



Ngân hàng thông minh

Kiến tạo giá trị thông qua chuyển đổi số
dẫn dắt bởi trí tuệ nhân tạo (AI)

KPMG. Làm nên điều khác biệt.

KPMG Việt Nam

kpmg.com.vn



Mục lục

03 Lời mở đầu

04 Tổng quan

05 Giới thiệu

08 Kết quả nghiên cứu

11 Xây dựng ngân hàng thông minh

15 Giai đoạn 1: Khởi tạo

22 Giai đoạn 2: Tích hợp

27 Giai đoạn 3: Phát triển

31 Lưu ý chính

36 Chuẩn bị cho tương lai cùng AI

39 KPMG – Dẫn dắt chuyển đổi AI với nền tảng kinh nghiệm và sự tin tưởng

Lời mở đầu

Báo cáo này là kết quả của quá trình nghiên cứu chuyên sâu về cách mà trí tuệ nhân tạo (AI) đang tạo ra giá trị trong lĩnh vực ngân hàng. Mục tiêu của chúng tôi là cung cấp góc nhìn thiết thực cho các nhà lãnh đạo, dù đang ở bất kỳ giai đoạn nào trong hành trình ứng dụng AI — từ những bước thử nghiệm ban đầu đến việc triển khai các sáng kiến AI ở quy mô toàn doanh nghiệp.

Dù một số ngân hàng đã tiên phong và đạt được bước tiến đáng kể trong việc ứng dụng AI, nhiều tổ chức khác vẫn đang gặp phải những rào cản lớn cản trở tiến trình chuyển đổi. Việc vượt qua giai đoạn thử nghiệm và thí điểm không còn là lựa chọn — mà đã trở thành điều tất yếu. Báo cáo này được xây dựng nhằm đóng vai trò như kim chỉ nam, hỗ trợ các ngân hàng vững vàng bước qua giai đoạn chuyển đổi then chốt này và khai phá tiềm năng đột phá của AI.

Cơ hội mà AI mang lại là rất lớn, nhưng để tận dụng được, các ngân hàng cần nhiều hơn là chỉ đầu tư vào công nghệ. Ngân hàng cần tư duy toàn diện về chiến lược, văn hóa doanh nghiệp, quy trình vận hành và tiêu chuẩn đạo đức trong việc triển khai.

Tuy nhiên, không ít ngân hàng vẫn đang bị kìm hãm bởi sự trì trệ. Việc xác định giá trị dài hạn là một thách thức, khiến họ gặp khó khăn trong việc đặt ra mục tiêu rõ ràng, xác định chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) phù hợp và chứng minh lợi tức đầu tư (ROI). Những thách thức này càng trở nên phức tạp hơn bởi chi phí nâng cấp công nghệ, rủi ro trong triển khai, cùng với sự thận trọng từ lãnh đạo cấp cao — những người mong muốn đổi mới, nhưng cũng còn thận trọng trong việc tiên phong.

Để trở thành doanh nghiệp thông minh, các ngân hàng cần xem AI là động lực thúc đẩy tăng trưởng bền vững. Việc tích hợp AI một cách đồng bộ vào mọi bộ phận — từ tiếp thị, chăm sóc khách hàng đến phòng chống gian lận và quản trị rủi ro — sẽ giúp ngân hàng tạo ra các giải pháp sáng tạo, đặt khách hàng làm trung tâm, từ đó vừa gia tăng lợi nhuận, vừa củng cố lòng trung thành của khách hàng. Báo cáo này mang đến những công cụ và góc nhìn cần thiết giúp các ngân hàng vượt qua rào cản, mở rộng quy mô ứng dụng AI, và sẵn sàng bứt phá trong một tương lai cạnh tranh và thông minh hơn.



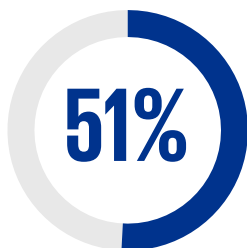
AI không chỉ là một khoản đầu tư công nghệ đối với các ngân hàng — mà còn là chất xúc tác thúc đẩy tái định hình chiến lược, vận hành và văn hóa tổ chức. Để phát huy tối đa tiềm năng của AI, các ngân hàng cần vượt qua sự trì trệ, sẵn sàng chuyển mình và tích hợp AI như một yếu tố cốt lõi nhằm hướng tới tăng trưởng bền vững, lấy khách hàng làm trung tâm.”

Francisco Uría

Giám đốc toàn cầu mảng Ngân hàng & Thị trường vốn
KPMG International

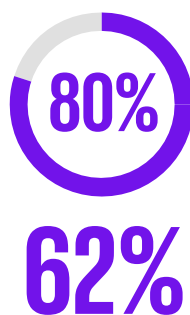
Tổng quan

AI đang được ứng dụng rộng rãi trong ngành ngân hàng



cho rằng AI đang định hình lại cục diện kinh doanh

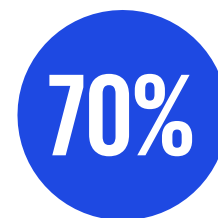
Các lãnh đạo ngân hàng đặt nhiều kỳ vọng



tin rằng những ngân hàng **tiên phong ứng dụng AI** sẽ tạo ra **lợi thế cạnh tranh** so với những đơn vị chậm thay đổi.

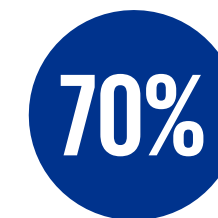
kỳ vọng về lợi tức đầu tư (ROI) vào AI ở mức trung bình đến rất cao

Tuy nhiên, áp lực đến từ việc chứng minh mức lợi tức đầu tư (ROI)



chịu áp lực lớn từ cổ đông trong việc nhanh chóng chứng minh hiệu quả đầu tư (ROI) vào AI

Ngân sách cho AI được dự báo sẽ tăng mạnh



có kế hoạch tăng tỷ trọng ngân sách toàn cầu dành cho AI

Trong đó,

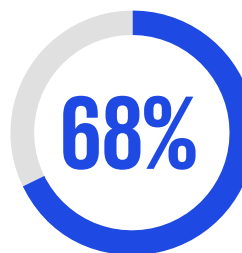
62%

dự kiến chi dưới 20%

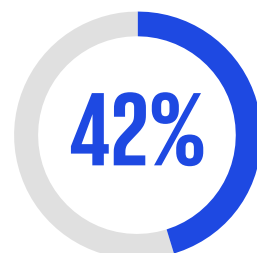
và **38%**

chi trên 20% ngân sách cho AI

Mục tiêu ứng dụng AI rõ ràng

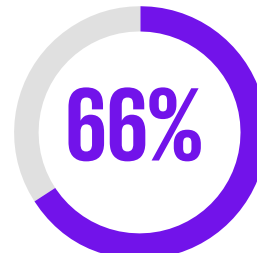


hướng đến cắt giảm chi phí



tập trung nâng cao trải nghiệm khách hàng

Kết quả ban đầu ghi nhận



đã đạt được hiệu quả tiết kiệm chi phí

Chỉ **26%**

ghi nhận tăng trưởng doanh thu

Và **13%**

cho biết AI đóng góp lớn vào doanh thu tổng thể

Giới thiệu

Nhiều ngân hàng hiện đang thử nghiệm công nghệ AI tạo sinh (generative AI) trong một số ứng dụng riêng lẻ như chatbot, sáng tạo nội dung và marketing cá nhân hóa.

Tuy vậy, những nỗ lực ban đầu vẫn chưa mang lại hiệu quả rõ rệt cho nhiều ngân hàng. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy: dù phần lớn các tổ chức tài chính xem AI là yếu tố then chốt trong tương lai và bước đầu nhận thấy những cải thiện về hiệu suất, chỉ một tỷ lệ nhỏ thực sự ghi nhận sự tăng trưởng doanh thu từ các khoản đầu tư vào AI.

Ngân hàng đối mặt với nhiều thách thức đặc thù

Nhiều ngân hàng vẫn gặp khó khăn trong việc xây dựng môi trường quản trị rủi ro đủ vững chắc để triển khai AI trên quy mô rộng, đặc biệt trong các lĩnh vực chịu sự giám sát chặt chẽ như thẩm định tín dụng hay kiểm soát tuân thủ. Những lo ngại xoay quanh quản trị dữ liệu, tính minh bạch trong vận hành và sự giám sát từ cơ quan quản lý tiếp tục là rào cản lớn. Đồng thời, tốc độ phát triển nhanh của công nghệ cùng cuộc đua giữa các nền tảng AI độc quyền và mã nguồn mở khiến bài toán mở rộng quy mô càng trở nên phức tạp và đầy thách thức.

Ngân hàng đón đầu kỷ nguyên Tác nhân AI

Các tác nhân AI đang mở ra một chương mới cho ngành ngân hàng – nơi trải nghiệm khách hàng được cá nhân hóa đến từng chi tiết, và quy trình vận hành trở nên linh hoạt, liền mạch và hiệu quả.

Những trợ lý thông minh này có thể hoạt động 24/7 như những cố vấn tài chính cá nhân, đưa ra khuyến nghị tài chính phù hợp, tự động hóa các giao dịch hàng ngày và chủ động hỗ trợ khách hàng dựa trên dữ liệu thời gian thực và các phân tích dự đoán. Trong vận hành nội bộ, các tác nhân AI có thể giúp tinh gọn các quy trình hậu cần — từ phát hiện gian lận, giám sát tuân thủ đến đánh giá rủi ro — thông qua khả năng phân tích khối lượng dữ liệu khổng lồ với tốc độ và độ chính xác vượt trội.

Chiến lược tạo giá trị từ AI

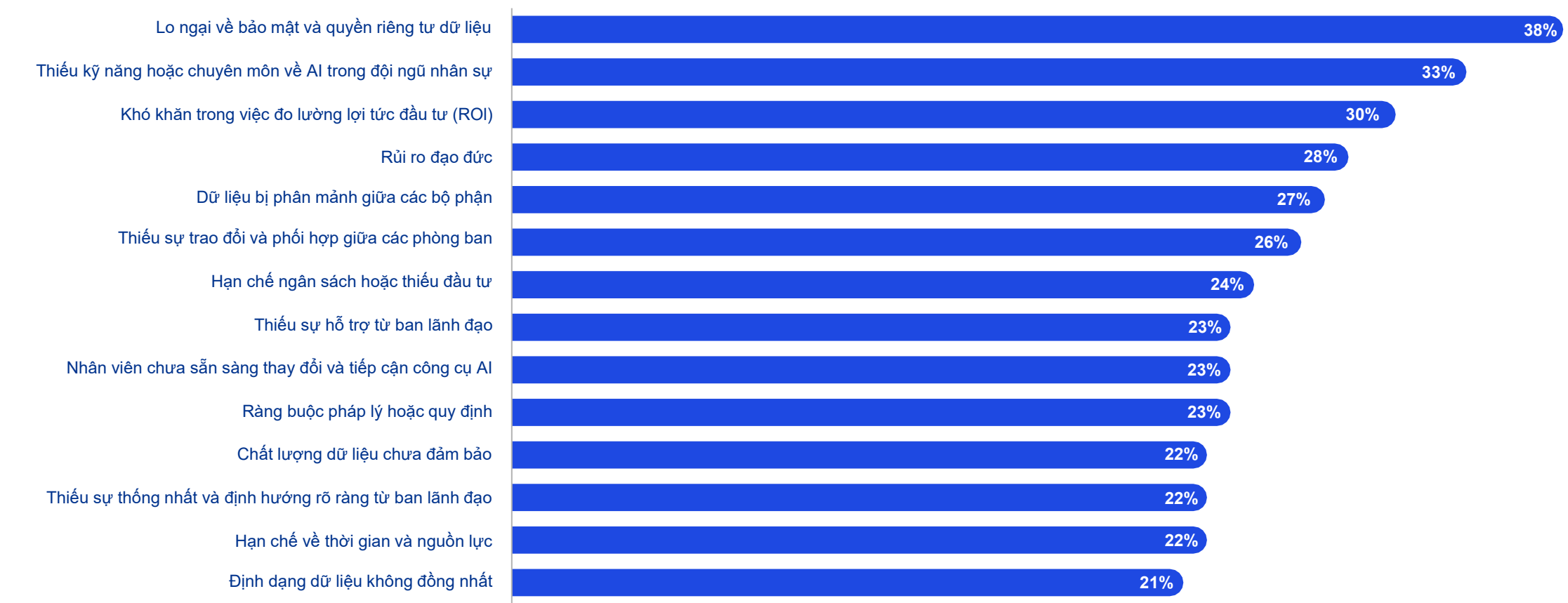
Để vượt qua rào cản hiện tại, tận dụng cơ hội và chuẩn bị cho thế hệ công nghệ AI tiếp theo, các ngân hàng cần một lộ trình triển khai rõ ràng và có định hướng. Báo cáo của chúng tôi giới thiệu mô hình ba giai đoạn tạo giá trị từ AI — một khung chiến lược giúp ngân hàng ưu tiên nguồn lực, đồng bộ hóa đầu tư và khai thác tối đa tiềm năng của AI.



cho biết đội ngũ nhân viên của họ đang nhanh chóng thích nghi và tận dụng hiệu quả các công cụ AI mà tổ chức đã đầu tư

Hình 1: Lo ngại về dữ liệu và thiếu hụt kỹ năng – rào cản lớn nhất

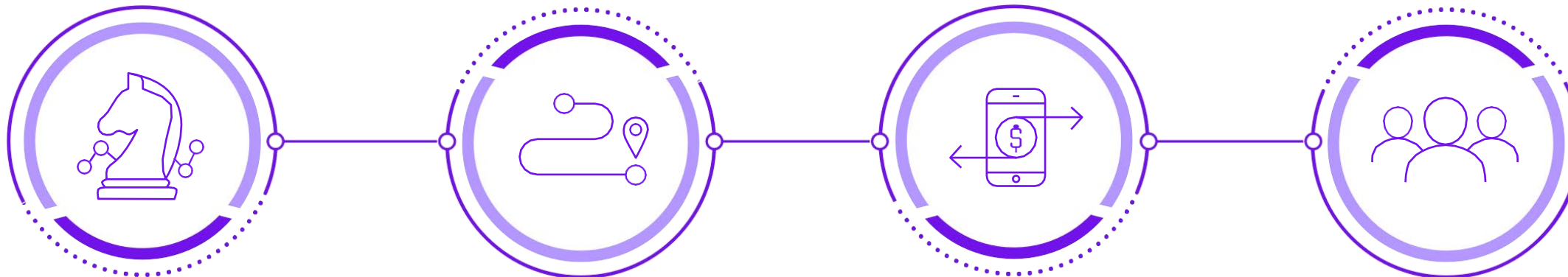
Tỷ trọng cho biết tổ chức đã gặp phải các thách thức sau khi tích hợp AI



Tổ chức của bạn đang gặp những thách thức nào khi triển khai AI? (Tối đa 5 lựa chọn) Số lượng người tham gia khảo sát = 183

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025

Bốn yếu tố then chốt có thể thúc đẩy việc ứng dụng AI và tạo ra giá trị bền vững lâu dài:



Xây dựng chiến lược AI phù hợp với năng lực cốt lõi và tạo ra giá trị

Các ngân hàng nên thiết lập tầm nhìn về AI rõ ràng, dựa trên các thế mạnh cốt lõi của mình. Tầm nhìn này sẽ là kim chỉ nam cho lộ trình chuyển đổi, làm rõ cách thức AI thúc đẩy sự tăng trưởng và đổi mới, đồng thời đảm bảo các đội ngũ chịu trách nhiệm về kết quả. Việc triển khai AI theo các mục tiêu chiến lược — như nâng cao khả năng phát hiện gian lận, tối ưu hóa quy trình thẩm định và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng — sẽ góp phần tối đa hóa lợi tức đầu tư (ROI).

Xây dựng niềm tin vào lộ trình chuyển đổi

AI trong ngành ngân hàng mang đến những rủi ro đặc thù có thể ảnh hưởng đến niềm tin, vì vậy việc quản lý rủi ro một cách chủ động ngay từ đầu là rất quan trọng. Các ngân hàng cần giải quyết các vấn đề về bảo mật và quyền riêng tư dữ liệu, đảm bảo tuân thủ các quy định tài chính đồng thời bảo vệ thông tin nhạy cảm của khách hàng. Việc khắc phục sự thiên vị của thuật toán và áp dụng các hệ thống AI minh bạch là vô cùng quan trọng, có thể khiến các cơ quan quản lý, khách hàng và các bên liên quan nội bộ tin tưởng.

Xây dựng hạ tầng công nghệ và dữ liệu bền vững để triển khai AI

Dữ liệu không chỉ là tài sản chiến lược then chốt mà còn là nền tảng của mọi sáng kiến AI. Các ngân hàng cần thiết lập một hệ thống quản trị dữ liệu toàn diện, đảm bảo chất lượng, khả năng tích hợp và bảo mật thông tin. Song song đó, việc đầu tư vào hạ tầng AI có khả năng xử lý khối lượng lớn giao dịch, mô hình rủi ro phức tạp và ra quyết định theo thời gian thực là bước đi cần thiết để mở rộng quy mô lâu dài.

Xây dựng văn hóa ứng dụng AI để phát huy tiềm năng con người

Một chiến lược phát triển nhân lực toàn diện — kết hợp giữa giữ chân nhân tài và nâng cao kỹ năng — cần được đặt lên hàng đầu. Sự hợp tác với các trường đại học, startup fintech và trung tâm đổi mới sáng tạo sẽ mang đến những góc nhìn mới, đồng thời nâng cao năng lực đội ngũ. Các chương trình đào tạo AI chuyên sâu sẽ thúc đẩy đổi mới trong trải nghiệm khách hàng và mô hình vận hành, mở rộng nguồn tuyển dụng và tạo ra những đột phá mang tính chuyển đổi.

Kết quả nghiên cứu



Chúng tôi vẫn đang trong giai đoạn thử nghiệm AI. Tổ chức hiện chưa đặt ra mục tiêu hay chỉ số đánh giá cụ thể nào cho việc ứng dụng công nghệ này.”

Giám đốc điều hành — Nhật Bản

Thực trạng

Các ngân hàng đang tích cực phát triển và điều chỉnh chiến lược triển khai AI. Dù còn đối mặt với những thách thức về hạ tầng nền tảng và mức độ sẵn sàng về nhân sự, ngành ngân hàng đang từng bước ứng dụng AI một cách thận trọng nhưng đầy sáng tạo. Nhiều tổ chức đang kết hợp các công nghệ hỗ trợ và triển khai AI theo những lộ trình riêng biệt nhằm tái định hình các chức năng kinh doanh then chốt.

AI giờ đây không còn là một khái niệm viễn tưởng trong ngành ngân hàng — công nghệ này đã và đang tạo ra bước chuyển mình mạnh mẽ trong các lĩnh vực trọng yếu như phát hiện gian lận, cá nhân hóa dịch vụ và quản lý rủi ro. Những tổ chức tiên phong trên thế giới đã dẫn đầu làn sóng chuyển đổi này, ứng dụng AI để tối ưu hóa quy trình và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Họ đã xác định hàng trăm kịch bản sử dụng AI — từ tinh giản vận hành đến cung cấp sản phẩm, dịch vụ cá nhân hóa hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, với các ngân hàng khác, nghiên cứu cho thấy vẫn còn nhiều rào cản đáng kể.

Cơ sở hạ tầng vẫn đang được hoàn thiện

Các ngân hàng hiện đang đối mặt với thách thức lớn trong việc xây dựng hạ tầng công nghệ đủ mạnh để triển khai các giải pháp AI ở quy mô rộng. Chỉ khoảng 25% ngân hàng đã sở hữu nền tảng điện toán đám mây hoặc đám mây lai được triển khai ở cấp độ toàn doanh nghiệp và có định hướng rõ ràng nhằm hỗ trợ các dịch vụ dựa trên dữ liệu. Điều này khiến nhiều ngân hàng vẫn đang loay hoay trong việc thiết lập nền tảng cơ bản cho hành trình chuyển đổi số ứng dụng AI.

Lãnh đạo và nhân viên tài chính vẫn đang khám phá tiềm năng của AI

Dù 61% ngân hàng đã bắt đầu cung cấp các khóa đào tạo về đạo đức và nguyên tắc sử dụng AI, nhằm giúp đội ngũ áp dụng công nghệ một cách có trách nhiệm, thì các chương trình đào tạo chuyên sâu vẫn còn khá hạn chế. Chỉ 30% ngân hàng triển khai nội dung nâng cao giúp nhân viên nắm bắt toàn diện năng lực và ứng dụng của AI trong thực tiễn.



đồng ý rằng việc chờ đợi dấu hiệu rõ ràng hơn về sự phát triển của công nghệ AI trước khi quyết định đầu tư lớn là một lựa chọn khôn ngoan.

Không có mô hình triển khai AI thống nhất

Các ngân hàng đang thử nghiệm nhiều phương pháp triển khai AI khác nhau. 66% ngân hàng sử dụng nền tảng AI dựa trên đám mây, 46% sử dụng công cụ mã nguồn mở và 83% dựa vào giải pháp tại chỗ. Bên cạnh đó, 86% ngân hàng đang phát triển các giải pháp AI tùy chỉnh nội bộ, mặc dù cách tiếp cận triển khai còn phụ thuộc vào mức độ hoàn thiện số hóa của từng tổ chức.

Lãnh đạo lo ngại về quyền kiểm soát

Việc kiểm soát AI vẫn là mối quan tâm lớn đối với các nhà lãnh đạo ngân hàng, với 58% lo ngại về sự ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh mà các nhà cung cấp công nghệ AI có thể đối mặt. Thêm vào đó, 71% cho rằng nên chờ đợi sự rõ ràng hơn về công nghệ AI trước khi đầu tư lớn.

AI đang được kết hợp với các công nghệ tự động hóa

Các ngân hàng tích hợp AI với các công nghệ hỗ trợ để tối đa hóa hiệu quả. Ví dụ, 82% ngân hàng đang kết hợp AI với tự động hóa quy trình bằng robot (RPA) để tối ưu hóa quy trình làm việc, trong khi 84% đang khám phá các giải pháp tác nhân AI tự động hóa.

AI đang thay đổi các chức năng kinh doanh

AI đang có ảnh hưởng lớn nhất trong các lĩnh vực công nghệ thông tin (IT) và marketing, với 61% ngân hàng báo cáo tác động mạnh mẽ hoặc mang tính chuyển đổi trong hoạt động IT, và 55% ghi nhận những tiến bộ đáng kể trong marketing.

Rào cản đối với sự phát triển

Việc đạt được tiến bộ bị cản trở bởi:

Lo ngại lớn về rủi ro và đạo đức của AI

Việc áp dụng AI trong ngành ngân hàng đi kèm với những lo ngại phổ biến về các rủi ro và tác động đạo đức. 71% lãnh đạo cho rằng việc thiết lập các khuôn khổ chặt chẽ để tuân thủ quy định là điều cần thiết để đảm bảo việc triển khai AI một cách có trách nhiệm.

Cân bằng giữa việc áp dụng AI và mục tiêu bền vững

Tuy nhiên, việc kết hợp các mục tiêu bền vững với các sáng kiến AI là một thách thức lớn, khi 70% các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc điều chỉnh mức độ tiêu thụ năng lượng của AI sao cho phù hợp với mục tiêu bảo vệ môi trường, và 66% cho rằng việc đạt được các mục tiêu bền vững quan trọng hơn việc triển khai AI.

Dữ liệu là một rào cản lớn

Chất lượng dữ liệu vẫn là một trong những rào cản lớn đối với các ngân hàng trong việc mở rộng ứng dụng AI, khi có đến 72% bày tỏ lo ngại về vấn đề này. Nếu không có dữ liệu nhất quán, đáng tin cậy và dễ tiếp cận, các ngân hàng sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng các mô hình AI chính xác và hiệu quả, từ đó làm chậm tiến trình chuyển đổi ứng dụng AI.

Các ngân hàng đang theo dõi tình hình

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ AI đang khiến các lãnh đạo ngành ngân hàng do dự. 71% cho rằng tốt nhất là nên chờ đợi cho đến khi bức tranh công nghệ AI ổn định hơn trước khi thực hiện các khoản đầu tư lớn, trong khi 57% cảm thấy choáng ngợp trước lượng thông tin khổng lồ về AI.

Chuyên môn về AI còn hạn chế

Việc thiếu hụt chuyên môn sâu về AI cũng là một yếu tố kìm hãm các ngân hàng, khi chỉ có 19% được dẫn dắt bởi các đội ngũ AI có chuyên môn, giúp định hướng chiến lược trong toàn tổ chức. Thêm vào đó, chỉ có 18% sử dụng AI như một yếu tố chủ chốt để phát triển sản phẩm và dịch vụ trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Độ chính xác

Độ chính xác là một yếu tố hạn chế quan trọng trong việc mở rộng ứng dụng AI trong ngành ngân hàng, bởi vì ngành tài chính có các quy định nghiêm ngặt và yêu cầu tuân thủ các yêu cầu về rủi ro và quy định, khiến việc sai sót gần như không thể xảy ra.



Thách thức lớn nhất hiện nay là các yêu cầu pháp lý và các cơ quan quản lý cụ thể từ các quốc gia khác nhau như Tây Ban Nha, Đức, Anh. Mỗi quốc gia đều có những yêu cầu và kỳ vọng riêng.”

Giám đốc Tuân thủ — Đức

Nếu không có các cơ chế đảm bảo rằng kết quả từ AI luôn chính xác, có thể lặp lại và dễ dàng giải thích, các ngân hàng sẽ gặp khó khăn trong việc vừa thúc đẩy đổi mới sáng tạo vừa duy trì sự giám sát của con người, điều này có thể làm chậm quá trình triển khai và hạn chế khả năng mở rộng của AI.

Định hướng

Các ngân hàng đang đối mặt với nhiều thách thức khi triển khai AI. Mặc dù đã có những nỗ lực lớn, nhưng các chiến lược chưa đồng bộ và sự chuẩn bị chưa đầy đủ đòi hỏi một phương pháp tiếp cận có cấu trúc hơn.

Báo cáo này giới thiệu ba giai đoạn tạo giá trị từ AI, là khuôn khổ giúp các ngân hàng chuyển từ các khả năng cơ bản sang đổi mới toàn diện. Bằng cách xây dựng niềm tin, đồng bộ chiến lược, thúc đẩy công nghệ và trao quyền cho nhân viên, các ngân hàng có thể khai thác tiềm năng của AI đồng thời giảm thiểu rủi ro. Khuôn khổ này không chỉ giúp áp dụng AI hiệu quả mà còn đảm bảo AI trở thành công cụ chiến lược bền vững cho sự phát triển lâu dài.

Xây dựng ngân hàng thông minh



Một tổ chức vận hành hiệu quả cũng giống như một chiếc đồng hồ Thụy Sĩ với vô số bánh răng hoạt động ăn khớp.

Nếu muốn chuyển đổi nó thành phiên bản kỹ thuật số, không thể chỉ tháo một bánh răng ra và thay bằng một con chip mà cần một kế hoạch tổng thể để đảm bảo mọi bộ phận vận hành hài hòa.”

Erik Brynjolfsson — Giáo sư và Thành viên cấp cao tại Viện AI Lấy Con Người Làm Trung Tâm, Stanford; Giám đốc Phòng thí nghiệm Kinh tế Số Stanford

Việc triển khai AI hiệu quả trong tổ chức đòi hỏi một chiến lược toàn diện, phát triển năng lực từ tầng nền tảng đến từng chức năng và cả cấp độ doanh nghiệp. Việc thành lập văn phòng quản lý chuyển đổi cũng là yếu tố then chốt nhằm đảm bảo chiến lược AI, việc hiện thực hóa giá trị và triển khai dự án được đồng bộ trên toàn tổ chức. Bộ phận này sẽ điều phối các sáng kiến, thiết lập tiêu chuẩn và thông lệ tốt, đồng thời thúc đẩy sự hợp tác giữa các bộ phận để gia tăng trách nhiệm và tạo ra giá trị tổng thể.

Cấp doanh nghiệp

Tầng này định hình sự thay đổi mang tính chiến lược toàn doanh nghiệp — từ cách AI điều chỉnh chiến lược, mô hình kinh doanh đến các mục tiêu then chốt. Nó xác định các thay đổi trong mô hình vận hành, kế hoạch phát triển nhân sự, và quản trị rủi ro. Đây cũng là nơi xây dựng lộ trình ưu tiên các sáng kiến chuyển đổi AI và vận hành văn phòng chuyển đổi để quản lý nguồn lực, đo lường hiệu quả và điều chỉnh ưu tiên một cách linh hoạt nhằm tối ưu giá trị.

Cấp phòng ban

Tầng này thúc đẩy quá trình chuyển đổi trong các phòng ban chức năng, tập trung vào các chuỗi giá trị hướng tới khách hàng và quy trình vận hành toàn diện. Các ứng dụng AI, tác nhân ảo và robot sẽ được tích hợp trực tiếp vào luồng công việc để tăng hiệu suất. Mô hình vận hành ở cấp phòng ban cũng sẽ được điều chỉnh để hiện thực hóa các lợi ích từ AI.

Cấp nền tảng

Đây là nền móng công nghệ “AI-first” bao gồm hạ tầng, điện toán đám mây và các lựa chọn về chip xử lý. Dữ liệu chất lượng cao cần được chuẩn hóa ở cấp doanh nghiệp, và nhiều mô hình AI sẽ được triển khai tùy theo từng lĩnh vực cụ thể. Việc đảm bảo an ninh mạng cho các hệ thống AI trở nên ngày càng quan trọng, đồng thời cần có kế hoạch tích hợp các công nghệ mới nổi như điện toán lượng tử.

Lộ trình xây dựng ngân hàng thông minh

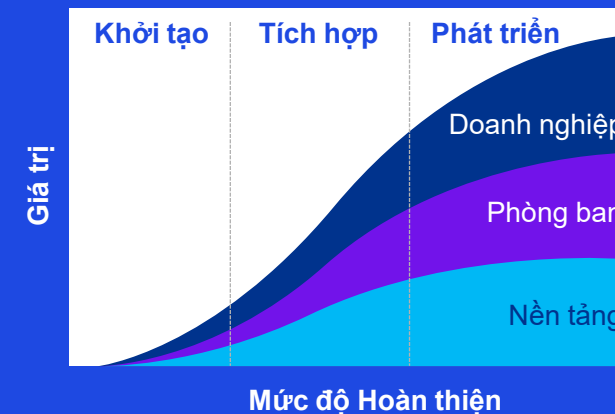
Lộ trình này định hình những năng lực chiến lược cốt lõi cần có của một ngân hàng hiện đại, ứng dụng AI và lấy khách hàng làm trung tâm. Ngân hàng thông minh tận dụng công nghệ tiên tiến, cá nhân hóa trải nghiệm, khai thác dữ liệu chuyên sâu và vận hành tự động để nâng cao hiệu quả, thúc đẩy đổi mới và tăng cường khả năng thích nghi. Tập trung vào việc tích hợp trí tuệ xuyên suốt chuỗi giá trị, các trung tâm năng lực và quy trình, mô hình này giúp ngân hàng mang lại trải nghiệm liền mạch cho khách hàng, quản lý rủi ro hiệu quả, phát triển sản phẩm một cách thông minh và sẵn sàng phát triển trong nền kinh tế số.



Hành trình trở thành ngân hàng thông minh

Chuyển đổi số dựa trên AI hiệu quả không chỉ dừng lại ở việc áp dụng công nghệ, mà còn đòi hỏi một lộ trình toàn diện và linh hoạt. Qua việc nghiên cứu các phương pháp tiên tiến, chúng tôi xác định rằng các ngân hàng có thể nâng cao năng lực và tạo giá trị theo ba giai đoạn chuyển đổi với AI.

Khung hành động này giúp ngân hàng định hướng rõ ràng trong quá trình triển khai AI, đồng thời cân bằng giữa mục tiêu tối ưu hiệu suất ngắn hạn và định hình tăng trưởng bền vững trong tương lai. Nhờ đó, ngân hàng có thể ưu tiên đúng nguồn lực, xây dựng năng lực cần thiết và liên kết các sáng kiến AI với cả mục tiêu trước mắt lẫn định hướng dài hạn.



Khởi tạo

Giai đoạn Khởi tạo Tập trung vào xây nền tảng và phát triển con người. Doanh nghiệp bổ nhiệm lãnh đạo phụ trách AI, xây dựng chiến lược rõ ràng, xác định các ứng dụng tiềm năng, nâng cao hiểu biết về AI, tuân thủ quy định và thiết lập nguyên tắc đạo đức. Các dự án thử nghiệm được triển khai trên nền tảng đám mây và mô hình có sẵn, với mức tùy chỉnh tối thiểu.

Tích hợp

Ở giai đoạn Tích hợp, AI được tích hợp sâu vào quy trình, sản phẩm, dịch vụ và toàn bộ chuỗi giá trị. Lãnh đạo cấp cao điều phối việc tái thiết kế nhân sự, đào tạo lại lực lượng lao động và chuyển đổi mô hình vận hành, đặt trọng tâm vào đạo đức, sự tin cậy và bảo mật. Hệ thống dữ liệu và công nghệ được hiện đại hóa để hỗ trợ AI trên quy mô toàn doanh nghiệp.

Phát triển

Ở giai đoạn Phát triển, Ngân hàng chuyển sang đổi mới mô hình kinh doanh và mở rộng hệ sinh thái với sự hỗ trợ của AI và công nghệ tiên phong như điện toán lượng tử và blockchain. AI trở thành công cụ điều phối giá trị xuyên suốt tổ chức và các đối tác. Giai đoạn này thúc đẩy tiềm năng con người thông qua đào tạo chuyên sâu, xây dựng nền tảng sáng tạo, đổi mới và phát triển dựa trên giá trị.

Một doanh nghiệp có thể triển khai nhiều sáng kiến ở các cấp độ khác nhau của mô hình vận hành trong từng giai đoạn chuyển đổi. Tỷ lệ nguồn lực và đầu tư phân bổ cho từng giai đoạn sẽ thay đổi theo mức độ hoàn thiện của tổ chức. Ban đầu, phần lớn nguồn lực sẽ tập trung vào giai đoạn đầu tiên để xây dựng nền tảng, trong khi một phần nhỏ dành cho việc thử nghiệm các chuyển đổi mang tính toàn diện. Khi các hiệu quả bước đầu đã đạt được, tổ chức sẽ chuyển trọng tâm sang giai đoạn hai – tích hợp sâu hơn vào vận hành. Đồng thời, ngân hàng cũng bắt đầu đầu tư dài hạn cho giai đoạn ba, đặt nền móng cho những đổi mới đột phá trong tương lai. Việc phân bổ linh hoạt này giúp ngân hàng vừa đạt được kết quả ngắn hạn, vừa chuẩn bị vững chắc cho thành công lâu dài.

Các giai đoạn trong hành trình AI

Tập trung vào việc nâng cao mức độ hoàn thiện trong ba giai đoạn – Khởi tạo, Tích hợp, Phát triển – là điều quan trọng để tạo ra giá trị bền vững. Điều này đòi hỏi phải đồng thời nâng cao khả năng của các yếu tố chính ở các cấp nền tảng, phòng ban và toàn doanh nghiệp.

Ở cấp doanh nghiệp, mức độ hoàn thiện của áp dụng AI liên quan đến việc điều phối AI xuyên suốt các chức năng để thúc đẩy đổi mới toàn doanh nghiệp và sự đồng nhất chiến lược. Nếu không có sự tập trung cân bằng vào tất cả ba cấp, tổ chức có thể bỏ lỡ cơ hội chuyển đổi.

Ở cấp phòng ban, AI cần được tích hợp vào các chuỗi giá trị chủ chốt, tối ưu hóa các quy trình cụ thể và mang lại kết quả cải tiến, như sản phẩm và dịch vụ hấp dẫn hơn, cùng với trải nghiệm nhân viên và khách hàng hiệu quả, toàn diện.

Ở cấp nền tảng, các tổ chức cần xây dựng nền tảng công nghệ AI-first mới thông qua quá trình hiện đại hóa công nghệ. Hạ tầng, dữ liệu, mô hình và ứng dụng đều có thể được tối ưu hóa để phục vụ việc triển khai AI.

Khởi tạo

Trao quyền

- Xác định các kịch bản có giá trị lớn nhất
- Mô hình hóa các cơ hội tạo ra giá trị
- Triển khai vào mô hình vận hành
- Thiết lập các nguyên tắc AI ban đầu
- Đầu tư vào việc nâng cao kiến thức về AI
- Khởi động chương trình ban đầu

- Triển khai các trường hợp sử dụng chức năng
- Thử nghiệm, học hỏi và cải tiến
- Tăng cường kỹ năng AI cho con người
- Xem AI như ‘trợ lý’
- Tập trung đào tạo kiến thức về AI
- Xây dựng và triển khai theo từng giai đoạn

- Lựa chọn các liên minh chiến lược AI
- Triển khai ứng dụng AI
- Cấu hình và điều chỉnh theo nhu cầu
- Giới thiệu các mô hình đơn giản trước
- Truy cập AI thông qua đám mây

Tích hợp

Tích hợp AI vào vận hành

Cấp Doanh nghiệp

- Đồng bộ chiến lược và OKRs với định hướng AI
- Xác định giá trị và đầu tư
- Tái thiết mô hình vận hành
- Củng cố niềm tin vào AI
- Tái cấu trúc đội ngũ nhân sự
- Điều phối những thay đổi toàn doanh nghiệp

Cấp Phòng ban

- Tích hợp AI vào chuỗi giá trị cốt lõi
- Tự động hóa quy trình vận hành với AI
- Triển khai các tác nhân AI khi hoàn thiện
- Chuyển đổi sản phẩm và trải nghiệm khách hàng nhờ AI
- Tối ưu hóa giá trị xuyên suốt
- Thực hiện thay đổi linh hoạt

Cấp Nền tảng

- Xây dựng “nhà máy” phát triển AI
- Lựa chọn và đào tạo các mô hình AI theo từng lĩnh vực chuyên môn
- Quản trị dữ liệu trên toàn doanh nghiệp
- Đầu tư vào hạ tầng công nghệ phục vụ AI
- Tăng cường an ninh mạng

Phát triển

Phát triển doanh nghiệp

- Xác định chiến lược hệ sinh thái
- Mô hình hóa giá trị của hệ sinh thái
- Tái thiết mô hình kinh doanh
- Thiết lập nền tảng tin cậy AI
- Mở rộng quy mô với nguồn lực từ đối tác
- Điều phối thay đổi toàn hệ sinh thái

- AI là động lực thúc đẩy hệ sinh thái số
- AI tối ưu quy trình liên tổ chức
- Triển khai các tác nhân AI toàn hệ sinh thái
- Mở ra cơ hội mới
- Tập trung vào kết quả tạo giá trị xuyên suốt
- Thay đổi linh hoạt, liên tục

- Triển khai AI toàn hệ sinh thái
- Cạnh tranh bằng mô hình AI chuyên ngành
- Khai thác dữ liệu hệ sinh thái để tạo lợi thế cạnh tranh
- Tối ưu AI với chip điện toán đám mây
- Hướng tới tích hợp AI với công nghệ lượng tử

Giai đoạn 1: Khởi tạo

Khai mở tiềm năng con người với AI

Giai đoạn Khởi tạo tập trung vào việc trao quyền cho con người và xây dựng nền tảng vững chắc cho việc ứng dụng AI. Ở cấp doanh nghiệp, bao gồm việc bổ nhiệm lãnh đạo phụ trách AI, xây dựng chiến lược AI, xác định các trường hợp sử dụng mang lại giá trị cao, nâng cao kiến thức về AI, đảm bảo tuân thủ các quy định và thiết lập các nguyên tắc đạo đức rõ ràng.

Ở cấp phòng ban, các ngân hàng triển khai thử nghiệm các giải pháp AI trong nhiều lĩnh vực, từ đó xây dựng kỹ năng, thúc đẩy đổi mới và rút ra bài học.

Ở cấp nền tảng, tổ chức tận dụng các nền tảng đám mây và mô hình AI được huấn luyện sẵn từ các đối tác chiến lược, với mức độ tùy chỉnh hạn chế. Giai đoạn này nhằm mục tiêu nâng cao nhận thức, thúc đẩy thử nghiệm và đảm bảo sự đồng bộ, giúp tổ chức sẵn sàng cho việc tích hợp AI trên quy mô lớn hơn trong tương lai.

Hình 2: Mục tiêu lãnh đạo trong việc áp dụng AI tập trung vào hiệu quả hoạt động thay vì giá trị chiến lược

Tỷ trọng cho biết tổ chức của họ mong muốn đạt được những mục tiêu nào thông qua việc sử dụng AI



Tổ chức của bạn mong muốn đạt được mục tiêu nào thông qua việc sử dụng AI? (Tối đa 5 mục tiêu) Số lượng người tham gia khảo sát = 183

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) , KPMG International, 2025

Để định hướng chiến lược AI và các khoản đầu tư liên quan cho khách hàng, KPMG tại Mỹ đã hoàn thành một dự án nghiên cứu kéo dài 18 tháng mang tên "*Định lượng cơ hội từ GenAI*". Nghiên cứu này đánh giá giá trị thực tế có thể đạt được từ việc triển khai và ứng dụng Gen AI.

Hơn

17 triệu

doanh nghiệp trên toàn cầu
đã được đánh giá.

Sau khi phân tích chuyên sâu

7.000

doanh nghiệp
với tổng số

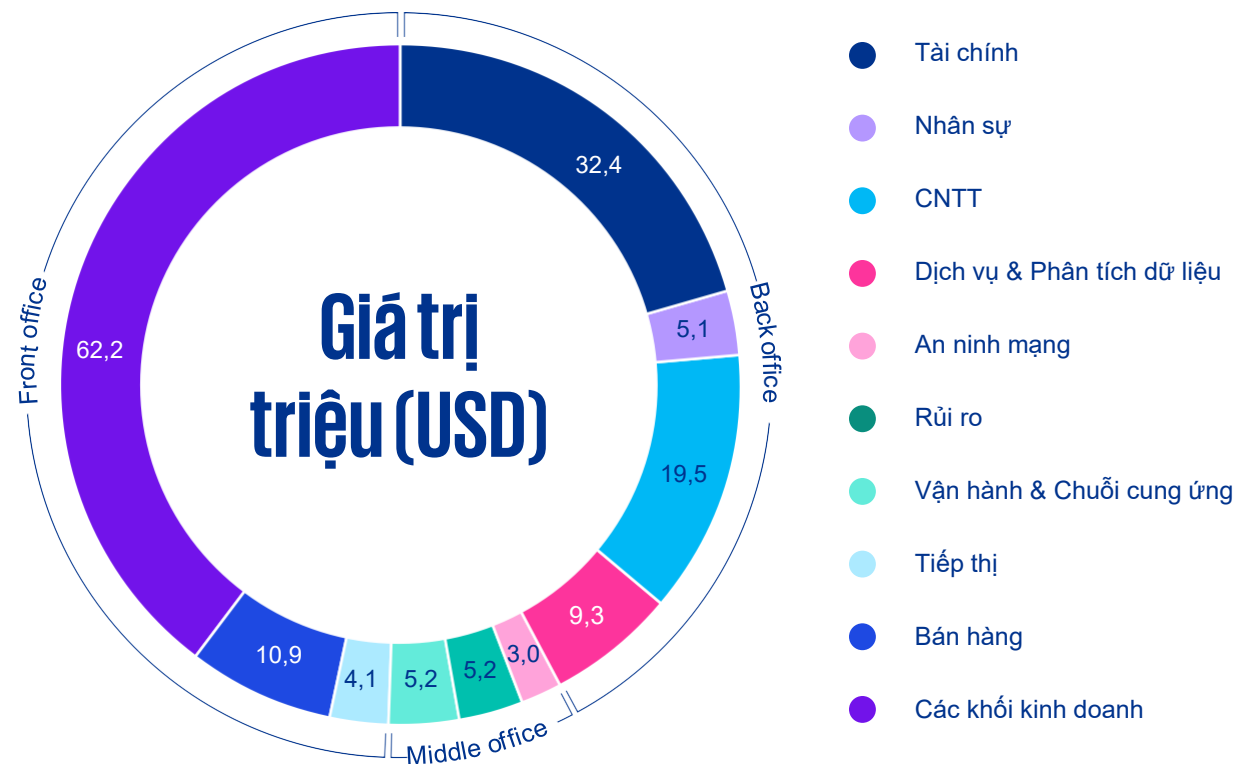
72 triệu

lao động, đồng thời kiểm nghiệm kết quả với

500 khách hàng,

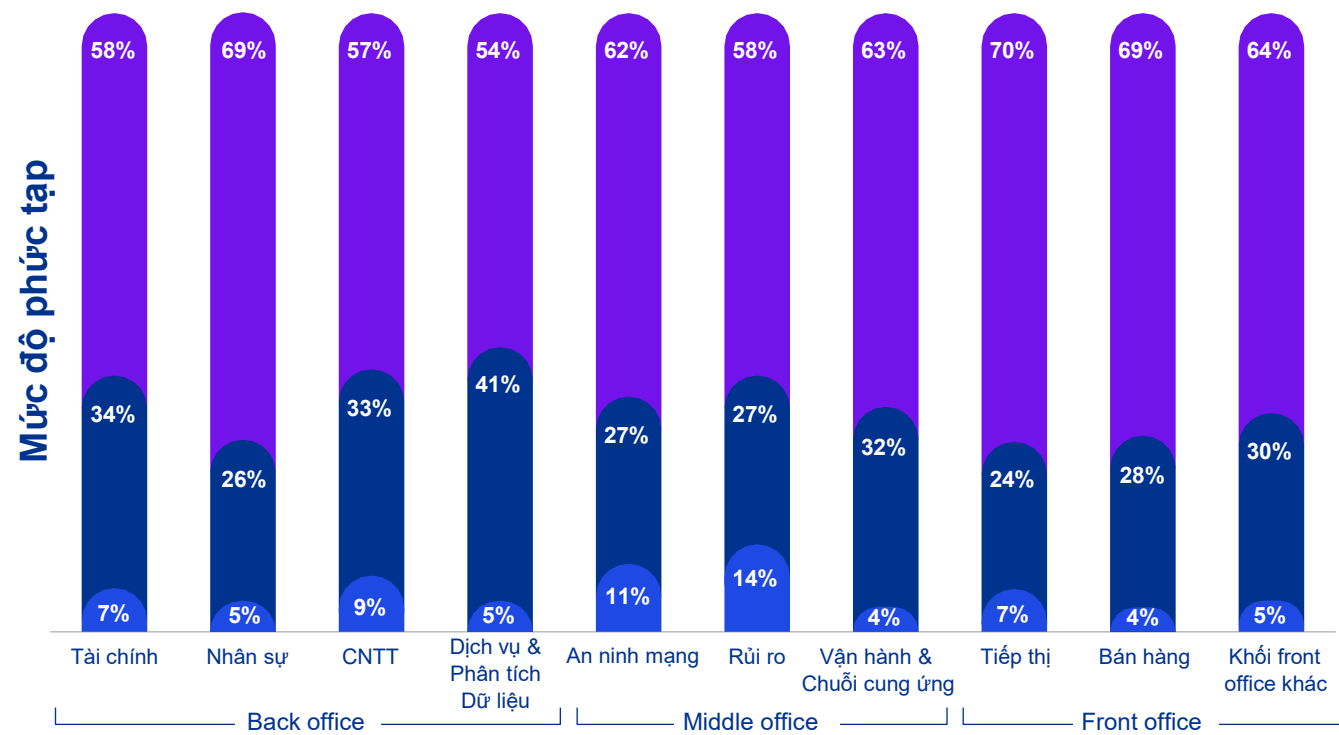
theo cách tính thận trọng, kết quả cho thấy năng suất lao động có thể cải thiện từ 4% đến 18% EBITDA chỉ riêng nhờ GenAI. Biểu đồ sau đây minh họa giá trị tiềm năng trong ngành ngân hàng.

Hình 3a: Cơ hội từ GenAI theo chức năng: Ngành Ngân hàng



Nguồn: Đánh giá tiềm năng của AI tạo sinh (GenAI), KPMG Hoa Kỳ, tháng 2 năm 2025

Hình 3b: Phân loại cơ hội và mức độ phức tạp của GenAI: Ngân hàng



- Độ phức tạp thấp**

Áp dụng cho các nhiệm vụ đơn giản, có thể dễ dàng tăng hiệu quả bằng các công cụ Gen AI phổ biến sẵn có như Copilot, ChatGPT và các giải pháp đóng gói khác.
- Độ phức tạp trung bình**

Áp dụng cho các nhiệm vụ có tiềm năng ứng dụng Gen AI nhưng có thể cần các giải pháp tích hợp và tùy chỉnh ở mức độ vừa phải.
- Độ phức tạp cao**

Áp dụng cho các nhiệm vụ có tiềm năng ứng dụng Gen AI nhưng đòi hỏi các giải pháp tích hợp phức tạp, cùng với hệ thống quản trị và quản lý thay đổi toàn diện để đảm bảo triển khai hiệu quả.

Nguồn: Đánh giá tiềm năng của AI tạo sinh (GenAI), KPMG Hoa Kỳ, tháng 2 năm 2025

Top 10 lĩnh vực tiềm năng ứng dụng Gen AI: Ngân hàng

- 01 Quản lý quan hệ khách hàng
- 02 Thực thi vận hành
- 03 Tối ưu hóa hiệu suất
- 04 Phân tích dữ liệu
- 05 Phân tích hiệu suất sản phẩm
- 06 Phân bổ tài nguyên vận hành và chuỗi cung ứng
- 07 Phân tích cảm xúc khách hàng
- 08 Tạo nội dung
- 09 Nén dữ liệu
- 10 Đảm bảo chất lượng và kiểm thử

Nguồn: Đánh giá tiềm năng của AI tạo sinh (GenAI), KPMG Hoa Kỳ, tháng 2 năm 2025

Do đó, phần lớn các ngân hàng hiện tập trung vào việc cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành. AI đang tự động hóa các quy trình thủ công, lặp lại, giúp tinh gọn hoạt động và giảm thiểu sai sót do con người. Ví dụ:

Phát hiện và ngăn chặn gian lận: Nhiều ngân hàng sử dụng AI để phân tích dữ liệu giao dịch theo thời gian thực nhằm phát hiện các dấu hiệu gian lận. Việc này không chỉ giảm tải cho các nhà phân tích mà còn tăng tốc độ và độ chính xác, giúp hạn chế tổn thất tài chính. Ví dụ, năm 2023, một công ty thẻ tín dụng lớn đã ngăn chặn được 80 triệu giao dịch gian lận trị giá 40 tỷ USD nhờ đầu tư mạnh vào AI.¹

Xử lý tài liệu: Một ngân hàng lớn tại Mỹ sử dụng AI để rà soát và phân tích hàng nghìn tài liệu pháp lý chỉ trong vài giây — một công việc từng tiêu tốn hàng trăm giờ lao động thủ công, từ đó cắt giảm đáng kể chi phí và lỗi con người.

Thẩm định khoản vay: Tự động hóa dựa trên AI đang giúp quá trình thẩm định khoản vay trở nên nhanh chóng và chính xác hơn. Tại một ngân hàng toàn cầu, AI đã rút ngắn chu kỳ xử lý hồ sơ vay từ 30 ngày xuống còn 16 ngày, qua đó tăng gấp đôi hiệu suất thẩm định. Bằng cách phân tích lượng lớn dữ liệu khách hàng như lịch sử tín dụng, thu nhập và chỉ số rủi ro, các mô hình AI đánh giá khả năng tín dụng với tốc độ và độ chính xác cao, giúp đưa ra quyết định nhanh hơn và giảm thiểu sai sót.²

AI đang thay đổi trải nghiệm khách hàng trong ngành ngân hàng

Chatbot và trợ lý ảo ứng dụng AI đang cách mạng hóa dịch vụ khách hàng bằng cách cung cấp phản hồi tức thì cho các câu hỏi thường gặp, tra cứu giao dịch và các tác vụ quản lý tài khoản. Các chatbot thế hệ đầu tiên đang được nâng cấp thành những công cụ hội thoại có khả năng hiểu ngữ cảnh, mô phỏng tương tác tự nhiên như con người. Những công cụ này giúp giảm thời gian chờ và cho phép khách hàng nhận hỗ trợ 24/7, mang lại sự tiện lợi và đáng tin cậy. Tương tự, các công cụ cá nhân hóa do AI điều khiển phân tích lịch sử giao dịch, hành vi chi tiêu và thông tin nhân khẩu học để đưa ra các đề xuất sản phẩm phù hợp, chẳng hạn như thẻ tín dụng hay kế hoạch tiết kiệm.

Như đã đề cập, AI cũng nâng cao trải nghiệm khách hàng bằng cách tăng cường bảo mật giao dịch và giảm gian lận. Chẳng hạn, HSBC sử dụng AI để phát hiện gian lận trên hàng triệu tài khoản, giúp khách hàng cảm thấy an tâm và tin tưởng hơn. Những đổi mới này khiến hoạt động ngân hàng hàng ngày trở nên liền mạch, an toàn và hướng đến khách hàng hơn, đặt nền móng cho sự gắn bó và trung thành trong tương lai.

Các ngân hàng đang tận dụng AI để cách mạng hóa quy trình “Hiểu khách hàng” (KYC), nhằm nâng cao hiệu quả, độ

chính xác và khả năng tuân thủ. Các công cụ tích hợp AI tự động hóa việc xác minh danh tính, phân tích lượng lớn dữ liệu để phát hiện bất thường và cảnh báo rủi ro tiềm ẩn theo thời gian thực, từ đó giảm đáng kể thời gian và chi phí so với quy trình KYC truyền thống.

Thuật toán machine learning giúp tăng cường khả năng phát hiện gian lận bằng cách nhận diện các mẫu hành vi đáng ngờ mà quy trình thủ công có thể bỏ sót. Ngoài ra, công nghệ xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) cho phép ngân hàng trích xuất và xác minh chính xác thông tin quan trọng từ các tài liệu phi cấu trúc như hộ chiếu hay hóa đơn điện nước. Việc tích hợp AI vào KYC không chỉ giúp tăng cường tuân thủ quy định mà còn nâng cao trải nghiệm khách hàng thông qua quy trình mở tài khoản nhanh chóng, liền mạch.



Khi chúng tôi bắt đầu ứng dụng AI, đặc biệt là trong một số giải pháp như quy trình đăng ký thông tin khách, chúng tôi đã thu hút được nhiều khách hàng thông qua hệ thống chatbot, từ đó gia tăng doanh thu.”

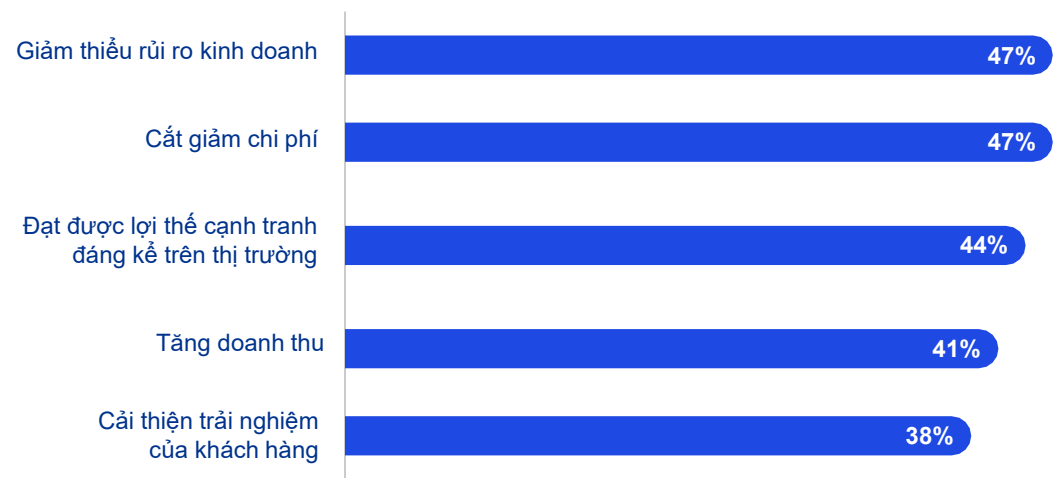
Giám đốc An ninh Thông tin — Hoa Kỳ

¹ Reuters, “Visa ngăn chặn giao dịch gian lận trị giá 40 tỷ USD trong năm 2023 — theo nguồn tin chính thức”, ngày 23 tháng 7 năm 2024

² Coforge, “Trí tuệ nhân tạo và Tự động hóa: Nâng cao hiệu quả trong thẩm định cho vay thế chấp giữa bối cảnh thị trường đầy thách thức”, truy cập tháng 11 năm 2024

Hình 4: Độ trưởng thành AI ngày càng tập trung vào lợi ích vận hành, trong khi các mục tiêu chiến lược ở phía sau

Tỷ lệ phần trăm người được hỏi cho biết tổ chức của họ muốn đạt được các mục tiêu sau trong giai đoạn đầu tiên khi sử dụng AI (Top 5)



Tổ chức của bạn muốn đạt được những mục tiêu nào sau đây thông qua việc ứng dụng AI? (Chọn tối đa 5 mục tiêu) Giai đoạn đầu của mức độ trưởng thành AI (số mẫu khảo sát: 34)

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025

AI và trải nghiệm nhân viên

Đối với nhân viên, trong giai đoạn đầu tiên, AI tự động hóa các quy trình lặp đi lặp lại như nhập dữ liệu, xác minh tài liệu và kiểm tra tuân thủ, giúp giảm lỗi và giảm tải công việc để nhân sự tập trung vào khách hàng. Điều này không chỉ giúp tăng hiệu quả mà còn giảm sự mệt mỏi tinh thần do công việc thủ công, lặp lại gây ra.

Các công cụ AI còn đóng vai trò như trợ lý trí tuệ, hỗ trợ nhân viên với thông tin theo thời gian thực và giúp ra quyết định. Quản lý quan hệ khách hàng và nhân viên chăm sóc khách hàng đang sử dụng dashboard tích hợp AI để cung cấp thông tin khách hàng cá nhân hóa, chẳng hạn như mục tiêu tài chính hoặc yêu cầu gần đây — từ đó giúp các tương tác trở nên ý nghĩa và có thông tin hơn. Ngoài ra, phân tích dự đoán còn giúp nhân viên dự báo nhu cầu khách hàng, từ đó chủ động tiếp cận và đưa ra giải pháp phù hợp.

Bằng cách giảm gánh nặng hành chính và trao quyền cho nhân viên, AI giúp các ngân hàng nâng cao trải nghiệm khách hàng.



AI sẽ thay đổi cách chúng ta tuyển dụng con người — từ số lượng nhân sự cần để thực hiện một số chức năng nhất định, đến loại hình nhân sự và số lượng nhân sự trong từng vai trò cụ thể. Tôi không nghĩ rằng nhân lực sẽ giảm, mà chỉ đơn giản là họ sẽ làm những công việc khác.”

Giám đốc Khối — Úc

Case study

Một ngân hàng lớn tại Đức

Giám đốc Tuân thủ (CCO) của một ngân hàng lớn tại Đức đã chia sẻ hành trình ứng dụng AI của ngân hàng. AI đang được triển khai trong các lĩnh vực trọng yếu như chống rửa tiền, phát hiện gian lận và giám sát tuân thủ, với mục tiêu đơn giản hóa các quy trình như giám sát giao dịch và xác minh danh tính (KYC).

Thực trạng ứng dụng AI

Thử nghiệm, chưa có chiến lược tổng thể

Việc ứng dụng AI tại ngân hàng vẫn đang ở mức phân mảnh. Các nhóm chức năng đang tự mình thử nghiệm những công cụ AI như Copilot trong Power BI hoặc Gen AI, tuy nhiên toàn tổ chức vẫn chưa có một chiến lược AI tổng thể.

Dù vậy, AI vẫn cho thấy hiệu quả rõ rệt: các lập trình viên dùng AI để rút ngắn thời gian viết mã, trong khi các nhóm phân tích dữ liệu sử dụng AI để xử lý thông tin nhanh hơn, giúp tiết kiệm đáng kể thời gian làm việc thủ công.

Ban đầu còn do dự, ngân hàng hiện đã bước sang giai đoạn tích hợp AI một cách thận trọng, thừa nhận tiềm năng chuyển đổi mạnh mẽ của công nghệ này nhưng đồng thời vẫn cảnh giác với những rủi ro đi kèm.



Thách thức

Vượt qua rào cản pháp lý, kỹ thuật và con người khi áp dụng AI

Ngân hàng đang gặp nhiều khó khăn trong việc ứng dụng AI, với yêu cầu khắt khe từ cơ quan quản lý về khả năng giải thích các quyết định do AI đưa ra — yếu tố then chốt để đảm bảo tuân thủ.

Bên cạnh đó, hệ thống CNTT cũ kỹ và dữ liệu bị phân tán tạo ra những rào cản kỹ thuật, trong khi thiếu hụt chuyên môn nội bộ khiến việc đánh giá và khai thác hiệu quả kết quả từ AI gặp nhiều hạn chế.



Triển vọng

Lãnh đạo kỳ vọng sẽ trở nên linh hoạt và cởi mở hơn với tiềm năng của AI

Hành trình của ngân hàng phản ánh xu thế chung trong việc khai thác tiềm năng của AI song song với việc vượt qua rào cản pháp lý và nhân sự. Dù ngân hàng dự kiến sẽ xây dựng chiến lược AI toàn diện vào giữa năm 2025, lãnh đạo cần trở nên linh hoạt hơn, sẵn sàng thử nghiệm để thúc đẩy đổi mới với AI và định hướng việc sử dụng công nghệ này một cách có trách nhiệm.

Case study

Tạo bước đột phá trong tuân thủ quy định nhờ Gen AI

Thách thức của khách hàng

Khách hàng của KPMG là một tập đoàn ngân hàng toàn cầu phục vụ hơn 21 triệu khách hàng với danh mục dịch vụ đa dạng từ ngân hàng, bảo hiểm đến quản lý tài sản.

Tuy nhiên, nhóm quản lý rủi ro gặp khó khăn trong việc tuân thủ 17 bộ quy định khác nhau, với hơn 2.000 yêu cầu pháp lý trên hơn 1.600 trang tài liệu.

Nhóm phụ trách gặp khó khăn trong việc so sánh các phiên bản mới nhất của quy định với các phiên bản trước đó và tổng hợp ý kiến một cách hiệu quả. Quy trình thủ công này tiêu tốn nhiều thời gian và công sức, làm dấy lên lo ngại về các rủi ro tiềm ẩn trong việc tuân thủ quy định.



Cách tiếp cận của KPMG

Các chuyên gia KPMG đã phân tích các giải pháp AI sẵn có và phát triển một chatbot Gen AI tùy chỉnh.

Giải pháp công nghệ này cho phép nhân viên “trò chuyện với tài liệu”, giúp trực quan hóa các thay đổi trong chính sách, tiết kiệm thời gian kiểm tra và đối chiếu, và trích xuất thông tin

Hệ thống tích hợp các quy định ngành ngân hàng và phản hồi dựa trên các câu lệnh được xác định trước.

Ban đầu, một mô hình thử nghiệm (POC) đã được phát triển nhằm chứng minh khả năng của mô hình trong việc học hỏi từ một tập hợp tài liệu pháp lý giới hạn, dưới sự giám sát của các chuyên gia để giảm thiểu rủi ro.



Giá trị mang lại

Chatbot Gen AI giúp chuyển đổi quy trình đánh giá tuân thủ từ thủ công sang tự động hỗ trợ bởi AI, giúp giảm thời gian, công sức và rủi ro.

Trong giai đoạn thử nghiệm, 36 tình huống đánh giá tuân thủ quy định đã được triển khai để kiểm chứng năng lực của mô hình, cho thấy mức độ chính xác và tin cậy cao trong kết quả của mô hình.

Thành công này đánh dấu bước khởi đầu cho việc phát triển rộng hơn công nghệ, hướng đến việc bao phủ toàn bộ quy định liên quan, hỗ trợ so sánh quy định giữa các phiên bản, đồng thời tích hợp vào hệ thống tối ưu hóa chi phí cho ngân hàng.

Giai đoạn 2: Tích hợp

Tích hợp AI vào vận hành

Giai đoạn “Tích hợp” là khi AI được đưa vào các quy trình làm việc, sản phẩm, dịch vụ và chuỗi giá trị một cách toàn diện, qua đó thay đổi cách vận hành trên toàn doanh nghiệp và tạo ra giá trị lớn hơn.

Ở giai đoạn này, AI hỗ trợ các đội ngũ lớn xử lý các nhiệm vụ phức tạp một cách linh hoạt và hiệu quả hơn. Việc triển khai AI được dẫn dắt bởi lãnh đạo cấp cao, dưới sự hỗ trợ của bộ phận chuyển đổi chuyên trách, nhằm định hình chiến lược tổng thể và tích hợp AI vào toàn bộ hệ sinh thái vận hành — từ mô hình tổ chức, tự động hóa cho đến các thiết bị thông minh cá nhân.

Giai đoạn này đặt trọng tâm vào các tiêu chuẩn đạo đức, tính toàn diện, an toàn, bảo mật và niềm tin. Các tác nhân AI, và nhiều mô hình AI khác nhau (bao gồm cả mô hình lớn, phức tạp, nhỏ gọn, tiết kiệm chi phí, mã nguồn mở, mã đóng hoặc chuyên biệt theo ngành) được tích hợp trực tiếp vào quy trình làm việc, với dữ liệu được cung cấp từ nhiều nguồn khác nhau. Hạ tầng công nghệ kết hợp giữa tài nguyên điện toán đám mây và GPU tại chỗ đảm bảo mức độ bảo mật cao.

Hình 5: Ngành ngân hàng chưa khai thác hết tiềm năng của AI trong việc phát triển dịch vụ mới và cải tiến sản phẩm

Ứng dụng AI vào sản phẩm hiện có và phát triển dịch vụ

Đổi mới dựa trên AI

18%

Tích hợp chiến lược

34%

Tích hợp một phần

27%

Thử nghiệm ban đầu

18%

Ứng dụng AI vào sản phẩm mới và phát triển dịch vụ

Đổi mới dựa trên AI

17%

Tích hợp chiến lược

37%

Tích hợp một phần

24%

Thử nghiệm ban đầu

17%

Tổ chức của bạn đã áp dụng AI vào sản phẩm/dịch vụ hiện có ở mức độ nào?

Tổ chức của bạn đã sử dụng AI để phát triển sản phẩm/dịch vụ mới ở mức độ nào? Số lượng người tham gia khảo sát = 183

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025



Chúng tôi sử dụng AI để hỗ trợ tăng tốc quá trình phát triển, rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, chu kỳ sản xuất và vòng đời dự án... Tôi tin rằng điều này sẽ giúp thúc đẩy doanh thu. ”

Giám đốc Điều hành — Nhật Bản

Các ngân hàng tập trung vào việc xóa bỏ rào cản giữa các bộ phận và thay đổi cách thức vận hành truyền thống nhằm khai thác hiệu quả hơn các cơ hội tạo giá trị phức tạp. AI được tích hợp sâu vào các chức năng cốt lõi của ngân hàng, hỗ trợ ra quyết định linh hoạt, cung cấp thông tin theo thời gian thực và cá nhân hóa dự báo theo nhu cầu khách hàng.

Việc chia sẻ nền tảng dữ liệu chung giúp tăng cường khả năng hợp tác và thúc đẩy văn hóa đổi mới linh hoạt trong toàn tổ chức. Các chỉ số đánh giá hiệu quả không còn giới hạn ở năng suất và cắt giảm chi phí, mà mở rộng sang mức độ hài lòng của khách hàng, hiệu quả bán chéo và tốc độ đưa sản phẩm ra thị trường.

Đồng thời, các ngân hàng cần chuẩn bị cho sự xuất hiện của agentic AI, một lĩnh vực đang phát triển nhanh chóng. Ở giai đoạn đầu, các macro đơn giản (tác nhân tuân theo quy tắc cố định) sẽ xử lý các nhiệm vụ như chấm điểm tín dụng và phát hiện gian lận, sau đó các tác nhân phức tạp hơn sẽ đảm nhận nhiệm vụ hiểu ngữ cảnh và hoạt động như trợ lý bán tự động.

Ngân hàng cần xây dựng các nền tảng dữ liệu dùng chung để phục vụ cả AI xác định và các tác nhân thực sự được phát triển trên nền tảng “mô hình hành động lớn”, có khả năng tự động đánh giá rủi ro, thiết kế sản phẩm và tối ưu hóa toàn bộ chuỗi giá trị như quy trình xử lý khoản vay.

Điều này dẫn đến sự chuyển dịch mô hình toàn diện về lực lượng lao động, trong đó nhân viên không chỉ thực hiện công việc thủ công mà còn quản lý các tác nhân AI – xem chúng như những cộng sự trí tuệ. Trong mô hình này, con người sẽ giám sát, điều phối và tối ưu hóa hiệu suất của các tác nhân AI tiên tiến có thể xử lý các nhiệm vụ phức tạp hơn.

Dòng giá trị cốt lõi trong ngành ngân hàng



Tạo khoản vay: Bao gồm toàn bộ quy trình khách hàng đăng ký vay vốn – từ bước tìm hiểu thông tin, đánh giá rủi ro, phê duyệt, giải ngân, quản lý khoản vay cho đến khi tắt toán



Tiếp nhận và mở tài khoản: Bắt đầu từ lần tương tác đầu tiên giữa khách hàng và ngân hàng, bao gồm mở tài khoản, thực hiện các bước kiểm tra tuân thủ và cung cấp các dịch vụ tài chính ban đầu.



Phòng chống gian lận: Xuyên suốt toàn bộ hệ thống ngân hàng, tích hợp các hoạt động phát hiện gian lận theo thời gian thực, giảm thiểu rủi ro và bảo vệ khách hàng trong một quy trình liền mạch.



Xử lý thanh toán: Bao gồm các hoạt động trong nước và quốc tế như phê duyệt giao dịch, đối soát và theo dõi dòng tiền theo thời gian thực.



Duy trì và phát triển quan hệ khách hàng: Tập trung vào việc duy trì mối quan hệ dài hạn với khách hàng trong suốt vòng đời tài chính của họ, bao gồm tư vấn cá nhân hóa, chương trình khách hàng thân thiết và quản lý mức độ hài lòng của khách hàng.

Rào cản trong việc hiện thực hóa giá trị từ AI

Để tránh làm chậm tiến trình chuyển đổi, các ngân hàng cần ưu tiên xử lý những yếu tố nền tảng ngay từ đầu. Những rào cản chính thường bao gồm: tầm nhìn chưa đầy đủ về mô hình vận hành tương lai, cơ sở hạ tầng công nghệ lỗi thời và thiếu các khung quản trị phù hợp để kiểm soát rủi ro và đảm bảo tuân thủ các chuẩn mực đạo đức.

Một yếu tố quan trọng không kém là việc tạo dựng niềm tin và sự ủng hộ từ đội ngũ lãnh đạo và nhân viên. Điều này đòi hỏi phải thể hiện rõ khả năng chuyển đổi mạnh mẽ mà AI mang lại. Một số trọng điểm cần chú ý bao gồm:

Thiếu niềm tin

Khi AI ngày càng tích hợp sâu vào các quy trình vận hành, ngân hàng đối mặt với áp lực lớn hơn trong việc đảm bảo tính minh bạch và xây dựng lòng tin từ nội bộ và bên ngoài. Việc mở rộng AI mà không có các khung trách nhiệm rõ ràng và khả năng giải thích minh bạch có thể dẫn đến sự nghi ngại từ nhân viên, khách hàng và cơ quan quản lý.

Khó khăn trong triển khai chiến lược

Để mở rộng và tích hợp AI vào toàn bộ tổ chức, ngân hàng cần tiến hành tái cấu trúc cả về tổ chức và lãnh đạo. Phần lớn các ngân hàng hiện vẫn tổ chức theo từng sản phẩm riêng lẻ (như thẻ tín dụng, cho vay thế chấp, tài khoản tiết kiệm), khiến các bộ phận vận hành tách biệt. Việc chuyển sang mô hình vận hành theo chuỗi giá trị buộc ngân hàng phải thiết kế lại quy trình theo hành trình khách hàng xuyên suốt, thay vì theo đơn vị chức năng. Do đó, quản lý thay đổi trở thành yếu tố then chốt. Nếu quá trình chuyển đổi không được dẫn dắt tốt, nguy cơ nhân viên không đón nhận công nghệ mới, hiệu quả triển khai thấp và quá trình chuyển đổi bị đình trệ là điều khó tránh khỏi.

Hình 6: Khi AI hoàn thiện hơn, trọng tâm chuyển dần sang hiệu quả vận hành, trong khi mục tiêu chiến lược vẫn chưa theo kịp

Tỷ trọng người tham gia khảo sát cho biết tổ chức của họ kỳ vọng đạt được các mục tiêu sau trong giai đoạn hai của việc ứng dụng AI (Top 5)



Tổ chức của bạn mong muốn đạt được những mục tiêu nào thông qua việc ứng dụng AI? (Tối đa 5 mục tiêu)
Mức độ phát triển AI (n=139)

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025

Lo ngại về đội ngũ nhân sự

Nhiều ngân hàng hiện vẫn thiếu hụt chuyên môn nội bộ để đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của AI. Khoảng trống về năng lực này khiến tiến trình chuyển đổi số bị chậm lại, khi ngân hàng vừa phải đối mặt với bài toán đào tạo lại nhân viên hiện tại, vừa gặp khó khăn trong việc thu hút nhân sự chuyên sâu. Tuy nhiên, tuyển dụng và đào tạo chỉ là một phần của thách thức – việc chuyển đổi theo hướng tiếp cận dựa trên “dòng giá trị” (value stream) thường vấp phải sự phản kháng từ các nhóm chức năng và lãnh đạo vốn đã quen với cách vận hành theo từng sản phẩm riêng biệt. Ví dụ, việc tích hợp các chức năng như quản trị rủi ro, vận hành và chăm sóc khách hàng vào một dòng giá trị xuyên suốt như “sở hữu nhà ở” có thể gây căng thẳng khi các bộ phận phải điều chỉnh cách làm việc.

Quá trình chuyển đổi cũng kéo theo những thay đổi sâu sắc trong vai trò nhân sự và cơ cấu tổ chức. Khi các tác vụ lặp lại được tự động hóa, nhân viên cần chuyển sang các công việc mang lại giá trị cao hơn như giám sát hệ thống hoặc ra quyết định chiến lược. Điều này tạo ra tâm lý bất an, đặc biệt là trong đội ngũ trẻ: Theo một khảo sát của KPMG năm [2024 về trải nghiệm khách hàng toàn cầu](#), nhiều nhân viên trẻ lo ngại rằng các vị trí dành cho người mới sẽ dần biến mất do tác động của AI.³ Để tạo đà chuyển đổi, các thành công ban đầu là rất cần thiết.

Vai trò lãnh đạo trong giai đoạn này mang tính quyết định. Việc triển khai AI ở quy mô lớn đòi hỏi lãnh đạo phải phá bỏ rào cản tổ chức, điều phối nhóm liên chức năng và phát triển văn hóa đổi mới – điều mà phong cách quản trị truyền thống trong ngành ngân hàng (thường thiên về phân cấp và thận trọng với rủi ro) chưa chắc đã đáp ứng được. Các nhà lãnh đạo cần là người tiên phong cho mô hình giá trị mới và trao quyền cho đội ngũ thử nghiệm, kể cả khi điều này làm gián đoạn các quy trình vốn có. Nếu thiếu tư duy lãnh đạo chuyển đổi, nỗ lực mở rộng AI sẽ dễ bị chững lại.

Cuộc cách mạng công nghệ

Việc triển khai AI ở quy mô lớn đòi hỏi nguồn vốn đầu tư đáng kể cho các nền tảng học máy tiên tiến, phân tích dữ liệu theo thời gian thực và cơ sở hạ tầng mở rộng như điện toán đám mây. Tuy nhiên, những khoản đầu tư này có thể mâu thuẫn với kế hoạch CNTT hiện tại và ngân sách, gây ra các thách thức trong việc ưu tiên và tiến độ thực hiện. Các vấn đề về hệ thống kế thừa cũng là một rào cản lớn. Để giải quyết bài toán mã nguồn lỗi thời và nợ kỹ thuật, nhiều ngân hàng đã chuyển sang sử dụng công cụ tái cấu trúc phần mềm tích hợp AI, như Codeium. Các công cụ này giúp tự động phân tích, tối ưu và hiện đại hóa mã nguồn cũ – từ loại bỏ các đoạn mã thừa, khắc phục nút thắt hiệu suất cho đến nâng cấp theo chuẩn lập trình mới – tất cả đều giúp hệ thống trở nên hiệu quả, an toàn và dễ bảo trì hơn.



Tôi cho rằng thách thức lớn nhất chính là việc con người tiếp nhận công nghệ và cùng nhau đạt được một nhận thức chung về nó. Tựu trung lại, đó là câu chuyện về sự sẵn sàng. Và công tác quản lý thay đổi thì luôn là một hành trình dài và liên tục.”

Trưởng phòng AI — Canada

³KPMG International, “Tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng với sức mạnh của AI, tháng 10 năm 2024

Case study

Công ty dịch vụ tài chính của Mỹ

Công ty dịch vụ tài chính Loomis (Mỹ) – chuyên về xử lý tiền mặt và sản xuất kết thông minh, thiết bị điểm bán – hiện có 23.000 nhân viên tại 20 quốc gia, với doanh thu hằng năm đạt 3 tỷ USD. Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) Kendall Knight đã chia sẻ cách doanh nghiệp ứng dụng AI để tối ưu vận hành và tạo ra cơ hội kinh doanh mới.

Ứng dụng hiện tại của AI: Áp dụng AI để giải quyết vấn đề về vận hành và tương tác khách hàng

Tổ chức đang sử dụng Gen AI và machine learning để giải quyết các thách thức liên quan đến vận hành và tương tác khách hàng. Gen AI giúp cải thiện khả năng phản hồi, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng và cung cấp dịch vụ 24/7. Trong khi đó, giải pháp machine learning dưới dạng SaaS của Loomis – dùng để dự báo nhu cầu tiền mặt cho ngân hàng và tổ chức tín dụng – đang tạo ra doanh thu khoảng

20 triệu USD mỗi năm. Về nội bộ, công ty dùng AI để phân tích video và dữ liệu nhằm phát hiện gian lận nội bộ, thay thế các quy trình thủ công và nâng cao hiệu quả rõ rệt.

Thách thức: Vượt qua thách thức về chuyên môn, tuân thủ và đổi mới trong quá trình ứng dụng AI

Việc triển khai AI cũng đi kèm nhiều khó khăn, từ việc xác định các ứng dụng có giá trị thực tiễn, đảm bảo tuân thủ các quy định chặt chẽ trong ngành tài chính, đến quản trị dữ liệu và vượt qua rào cản từ hệ thống công nghệ cũ. Ban đầu, Loomis thiếu chuyên gia nội bộ nên phải thuê tư vấn bên ngoài và chuyên gia dữ liệu làm việc tự do để chạy thử nghiệm. Hiện tại, lãnh đạo công ty vẫn đang tiếp tục nâng cao hiểu biết về năng lực và giới hạn của AI.

Tầm nhìn về AI của tổ chức: Mở rộng AI trên toàn bộ các bộ phận để tạo lợi thế cạnh tranh

Knight dự báo việc áp dụng AI sẽ mở rộng ra các bộ phận trong công ty, mang lại hiệu quả trong các lĩnh vực như tài chính, nhân sự và vận hành. Công ty kỳ vọng sẽ có những thay đổi lớn về vai trò lãnh đạo, nhấn mạnh tầm quan trọng của kiến thức về AI liên ngành.

Khám phá cách KPMG giúp khách hàng tạo giá trị thông qua AI

KPMG tại Vương quốc Anh đã giúp một ngân hàng toàn cầu hàng đầu giải quyết những vấn đề phức tạp trong việc quản lý rủi ro thông qua nền tảng chính sách AI.

KPMG tại Mỹ đã giúp một trong những tổ chức tài chính lớn nhất thế giới giảm thời gian xử lý khoản vay từ vài ngày xuống chỉ còn vài giờ.

Giai đoạn 3: Phát triển

Phát triển hệ sinh thái của ngân hàng

Trong giai đoạn Phát triển, doanh nghiệp chuyển mình để thích ứng với biến động thị trường, định hình lại mô hình kinh doanh và hợp tác sâu rộng hơn với khách hàng, đối tác và chính phủ. Lúc này, AI đóng vai trò điều phối, kết nối các hệ sinh thái bên trong để cùng tạo ra giá trị một cách liền mạch và quy mô.



Giai đoạn ba mang lại giá trị lớn nhất. Khi AI giúp giảm chi phí, thị trường sẽ phân hóa: có lĩnh vực phát triển mạnh, có lĩnh vực thu hẹp, và cơ hội hoàn toàn mới xuất hiện. Đầu tư vào các lĩnh vực có tính co giãn về giá — tức là những hoạt động có thể mở rộng quy mô nhờ chi phí giảm nhờ AI. Nếu đối thủ của bạn vẫn tập trung vào những lĩnh vực đang dần lỗi thời, họ có nguy cơ bị thay thế.”

Erik Brynjolfsson — Giáo sư và Nghiên cứu viên cao cấp tại Viện AI Lấy Con Người Làm Trung Tâm của Đại học Stanford, Giám đốc Phòng thí nghiệm Kinh tế Số Stanford

AI sẽ kết hợp với những công nghệ tiên phong như máy tính lượng tử, blockchain hay công nghệ hình ảnh hóa để tạo ra bước nhảy vọt trong sản phẩm và dịch vụ, đòi hỏi sự đồng hành chặt chẽ giữa doanh nghiệp với khách hàng và các bên liên quan.

Các tiêu chuẩn đạo đức, an toàn và niềm tin là ưu tiên hàng đầu, với các cơ chế giám sát theo thời gian thực và cập nhật bảo mật liên tục nhằm đảm bảo tính toàn vẹn của nền tảng. Giai đoạn này nhấn mạnh việc phát huy tiềm năng con người, nâng cao trải nghiệm và cung cấp đào tạo cũng như hỗ trợ toàn diện để lực lượng lao động có thể chuyển mình sang một tương lai nơi giá trị được kiến tạo thông qua sự hợp tác giữa con người và AI.

Trong giai đoạn ba, các tổ chức sử dụng dữ liệu dự đoán để liên tục tối ưu hóa kết quả theo hướng bền vững hơn. Các tác nhân AI – không còn bị giới hạn bởi mô hình phân mảnh – được tổ chức theo dòng giá trị, giúp tích hợp trí tuệ vào các quy trình cốt lõi, từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng và gia tăng giá trị sản phẩm.

Các ứng dụng tiêu biểu trong Giai đoạn 3

Dẫn đầu thị trường và đổi mới sáng tạo

Ngân hàng tự động hóa nhờ AI

AI tự động quản lý tài chính của khách hàng — từ cân đối tài khoản, tối ưu danh mục đầu tư đến điều chỉnh điều khoản vay theo thời gian thực dựa trên thị trường và hành vi tài chính. Ví dụ, một ngân hàng bán lẻ tại Anh đang thử nghiệm dịch vụ ngân hàng tự động, tự chuyển tiền giữa các tài khoản dựa trên phân tích dòng tiền thời gian thực

Sàn giao dịch số ứng dụng AI

Nhiều ngân hàng lớn đang chuyển đổi thành mô hình doanh nghiệp nền tảng, tận dụng AI để xây dựng hệ sinh thái số nơi khách hàng có thể tiếp cận đa dạng dịch vụ từ bên thứ ba. AI giúp kết nối người dùng với các sản phẩm phù hợp nhất — như khoản vay từ ngân hàng đối tác hay bảo hiểm từ công ty fintech. Tại Trung Quốc, Ping An đã xây dựng một hệ sinh thái tài chính toàn diện, tích hợp bảo hiểm, ngân hàng và chăm sóc sức khỏe vào một trải nghiệm liền mạch nhờ AI⁴, mang về hơn 202 tỷ NDT doanh thu từ các sản phẩm do AI thúc đẩy.⁵

Sự kết hợp giữa AI và blockchain

Ở giai đoạn này, các ngân hàng đang khai thác sự kết hợp giữa AI và blockchain để tăng cường bảo mật, minh bạch và hiệu quả vận hành. AI mang lại năng lực dự đoán, còn blockchain đảm bảo phân quyền và tính toàn vẹn. Sự kết hợp này cho phép triển khai các hợp đồng thông minh tự động thực thi theo điều kiện định sẵn. Ví dụ, nền tảng Quorum của J.P. Morgan tích hợp AI để cung cấp giao dịch minh bạch và an toàn trong lĩnh vực tài chính và giao dịch chứng khoán.⁶

Dự báo tài chính ứng dụng AI

Thay vì phản ứng với nhu cầu tài chính sau khi phát sinh, AI cho phép ngân hàng chủ động dự đoán trước nhu cầu của khách hàng. AI không chỉ hỗ trợ quản lý tài chính mà còn gợi ý thời điểm khách hàng cần vay vốn hoặc đầu tư, từ đó giúp họ lập kế hoạch tài chính cá nhân một cách chính xác và hiệu quả hơn.

⁴FutureCIO, “Ngân hàng Ping An tiên phong phát triển Ngân hàng thông minh 3.0”, ngày 3 tháng 7 năm 2023

⁵Báo cáo thường niên năm 2023 của Ngân hàng Ping An

⁶CoinDCX, “JP Morgan đang thay đổi ngành ngân hàng như thế nào với Blockchain và JPM Coin”, ngày 15 tháng 9 năm 2023;



Nhờ ứng dụng AI, các tổ chức tài chính có thể cung cấp nhiều dịch vụ mới, bao gồm cả sản phẩm dành cho khách hàng mới và công cụ hỗ trợ ra quyết định hiện đại.”

Trường phòng AI — Canada

Nhiều ngân hàng hàng đầu đã thể hiện đặc điểm của giai đoạn ba, khi họ bắt đầu thiết lập và điều phối các hệ sinh thái dịch vụ mới.

Bằng cách hợp tác với các đối tác trong lĩnh vực quản lý tài sản, y tế và phát triển bền vững, các ngân hàng có thể mở rộng giá trị cốt lõi của mình để phục vụ khách hàng toàn diện hơn. Các đối tác như fintech, tập đoàn công nghệ hay doanh nghiệp phi tài chính sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hệ sinh thái này. Ví dụ, một nền tảng AI có thể giúp khách hàng tiếp cận các phân tích tài chính theo thời gian thực, gợi ý đầu tư phù hợp, ưu đãi phong cách sống, hoặc phân tích kinh doanh — tất cả tích hợp trong một hệ thống duy nhất.

Ping An và BBVA đã phát triển nền tảng ngân hàng mở (open banking), cho phép các nhà phát triển bên thứ ba tạo ứng dụng tích hợp trực tiếp với dịch vụ của họ.

Ngân hàng trong tương lai sẽ mang tính dự báo và chủ động hơn. Thay vì chờ đợi khách hàng tìm đến, ngân hàng sẽ tự động nhận diện nhu cầu và cung cấp dịch vụ đúng thời điểm, qua kênh phù hợp. Chẳng hạn, trợ lý AI có thể phân tích thói quen chi tiêu để đề xuất cách tiết kiệm hoặc tự động điều chỉnh điều khoản vay theo điều kiện thị trường.

Dịch vụ tài chính sẽ được tích hợp một cách vô hình vào cuộc sống thường nhật như mua sắm, du lịch hay kinh doanh. Với các quyết định tài chính được đưa ra tức thì, đúng ngữ cảnh, mà không cần khách hàng chủ động yêu cầu.

Case study

Ngân hàng châu Âu nâng cao phân tích insight khách hàng để phát triển sản phẩm nhờ AI

Thách thức của khách hàng

Khách hàng của KPMG là một ngân hàng châu Âu chuyên phục vụ các doanh nghiệp vừa và nhỏ, sở hữu nhiều thương hiệu, công ty con và ngân hàng liên kết.

Ngân hàng muốn hiểu rõ hơn về cảm nhận và trải nghiệm của khách hàng nhằm cải thiện sản phẩm và dịch vụ.

Thách thức chính là độ phức tạp trong việc trích xuất thông tin hữu ích từ khối lượng lớn dữ liệu định tính thu thập qua các khảo sát hài lòng khách hàng.

Mục tiêu là hiểu rõ cảm nhận của khách hàng đối với các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng, xác định mức độ hài lòng, những điểm chưa hài lòng và tổng thể cảm xúc mà khách hàng dành cho ngân hàng.



Cách tiếp cận của KPMG

Đội ngũ KPMG đã tận dụng nền tảng OpenAI để phân tích cảm xúc chuyên sâu từ các phản hồi khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng nhằm rút ra các thông tin có thể hành động được.

Với sự hỗ trợ của Python, MS Excel và OpenAI, họ đã xây dựng và phân tích một tập dữ liệu lớn nhằm phác họa bức tranh tổng thể về cảm xúc của khách hàng.

Việc phân tích kỹ lưỡng nội dung cảm xúc trong phản hồi giúp làm rõ dài cảm xúc của khách hàng — từ hài lòng đến thất vọng. Ngân hàng xem đây là một cách tiếp cận mang tính chiến lược để hiểu sâu hơn về cảm nhận của khách hàng, từ đó đưa ra các cải tiến mục tiêu nhằm nâng cao sự hài lòng và trung thành của họ.



Giá trị mang lại

Phân tích cung cấp cái nhìn chi tiết hơn về cảm nhận tổng thể của khách hàng, giúp ngân hàng nhận diện những điểm mạnh và cơ hội cải thiện.

Việc triển khai AI giúp rút ngắn thời gian phản hồi từ khách hàng từ vài tháng xuống chỉ còn vài tuần nhờ vào phân tích tự động của AI. Nó cũng cung cấp mức độ phân tích sâu hơn mà trước đây chưa có.

Việc sử dụng Gen AI giúp giảm 75% thời gian phân tích dữ liệu khảo sát và giảm 5% sai sót thủ công do con người.

Ở cấp độ chiến lược, phương pháp này góp phần cải thiện các sản phẩm và dịch vụ. Vì những cải tiến này dựa trên phản hồi từ khách hàng, chúng đã dẫn đến mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng cao hơn.

Lưu ý chính

Bốn hành động chiến lược

Nghiên cứu chỉ ra rằng những tổ chức đang thu được giá trị lớn nhất từ các khoản đầu tư AI đã tập trung vào bốn hành động chiến lược sau:

1

Xây dựng chiến lược AI phù hợp với năng lực cốt lõi và khai phá giá trị

Lãnh đạo cần xây dựng một tầm nhìn kết nối các năng lực cốt lõi — đổi mới sản phẩm, thành công của khách hàng, quản lý dữ liệu và quan hệ đối tác hệ sinh thái — với khả năng của AI, đồng thời đảm bảo trách nhiệm thực thi và kết quả. Trách nhiệm lãnh đạo là yếu tố quan trọng để đảm bảo tầm nhìn chuyển thành tác động có thể đo lường được. Các nhà lãnh đạo giúp tham gia tích cực với các đối tác trong hệ sinh thái, thúc đẩy hợp tác để củng cố chiến lược AI. Bằng cách hợp nhất các nhóm kỹ thuật, sản phẩm và khoa học dữ liệu, đồng thời tập trung vào lãnh đạo thị trường và đổi mới trải nghiệm khách hàng, các nhà lãnh đạo có thể thúc đẩy sự đồng nhất và đảm bảo tác động có thể đo lường từ các sáng kiến AI.

Hoạt động chính

- Xác định tầm nhìn và chiến lược AI thống nhất

Các nhà lãnh đạo cần nêu rõ tầm nhìn AI toàn diện cho tổ chức, phù hợp với các năng lực cốt lõi của ngân hàng — như đổi mới sản phẩm, thành công của khách hàng và quan hệ đối tác hệ sinh thái. Tầm nhìn này cần cụ thể, có thể hành động và gắn với các kết quả có thể đo lường được, giúp đảm bảo tất cả các đội ngũ hiểu rõ cách thức các sáng kiến AI đóng góp vào mục tiêu kinh doanh chung.

- Thiết lập hợp tác liên chức năng

Trước khi hợp nhất các nhóm kỹ thuật, sản phẩm và khoa học dữ liệu, ngân hàng cần đánh giá hiện trạng cơ sở hạ tầng và mức độ sẵn sàng của mô hình vận hành để xác định khả năng chuyển đổi ở quy mô lớn. Sau đó, nên thành lập các nhóm liên chức năng với nhiệm vụ xác định những dịch vụ có thể chuyển thành sản phẩm và tận dụng AI để mở ra cơ hội kinh doanh mới, thúc đẩy tăng trưởng.

- Triển khai mục tiêu và kết quả chính có thể đo lường (OKRs)

Các ngân hàng nên áp dụng các khung đo lường hiệu suất vững chắc, như OKRs, để theo dõi hiệu quả việc thực thi chiến lược trên toàn tổ chức. Các chỉ số này cần gắn với kết quả kinh doanh chiến lược, chẳng hạn như tăng trưởng doanh thu, sự hài lòng của khách hàng hoặc thị phần. Việc thường xuyên đánh giá tiến độ so với các chỉ số này giúp đảm bảo rằng các sáng kiến AI vẫn đồng bộ với các ưu tiên chiến lược của tổ chức và tạo ra cơ sở cho sự cải tiến liên tục.

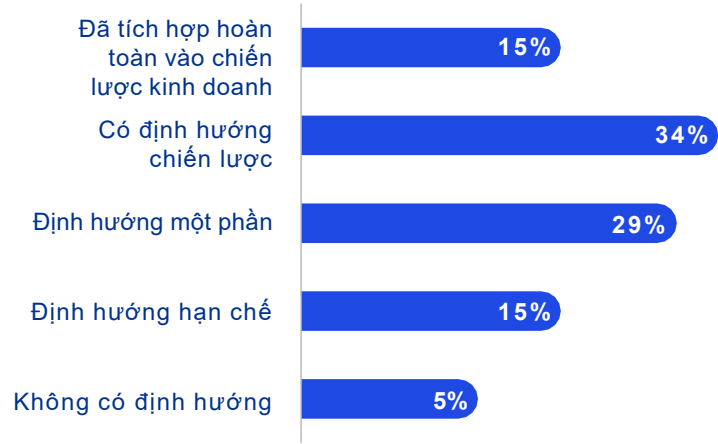


Tôi nghĩ rằng tất cả những lãnh đạo phòng ban đều cần hiểu rõ hơn về AI: nó là gì, khả năng và giới hạn của nó ra sao, và chúng ta có thể ứng dụng nó như thế nào.”

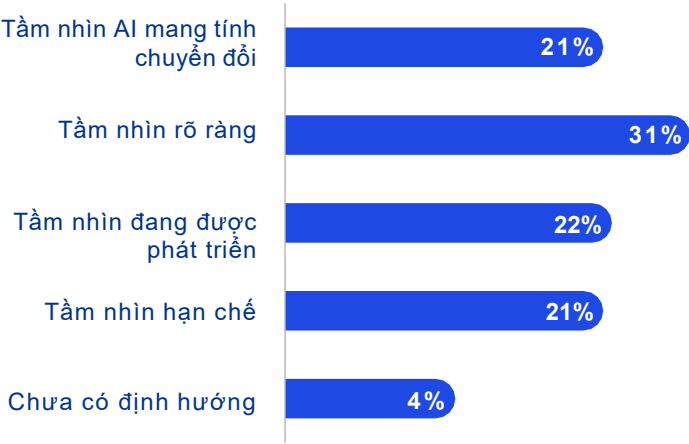
Giám đốc Thông tin (CIO) — Hoa Kỳ

Hình 7: Chỉ một nửa số tổ chức có định hướng chiến lược rõ ràng về cách triển khai AI

Mức độ định hướng chiến lược



Độ rõ ràng về tầm nhìn



Mức độ nào (nếu có) mà các lãnh đạo trong tổ chức của bạn đã thiết lập được sự đồng thuận chiến lược trong việc áp dụng và triển khai AI? /
Mức độ nào (nếu có) mà ban lãnh đạo tổ chức của bạn có tầm nhìn rõ ràng về cách AI có thể mang lại lợi ích và giúp tổ chức chuyển đổi trong 5 năm tới?
Số lượng người tham gia khảo sát = 183

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025

2

Xây dựng niềm tin với lộ trình chuyển đổi

Khi các ngân hàng tiến xa hơn trong ba giai đoạn ứng dụng AI, rủi ro và nguy cơ tổn hại danh tiếng cũng gia tăng theo cấp số nhân. Việc thiết lập quản trị vững chắc, tuân thủ đạo đức và đảm bảo dữ liệu chính xác là yếu tố then chốt để duy trì niềm tin từ các bên liên quan và khai thác tối đa tiềm năng chuyển đổi của AI.



Tôi nghĩ họ sẽ phải hiểu rõ hơn rất nhiều về những rủi ro tiềm ẩn trong đó.”

Giám đốc Khối — Úc

Hoạt động chính

- Thiết lập khung quản trị AI vững chắc

Ngân hàng cần xây dựng cơ chế quản trị toàn diện cho AI, bao gồm các tiêu chuẩn rõ ràng về trách nhiệm, minh bạch và tuân thủ. Cần phân định vai trò giữa các nhóm, xây dựng quy trình giám sát hiệu suất AI và thiết lập biện pháp xử lý rủi ro như trách nhiệm thuật toán và các vấn đề đạo đức. Cả lãnh đạo và nhân viên đều phải tin tưởng vào công cụ AI thì mới có thể khuyến khích người khác sử dụng.

- Tích hợp cơ chế phát hiện thiên vị và tuân thủ tiêu chuẩn đạo đức

Đảm bảo tính công bằng và giảm thiểu thiên vị trong hệ thống AI là điều thiết yếu. Ngân hàng nên sử dụng các công cụ kiểm định liên tục các mô hình AI để phát hiện thiên vị, đặc biệt trong các ứng dụng nhạy cảm như xét duyệt tín dụng hay phòng chống gian lận. Điều này đòi hỏi bộ dữ liệu huấn luyện đa dạng, kiểm thử định kỳ và hướng dẫn rõ ràng về các kết quả có thể chấp nhận. Việc hợp tác với kiểm toán viên độc lập hoặc hội đồng đạo đức sẽ giúp tăng tính minh bạch.

- Ưu tiên bảo mật dữ liệu

Với lượng lớn dữ liệu khách hàng mà ngân hàng xử lý, việc tích hợp yếu tố bảo mật ngay từ đầu trong quá trình phát triển AI là rất quan trọng. Nguyên tắc “bảo mật theo thiết kế” nên được áp dụng, bao gồm mã hóa, ẩn danh và chia sẻ dữ liệu một cách an toàn. Điều này không chỉ đảm bảo tuân thủ pháp luật mà còn tạo dựng niềm tin với khách hàng.

- Đầu tư vào an ninh và khả năng phục hồi

Hệ thống AI đang trở thành mục tiêu hấp dẫn của tấn công mạng như làm sai lệch mô hình hay tấn công đối kháng. Ngân hàng cần rà soát và loại bỏ các điểm yếu trong hạ tầng, đồng thời đầu tư vào các biện pháp bảo mật tiên tiến. Cần có hệ thống giám sát thời gian thực, cập nhật phòng vệ thường xuyên và huấn luyện nhân sự để ứng phó với mối đe dọa mới. Tăng cường khả năng phục hồi sẽ giúp hệ thống AI duy trì hoạt động ổn định ngay cả khi gặp sự cố.

3

Xây dựng hạ tầng công nghệ và dữ liệu bền vững để ứng dụng AI

Các ngân hàng cần cân bằng giữa việc thử nghiệm công nghệ và hướng đến giá trị có thể mở rộng. Khi lĩnh vực AI tiếp tục phát triển, ngân hàng nên ưu tiên các khoản đầu tư “không hối tiếc” — tức là những bước đi an toàn, dễ mang lại thành quả sớm, tạo đà cho các sáng kiến đổi mới trong tương lai, bất kể AI phát triển theo hướng nào.



Khả năng giữ chân hoặc thu hút những người am hiểu về AI là rất quan trọng, vì bạn cũng cần có đội ngũ với kỹ năng kỹ thuật phù hợp.”

Giám đốc An ninh Thông tin — Hoa Kỳ

Hoạt động chính

- **Đầu tư vào hạ tầng linh hoạt, có khả năng mở rộng**
Ngân hàng nên xây dựng một hạ tầng hiện đại, dựa trên điện toán đám mây, có khả năng đáp ứng các yêu cầu linh hoạt của công nghệ AI. Việc ứng dụng các nền tảng hỗ trợ vận hành mô hình machine learning sẽ giúp triển khai và quản lý vòng đời mô hình hiệu quả hơn. Hạ tầng linh hoạt giúp ngân hàng mở rộng các sáng kiến AI khi nhu cầu tăng mà không bị ràng buộc bởi các giải pháp ngắn hạn kém hiệu quả.
- **Thiết lập quy trình quản lý dữ liệu toàn diện**
Dữ liệu chất lượng cao và thống nhất là nền tảng cho AI hiệu quả. Ngân hàng cần đầu tư vào các nền tảng dữ liệu hiện đại, giúp hợp nhất các nguồn dữ liệu rời rạc thành một hệ thống duy nhất, hỗ trợ truy cập và quản trị dữ liệu dễ dàng. Cần áp dụng công cụ để quản lý chất lượng, dòng chảy và bảo mật dữ liệu, đảm bảo các mô hình AI được xây dựng trên nền tảng đáng tin cậy, đồng thời có khả năng thích ứng khi luật pháp hoặc nhu cầu kinh doanh thay đổi. Dữ liệu cũng cần được làm sạch, tổ chức và kiểm định thường xuyên nhằm loại bỏ sai lệch, trùng lặp và các rủi ro khác ảnh hưởng đến hiệu suất AI.
- **Ưu tiên giải pháp mô-đun và dễ tích hợp**
Để đảm bảo hệ thống công nghệ phù hợp lâu dài, ngân hàng nên đầu tư vào các giải pháp AI theo dạng mô-đun, có thể tích hợp với hệ thống sẵn có và tương thích với các công nghệ mới. Các API mở, phần mềm tương thích và giải pháp không phụ thuộc nhà cung cấp giúp ngân hàng linh hoạt thử nghiệm sáng kiến mới mà không bị ràng buộc vào một hệ sinh thái cụ thể.
- **Xây dựng danh mục đầu tư cân bằng**
Ngân hàng nên kết hợp chiến lược đầu tư nền tảng — như hạ tầng, quản trị dữ liệu và khuôn khổ quản trị — với thử nghiệm có kiểm soát các công nghệ AI tiên tiến như GenAI hoặc hệ thống tự động. Cách tiếp cận này giúp ngân hàng vừa thu được giá trị ngắn hạn, vừa giữ được sự linh hoạt để đón đầu các đột phá công nghệ trong tương lai.

4

Xây dựng văn hóa khai thác AI để nâng tầm tiềm năng con người

Chuyên môn của con người vẫn là yếu tố không thể thay thế trong kỷ nguyên tự động hóa dựa trên AI. Trong bối cảnh nhu cầu toàn cầu đối với các chuyên gia AI và machine learning ngày càng tăng, việc thu hút và giữ chân nhân tài trong lĩnh vực này đang trở thành thách thức lớn đối với ngành ngân hàng. Để giải quyết bài toán này, các ngân hàng không chỉ cần tuyển dụng đội ngũ giỏi mà còn phải tập trung vào đào tạo và nâng cao năng lực cho lực lượng lao động hiện tại. Đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện sẽ giúp nhân viên luôn bắt kịp sự thay đổi của công nghệ, từ đó xây dựng chuyên môn nội bộ và một lực lượng lao động linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với các cơ hội và năng lực mới do AI mang lại.



Tôi nghĩ họ sẽ phải rất nghiêm túc trong việc đảm bảo rằng bất kỳ khoản đầu tư nào vào các chức năng AI đều có KPI rõ ràng, kỳ vọng về lợi suất và mang lại cải thiện thực sự về quy trình, chứ không đơn thuần chỉ là triển khai vì xu hướng.”

Giám đốc Khối — Úc

Hoạt động chính

- Thúc đẩy lãnh đạo mang tính chuyển đổi

Lãnh đạo cần chuyển mình để trở thành động lực thúc đẩy việc ứng dụng AI bằng cách xây dựng văn hóa tin cậy, minh bạch và hợp tác trong tổ chức. Các nhà lãnh đạo nên chủ động truyền đạt tầm nhìn chiến lược về AI, nhấn mạnh vai trò của công nghệ này như một công cụ hỗ trợ thay vì là yếu tố gây xáo trộn. Việc thực hành phong cách lãnh đạo mang tính chuyển đổi — như trao quyền cho các nhóm thử nghiệm AI, ghi nhận thành công và thẳng thắn xử lý những mối lo ngại — sẽ góp phần củng cố niềm tin và tạo sự đồng thuận trong toàn tổ chức. Đồng thời, lãnh đạo cũng cần thể hiện sự linh hoạt, sẵn sàng đón nhận thay đổi và đầu tư vào việc nâng cao hiểu biết về AI để có thể dẫn dắt tổ chức một cách hiệu quả.

- Củng cố kiến thức về AI cho đội ngũ nhân sự

Các ngân hàng nên thiết kế chương trình đào tạo phù hợp giúp nhân viên hiểu rõ về AI, ứng dụng và tác động của công nghệ này đến công việc. Việc đào tạo không nên giới hạn trong nhóm kỹ thuật, mà cần mở rộng sang các bộ phận như vận hành, chăm sóc khách hàng và quản lý rủi ro. Với nhóm kỹ thuật, cần có lộ trình nâng cao chuyên môn sâu về phát triển AI, machine learning và khoa học dữ liệu để thu hẹp khoảng cách năng lực.

- Giải quyết tâm lý thận trọng bằng quản lý thay đổi

Vượt qua rào cản văn hóa đòi hỏi một cách tiếp cận quản lý thay đổi có cấu trúc, bao gồm truyền thông rõ ràng, thu hút sự tham gia của nhân viên và xây dựng hệ thống hỗ trợ. Các ngân hàng cần chủ động giải tỏa lo ngại về việc AI thay thế con người bằng cách nhấn mạnh vai trò hỗ trợ, bổ trợ của AI trong công việc. Việc cho phép nhân viên cùng tham gia vào quá trình xây dựng giải pháp AI giúp tạo sự đồng thuận và bảo đảm các công cụ AI phù hợp với nhu cầu thực tế. Bên cạnh đó, việc thiết lập các diễn đàn phản hồi, hợp tác và chia sẻ câu chuyện thành công sẽ giúp xóa bỏ định kiến và khơi dậy tinh thần tích cực cho chuyển đổi dựa trên AI.

- Định hình lại vai trò và lộ trình nghề nghiệp

AI có khả năng làm thay đổi căn bản cách thức làm việc trong ngành ngân hàng, đòi hỏi việc tái thiết kế lại vai trò và lộ trình nghề nghiệp. Ngân hàng cần xác định những công việc có thể tự động hóa để nhân viên chuyển sang các nhiệm vụ có giá trị cao hơn như chăm sóc khách hàng, phân tích chiến lược và đổi mới sáng tạo. Việc phác thảo rõ ràng các cơ hội nghề nghiệp mới sẽ giúp nhân viên nhìn nhận AI là cơ hội phát triển chứ không phải mối đe dọa. Ngoài ra, ngân hàng nên thiết lập những vai trò mới như chuyên viên đạo đức AI hoặc trưởng nhóm chuỗi giá trị nhằm kết nối chuyên môn con người với năng lực AI, đảm bảo việc triển khai có trách nhiệm và hiệu quả.

Chuẩn bị cho tương lai cùng AI

Mặc dù cảnh báo rằng các ngân hàng cần nhanh chóng triển khai trí tuệ nhân tạo (AI) để tránh bị tụt hậu đã trở nên phổ biến, nhưng thực tế vẫn phản ánh phần nào tính cấp thiết của thông điệp này. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy một mâu thuẫn sâu xa hơn: với bản chất thận trọng và định hướng quản lý rủi ro, nhiều ngân hàng hiện vẫn đánh giá rủi ro từ AI cao hơn so với những giá trị tiềm năng mà công nghệ này mang lại. Sự do dự này đang tạo ra một rào cản đáng kể cho tiến trình đổi mới. Các lãnh đạo ngân hàng đứng trước nhiệm vụ kép: vừa phải làm rõ và thúc đẩy nhận thức về tiềm năng chuyển đổi của AI, vừa cần xây dựng các cơ chế quản lý rủi ro phù hợp nhằm tạo dựng niềm tin trong toàn bộ tổ chức.

Hình 8: Việc nhiều lợi ích khác nhau được chọn vào top 5 cho thấy các tổ chức vẫn chưa xác định rõ đâu là lĩnh vực AI có thể phát huy hiệu quả tốt nhất

Tỷ trọng người tham gia khảo sát cho biết tổ chức của họ đã đạt được các lợi ích sau nhờ ứng dụng AI



Tổ chức của bạn đã đạt được những lợi ích nào từ việc ứng dụng AI trong kinh doanh? (Chọn tối đa 5)

Số lượng người tham gia khảo sát = 183

Nguồn: Ngân hàng thông minh: Lộ trình tạo giá trị thông qua chuyển đổi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), KPMG International, 2025

Để tận dụng triệt để tiềm năng của AI, các ngân hàng cần bắt đầu bằng việc xây dựng tầm nhìn rõ ràng về giá trị dài hạn mà công nghệ này mang lại. Không chỉ tối ưu hóa hiệu suất, AI còn có thể định hình lại toàn bộ mô hình kinh doanh — từ cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, nâng cao quản lý rủi ro đến mở ra các hướng đi hoàn toàn mới. Lãnh đạo doanh nghiệp nên tiến hành phân tích chiến lược một cách toàn diện, bao gồm cả các kịch bản mô phỏng cạnh tranh nhằm đánh giá mức độ tác động của AI đến cục diện thị trường. Đối thủ sẽ hành động ra sao? Các công ty công nghệ hay những đơn vị ngoài lĩnh vực ngân hàng có thể lấn sân đến mức nào? Rủi ro của việc không hành động là gì — Ví dụ: mất khách hàng, mất thị phần, hoặc bị loại khỏi chuỗi giá trị bởi các công ty fintech?

Trả lời rõ ràng những câu hỏi này sẽ giúp thúc đẩy hành động, cho thấy cái giá của sự trì hoãn.

Song song đó, các ngân hàng cần tiếp cận AI với tư duy quản trị rủi ro chủ động và có hệ thống.

Việc triển khai AI trên quy mô toàn tổ chức đòi hỏi các khuôn khổ rõ ràng để kiểm soát rủi ro đạo đức, tuân thủ, bảo mật và vận hành — đặc biệt là khi sử dụng các mô hình phức tạp. Điều quan trọng là xây dựng văn hóa minh bạch, thiết lập quy trình cảnh báo sớm và có cơ chế ứng phó linh hoạt với cả những rủi ro chưa từng xuất hiện. Không thể loại bỏ hoàn toàn rủi ro, nhưng có thể kiểm soát nó để tạo nền tảng cho những bước đi chắc chắn.

AI không phải là xu hướng nhất thời — mà là động lực chiến lược cho tương lai ngành tài chính. Để sẵn sàng nắm bắt làn sóng đổi mới, các ngân hàng cần đầu tư ngay từ bây giờ vào nền tảng hạ tầng, quản trị dữ liệu và mô hình vận hành phù hợp với AI, đảm bảo tổ chức luôn trong tư thế chủ động — sẵn sàng tích hợp, thích nghi và phát triển khi công nghệ bứt phá. Các ngân hàng không thể đứng ngoài cuộc; để giữ vững lợi thế cạnh tranh trong một ngành tài chính liên tục biến động, họ cần nhìn nhận rủi ro một cách thấu đáo và đồng thời nắm bắt cơ hội chuyển đổi mà AI mang lại.

**AI không phải là
xu hướng nhất thời;
nó là động lực đổi
mới đang không
ngừng phát triển
và tạo ra đột phá**

Phương pháp luận

Để có cái nhìn tổng quan về cách các nhà lãnh đạo đang điều hướng các cơ hội và thách thức trong việc triển khai AI, KPMG International đã tiến hành một chương trình nghiên cứu chuyên sâu kết hợp nhiều phương pháp luận. Chương trình nghiên cứu bao gồm các cuộc phỏng vấn chuyên sâu với tám chuyên gia AI từ các lĩnh vực công nghệ, quy định của chính phủ và ngành công nghiệp, cũng như các cuộc thảo luận với các chuyên gia của KPMG trong từng ngành. Nghiên cứu định tính đã được thực hiện để khám phá những thách thức và cơ hội cụ thể của từng ngành, bao gồm những thông tin chi tiết từ một số chuyên gia ngành, như Erik Brynjolfsson của Đại học Stanford, một chuyên gia nổi tiếng về AI và chuyển đổi kỹ thuật số.

Nghiên cứu đã được củng cố bởi một cuộc khảo sát định lượng với sự tham gia của 1.390 nhà quản lý cấp cao từ các thị trường chính trên toàn cầu, trong đó có 183 người tham gia từ ngành ngân hàng. Những lãnh đạo này đã chia sẻ những kinh nghiệm và quan điểm của họ về cách vượt qua các rào cản trong việc áp dụng AI, từ việc tháo gỡ các hệ thống cũ đến giải quyết sự trì trệ trong tổ chức. Đồng thời, một dự án nghiên cứu kéo dài 18 tháng đã được thực hiện để đánh giá giá trị thực tế từ việc triển khai và áp dụng AI tạo sinh (Gen AI). Những thông tin này tạo nên một lộ trình rõ ràng giúp các tổ chức khai thác hiệu quả tiềm năng của AI và thúc đẩy những thay đổi sâu rộng trong toàn bộ tổ chức.

**Nghiên cứu đã được
củng cố thêm bởi một
khảo sát định lượng với**

1.390

**nhà quản lý cấp cao từ các
thị trường toàn cầu quan
trọng, gồm 183 người tham
gia thuộc ngành ngân hàng**

KPMG: Dẫn dắt quá trình chuyển đổi AI của bạn bằng kinh nghiệm và sự tin cậy

Với hơn 150 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực dữ liệu, thông tin ngành, công nghệ và chuyên môn về quy định, KPMG có vị thế đặc biệt để hỗ trợ bạn khám phá cơ hội áp dụng AI, giải quyết những thách thức kinh doanh quan trọng và mở ra các nguồn doanh thu mới. Từ việc xây dựng chiến lược đến triển khai thực tế, chúng tôi sẽ đồng hành cùng bạn trong việc thực hiện những bước đi nhỏ nhưng có tác động lớn, giúp giải quyết ngay cả những vấn đề phức tạp nhất — tất cả đều được xây dựng trên nền tảng niềm tin vững chắc.

Chúng tôi đã đầu tư vào một nền tảng AI hỗ trợ quá trình thay đổi tổ chức. Nền tảng này tập hợp những chiến lược, công cụ và phương pháp tốt nhất của chúng tôi, giúp bạn thay đổi một cách thông minh và tiến hành nhanh chóng — loại bỏ những bất cập và củng cố niềm tin, sự tin nhiệm ở từng giai đoạn.

Dù bạn đang ở đâu trong hành trình áp dụng AI, KPMG có thể hỗ trợ:



Phát triển chiến lược AI mang tính chuyển đổi

Xác định mục tiêu AI, nhận diện cơ hội và rủi ro, và tạo ra một chiến lược cũng như kế hoạch thực thi phù hợp. Xây dựng một kế hoạch kinh doanh với các chỉ số rõ ràng để đảm bảo nguồn đầu tư và đảm bảo thành công có thể đo lường được bằng cách mở rộng AI cho tác động toàn diện và xây dựng các năng lực lâu dài.



Đảm bảo niềm tin và tuân thủ AI

Việc mở rộng AI mang lại những phức tạp và rủi ro. Các nhóm Trusted AI của KPMG có thể giúp đảm bảo rằng các giải pháp AI của bạn là an toàn, tuân thủ tiêu chuẩn đạo đức và quy định. Khung Trusted AI của chúng tôi, được xây dựng trên 10 trụ cột đạo đức, giúp các tổ chức triển khai AI một cách có trách nhiệm, minh bạch và tự tin.



Nâng cao năng lực đội ngũ với AI

Giải pháp AI Enabled Workforce của KPMG cung cấp các trải nghiệm cá nhân hóa trong việc áp dụng và nâng cao kỹ năng, giúp đội ngũ của bạn tiếp nhận AI tạo sinh và tích hợp vào công việc hàng ngày.



Xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ AI bền vững

Tận dụng kinh nghiệm của các chuyên gia KPMG để tích hợp các khung công nghệ AI, nền tảng và công cụ tăng tốc, giúp bạn đảm bảo cơ sở hạ tầng công nghệ của mình sẵn sàng cho việc mở rộng các sáng kiến AI.

Chúng tôi giúp khách hàng khai thác sức mạnh và tiềm năng của AI. Từ chiến lược đến triển khai. Những bước đi nhỏ để giải quyết những vấn đề tưởng chừng không thể vượt qua. Tất cả đều được xây dựng trên nền tảng niềm tin.

Bạn có thể khám phá vô vàn cơ hội với AI. Bạn có thể làm được với KPMG.

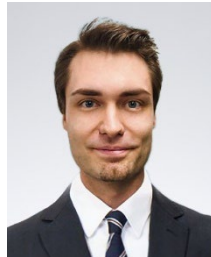
Về các Tác giả

**Leanne Allen**

Thành viên điều hành, Tư vấn
Dịch vụ Tài chính
Công nghệ và Dữ liệu, Trưởng
phòng Năng lực Khoa học Dữ liệu
& AI, KPMG Vương quốc Anh

Leanne Allen là thành viên điều hành tại bộ phận Tư vấn Công nghệ thuộc Khối Dịch vụ Tài chính của KPMG Vương quốc Anh, đồng thời phụ trách chuyên môn về Dữ liệu của công ty. Bà là một kiến trúc sư dữ liệu giàu kinh nghiệm với chuyên môn sâu rộng trong quản trị dữ liệu, kiến trúc hệ thống và dữ liệu, trực quan hóa dữ liệu, báo cáo và phân tích, cũng như chuyển đổi dữ liệu.

Là một chuyên gia tiên phong trong lĩnh vực công nghệ và dữ liệu, bà từng phụ trách xây dựng góc nhìn về dữ liệu trong chiến dịch “30 Voices” của KPMG và đồng tác giả một báo cáo với UK Finance về vấn đề sử dụng dữ liệu khách hàng một cách đạo đức trong nền kinh tế số. Với vai trò là người sáng lập mạng lưới “Superwoman” tại KPMG, quy tụ hơn 100 phụ nữ tham gia, Leanne cũng đam mê thúc đẩy môi trường làm việc đa dạng trong lĩnh vực công nghệ, đặc biệt là hỗ trợ các bà mẹ đang làm việc trong ngành.

**Benedikt Höck**

Trưởng phòng Trí tuệ
Nhân tạo, KPMG Đức

Benedikt Höck hiện giữ vai trò Trưởng phòng Trí tuệ Nhân tạo tại KPMG Đức, chịu trách nhiệm về chiến lược tiếp cận thị trường, danh mục dịch vụ AI (bao gồm cả AI thể hệ mới – GenAI) cũng như việc triển khai AI trong nội bộ tổ chức. Ông hỗ trợ toàn diện cho khách hàng trong quá trình chuyển đổi số: từ xây dựng chiến lược, triển khai các trường hợp sử dụng thực tế đến phát triển năng lực tổ chức và đảm bảo ứng dụng AI một cách an toàn, đáng tin cậy.

Benedikt đồng thời là thành viên điều hành trong mảng Tư vấn Quản trị, với trọng tâm là tối ưu hóa quy trình dựa trên dữ liệu và AI, đặc biệt trong các lĩnh vực liên quan đến trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng.

**Adrian Clamp**

Giám đốc Toàn cầu – Connected
Enterprise, KPMG International

Adrian Clamp là Giám đốc Toàn cầu chương trình Connected Enterprise của KPMG – phương pháp chuyển đổi số linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm và được thiết kế riêng theo từng ngành. Với hơn 30 năm kinh nghiệm phụ trách các chương trình đổi mới công nghệ quy mô lớn, ông chuyên triển khai những công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm khai thác giá trị tiềm năng trong các tổ chức lớn và có cấu trúc phức tạp.

Adrian đồng thời là thành viên Ban lãnh đạo toàn cầu khối Tư vấn và Hội đồng AI Toàn cầu của KPMG. Ông luôn cam kết thúc đẩy đổi mới sáng tạo nhờ công nghệ, tạo ra các giải pháp và mô hình kinh doanh mới nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống cho hàng triệu người dùng, khách hàng và cộng dân trên toàn cầu.

Liên hệ với chúng tôi

Email: info@kpmg.com.vn

Phạm Đỗ Nhật Vinh

Thành viên Điều hành

Trưởng Khối Tư vấn Ngành Tài chính - Ngân hàng
KPMG Việt Nam



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn

Một vài hoặc tất cả các dịch vụ được miêu tả trong tài liệu này có thể sẽ không được phép cung cấp cho khách hàng kiểm toán của KPMG và các công ty liên kết hoặc các công ty liên quan của các khách hàng đó.

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2025 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.