vững trên thị trường tài chính (Kaur và cộng sự, 2021), giống như sự xuất hiện của Timo Digital Bank và Cake của VPBank.

Việc phát triển DOB có thể xuất phát từ những động cơ bên trong và bên ngoài (Osmundsen và cộng sự, 2018; Trenerry và cộng sự, 2021). Lý thuyết phụ thuộc vào nguồn lực (RDT) và quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) có thể cung cấp cơ sở cho các động cơ trong quá trình chuyển đổi sang DOB, trong đó RDT tập trung vào các động cơ bên ngoài và RBV tập trung vào các động cơ bên trong (Ho và cộng sự, 2021). Theo nghiên cứu RDT của Pfeffer và Salancik (1978), một tổ chức là một hệ thống và để đảm bảo cải tiến liên tục, tổ chức cần có sự hỗ trợ từ bên ngoài. Trong khi đó, RBV đã được chứng minh là một lý thuyết khả thi để xác định những động cơ nội tại đối với các nỗ lực đổi mới của một tổ chức (Hauschild & Knyphausen-Aufsess, 2013).

Nghiên cứu này sử dụng khung TOE để xác định các động cơ chuyển đổi hướng đến mô hình DOB. Khung TOE là một lý thuyết cấp độ tổ chức do Tornatzky và Fleischer (1990) phát triển, bao gồm các bối cảnh tổ chức, công nghệ và môi trường ảnh hưởng đến quyết định áp dụng đổi mới của một tổ chức. Các động cơ chuyển đổi hướng tới mô hình DOB theo khung TOE được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây và tham khảo ý kiến chuyên gia (Bảng 1).

Bảng 1: Khung nghiên cứu TOE

Các động cơ **chính**	**Các** động cơ **cấp 2**	**Tài liệu tham khảo chính**
Công nghệ	Lợi thế tương đối về khả năng sinh lời nhờ các ưu việt về công nghệ ngân hàng số	Pham (2022) Trenerry và cộng sự (2021)
	Tính tương thích công nghệ giữa đổi mới và mô hình kinh doanh	Pham (2022) Trenerry và cộng sự (2021)
	Khả năng sử dụng các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến	Pham (2022) Abdurrahman và cộng sự (2024)
Tổ chức	Cam kết của tổ chức trong việc tham gia vào hệ sinh thái kỹ thuật số, bao gồm nhiều bên liên quan	Trenerry và cộng sự (2021) Osmundsen và cộng sự (2018) Abdurrahman và cộng sự (2024)
	Đủ nguồn lực tài chính cho chuyển đổi số	Pham (2022)
	Nguồn nhân lực số tương thích	Osmundsen và cộng sự (2018) Pham (2022) Trenerry và cộng sự (2021)
	Năng lực lãnh đạo để tạo ra một mô hình kinh doanh tập trung vào khả năng tương tác dựa vào công nghệ	Osmundsen et al. (2018) Abdurrahman và cộng sự (2024)
Môi trường	Sự sẵn sàng của khách hàng trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng kỹ thuật số	Nguyen và cộng sự (2020) Osmundsen và cộng sự (2018)
	Hỗ trợ/hướng dẫn của chính phủ về luật pháp và quy định	Osmundsen và cộng sự (2018) Pham (2022)
	Sự gia tăng của đổi mới công nghệ trong các dịch vụ tài chính	Osmundsen và cộng sự (2018)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp AHP để đánh giá xếp hạng các động cơ chuyển đổi sang DOB của các NHTM tại Việt Nam. AHP là một trong những phương pháp phân tích phân cấp được sử dụng để ra quyết định đa tiêu chí dựa vào so sánh

từng cặp (Saaty, 1980). Phương pháp này được tóm tắt như sau:

Bước 1: Nêu mục tiêu và xác định các yếu tố chính dựa vào tổng quan tài liệu và đánh giá phản hồi của chuyên gia.

Bước 2: Thiết lập ma trận so sánh từng cặp nghịch đảo (A) về tầm quan trọng được nhận thức của các yếu tố này dựa trên thang đo 9 điểm của Saaty (1980) (Bảng 2).

Ma trận so sánh từng cặp A được xác định là:

$$A = [a_{ij}]_{nxn} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Trong đó:

a_{ij} là các phần tử nằm bên trên đường chéo của ma trận so sánh từng cặp; i, j = 1, 2, ..., n; và n là số các yếu tố. Ma trận thỏa mãn tính chất nghịch đảo $a_{ij} = 1 / a_{ji}$, và các đường chéo đều bằng 1.

Bước 3: Tính toán tầm quan trọng tương đối của các động cơ (W_i):

$$Wi = \frac{(\prod_{j=1}^{n} a_{ij})^{\frac{1}{n}}}{\sum_{i=1}^{n}(\prod_{j=1}^{n} a_{ij})^{\frac{1}{n}}} \quad (2)$$

Bước 4: Kiểm tra tỷ lệ đồng nhất (CR). Để đảm bảo ma trận so sánh từng cặp là nhất quán, CR được tính như sau:

$$CR = CI/ RI \quad (3)$$

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1) \quad (4)$$

Trong đó: CI biểu thị chỉ số nhất quán, RI biểu thị chỉ số nhất quán ngẫu nhiên (Bảng 3). CR là chỉ số của ma trận so sánh từng cặp được tạo ngẫu nhiên bởi số lượng phần tử và λ_{max} là giá trị riêng lớn nhất của ma trận so sánh cặp. Nếu CR ≤ 0,1, thì tính nhất quán của ma trận so sánh từng cặp là chấp nhận được, cho thấy rằng các quyết định dựa trên các giá trị chuẩn hóa.

4. nghiên cứu thực nghiệm và kết quả

4.1. Thu thập dữ liệu

Trong các phương pháp ra quyết định đa tiêu chí, việc lựa chọn số lượng chuyên gia và quy mô của nhóm chuyên gia là chủ quan. Theo Lee và Yang (2018), quy mô của nhóm chuyên gia phải có ít nhất mười chuyên gia là phù hợp để tạo ra kết quả chung cho nhóm.

Trong nghiên cứu này, bằng cách liên hệ qua email và điện thoại, các tác giả đã chọn ra 30 chuyên gia để trả lời bảng câu hỏi. Những chuyên gia này là các nhà quản lý cấp cao của các NHTM tại Việt Nam. Họ chịu trách nhiệm và có đủ kinh nghiệm cũng như kiến thức để đánh giá các động cơ chuyển dịch số của ngân hàng.

Bảng 2: Các câu hỏi chính của khảo sát so sánh từng cặp

Động cơ A	EI[a]		VSI		SI		MI		EQI		MI		SI		VSI		EI[b]	Động cơ B
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9	
Môi trường	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Tổ chức
	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Công nghệ
Tổ chức	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	Công nghệ

Ghi chú: [a]EQI (1: 1) = Động cơ A quan trọng tương đương so với động cơ B, MI (3: 1) = Chỉ tiêu A quan trọng hơn một chút so với Chỉ tiêu B, SI (5: 1) = Chỉ tiêu A quan trọng hơn so với Chỉ tiêu B, VSI (7: 1) = Chỉ tiêu A quan trọng hơn nhiều so với Chỉ tiêu B và EI (9: 1) = Chỉ tiêu A quan trọng hơn rất nhiều so với Chỉ tiêu B

[b]MI (1: 3) = Chỉ tiêu B quan trọng hơn một chút so với Chỉ tiêu A, SI (1: 5) = Chỉ tiêu B quan trọng hơn so với Chỉ tiêu A, VSI (1: 7) = Chỉ tiêu B quan trọng hơn so với Chỉ tiêu A và EI (1: 9) = Chỉ tiêu B quan trọng hơn rất nhiều so với Chỉ tiêu A.

Bảng 3: Chỉ số nhất quán ngẫu nhiên

Số lượng ma trận (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Chỉ số nhất quán ngẫu nhiên (RI)	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Nguồn: Saaty (1991)

4.2. Đánh giá tầm quan trọng tương đối của các động cơ chuyển đổi: Phân tích AHP

Bảng 4 là ma trận cho thấy tầm quan trọng của từng động cơ thông qua so sánh từng cặp dựa theo kết quả khảo sát chuyên gia.

Bảng 4: Kết quả đánh giá tầm quan trọng của các động cơ chính

	Động cơ môi trường	Động cơ tổ chức	Động cơ công nghệ
Động cơ môi trường	1.00	2.10	1.90
Động cơ tổ chức	0.48	1.00	2.10
Động cơ công nghệ	0.53	0.48	1.00

Nguồn: Tính toán của tác giả

Sau khi tính giá trị riêng lớn nhất (λ_{max}) và chỉ số nhất quán (CI) của từng ma trận so sánh từng cặp, giá trị CR là 0.05, nhỏ hơn 0.1. Kết quả này

cho thấy tính nhất quán của từng ma trận so sánh từng cặp là chấp nhận được. Bảng 5 thể hiện ý kiến của các chuyên gia được xác định dưới dạng trọng số riêng cho từng yếu tố.

Bảng 5: Xếp hạng các động cơ chính

Động cơ chính	Trọng số tầm quan trọng tương đối	Thứ tự xếp hạng
Động cơ môi trường	0.489	1
Động cơ tổ chức	0.312	2
Động cơ công nghệ	0.199	3

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phân tích AHP

Như thể hiện trong Bảng 5, động cơ môi trường với trọng số 0.489 là yếu tố quan trọng nhất trong quá trình chuyển đổi số của các ngân hàng hướng tới phiên bản hoàn toàn số. Theo ý kiến của các chuyên gia, tiến bộ công nghệ số của ngân hàng hướng đến mối quan tâm của các bên liên quan không chỉ là mục tiêu mà còn là chiến lược chuyển đổi mà bất cứ ngân hàng nào cũng cần quan tâm. Yếu tố quan trọng thứ hai đối với quá trình chuyển đổi hướng tới mô hình DOB tại Việt Nam là động cơ tổ chức với trọng số 0.312, tiếp theo là động cơ công nghệ với trọng số 0.199.

Ngoài ra, để đánh giá và xếp hạng các động cơ cấp 2, chúng tôi lặp lại các bước của AHP cho cấp độ phân tích thứ hai. Kết quả được thể hiện trong Bảng 6 như sau:

Bảng 6: Xếp hạng tổng hợp các cấp độ động cơ

Động cơ chính	Động cơ cấp 2	Điểm nội bộ	Xếp hạng nội bộ	Điểm số chung	Xếp hạng chung
Động cơ môi trường (0.489)	Sự sẵn sàng của khách hàng trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng số	0,504	1	0,247	1
	Hỗ trợ/hướng dẫn của chính phủ về luật pháp và quy định	0,194	3	0,095	5
	Sự gia tăng của đổi mới công nghệ trong các dịch vụ tài chính	0,302	2	0,148	2
Động cơ tổ chức (0.312)	Cam kết của tổ chức trong việc tham gia vào hệ sinh thái kỹ thuật số, bao gồm nhiều bên liên quan	0,387	1	0,121	3
	Đủ nguồn lực tài chính cho chuyển đổi số	0,160	4	0,050	8
	Nguồn nhân lực số tương thích	0,192	3	0,060	7
	Năng lực lãnh đạo để tạo ra một mô hình kinh doanh tập trung vào khả năng tương tác dựa vào công nghệ	0,261	2	0,081	6
Động cơ công nghệ (0.199)	Lợi thế tương đối về khả năng sinh lời nhờ các ưu việt về công nghệ ngân hàng số	0,568	1	0,113	4
	Tính tương thích công nghệ giữa đổi mới và mô hình kinh doanh	0,222	2	0,044	9
	Khả năng sử dụng các công nghệ kỹ thuật số tiên tiến	0,210	3	0,042	10

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phân tích AHP

Bảng 6 cho thấy trọng số và thứ hạng cho từng động cơ cấp 2 cũng như xếp hạng chung của các động cơ chính trong khung TOE đối với các động cơ chuyển đổi hướng tới DOB tại Việt Nam. Kết quả cho thấy "Sự sẵn sàng của khách hàng trong việc sử dụng các dịch vụ ngân hàng hoàn toàn số" là động cơ quan trọng nhất để thúc đẩy các ngân hàng thực hiện chuyển đổi nhằm nắm bắt nhu cầu tất yếu của khách hàng trong kỷ nguyên số (0.247), tiếp theo là động cơ về"Sự gia tăng của đổi mới công nghệ trong các dịch vụ tài chính" và "Cam kết của tổ chức trong việc tham gia vào hệ sinh thái kỹ thuật số, bao gồm nhiều bên liên quan" với trọng số chung lần lượt là 0.148 và 0.121. Bảng 6 cũng cho thấy tầm quan trọng của động cơ tài chính đến việc chuyển dịch số của ngân hàng với tiêu chí "Lợi thế tương đối về khả năng sinh lời nhờ các ưu việt về công nghệ ngân hàng số" đạt trọng số là 0.113. Đồng thời, các "Hỗ trợ/ hướng dẫn của chính phủ về luật pháp và quy định" và "Năng lực lãnh đạo để tạo ra một mô hình kinh doanh tập trung vào khả năng tương tác dựa vào công nghệ" cũng thể hiện vai trò quan trọng tương đối của các động cơ bên ngoài và động cơ bên trong đối với việc chuyển đổi số hướng đến phiên bản hoàn toàn số của các NHTM tại Việt Nam.

5. Thảo luận

Trong bối cảnh ngành ngân hàng đang chuyển mình mạnh mẽ trước làn sóng chuyển đổi số toàn diện, nghiên cứu này đã ứng dụng phương pháp phân tích thứ bậc để xác định và xếp hạng mức độ quan trọng tương đối của các động cơ thúc đẩy quá trình chuyển đổi sang DOB tại Việt Nam.

Kết quả phân tích cho thấy, động cơ môi trường là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định chuyển đổi số của các NHTM, với trọng số 0.489. Điều này phản ánh vai trò then chốt của các yếu tố bên ngoài như sự sẵn sàng của khách hàng, sức ép cạnh tranh cũng như hành lang pháp lý trong việc tạo động lực chuyển đổi. Trong đó, "sự sẵn sàng của khách hàng trong việc sử dụng dịch vụ ngân hàng số" là động cơ quan trọng nhất (trọng số 0.247), nhấn mạnh nhu cầu ngày càng gia tăng của khách hàng đối với các dịch vụ tài chính linh hoạt, thuận tiện và nhanh chóng.

Xếp thứ hai là động cơ tổ chức với trọng số 0.312, thể hiện vai trò của nội lực doanh nghiệp trong việc triển khai chuyển đổi số. Cụ thể, "cam kết của tổ chức trong việc tham gia vào hệ sinh thái số" và "năng lực lãnh đạo đổi mới mô hình kinh doanh" là những yếu tố nổi bật, cho thấy việc đầu tư vào chiến lược nội bộ, nguồn nhân lực số

và năng lực điều hành là điều kiện tiên quyết để đảm bảo quá trình chuyển đổi diễn ra hiệu quả và bền vững.

Động cơ công nghệ tuy có trọng số thấp nhất (0.199), nhưng không thể bỏ qua tầm quan trọng của các yếu tố như "lợi thế về khả năng sinh lời từ các công nghệ ngân hàng số" và "khả năng tích hợp công nghệ tiên tiến như AI, Blockchain, Big Data,...". Những yếu tố này cung cấp nền tảng kỹ thuật và động cơ tài chính từ công nghệ để hiện thực hóa các chiến lược chuyển đổi, đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

Từ những phát hiện trên, nghiên cứu khuyến nghị rằng các NHTM tại Việt Nam cần tập trung đồng thời vào việc nắm bắt nhu cầu của thị trường và tăng cường năng lực nội tại thông qua các cam kết tham gia vào hệ sinh thái số, chuẩn bị nguồn nhân lực số tương thích với cách tiếp cận đổi mới hoàn toàn số với khả năng tích hợp công nghệ tiên tiến như AI, Blockchain, Big Data,… Hơn nữa, các NHTM tại Việt Nam hiện phải đối mặt với các rào cản liên quan đến khuôn khổ pháp lý gây ra những trở ngại trong quá trình số hóa (Pham, 2022). Để giải quyết vấn đề này, các chính sách và thủ tục liên quan cần được cải thiện và cần có hội đồng cố vấn để giải quyết những khó khăn trong quá trình chuyển đổi, thúc đẩy số hóa bền vững các dịch vụ tài chính ở cấp độ cao.

Nghiên cứu này đóng góp vào các tài liệu hiện có về các động cơ chuyển đổi hướng tới mô hình DOB. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng nghiên cứu này bằng cách so sánh các động cơ thúc đẩy sự phát triển của các mô hình DOB giữa nước đang phát triển với các nước phát triển hoặc tiến hành nghiên cứu về vấn đề này trong bối cảnh các lĩnh vực khác trong nền kinh tế số.

Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định và xếp hạng các động cơ thúc đẩy quá trình chuyển đổi hướng tới mô hình ngân hàng hoàn toàn số tại Việt Nam trên cơ sở vận dụng khung lý thuyết Công nghệ - Tổ chức - Môi trường kết hợp với phương pháp phân tích thứ bậc. Thông qua khảo sát ý kiến của 30 chuyên gia là các nhà quản lý cấp cao tại các ngân hàng thương mại, nghiên cứu đã lượng hóa mức độ quan trọng tương đối của ba nhóm động cơ chính cùng mười động cơ cấp hai, qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm phục vụ hoạch định chiến lược chuyển đổi số trong ngành ngân hàng.

Về mặt lý luận, nghiên cứu đã góp phần mở rộng khung lý thuyết TOE trong lĩnh vực ngân hàng số tại các nền kinh tế chuyển đổi, đồng thời cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong đánh giá mức độ ưu tiên của các yếu tố chiến lược. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu gợi ý chiến lược chuyển đổi số ở cấp độ tổ chức, đồng thời nhấn mạnh vai trò của nhà nước trong việc định hình môi trường cho đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế như quy mô mẫu còn giới hạn và phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của chuyên gia. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát, kết hợp thêm các phương pháp định lượng khác hoặc thực hiện so sánh giữa các nhóm ngân hàng nhằm nâng cao độ tin cậy và khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo:

Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetio, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 10(1), 100215;

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;

Hauschild, S. and D. Z. Knyphausen-Aufsess. (2013). The resource-based view of diversification success: Conceptual issues, methodological flaws, and future directions. Review of Managerial Science, 7(3), 327-363;

Ho, R. C., Hou Hong Ng, A., & Nourallah, M. (Eds.). (2021). Impact of globalization and advanced technologies on online business models. IGI Global;

Howcroft, B., Hamilton, R., & Hewer, P. (2002). Consumer attitude and the usage and adoption of home-based banking in the United Kingdom. International journal of bank marketing, 20(3), 111-121;

Kaur, S. J., Ali, L., Hassan, M. K., & Al-Emran, M. (2021). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: exploring the role of in-branch efforts. Journal of Financial Services Marketing, 26, 107-121;

Lee, P. T.-W., & Yang, Z. (2018). Multi-criteria decision-making in maritime studies and logistics;

Nguyen, T. T., Nguyen, H. T., Mai, H. T., & Tran, T. T. M. (2020). Determinants of digital banking services in Vietnam: Applying utaut2 model. Asian Economic and Financial Review, 10(6), 680-697;

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications;

Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.

Pham, D. K. (2022). Digital Banking Adoption in Vietnam: An Application of UTAUT2 Model. Webology, 19(1), 3243-3262;

Saaty, T.L., (1980). The Analytic Hierarchy Process. Mcgraw-Hill International;

Sha, N., & Mohammed, S. (2017). Virtual banking and online business. Banks and Bank Systems, 12(1), 75-81;

Tornatzky, L. and Fleischer, M. (1990) The process of technology innovation, Lexington, MA, Lexington Books;

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. Frontiers in Psychology, 822;

Vaidya, O.S., Kumar, S., (2006). Analytic hierarchy process: an overview of applications. European Journal of Operational Research, 169 (1), 1-29;

Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. Journal of Innovation & Knowledge, 7(2), 100170.