

BUSINESS
AGILITY
SUMMIT 2025

Agile in the Age of



Ha Noi, 28/05/2025

Organized By



Diamond Sponsors



Gold Sponsors



Media Sponsorship

VnEconomy

GIỚI THIỆU CHUNG

Ngày 28/05/2025, tại Trung tâm Hội nghị Quốc tế, Số 35 Hùng Vương, Hà Nội, Hội nghị Agile quốc tế đầu tiên và lớn nhất dành riêng cho các tổ chức Agile tại Việt Nam đã được tổ chức với chủ đề “Agile in the age of AI”.

Business Agility Summit 2025 là hội nghị do Học viện Agile, Ngân hàng Techcombank và FPT Digital tổ chức với sự đồng hành của VCCorp, Biplus và SAFe Inc.

Hội nghị quy tụ hơn 200 nhà lãnh đạo chuyển đổi và các chuyên gia Agile hàng đầu thế giới. Với chủ đề “Agile in the Age of AI”, hội nghị tập trung chia sẻ những hiểu biết, kinh nghiệm và thực tiễn quốc tế trong việc chuyển đổi linh hoạt các tổ chức kinh doanh dưới tác động của công nghệ và bối cảnh kinh doanh đầy biến động.

Các bài tham luận tại hội nghị chứa đựng nhiều bài học thực tế đầy giá trị về quá trình chuyển đổi Agile và chuyển đổi số của các ngân hàng và tập đoàn công nghệ hàng đầu thế giới như Infosys, DBS, UOB,... cũng như kinh nghiệm các đơn vị tư vấn chiến lược toàn cầu như BCG, SAFe.

Business Agility Summit 2025 với nội dung chuyên môn và thực tiễn phong phú mang đến không gian kết nối, học hỏi và thảo luận trực tiếp với các lãnh đạo, chuyên gia, những người dẫn dắt chuyển đổi cũng như nắm bắt các phương pháp và kinh nghiệm cho quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp và tổ chức hiện nay.

Tìm hiểu thêm thông tin tại:

<https://agilebusiness.vn/>

BUSINESS AGILITY SUMMIT 2025

Thời gian: 28/05/2025

Địa điểm: Trung tâm Hội nghị Quốc tế, Hà Nội



DIỄN GIẢ



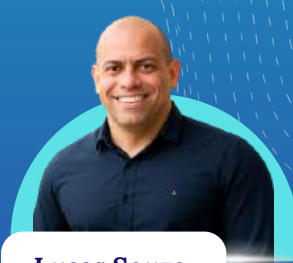
Dennis Khoo

Nguyên Giám đốc
Ngân hàng số TMRW, UOB



Tạ Kiều Hưng

Tổng Giám đốc,
Ngân hàng Quốc dân (NCB)



Lucas Souza

Trưởng nhóm Chuyển đổi Agile,
Ngân hàng DBS



Dương Quốc Tú

Giám đốc Chuyển đổi, Ngân hàng
Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB)



Vani Vangala

Giám đốc Kinh doanh sản phẩm
toàn cầu, Infosys



Evan Leybourn

Đồng sáng lập Business Agility Institute



Phan Thanh Đức

Trưởng khoa Công nghệ thông tin
và Kinh tế số, Học viện Ngân hàng



Ola Gedenryd

Chuyên gia tư vấn triển khai SAFe®,
Cố vấn phát triển đối tác SAFe



Jungkiu Choi

Giám đốc Điều hành và Đối tác Cấp cao,
Boston Consulting Group (BCG)



Nguyễn Trí Hiếu

Viện trưởng Viện Nghiên cứu và phát
triển thị trường tài chính và
bất động sản Toàn Cầu



Vũ Tùng Lâm

Giám đốc cao cấp Agile, Chiến lược
Doanh nghiệp & Chuyển đổi,
Ngân hàng Techcombank (TCB)



Phạm Anh Đới

Chủ tịch Học viện Agile

MỤC LỤC

Global Technology Landscape Impacts Business Evidence from Infosys	5
<i>Vani Vangala, Global Product Business Manager, Infosys</i>	
The Impact Of Technology On The Development Of The Banking Industry In Vietnam	12
<i>Phan Thanh Duc, Dean of Faculty of Information Technology and Digital Economy, Banking Academy of Vietnam</i>	
Market Trends for Digital Banking	22
<i>Duong Quoc Tu, Chief Transformation Officer, Asia Commercial Bank (ACB)</i>	
Driving Digital Transformation: Lessons from Building the First ASEAN Digital Bank	29
<i>Dennis Khoo, Former Head, UOB TMRW Digital Bank</i>	
How and How Not to Use a Consulting Firm	36
<i>Jungkiu Choi, Managing Director and Senior Partner, Boston Consulting Group (BCG)</i>	
Global Trends of Enterprise Agility Transformation	40
<i>Ola Gedenryd, SAFe® Program Consultant Trainer, SAFe Affiliated Advisors, SAFe</i>	
Evolving Business Agility Roles in the Era of Generative AI	48
<i>Lucas Souza, Head of Agile CoE – Transformation Group, DBS Bank</i>	
The Broad Trends of Business Agility and What Organizations Around the World Are Doing	55
<i>Evan Leybourn, Co-founder, Business Agility Institute</i>	
Techcombank Agile Transformation: What We'd Keep Doing and Do Differently If We Started Today	61
<i>Vu Tung Lam, Head of Agile, Corporate Strategy & Transformation, Techcombank (TCB)</i>	



Global Technology Landscape Impacts Business – Evidence from Infosys

Tạm dịch: Tác động của bối cảnh công nghệ toàn cầu
đến kinh doanh qua câu chuyện của Infosys

Diễn giả: Vani Vangala

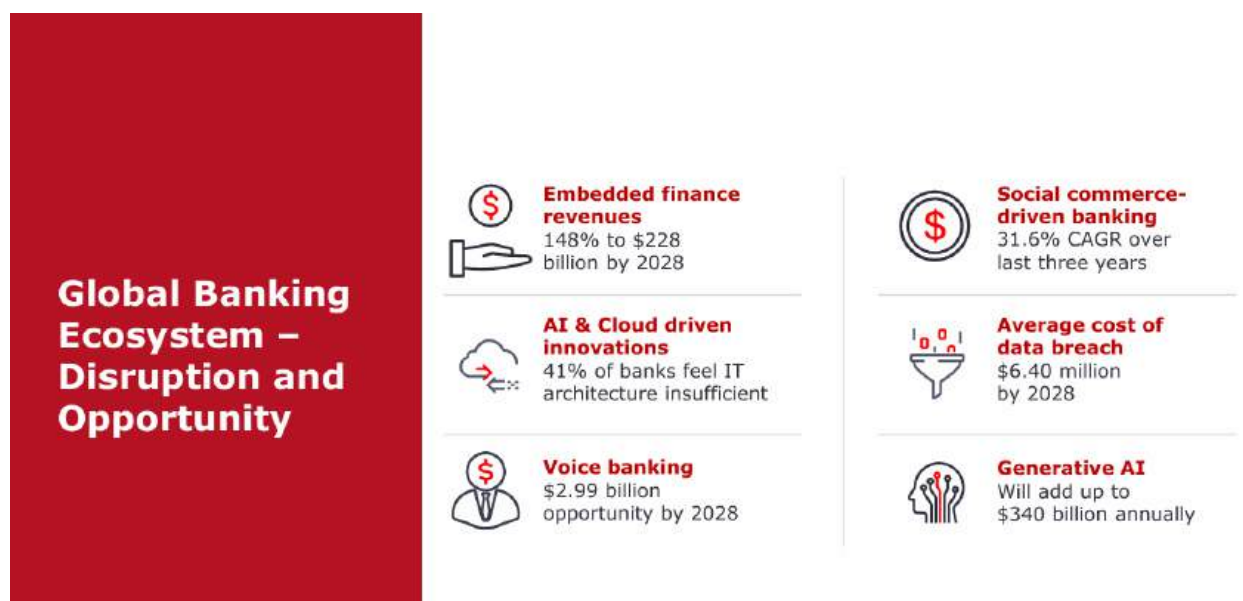
Giám đốc Kinh doanh sản phẩm toàn cầu, Infosys Finacle



Bài trình bày của diễn giả Vani Vangala phân tích cách bối cảnh công nghệ toàn cầu đang tạo ra sự gián đoạn và cơ hội đáng kể trong hệ sinh thái ngân hàng. Bà chỉ ra rằng các xu hướng công nghệ này đang tác động sâu rộng đến ngành ngân hàng toàn cầu.

Hệ sinh thái Ngân hàng Toàn cầu: Gián đoạn và Cơ hội

Xu hướng nổi bật nhất được đề cập trong bài trình bày là **tài chính nhúng (embedded finance)**. Đây là sự tích hợp liền mạch các dịch vụ ngân hàng vào đời sống hàng ngày của người tiêu dùng, doanh nghiệp vừa và nhỏ và khách hàng tổ chức. Tài chính nhúng dự kiến sẽ tăng trưởng **148%** trong ba năm tới, từ mức **92 tỷ USD hiện tại** lên đến **228 tỷ USD vào năm 2028**.



Sự phát triển này được thúc đẩy bởi kỳ vọng của người dùng về trải nghiệm ngân hàng tiện lợi và tích hợp, tương tự như cách họ tương tác với các công ty công nghệ lớn. Người dùng mong muốn thực hiện các giao dịch ngân hàng như thanh toán và vay vốn ngay tại điểm có nhu cầu - trong ứng dụng chat (WhatsApp, LineChat, WeChat), khi mua sắm trực tuyến, hoặc tại các cửa hàng ô tô và bất động sản.

Bài trình bày nhấn mạnh rằng tài chính nhúng không chỉ mang lại giá trị cho người tiêu dùng mà còn **đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ**.

Bên cạnh tài chính nhúng, các xu hướng quan trọng khác bao gồm:

- **Thương mại xã hội (social commerce)**: Dự kiến đạt tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) **31%** trong những năm sắp tới.
- **Công nghệ dựa trên AI và cloud**: Đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy chuyển đổi. Theo khảo sát, **41%** ngân hàng chưa sẵn sàng chuyển lên cloud, trong khi nhiều ngân hàng khác đã bắt đầu áp dụng mô hình hybrid hoặc public cloud. Private cloud hiện đã trở nên phổ biến.

- **Rủi ro rò rỉ dữ liệu:** Ngày càng gia tăng do các cuộc tấn công mạng. Chi phí trung bình cho mỗi vụ rò rỉ dữ liệu ước tính vào khoảng **6.4 triệu USD vào năm 2020**. Việc xây dựng hạ tầng bảo mật để phòng ngừa là vô cùng cấp thiết.
- **Giao dịch ngân hàng bằng giọng nói (voice banking):** Mang đến cơ hội to lớn, đặc biệt với công nghệ AI cho phép dịch giọng nói theo thời gian thực ở quy mô lớn. Quy mô thị trường dự kiến đạt **2.99 đến 3 tỷ USD vào năm 2028**.
- **AI tạo sinh (Generative AI):** Hứa hẹn trở thành cơ hội đột phá trong những năm tới, với tiềm năng thị trường lên đến **340 tỷ USD**. Dù hiện tại các tổ chức vẫn chủ yếu sử dụng AI dự đoán (predictive AI), AI tạo sinh đang dần khẳng định vai trò của mình.

Yêu cầu chuyển đổi mô hình kinh doanh

Vani nhấn mạnh rằng việc thay đổi mô hình kinh doanh là điều tất yếu trong ngành ngân hàng hiện nay. Trong thời đại chuyển đổi số toàn diện, một sân chơi bình đẳng chưa từng có đã xuất hiện. Nhờ sức mạnh của công nghệ số, một startup nhỏ có thể tiếp cận số lượng khách hàng ngang bằng với các ngân hàng lớn có mạng lưới chi nhánh rộng khắp.

- **Ngân hàng thuần số (Digital-only banking):** Mô hình này ngày càng phổ biến, được hỗ trợ bởi hệ thống quy định và hạ tầng kỹ thuật số như KYC điện tử, hợp đồng điện tử, hồ sơ đất đai số và tài liệu thương mại điện tử. Bà lưu ý rằng sự chuyển đổi này cần có sự hỗ trợ của chính phủ và hạ tầng từ ngân hàng trung ương, không thể thực hiện đơn lẻ.
- **Tài chính nhúng (Embedded finance):** Như đã đề cập, đây là cơ hội lớn cho cả người tiêu dùng và doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- **Ngân hàng theo mô hình thị trường (Marketplace banking):** Xu hướng này đang phát triển mạnh mẽ, nổi bật với mô hình cho vay chung (co-lending), trong đó nhiều tổ chức tài chính cùng cấp vốn cho một người vay. Mô hình này đặc biệt hiệu quả tại các thị trường có hạn chế về khả năng tiếp cận tín dụng.

Yêu cầu nâng cao trải nghiệm khách hàng

Chuyển đổi số cũng tạo ra yêu cầu cấp bách về việc nâng cao trải nghiệm khách hàng. Mục tiêu là thực hiện **phân khúc khách hàng tinh tế** ở quy mô lớn thông qua sự hỗ trợ của AI. Thay vì chỉ dừng lại ở các phân khúc truyền thống như cá nhân hay doanh nghiệp, ngân hàng hiện nay cần cá nhân hóa sản phẩm cho các nhóm khách hàng chuyên biệt, bao gồm cả các cộng đồng siêu địa phương (hyper-local communities) trong phạm vi vài kilômét với những đặc điểm nhân khẩu học riêng biệt. Với AI, việc phân tích hàng ngàn phân khúc và nhận diện cơ hội bán chéo có thể được thực hiện tự động mà không cần can thiệp thủ công.

Một thách thức quan trọng là việc **mở rộng các kênh mới nổi**, đặc biệt là các kênh của bên thứ ba nằm ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của ngân hàng. Ngân hàng cần phát triển năng lực phục vụ khách hàng trên những kênh này một cách nhanh chóng, ngay cả khi chưa thể dự đoán chính xác hình thái phát triển của chúng.

Hành trình khách hàng siêu kết nối (hyper-connected). Khách hàng có khả năng phản hồi tức thì (chẳng hạn qua mạng xã hội), thậm chí trong khi giao dịch còn đang diễn ra, đòi hỏi ngân hàng phải có khả năng phản ứng nhanh và linh hoạt.

Yêu cầu chuyển đổi số

Chuyển đổi số đòi hỏi những thay đổi căn bản về cơ sở hạ tầng công nghệ.

- **Chuyển dịch sang cloud:** Đây là bước quan trọng, bao gồm mô hình hybrid (kết hợp public, private và on-premise) và multi-cloud (sử dụng nhiều nhà cung cấp cloud), cũng như sovereign cloud (cloud do nhà cung cấp trong nước quản lý) vì lý do an ninh quốc gia.
- **Áp dụng AI:** Là trọng tâm của chuyển đổi. Hiện nay, **AI dự đoán (predictive AI)** được sử dụng phổ biến trong Học máy (machine learning). **AI tạo sinh (Generative AI)** và **AI tác nhân (Agentic AI)** đang dần khẳng định vị thế. Infosys Finacle và nhiều ngân hàng đã ứng dụng AI tạo sinh trong quy trình phát triển sản phẩm. **AI tác nhân** được xem là bước tiến quan trọng trong dịch vụ khách hàng, giúp giảm chi phí, tăng năng suất và cải thiện khả năng tiếp cận khách hàng. Điển hình là việc sử dụng bot AI tác nhân trong các cuộc gọi nhắc nợ nhẹ nhàng (soft collection), với khả năng hội thoại theo ngữ cảnh.
- **Hiện đại hóa để nâng cao khả năng phục hồi hoạt động:** Điều này cần thiết để đáp ứng các quy định mới như DORA ở châu Âu và các quy định tương tự tại Mỹ, Anh và sắp tới là Nam Á. Các tổ chức được quản lý phải đảm bảo hoạt động liên tục và khả năng phục hồi nhanh sau thảm họa hoặc tấn công mạng, với các mốc thời gian cụ thể (khôi phục một số quy trình trong 10-15 phút, toàn bộ hoạt động trong 30-60 phút). Khả năng phục hồi còn bao gồm phương án ứng phó với tấn công mạng và rò rỉ dữ liệu, từ thông báo cho khách hàng đến việc tuân thủ các hình phạt từ cơ quan quản lý.

Yêu cầu về nền tảng công nghệ

Để đáp ứng những chuyển đổi trên, nền tảng công nghệ cần có các đặc điểm cơ bản sau.

- **Kiến trúc ngân hàng không đầu (Headless banking architecture):** Xây dựng trên nguyên tắc API-first như một tiêu chuẩn hiện đại. Các API này cần áp dụng **mô hình dữ liệu được chuẩn hóa** (ví dụ: dựa trên Bayan-inspired dataset) để đảm bảo tính nhất quán và khả năng tương tác giữa các giải pháp từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Điều này cho phép ngân hàng "plug and play" (kết nối và chạy) các thành phần trong hệ thống một cách linh hoạt - ví dụ như kết hợp giải pháp khởi tạo từ nhà cung cấp này với giải pháp dịch vụ từ nhà cung cấp khác.
- **Kiến trúc hướng sự kiện (Event-driven architecture):** Xu hướng này đang trở nên phổ biến. Hệ thống xử lý mọi hoạt động dưới dạng sự kiện, và các ứng dụng sẽ "tiêu thụ" (consume) các sự kiện này để thực hiện hành động tương ứng. Kiến trúc này cho phép các ứng dụng giao tiếp không đồng bộ, tạo nên hệ thống linh hoạt và không phụ thuộc vào các kênh giao tiếp cố định.

- **An ninh mạng (Cybersecurity):** Yếu tố then chốt trong bối cảnh rủi ro rò rỉ dữ liệu ngày càng tăng do sự phổ biến của thiết bị di động, điện toán đám mây và mạng nội bộ truy cập qua internet. Ưu tiên chính là bảo vệ mạng lưới nội bộ, kết hợp với việc xây dựng năng lực ứng phó với sự cố.
- **Luật dữ liệu riêng tư (Data privacy laws):** Các quy định bảo vệ quyền riêng tư dữ liệu như GDPR ở châu Âu, DPDPA ở Nam Á và CCPA ở Mỹ đang được thực thi nghiêm ngặt. Các tổ chức phải bảo vệ thông tin cá nhân của khách hàng hoặc đối mặt với hình phạt khi vi phạm. Do đó, công nghệ bảo vệ quyền riêng tư đã trở thành ưu tiên hàng đầu.
- **Mật mã kháng lượng tử (Post-quantum cryptography):** Đây sẽ là lĩnh vực đầu tư trọng điểm trong những năm tới, bởi máy tính lượng tử có khả năng phá vỡ các thuật toán mật mã hiện tại.

Case Study

Vani Vangala minh họa các luận điểm trên thông qua một số trường hợp thực tế từ Infosys Finacle:

- **Ngân hàng toàn cầu hàng đầu hợp tác với Apple** cung cấp thẻ tín dụng trên tài khoản tiết kiệm Apple. Apple nắm thông tin người dùng thông qua thiết bị, trong khi ngân hàng không trực tiếp biết về người tiêu dùng. Việc phê duyệt được thực hiện hoàn toàn số hóa, dựa trên thông tin Apple cung cấp (có sự đồng ý của người dùng).
- **Zand (UAE):** Ngân hàng thuần số đầu tiên tại UAE dành cho doanh nghiệp, cung cấp dịch vụ quản lý tài khoản ảo, ví doanh nghiệp và quản lý thanh khoản hoàn toàn số hóa, không yêu cầu chữ ký tay hay tài liệu giấy.
- **Zenith Bank/ZenPay (Nigeria):** Ngân hàng thuần số đầu tiên tại Nigeria, cung cấp ví điện tử cho cả khách hàng và người bán, với khả năng giao dịch trên mạng lưới ngân hàng. Nền tảng áp dụng mô hình ngân hàng có thể kết hợp (composable banking), sử dụng các dịch vụ nhỏ (microservices) độc lập để quản lý sổ cái, ví thể, API, tính lãi và các chức năng khác.
- **Ngân hàng toàn cầu hàng đầu cung cấp hạn mức tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ trên Amazon.** Ngân hàng cấp tín dụng cho người bán trên Amazon dựa trên dữ liệu bán hàng (với sự đồng ý của họ). Việc thẩm định được đánh giá thông qua doanh số hàng ngày, hàng tháng và mô hình kinh doanh, với hạn mức lên tới 1 triệu USD. Toàn bộ quy trình được thực hiện hoàn toàn số hóa.
- **Ngân hàng ở Singapore triển khai giải pháp quản lý rủi ro tập trung, hiện đại.** Giải pháp này sử dụng AI để tổng hợp và đánh giá rủi ro theo thời gian thực cho 200.000 khách hàng tổ chức tại 14 quốc gia.
- **Ngân hàng xã hội ở Thái Lan (KLINE BK).** Kasikornbank hợp tác với Line BK để cung cấp dịch vụ ngân hàng hoàn toàn qua chat. Các quy trình như mở tài khoản và cho vay được tích hợp trực tiếp trong ứng dụng chat. Dự án được triển khai nhanh

chóng theo phương pháp Agile và thu hút được hàng triệu người dùng trong thời gian ngắn.

- **FE CREDIT (Việt Nam):** Đơn vị cung cấp tín dụng phi ngân hàng, chuyên cho vay tiêu dùng cho các phân khúc khách hàng nhỏ, với quy trình bảo lãnh và phục vụ nhanh chóng, thuận tiện. Họ xử lý và phê duyệt số lượng lớn hồ sơ vay mỗi ngày.
- **Pinang của ngân hàng BRI (Indonesia):** Phục vụ nhóm khách hàng khó tiếp cận tín dụng truyền thống. Họ tận dụng 5 nguồn dữ liệu thay thế để phục vụ 5 phân khúc khách hàng khác nhau và duy trì tỷ lệ nợ xấu ở mức 0. Quy trình từ đăng ký đến giải ngân chỉ mất chưa đầy một phút.
- **Ngân hàng hàng đầu ở Philippines tận dụng Ngân hàng Mở (Open Banking).** Mô hình này giúp các tổ chức có thể trở thành nhà cung cấp dịch vụ ngân hàng và tổng hợp sản phẩm từ nhiều ngân hàng khác nhau.
- **Paytm (Ấn Độ):** Đơn vị tiên phong trong lĩnh vực thanh toán số. Họ đã xin giấy phép ngân hàng thanh toán để trở thành siêu thị tài chính, tổng hợp nhiều sản phẩm từ các ngân hàng khác nhau (thẻ tín dụng, tiền gửi cố định, tín dụng số ngắn hạn). PayTm cũng phát triển ngân hàng mở tại Ấn Độ thông qua giao diện thanh toán và cho vay hợp nhất (UPI và ULI).

Kết luận

Bài trình bày nhấn mạnh rằng bối cảnh công nghệ toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng, đòi hỏi ngân hàng phải thích ứng thông qua việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, gắn kết khách hàng và nền tảng công nghệ. Các yếu tố then chốt bao gồm AI, điện toán đám mây, và kiến trúc số hiện đại. Thông qua các trường hợp thực tế, Infosys Finacle đã chứng minh cách các ngân hàng hàng đầu đang áp dụng những xu hướng này để cung cấp dịch vụ tài chính nhúng, ngân hàng thuần số, quản lý rủi ro nâng cao và trải nghiệm khách hàng được cá nhân hóa ở quy mô lớn. Để đạt được thành công, cần có sự hợp tác chặt chẽ trong toàn bộ hệ sinh thái cùng với sự hỗ trợ từ các cơ quan quản lý.

Công ty tư vấn chuyển đổi số
Truyền động lực giúp doanh nghiệp khách hàng chủ động trong
việc định hình tương lai và trở nên đột phá trên thị trường.

Tel: 0904689597

Email: fdx.contact@fpt.com

Website: <https://digital.fpt.com.vn/>

Dịch vụ cung cấp

FPT Digital cung cấp các dịch vụ Tư vấn chuyển đổi số nổi trội sau đây



Tư vấn chuyển đổi số tổng thể cho doanh nghiệp

- Tư vấn tự động hóa và tối ưu hóa vận hành, thúc đẩy tăng năng suất
- Tư vấn xây dựng trải nghiệm khách hàng vượt trội
- Tư vấn đổi mới mô hình kinh doanh thời đại số vận hành, năng suất
- Tư vấn chuyển đổi hạ tầng CNTT và an ninh mạng
- Đào tạo văn hóa số và mô hình tổ chức chuyển đổi số cho doanh nghiệp



Tư vấn cho các tỉnh thành

- Tư vấn chuyển đổi số tỉnh thành
- Tư vấn quy hoạch phát triển kinh tế xã hội



30+

Năm kinh nghiệm, kinh doanh trong các lĩnh vực Viễn thông, Truyền thông, Công nghệ thông tin, Bán lẻ, Giáo dục, Tài chính



20000+

Nhân viên làm việc trong lĩnh vực tư vấn và triển khai Công nghệ



15+

Năm kinh nghiệm trung bình tư vấn về công nghệ và chuyển đổi số của mỗi chuyên gia



The impact of technology on the development of the banking industry in Vietnam

Tạm dịch: Tác động của công nghệ đến sự phát triển của ngành ngân hàng tại Việt Nam

Diễn giả: **Phan Thanh Đức**
Trưởng khoa Công nghệ thông tin và Kinh tế số,
Học viện Ngân hàng



Bản trình bày của TS. Phan Thanh Đức tập trung vào chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam, nhấn mạnh tầm ảnh hưởng của công nghệ và sự thay đổi hành vi khách hàng, khám phá cách API và dữ liệu lớn đang định hình lại dịch vụ tài chính. Đồng thời phân tích những thách thức chính, đề xuất việc xây dựng các tổ chức linh hoạt như một

giải pháp để các ngân hàng thích ứng nhanh chóng và tận dụng các cơ hội công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI) trong bối cảnh cạnh tranh mới.

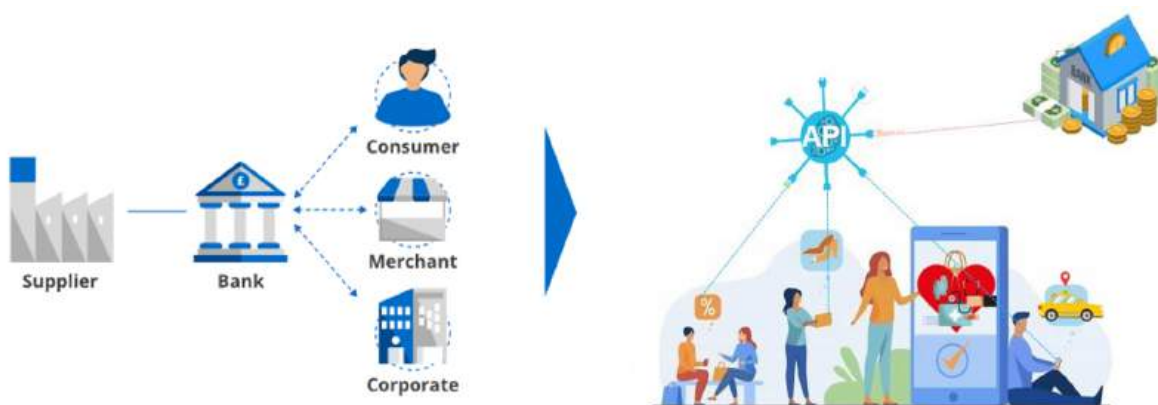
Sự chuyển dịch của dịch vụ tài chính

Khoảng 15 năm trước, các chuyên gia như Brett King đã cảnh báo về làn sóng thay đổi của ngành ngân hàng với hai động lực lớn: **hành vi khách hàng** và **công nghệ**.

- **Hành vi khách hàng:** Trước kia, dịch vụ ngân hàng chỉ xoay quanh các nghiệp vụ cốt lõi (huy động vốn, cho vay, thanh toán) qua kênh trực tiếp truyền thống.
- **Công nghệ:** Ban đầu chỉ là công cụ hỗ trợ, sau trở thành động lực then chốt để đa dạng hóa sản phẩm. Tuy nhiên, dù thêm công nghệ, sản phẩm vẫn mang tính cũ nếu chỉ bổ sung chứ không tái thiết kế.

Sự thay đổi nhanh đến mức chỉ sau 2 năm, tốc độ đổi mới công nghệ đã tăng gấp đôi. Banking từ một danh từ chỉ nơi chốn đã trở thành một động từ linh hoạt - “Banking Everywhere”, nghĩa là giao dịch ngân hàng diễn ra mọi lúc, mọi nơi, theo cách khách hàng muốn. Điều này bắt buộc tư duy và cách vận hành của ngành ngân hàng phải phá vỡ lối mòn, chuyển sang tư duy dịch vụ số hóa, khách hàng làm trung tâm.

Từ ngân hàng truyền thống đến Ngân hàng mở (Open Banking)

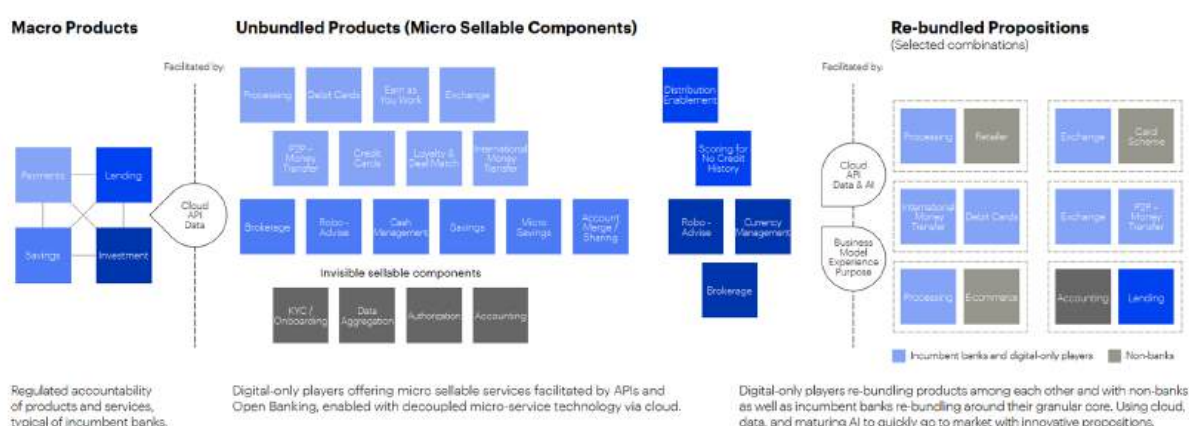


Trước đây, khách hàng chỉ tiếp cận dịch vụ qua kênh ngân hàng cung cấp. Ngày nay, công nghệ như API (Application Programming Interface) đã làm thay đổi hoàn toàn: API từ chỗ chỉ là công cụ lập trình, nay trở thành tài sản kinh doanh, có thể bán, mở để kết nối hệ sinh thái số, tạo nên nền kinh tế API.

Cụ thể là nhiều ngân hàng lớn tại Việt Nam đã phát triển trung tâm API, chủ động thương mại hóa API, đo lường doanh thu trên từng API, xây dựng nền móng cho kỷ nguyên ngân hàng mở.

Sản phẩm - dịch vụ ngân hàng: Bán hàng theo gói (bundling) & Bán từng phần nhỏ (unbundling)

- **Bundling:** Trước đây, ngân hàng đóng gói toàn bộ dịch vụ thành các sản phẩm trọn vẹn, chia phòng ban nghiệp vụ rõ ràng (tín dụng, kế toán...).
- **Unbundling:** Sự bùng nổ của Cloud API, Data... giúp các ngân hàng tách nhỏ sản phẩm thành các thành phần có thể bán được (micro-sellable component). Các thành phần này có thể được bán lẻ, tích hợp linh hoạt bởi bên thứ ba, fintech hoặc các startup (ví dụ: dịch vụ KYC, onboarding, scoring...).
- **Rebundling:** Quá trình tái đóng gói này đã và đang diễn ra khi ngân hàng kết hợp các thành phần (cả nội bộ và đối tác) tạo thành các sản phẩm/dịch vụ số hóa hoàn toàn mới, đáp ứng xu thế Embedded Finance (tài chính nhúng), Banking-as-a-Service (BaaS).



Source: Accenture Future Banking Business Models

Open Banking tại Việt Nam và khu vực vẫn được triển khai theo lộ trình cẩn trọng, từng bước thử nghiệm và mở rộng dần, tránh các rủi ro hệ thống. Một số ngân hàng lớn đã công bố mở tới gần 200 API, phục vụ đa dạng nhu cầu kết nối, đổi mới sản phẩm số.

Chuyển đổi số ngân hàng: những trụ cột cần xem xét

Chuyển đổi số là thay đổi mô hình kinh doanh chứ không đơn thuần chỉ là ứng dụng công nghệ. Ngân hàng truyền thống, ngân hàng số, fintech, thương mại điện tử... đang hòa quyện, tạo ra hệ sinh thái số mới.

08 nhóm vấn đề chiến lược:

- **Chiến lược chuyển đổi số:** Xác định tầm nhìn, lộ trình cụ thể.
- **Cơ chế, chính sách:** Hoàn thiện hành lang pháp lý, quy định bảo vệ dữ liệu, chính sách chia sẻ dữ liệu với đối tác, fintech...

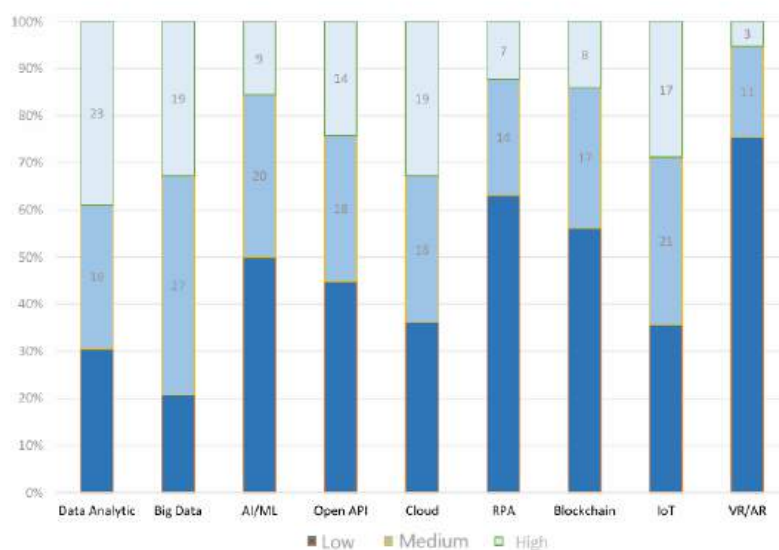
- **Hạ tầng hệ thống, công nghệ:** Đánh giá khả năng hiện đại hóa, tích hợp hệ thống di sản, phát triển kho dữ liệu tập trung.
- **Sản phẩm, dịch vụ:** Đa dạng hóa, cá nhân hóa, phát triển kênh số, đặt khách hàng làm trung tâm.
- **Quản trị, thu thập và chia sẻ dữ liệu:** Xây dựng kho dữ liệu, khai thác dữ liệu lớn, đảm bảo tính tuân thủ và bảo mật.
- **Hoạt động vận hành:** Áp dụng RPA, AI, Cloud, tối ưu hóa quy trình, giảm thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.
- **Nguồn lực:** Phát triển nhân sự chuyển đổi số, đầu tư ngân sách, ưu tiên công nghệ nền tảng.
- **Thách thức, đề xuất, khuyến nghị:** Đề xuất chính sách, hợp tác đa ngành, thúc đẩy sáng tạo, giải quyết điểm nghẽn.

Quá trình đánh giá chuyển đổi số tại các ngân hàng thường được nhìn nhận từ cả các yếu tố chính sách, công nghệ cho tới hành vi khách hàng, thậm chí xuất hiện xu hướng Re-bundled sản phẩm khi ngân hàng kết hợp với fintech, TMĐT để đưa ra sản phẩm lai.

Thực trạng triển khai công nghệ & mức độ sẵn sàng

Những công nghệ được ưa chuộng nhất

- **API, Chatbot, Data Analytics, Cloud, Big Data:** Ứng dụng mạnh.
- **RPA:** Nổi bật ở Việt Nam thời điểm 10 năm trước khi các ngân hàng bắt đầu tự động hóa quy trình, đo lường lượng tiền tiết kiệm được nhờ RPA.
- **Open API, AI/ML:** Còn thận trọng, nhiều câu hỏi thực tiễn, triển khai chậm, nhất là trong các lĩnh vực như Blockchain, IoT, VR/AR.
- **Blockchain:** Được thảo luận nhiều, triển khai thí điểm nhưng gặp rào cản lớn về ứng dụng thực tiễn.



Source: SBV Survey, 2021

Đầu tư công nghệ rất tốn kém, nhưng đo lường hiệu quả thu hồi vốn luôn là bài toán khó trong ngành ngân hàng.

Kỳ vọng công nghệ 5 năm tới & thực trạng triển khai

- **Data Analytics, Big Data, Cloud:** Sẽ là xương sống chuyển đổi số (~25% các hoạt động vận hành số hóa).
- **RPA, AI/ML:** Tăng cường mạnh trong các mảng như phát hành thẻ, mở tài khoản, cho vay cá nhân.
- **Blockchain:** Tập trung thử nghiệm trong tài trợ thương mại, bảo lãnh, L/C.
- **IoT, VR/AR:** Ngân hàng Việt Nam chưa kỳ vọng cao, còn nhiều thách thức thực tiễn.

Thách thức đặc thù ngành ngân hàng Việt Nam khi triển khai chuyển đổi số

1 Cơ chế, chính sách

Nhiều ngân hàng sẵn sàng thí điểm, nhưng khi triển khai quy mô lớn vướng nhiều điểm chậm như chia sẻ dữ liệu, điểm nhạy cảm, thiếu hướng dẫn Open API...

2 Hệ thống di sản

Gần 60% ngân hàng đánh giá hạ tầng chưa phù hợp, dễ rơi vào tình trạng “Too big to change, too big to transform, too big to replace”. Sự chậm thay đổi là rào cản lớn.

3 Quy trình phát triển sản phẩm còn chậm

Có trường hợp phải mất 3 tháng từ ý tưởng đến sản phẩm, giao tiếp giữa bộ phận nghiệp vụ và IT thường xuyên xảy ra tranh luận, thiếu quy chuẩn chung, phương pháp phát triển.

4 Chi phí chuyển đổi

Các ngân hàng, đặc biệt là hệ thống quỹ tín dụng nhân dân, lo ngại về tỷ lệ đầu tư chuyển đổi số, bài toán lợi nhuận rất khó xác định.

Mục tiêu chuyển đổi số đến 2025-2030

Chúng ta cần một bản đồ tổng thể - kim chỉ nam cho ngành ngân hàng 5 năm tới, đặt ra 2 mốc quan trọng (2025 và 2030), 5 mục tiêu, 4 nghiệp vụ cốt lõi. Ngày 31/12/2024, Thông tư 64 của Ngân hàng Nhà nước ra đời, hướng dẫn về Open API - một bước tiến pháp lý quan trọng.

	Target 1 Create a favorable legal corridor	Target 2 Promote the application of IT in the direction and administration of the SBY	Target 3 Improving the capacity of human resources in the banking industry	Target 4 Transforming credit institutions with outstanding digital capabilities	Target 5 Creative development of credit institutions' business models
Goals to 2025	Create a favorable legal corridor	80% of public services are delivered online 90% of office tasks are done online 50% of inspection tasks are done online	80% of credit institutions have units for digital transformation	80% of CIs implement digital transformation plan 70% of CIs have 70% of customers using digital channels - Percentage of adults with online banking accounts > 50%	80% of credit institutions have appropriate infrastructure 70% of credit institutions have a centralized data warehouse 80% of credit institutions deploy Open APIs
Goals to 2030	Create a favorable legal corridor	100% of public services are provided online 100% of office tasks done online 70% of inspection/ inspection tasks are done online	90% of credit institutions have units for digital transformation	90% of CIs implement digital transformation plan 90% of CIs have 70% of customers using digital channels - Percentage of adults with online banking accounts > 80%	90% of credit institutions have appropriate infrastructure 90% of credit institutions have a centralized data warehouse 90% of credit institutions deploy Open APIs

These objectives are divided into 4 main groups:

- ✓ Promote the application of information technology in banking management and administration activities of the State Bank of Vietnam in preparation for digitalisation and open banking;
- ✓ Transforming financial institutions with superior digital capabilities;
- ✓ Promote integration of data and services between open banks
- ✓ Promote open banking for the banking industry

Source: Decision 810/QĐ-NHNN 2021 on the digital transformation plan of the banking industry to 2025, with a vision to 2030

Mục tiêu đến 2025:

- 80% dịch vụ công trực tuyến
- 80% tổ chức tín dụng có đơn vị chuyển đổi số
- 80% triển khai kế hoạch chuyển đổi số
- 70% khách hàng sử dụng kênh số
- 80% triển khai Open API
- Trên 50% người trưởng thành có tài khoản số

Mục tiêu đến 2030:

- 100% dịch vụ công trực tuyến
- 90% tổ chức tín dụng có kho dữ liệu tập trung, triển khai Open API
- Trên 80% người trưởng thành có tài khoản ngân hàng trực tuyến

Kết quả triển khai quyết định 810/QĐ-NHNN

Các hoạt động chuyển đổi số ngành ngân hàng đã đạt được những kết quả và đóng góp vào sự phát triển của nền kinh tế số của chúng ta.

- **2021-2023:** Chủ đề chuyển đổi số từng năm, như ứng dụng dữ liệu dân cư làm động lực chuyển đổi, tích hợp sinh trắc học...

- **2024:** Phát triển Digital Ecosystem - hướng tới Super App, trải nghiệm đa dịch vụ, khách hàng là trung tâm, đòi hỏi thay đổi triệt để phương thức làm việc của ngân hàng.
- **2025:** Chủ đề “Smart Digital Ecosystem” - thời kỳ số hóa toàn diện, nhiều ngân hàng đã đạt tới 100% giao dịch số, hơn 87% người trưởng thành Việt Nam có tài khoản ngân hàng.



Công nghệ, AI - Đấu trường cạnh tranh mới

Chuyển từ Digital First, Cloud First sang AI/GenAI First

Công nghệ và AI trở thành mũi nhọn, lợi thế cạnh tranh quan trọng cho tăng trưởng và phát triển bền vững. Ngân hàng phải khai thác AI để tự động hóa, cá nhân hóa dịch vụ, đưa ra quyết định thông minh. Nhưng một câu hỏi đặt ra là: Làm sao để biến toàn bộ tiềm năng của AI và công nghệ thành lợi thế cạnh tranh thực sự?

Yếu tố then chốt để trở thành ngân hàng thông minh

Ba giai đoạn chuyển đổi:

1. Tăng trưởng: Đầu tư mạnh vào công nghệ, đổi mới sản phẩm, nhưng đi kèm với rủi ro, khó kiểm soát khi khối lượng giao dịch tăng vọt (ví dụ: có ngân hàng tăng từ 15 triệu lên 50 triệu giao dịch/ngày sau chuyển đổi core, phát sinh nhiều vấn đề mới).
2. củng cố: Chuẩn hóa quy trình AI, đặt ra tiêu chuẩn kiểm soát, nâng cao khả năng phục hồi hệ thống.
3. Tối ưu hóa: Tái thiết lập toàn bộ quy trình, tối ưu vận hành, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực.

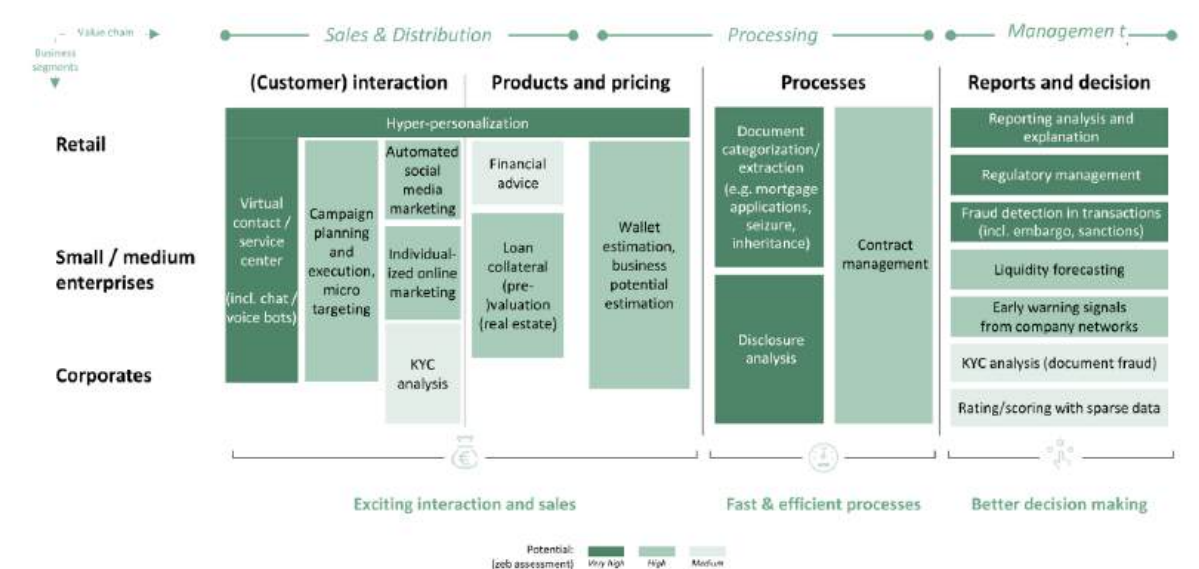
Tái cấu trúc để tối ưu hiệu quả vận hành

Theo McKinsey, 80% hoạt động giao dịch và 40% hoạt động chiến lược có thể tự động hóa. Chìa khóa là lựa chọn nền tảng Cloud phù hợp và triển khai AI đúng chỗ.

- Triển khai các nền tảng dựa trên điện toán đám mây (cloud) nhằm nâng cao hiệu quả vận hành ở tất cả các bộ phận từ front, middle đến back office.
- Áp dụng các giải pháp điện toán đám mây để đảm bảo hoạt động ngân hàng liên mạch, tiết kiệm chi phí.
- Hiện đại hóa các hệ thống công nghệ cũ nhằm tăng độ tin cậy và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.
- Số hóa các nghiệp vụ thương mại, quản trị kho bạc để quy trình vận hành tinh gọn và tuân thủ hơn.
- Chuyển đổi sang các nền tảng Ngân hàng lõi (Core Banking) mở và dựa trên cloud để tăng tính linh hoạt và khả năng thích ứng.
- Khai thác dữ liệu và trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm chuyển đổi các lĩnh vực trọng yếu, hướng đến mục tiêu lợi nhuận thay vì chỉ đơn thuần cắt giảm chi phí.

Ứng dụng AI trong ngân hàng

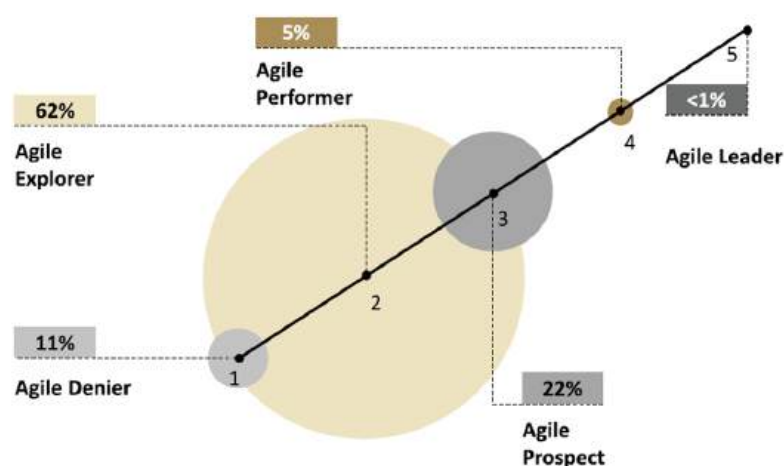
- AI có thể áp dụng mạnh mẽ trong: tương tác khách hàng, định giá sản phẩm, báo cáo giải trình, tự động hóa quy trình vận hành...
- Thách thức: Việc triển khai AI cần cân nhắc đúng chuỗi giá trị, phân khúc khách hàng, thị trường, dữ liệu. Có những lĩnh vực dữ liệu hạn chế, AI khó triển khai.
- Ngân hàng phải xây dựng nền tảng dữ liệu chắc chắn và lựa chọn chiến lược áp dụng AI phù hợp từng thời điểm.



Sự tham gia của nhiều người chơi mới (fintech, BigTech, start-up) khiến ngành ngân hàng phải thay đổi nhanh, vận hành linh hoạt, thích ứng với mọi biến động thị trường, “cá nhanh nuốt cá chậm” thay vì “cá lớn nuốt cá bé” như ngày trước.

Agile - Xây dựng tổ chức linh hoạt là xu hướng bắt buộc

- **Xây dựng tổ chức linh hoạt:** Khái niệm Agile đã được thừa nhận rộng rãi là giải pháp giúp ngân hàng tồn tại và phát triển trong kỷ nguyên số. Linh hoạt đồng nghĩa với khả năng đưa khách hàng vào trung tâm, tổ chức các đội nhóm liên chức năng, có trách nhiệm rõ ràng, ra quyết định nhanh.
- **Hiệu quả thực tiễn:** Nâng cao sự gắn kết nhân viên, sự hài lòng khách hàng, tăng hiệu suất hoạt động và tài chính.
- **Phương pháp triển khai:** Scrum phát triển sản phẩm theo chu kỳ lặp (sprint), xây dựng cấu trúc tổ chức tạm thời để thử nghiệm, sau đó mở rộng ra toàn tổ chức. Nghiên cứu cho thấy, 66% ngân hàng đánh giá Agile rất quan trọng nhưng chỉ 6% thực sự đạt chuẩn Agile Performer hoặc Agile Leader. Việc chuyển đổi tổ chức sang Agile cần thời gian, phù hợp thực tiễn từng ngân hàng.



Kết luận

Công nghệ, dữ liệu và AI đang định hình lại tương lai ngành ngân hàng, từ sản phẩm, vận hành, quản trị cho tới cách thức cạnh tranh. Để thành công, ngân hàng cần chuyển đổi mô hình kinh doanh toàn diện, hiện đại hóa công nghệ, xây dựng văn hóa tổ chức linh hoạt, đầu tư mạnh cho nhân sự và hệ sinh thái số. Hoàn thiện hành lang pháp lý, tăng cường hợp tác công nghệ, chủ động sáng tạo và thử nghiệm là chìa khóa phát triển bền vững trong 5-10 năm tới. Tuy nhiên, yếu tố tiên quyết vẫn phải là thay đổi phương thức làm việc của mỗi tổ chức và từng cá nhân.

VnEconomy

Kinh tế
Việt Nam

TẠP CHÍ CỦA HỘI KHOA HỌC KINH TẾ VIỆT NAM

VIETNAM
ECONOMIC TIMES
A PUBLICATION OF VIETNAM ECONOMIC ASSOCIATION

TẠP CHÍ THÔNG TIN KINH TẾ HÀNG ĐẦU VIỆT NAM



Các ấn phẩm:

- **Tạp chí Kinh tế Việt Nam** - 1 số/tuần
- **Vietnam Economic Times** - 1 số/tuần
- **Niên giám Kinh tế Việt Nam và Thế giới** - 1 số/năm
- Và các ấn phẩm đặc biệt nhân dịp Tết, ngày Báo chí Việt Nam, Quốc Khánh 2/9...

ASKO PLATFORM



- **ASKONOMY SMARTCHAT** - TRỢ LÝ HỖ TRỢ CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ
- **ASKOVERSE** - Dịch thuật chuyên ngành
- **ASKOVOCAL** - Chuyển văn bản thành giọng nói tự nhiên
- **ASKORT** - Trợ lý phiên dịch ảo
- **ASKOSCRIP** - Chuyển giọng nói sang văn bản
- **ASKOBRIEF** - Tóm tắt văn bản

Trong suốt hơn 30 năm hoạt động và phát triển, **Tạp chí Kinh tế Việt Nam**, tiền thân là **Thời báo Kinh tế Việt Nam**, tự hào là một trong các cơ quan báo chí truyền thông hàng đầu về kinh tế trong nước - tiên phong mang tới cho độc giả trong và ngoài nước những thông tin và phân tích kinh tế chuẩn xác, hữu ích nhất.

Tạp chí Kinh tế Việt Nam có lượng ấn phẩm đa dạng với các bài viết được chấp bút bởi tác giả là các nhà báo kinh tế với nhiều năm kinh nghiệm và các chuyên gia kinh tế trong và ngoài nước.

Vượt ra khuôn khổ của một cuốn tạp chí, **Tạp chí Kinh tế Việt Nam** còn là nguồn thông tin, cẩm nang tra cứu hữu ích được tin nhiệm bởi các Bộ, Ban, Ngành Nhà nước, các viện nghiên cứu, nghiên cứu sinh, lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên gia truyền thông, kinh doanh, đầu tư... và bất kỳ ai có niềm đam mê dành cho kinh tế.

Tạp chí Kinh tế Việt Nam cũng là một trong các đơn vị báo chí đầu tiên của Việt Nam chính thức ra mắt hệ sinh thái ứng dụng trí tuệ nhân tạo được phát triển độc quyền là **Asko Platform**.



96-98 Hoàng Quốc Việt, Q. Cầu Giấy, Hà Nội



037 934 1521



phathanh@vneconomy.vn



vneconomy.vn - Website tiếng Việt
en.vneconomy.vn - Website tiếng Anh
premium.vneconomy.vn - Đặt mua các ấn phẩm



Market Trends for Digital Banking

Tạm dịch: Các xu hướng thị trường cho ngân hàng số

Diễn giả: Dương Quốc Tú

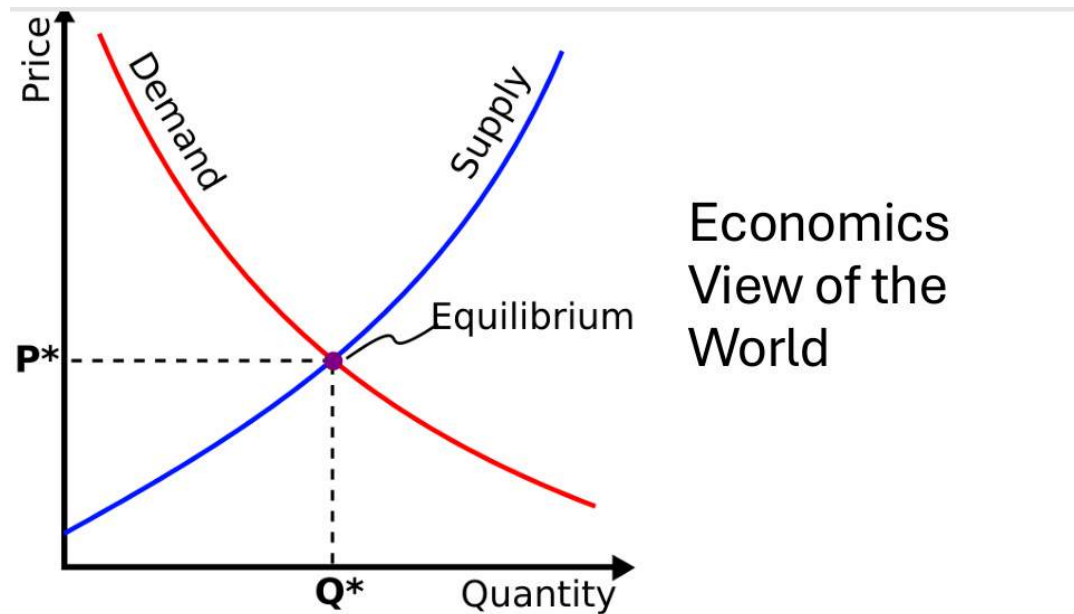
Giám đốc Chuyển đổi, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB)



Diễn giả Dương Quốc Tú đã chia sẻ góc nhìn sâu sắc về xu hướng, thách thức và yếu tố thành công trong quá trình chuyển đổi số của ngành ngân hàng tại Việt Nam, dựa trên hơn 10 năm kinh nghiệm thực tiễn.

Góc nhìn kinh tế học về thị trường

Diễn giả tiếp cận thị trường ngân hàng số tại Việt Nam thông qua lăng kính kinh tế học, định nghĩa kinh tế học là khoa học xã hội liên quan đến việc phân bổ nguồn lực khan hiếm của xã hội để đáp ứng những mong muốn và nhu cầu không giới hạn của nhân loại. Quan điểm này giúp phân tích động lực thị trường thông qua quan hệ cung – cầu.



Cầu (Khách hàng)

Nhu cầu về ngân hàng số tại Việt Nam rất lớn và có nhiều biến động tích cực:

- Mức độ chấp nhận số hóa cao: 87% người lớn ở Việt Nam đã có tài khoản, hơn 90% giao dịch đang trên nền tảng số. Điều này được thúc đẩy bởi sự gia tăng nhanh chóng của người dùng di động và Internet (hơn 75% dân số).
- Thế hệ lớn lên trong kỷ nguyên số: Khách hàng đã quen thuộc với các ứng dụng số như mạng xã hội, chat, mua sắm online và các dịch vụ gọi xe công nghệ.

Phân khúc khách hàng tiềm năng:

- Max (thu nhập dưới 200 triệu/năm): Cần sự tiếp cận số hóa nhưng không phải là nguồn giá trị duy nhất.
- Upper Max (thu nhập 200 triệu - 1 tỷ/năm): Đây là tệp khách hàng có giá trị cao nhất, số hóa sẽ cho 1 nửa doanh thu trong tương lai, trong tài chính sẽ đi từ điểm này. Nhóm này bao gồm những người trẻ làm trong những thành phố lớn: Hà Nội, Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh và quen với công nghệ, trải nghiệm, họ rất sẵn sàng làm mọi thứ trên nền tảng số.

Cung (Ngân hàng, Tổ chức Tài chính, Fintech)

Phía cung bao gồm các ngân hàng truyền thống, ngân hàng số và công ty Fintech.

- Sự trưởng thành của ngân hàng số: Một số Newbank ở Việt Nam đã ra đời trong khoảng mười mấy năm nay, từ Timo, Ubank đến T-NEXT.
- Đầu tư mạnh mẽ vào số hóa của ngân hàng lớn: Từ năm 2017, các ngân hàng đã nhận ra số hóa là một trong ba yêu cầu lớn nhất và đã đầu tư rất lớn vào các lớp Engagement Layer, Integration API, nền tảng dữ liệu và thay đổi Ngân hàng lõi (Core Banking).
- Chi phí đầu tư cao và sự cạnh tranh: Đầu tư của các hạ tầng rất mắc và ví dụ chỉ đầu tư lớp Martech ở các ngân hàng “màu đỏ”, khoảng 75-100 triệu đô la. Điều này tạo lợi thế cạnh tranh lớn cho các ngân hàng lớn có nguồn lực. Các ngân hàng nhỏ hơn rất khó nhưng nếu không đầu tư sẽ chết.
- Phân hóa trong tốc độ chuyển đổi: Các ngân hàng tư nhân đi trước, các ngân hàng quốc doanh theo sau nhưng đầu tư mạnh mẽ hơn trong vài năm qua. Các ngân hàng cổ trung bình cũng bắt đầu lộ trình đầu tư.

Các yếu tố hỗ trợ (Enablers - PESTLE)

Có ba yếu tố chính đã thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam:

- COVID-19: Đây là yếu tố rất lớn mà người ta thay đổi cuộc chơi này ở thị trường Việt Nam. Đại dịch tới buộc người dân, kể cả những người lớn tuổi và ở vùng nông thôn, phải làm quen với hệ thống số hóa do không còn lựa chọn khác. Các ngân hàng đã chuẩn bị trước COVID-19 đã tăng trưởng rất lớn.
- Chính sách của Nhà nước: Yếu tố lớn nhất ảnh hưởng tới lộ trình phát triển này ở thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, cần có sự cân bằng: Ngân hàng đi nhanh hơn Nhà nước thì sẽ có nhiều rủi ro, ngân hàng đi chậm hơn thì sẽ mất lợi thế cạnh tranh.
- Công nghệ (Đặc biệt là AI): AI thay đổi lợi thế cạnh tranh bằng cách cho phép các ngân hàng, đặc biệt là những ngân hàng chưa đầu tư nhiều vào hạ tầng đắt tiền, tái tư duy trải nghiệm tương lai như thế nào. AI giúp tạo ra trải nghiệm vượt trội và là cơ hội để chiếm được một số thành phần trong một số tệp khách hàng.

Bài học từ Việt Nam: Đúc rút trong 10 năm gần đây

Mối quan hệ giữa Design Thinking & Agile

Diễn giả nhấn mạnh sự cần thiết của việc kết hợp Design Thinking (Tư duy Thiết kế) và Agile để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh (Business Agility):

- Vấn đề khi tách rời:
 - Các tổ chức tập trung vào Thiết kế lấy con người làm trung tâm và Lấy khách hàng làm trung tâm nhưng thiếu cách triển khai, dẫn đến việc đội Quản lý Trải nghiệm khách hàng (CX) bị đánh giá là "không có giá trị".
 - Các tổ chức đầu tư vào Agile như một công cụ triển khai nhưng thiếu định hướng ý tưởng, dẫn đến "Agile không đầu, không đuôi, không ra giá trị, sau thì đẹp luôn."
- Sự kết hợp cần thiết: Để thành công thì phải hiểu được giá trị của hai tư duy này.
 - Design Thinking (Đầu vào): Bắt nguồn từ Sự đồng cảm, hiểu khách hàng và hành trình của họ để tạo ra insight và giá trị.
 - Agile (Triển khai): Là công cụ để triển khai các ý tưởng từ Design Thinking. Những tổ chức thành công phải gắn được Design Thinking với Agile chứ không phải tách riêng ra.

Cung cấp trải nghiệm khách hàng tuyệt vời

Để tạo ra sự khác biệt, các ngân hàng cần tập trung vào 4 yếu tố quan trọng trong trải nghiệm khách hàng số tại Việt Nam:

- Tin cậy & Bảo mật: Người Việt Nam còn có sự nghi ngờ đối với các ngân hàng do lịch sử ngành không lâu đời và các sự cố gần đây. Ngân hàng cần tìm cách để tạo ra cảm giác an toàn cho khách hàng, đặc biệt là các giao dịch phức tạp (đầu tư, bảo hiểm). Diễn giả nhấn mạnh, các ngân hàng có trách nhiệm rất lớn với xã hội và cộng đồng trong việc bảo vệ những người lớn tuổi, những người không quen với công nghệ để không bị rơi vào những trường hợp đó.
- Truy cập Đa kênh: Dù số hóa là xu thế, vai trò của chi nhánh vẫn sẽ quan trọng trong 10 năm tới. Ngân hàng phải xây dựng những trải nghiệm xuyên suốt giữa kênh số và các kênh khác. Hiện tại, ít ngân hàng Việt Nam làm được điều này một cách trọn vẹn.
- Dịch vụ Cá nhân hóa: Cung cấp các ưu đãi và tương tác phù hợp cho từng khách hàng tại đúng thời điểm. Đây là yếu tố khó và tốn kém, nhưng AI sẽ giúp ích rất nhiều và là cơ hội để tạo ra sự khác biệt.
- Tốc độ & Đơn giản: Trong thế giới bận rộn, các giao dịch cơ bản cần nhanh. Các giao dịch phức tạp cần được đơn giản hóa thêm. Cần hiểu sâu sắc hành trình và cảm xúc của khách hàng qua Thiết kế lấy con người làm trung tâm để xây dựng giải pháp phù hợp.

Xây dựng đội ngũ để tạo ra trải nghiệm

Để chuyển đổi số thành công, cần một cách tiếp cận xuyên suốt và tập trung vào con người:

- Cách tiếp cận chuyển đổi số:

1 Áp dụng công nghệ:

Mở đủ rộng cho việc triển khai nội bộ và kết nối bên ngoài qua OpenAPI.

2 Thay đổi chuỗi giá trị và mô hình:

Mở dữ liệu để hiểu khách hàng và đưa ra giải pháp phù hợp.

3 Thay đổi con người:

Dẫn dắt toàn bộ nhân sự cùng đi trên lộ trình này, truyền đạt rõ ràng câu chuyện chuyển đổi.

4 Giá trị mang lại rõ ràng:

Đo lường giá trị cụ thể từ đầu tư số hóa.

5 Xây dựng đội ngũ xuyên suốt và mô hình Agile:

- Xây dựng Đội ngũ Hiệu suất cao (DOGOOD)
 - Đa dạng: Đội ngũ nhỏ, đa dạng về tuổi tác, giới tính, kinh nghiệm trong & ngoài ngành để có được góc nhìn đa chiều.
 - Quy luật 1/3: Khoảng 1/3 là người cũ (dẫn dắt), 2/3 là người mới (tạo động lực).
 - Đủ tốt: Có gì dùng đó, đừng có chờ đủ điều kiện rồi mới làm.
 - Người khởi xướng: Tìm những người có sức hút trong ngành số hóa để họ dẫn dắt và thu hút thêm nhân sự.
 - Thuê ngoài và trực tiếp: Để nhanh chóng mở rộng quy mô, cần kết hợp thuê ngoài và đào tạo nội bộ.
 - Tinh thần thép: Tìm những người thật sự muốn thay đổi, họ rất yêu tổ chức, rất tin vào câu chuyện chuyển đổi nhưng chưa có môi trường phát huy.
- Làm thế nào để Giữ chân và Tạo động lực (PEACE):
 - Đãi ngộ: Lương cao trung bình, bù đắp bằng văn hóa, trải nghiệm và kinh nghiệm vượt trội (EVP).
 - Trao quyền: Thật sự trao quyền và lúc trao quyền mà người ta làm không ra, không được mắng chửi, không được đập mà phải giúp đỡ, nâng đỡ họ.
 - Hành động: Chấp nhận rủi ro, 51% là đủ để chạy, không chờ đợi sự chắc chắn đến 95-99% thì quá chậm.
 - Giao tiếp: Truyền đạt thường xuyên chiến lược, lý do và kết quả để mọi người hiểu và tin tưởng.
 - Môi trường: Tạo môi trường, văn hóa, nâng cấp công cụ để mọi người làm việc hiệu quả.
- Yếu tố Quan trọng: VUI: Tạo cơ hội cho mọi người vui vẻ, bỏ đi rào cản, tăng cường sự tin tưởng và tương tác để đạt kết quả tốt hơn.



Xây dựng mô hình vận hành SCALED (Phương thức làm việc Agile)

Để triển khai Agile trên quy mô lớn, diễn giả chia sẻ kinh nghiệm các yếu tố để thành công:

- Tìm kiếm sự đồng thuận: Giải thích cho lãnh đạo hiểu nguyên tắc Agile để họ tạo không gian và ủng hộ đội ngũ. "Họ không thể hiểu cách làm như thế nào, nhưng đủ hiểu để tạo cho mình không gian."
- Giao tiếp: Chủ động chia sẻ về cách làm, kế hoạch và kết quả của các đội nhóm Agile để lan tỏa thông tin.
- Thích ứng: "Be Agile" chứ không phải "Doing Agile". Hiểu rằng Agile là một phương pháp luận để đạt mục tiêu, cần linh hoạt điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh và ADN của từng ngân hàng, tránh "bệnh Agile" cứng nhắc.
- Làm việc cùng địa điểm: Ít nhất trong giai đoạn đầu, các đội cần làm việc cùng nhau để xây dựng niềm tin và sự gắn kết thông qua tương tác hàng ngày.
- Làm gương: Làm thật, học thật, và trên bài học đó phải chia sẻ thật trên hệ thống mình đã làm những gì, không làm được những gì. Điều này giúp tạo dựng lòng tin.

Kết luận

- Sở thích của người tiêu dùng đối với kỹ thuật số sẽ tạo ra cơ hội
- Cạnh tranh từ phía "cung" sẽ gia tăng
- Chính phủ và công nghệ sẽ là những yếu tố then chốt
- Trải nghiệm khách hàng xuất sắc sẽ là yếu tố chiến thắng!
- Hãy tìm những người "DOGOOD" và mang lại cho họ "PEACE"
- Sử dụng "SCALED" như một cách tiếp cận để xây dựng phương thức làm việc Agile ở quy mô lớn



Dẫn đầu thị trường Internet tại Việt Nam, VCCorp là người đi tiên phong trong tất cả các lĩnh vực phục vụ trên 50 triệu người dùng internet

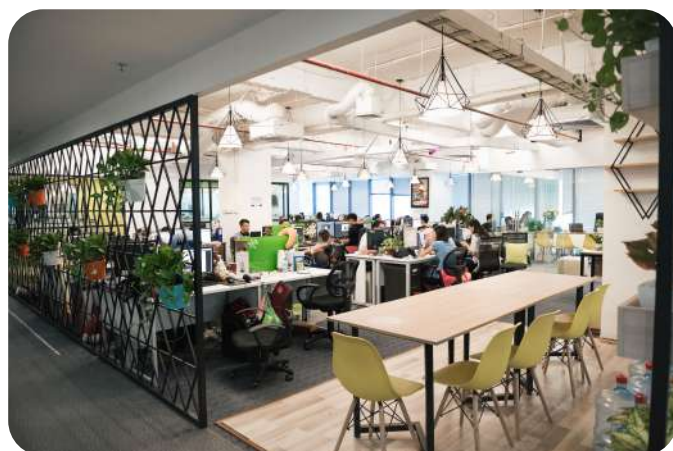


Gần 30 website
thuộc sở hữu độc quyền

Hơn 200
website uy tín

Top 3 công ty
phát hành game trên
nền tảng di động với
thương hiệu Sohagame

Hệ sinh thái
chuyển đổi số
BizFly



Phục vụ
hàng tỷ lượt xem
mỗi tháng

Là đơn vị
xây dựng Lotus
mạng xã hội do người
Việt Nam làm chủ.



Driving Digital Transformation: Lessons from Building the First ASEAN Digital Bank

Tạm dịch: Dẫn dắt Chuyển đổi Số: Bài học từ việc Xây dựng Ngân hàng Thuần Số Đầu tiên của Đông Nam Á

Diễn giả: **Dennis Khoo**
Nguyên Giám đốc Ngân hàng số TMRW, UOB



Bài trình bày của diễn giả Dennis Khoo phân tích sâu sắc những thách thức cốt lõi khiến phần lớn nỗ lực chuyển đổi trong các tổ chức lớn, đặc biệt là ngành ngân hàng, thường không đạt được kết quả mong muốn.

Tại sao hầu hết các dự án chuyển đổi thất bại?

Diễn giả Dennis Khoo mở đầu bằng việc khẳng định rằng hầu hết các dự án chuyển đổi đều thất bại. Theo ông, ngay cả những câu chuyện thành công được quảng bá rộng rãi cũng thường không phản ánh thực tế - sản phẩm hoặc dịch vụ được chuyển đổi có thể tồn tại, nhưng thực tế lại ít hoặc không được khách hàng sử dụng. Nguyên nhân của tỷ lệ thất bại cao này chính là sự phức tạp vốn có trong các nỗ lực chuyển đổi.



Dữ liệu phân tích từ gần 3.000 công ty và 10.000 giám đốc điều hành đã chỉ ra nhiều nguyên nhân dẫn đến thất bại. Phổ biến nhất là thiếu nguồn nhân lực số, đánh giá thấp lợi ích và phóng đại chi phí. Tuy nhiên, diễn giả cũng chỉ ra một vấn đề quan trọng hơn: các công ty hiện nay thường tập trung quá mức vào các khía cạnh như công nghệ và lợi nhuận ngắn hạn, trong khi xem nhẹ các khía cạnh như con người, văn hóa và sự thấu hiểu khách hàng. Ông nhấn mạnh rằng tất cả các yếu tố đều quan trọng và cần được xem xét một cách toàn diện.

Sự phức tạp hiện diện khắp nơi

Một trong những lý do chính khiến chuyển đổi khó khăn là sự phức tạp có mặt khắp mọi nơi trong tổ chức. Các công ty lớn, đặc biệt là ngân hàng, cực kỳ phức tạp.



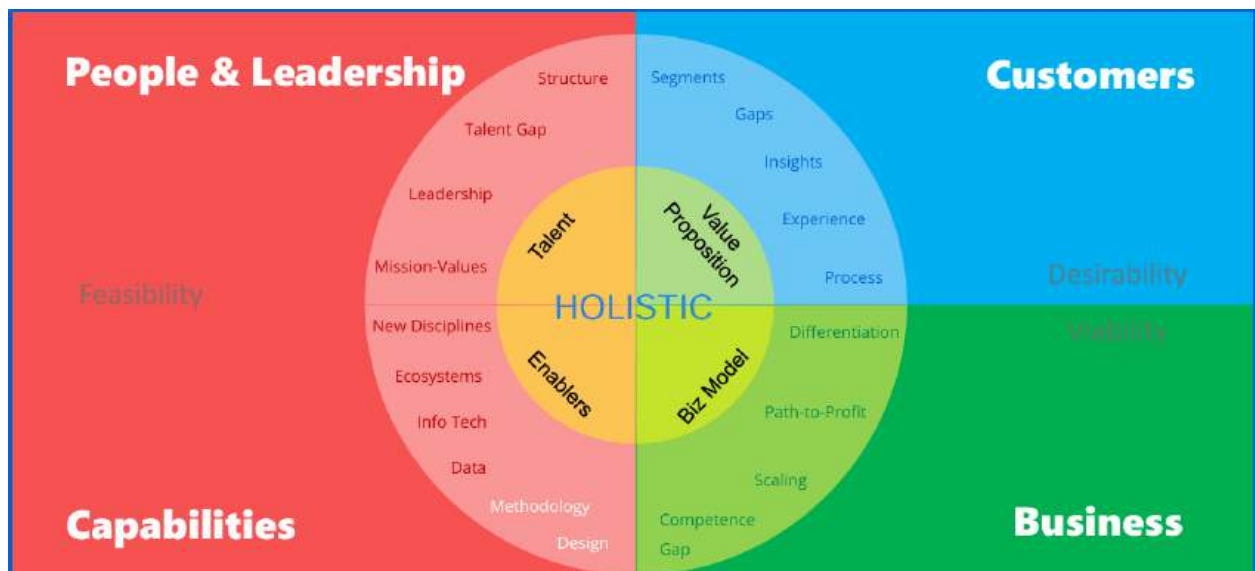
Khác với các startup, các công ty hiện nay phải đối mặt với nhiều ràng buộc, trong đó có các quy định chặt chẽ. Dù giao dịch ngân hàng chỉ là những con số trên máy tính, nhưng mọi quy trình đều đòi hỏi thời gian dài để hoàn thành. Sự phức tạp này thường khiến tổ chức cảm thấy choáng ngợp. Khi đối diện với tình trạng này, phản ứng thông thường là chỉ tập trung vào một khía cạnh, ví dụ như triển khai GenAI mà không cân nhắc kỹ các trường hợp sử dụng phù hợp, phương pháp xử lý dữ liệu, cách ngăn chặn sai lệch, hay việc phân công trách nhiệm quản lý dữ liệu.

Tình hình càng trở nên nghiêm trọng do sự tồn tại của các silo trong tổ chức. Các phòng ban thường chỉ quan tâm đến phạm vi kiểm soát của mình mà không nhìn thấy hoặc không sẵn sàng làm việc tại các điểm giao thoa. Diễn giả Dennis Khoo nhấn mạnh rằng thành công nằm ở những điểm giao thoa này.

Chuyển đổi thực sự là gì? Một cách tiếp cận toàn diện

Diễn giả Dennis Khoo định nghĩa chuyển đổi thực sự là một sự thay đổi có tác động lớn, thường sẽ phải có ảnh hưởng lớn tới khách hàng và thường có phạm vi rất rộng, rất khó để quay trở lại trạng thái ban đầu. Với phạm vi rộng này, chuyển đổi tất yếu sẽ liên quan đến nhiều phòng ban và phá vỡ rào cản giữa các bộ phận.

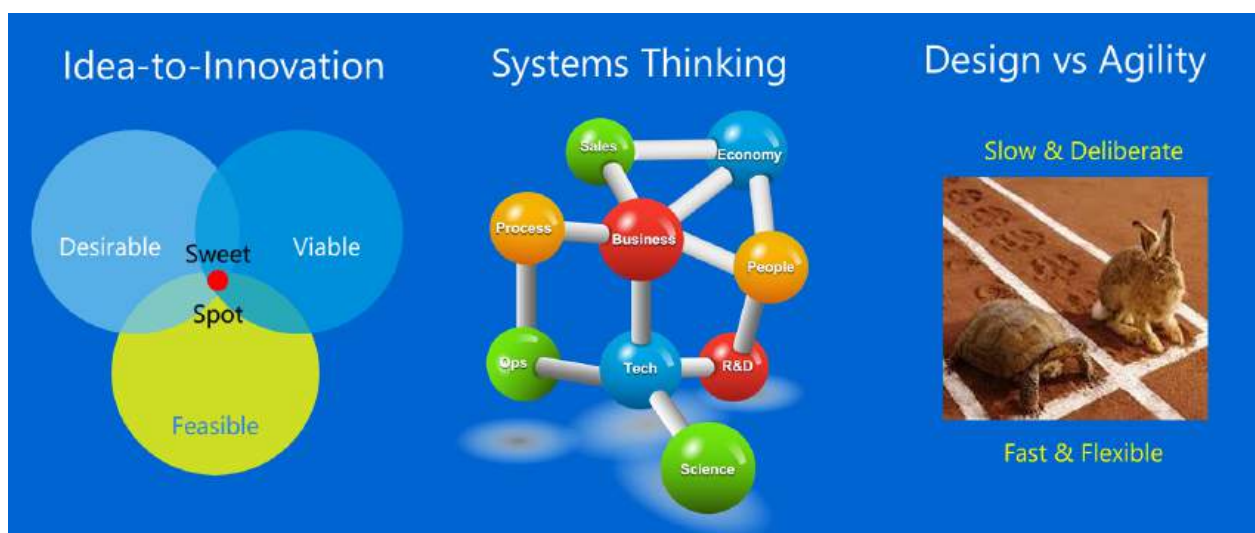
Để đối phó với sự phức tạp và thực hiện chuyển đổi thành công, diễn giả Dennis Khoo đề xuất một cách tiếp cận toàn diện. Cách tiếp cận này kết hợp cam kết giá trị, mô hình kinh doanh và năng lực của tổ chức thành 04 khía cạnh và 19 yếu tố thúc đẩy cần được quản lý. Ông khẳng định mô hình này có thể áp dụng cho mọi ngành. Tất cả những yếu tố này tạo nên bức tranh toàn cảnh của chuyển đổi ngân hàng.



Cần phân biệt giữa số hóa (số hóa các quy trình hiện có, như quản lý kho hàng kỹ thuật số) và chuyển đổi số (chuyển đổi toàn diện tổ chức với số hóa là một phần của sự thay đổi). Chuyển đổi số cần nhiều yếu tố khác ngoài công nghệ.

Ba bước thực tiễn quan trọng để tiến hành chuyển đổi

Từ cách tiếp cận toàn diện đó, diễn giả Dennis Khoo đã đưa ra ba bước thực tế cốt lõi mà các tổ chức có thể thực hiện:



1 Từ Ý tưởng thành Đổi mới: Cần phân biệt rõ ràng giữa "ý tưởng" và "đổi mới". Câu hỏi then chốt là: "Quy trình để chuyển một ý tưởng thành một đổi mới trong tổ chức của bạn là gì và ai chịu trách nhiệm cho nó?" Rất ít tổ chức có câu trả lời rõ ràng cho câu hỏi này. Thường thì tổ chức chỉ làm theo ý kiến của cấp trên. Tuy nhiên, trong một thế giới phức tạp, cấp trên không phải lúc nào cũng đúng. Khi quy trình này không hiệu quả, tổ chức sẽ liên tục trượt mục tiêu, lãng phí nguồn lực và che đậy thất bại bằng những câu chuyện thành công giả tạo. Thực tế cho thấy tỷ lệ ý tưởng thành công rất thấp, thậm chí chỉ 1/400 hoặc thấp hơn.

2 Tư duy Hệ thống: Trong một tổ chức, mọi thứ đều kết nối với nhau. Tuy nhiên, rất ít người nhìn thấy được bức tranh toàn cảnh và các mối liên kết này. Tư duy hệ thống là khả năng nhìn nhận tổ chức như một hệ thống phức tạp. Nó bao gồm việc:

- Hiểu rõ hậu quả của mỗi hành động.
- Nhận biết các vòng lặp tuần hoàn (circular loops) và tác động ngược của chúng.
- Tận dụng các điểm đòn bẩy (leverage points) – những nơi một thay đổi nhỏ có thể tạo ra tác động lớn nhất.
- Tiếp nhận các quan điểm khác biệt – chủ động tìm kiếm và lắng nghe những ý kiến trái chiều.
- Luôn xem xét toàn bộ bức tranh.
- Chấp nhận sự phức tạp thay vì né tránh nó.

Hiểu cách các bộ phận phối hợp để tạo thành một tổng thể hoàn chỉnh. Diễn giả Dennis Khoo chỉ ra rằng trong hầu hết các tổ chức, không có ai được giao trách nhiệm theo dõi và quản lý toàn bộ hệ thống này.

3 Thiết kế và Tính linh hoạt: Đây là sự cân bằng quan trọng mà ít người đề cập. Diễn giả Dennis Khoo lập luận rằng việc chỉ nhấn mạnh vào tính linh hoạt (ủy quyền mọi thứ) mà thiếu thiết kế chiến lược từ cấp cao nhất là "không có cơ hội thành công".

- Thiết kế là quá trình thực hiện các đánh đổi chiến lược giữa được khách hàng yêu thích và tính khả thi về thương mại. Ông giải thích rằng không thể đồng thời đạt được ba yếu tố: được khách hàng yêu thích (desirability), tính khả thi về mặt kỹ thuật (feasibility) và tính khả thi về mặt kinh doanh (viability) mà không có sự đánh đổi. Thiết kế đòi hỏi việc đưa ra các quyết định khó khăn. Đây là cách tiếp cận "chậm

mà chắc để tiến nhanh". Việc xác định người chịu trách nhiệm đặt câu hỏi và thực hiện đánh đổi chiến lược là then chốt.

- Tính linh hoạt (Agility), đặc biệt là Agile trong phát triển phần mềm, tập trung vào việc phá bỏ các silo tổ chức, xây dựng vòng lặp phản hồi và cải tiến liên tục. Phương pháp này bắt đầu với định hướng linh động, linh hoạt để thay đổi (có chọn lọc), và áp dụng nguyên tắc làm nhanh, thất bại nhanh.
- Sự cân bằng: nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng giữa thiết kế (làm việc chậm rãi, có chủ đích) và linh hoạt (di chuyển nhanh, cơ động). Tính linh hoạt giải quyết được các vấn đề xuyên silo, nhưng những quyết định chiến lược cốt lõi cần xuất phát từ thiết kế cấp cao.

Kết luận

Chuyển đổi số là bắt buộc, tuy nhiên tỷ lệ thất bại vẫn rất cao. Nguyên nhân chính xuất phát từ sự phức tạp vốn có của các tổ chức lớn, đặc biệt là tình trạng phân mảnh (silo), cùng với việc thiếu một cách tiếp cận toàn diện. Diễn giả Dennis Khoo đề xuất một khung giải pháp thực tiễn gồm ba trụ cột: xây dựng quy trình chuyển hóa ý tưởng thành đổi mới, áp dụng tư duy hệ thống, và tạo sự cân bằng giữa thiết kế chiến lược (di chuyển chậm để tiến nhanh, đưa ra những đánh đổi cốt lõi từ cấp cao) và tính linh hoạt (hành động nhanh, lặp lại, phá vỡ rào cản).

Diễn giả Dennis Khoo kết thúc bài tham luận với ba câu hỏi then chốt dành cho các nhà lãnh đạo và chuyên gia chuyển đổi số:

1. Quy trình chuyển đổi từ ý tưởng thành đổi mới của công ty bạn là gì và ai chịu trách nhiệm về quy trình đó?
2. Làm sao để nuôi dưỡng tư duy hệ thống ở quy mô lớn trong tổ chức?
3. Sự cân bằng giữa thiết kế và linh hoạt trong tổ chức bạn hiện ở đâu, ai đảm nhận vai trò thiết kế, ai phụ trách tính linh hoạt, và mối quan hệ giữa hai yếu tố này ra sao?

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC CỦA ATLASSIAN VÀ SCALED AGILE, INC. TẠI VIỆT NAM



Về BiPlus

Năm 2021, BiPlus chính thức trở thành Đối tác Giải pháp của Atlassian với tốc độ tăng trưởng ấn tượng 500%/năm.

Với chuyên môn sâu rộng, đội ngũ nhân sự chất lượng và quy trình đạt chuẩn quốc tế, BiPlus là đối tác cung cấp dịch vụ Atlassian và tư vấn, đào tạo, triển khai SAFe chuyên nghiệp cho hơn 50 tập đoàn lớn thuộc VNR500.

150+ nhân sự chất lượng cao

70

Atlassian
developer

40

Cloud
engineer

10

ITSM
consultant

10

Cloud migration
consultant

8

Kỹ sư
Atlassian

8

Atlassian
consultant

2

Scaled Agile
consultant

2

Atlassian
Certified Expert



Vì sao BiPlus là đối tác đáng tin cậy của các tập đoàn?

Chuyên dự án lớn • Kinh nghiệm dày dặn • Đội ngũ xuất sắc

Dịch vụ Atlassian trọn gói



Cung cấp bản quyền
phần mềm Atlassian



Triển khai và tùy chỉnh
phần mềm Atlassian



Cất chuyển lên cloud
(Cloud Migration)



Phát triển và tích hợp
plugin

Dịch vụ IT/ dịch vụ khác



IT outsourcing



Managed services



Chuyển đổi Agile



Cung ứng nhân sự IT



How and How Not to Use a Consulting Firm

Tạm dịch: Cách làm việc hiệu quả với các đơn vị tư vấn

Diễn giả: **Jungkiu Choi**

Cố vấn cấp cao, Boston Consulting Group (BCG)



Người điều phối: **Dennis Khoo**

Nguyên Giám đốc Ngân hàng số TMRW, UOB

Cuộc đối thoại giữa ông Jungkiu Choi và ông Dennis Khoo đã đi sâu vào một trong những chủ đề thực tiễn nhất đối với các tổ chức hiện đại: làm thế nào để sử dụng dịch vụ tư vấn một cách hiệu quả trong quá trình chuyển đổi. Với hơn 35 năm kinh nghiệm trong ngành ngân hàng và tư vấn, diễn giả Jungkiu Choi không chỉ phân tích những điều cần làm, mà còn chỉ rõ các sai lầm phổ biến – từ việc xây dựng yêu cầu tư vấn quá dài dòng, đến cách quản lý mang tính hình thức mà thiếu chiến lược hành động thực tiễn.

Ký ức từ Việt Nam và kinh nghiệm toàn cầu

Diễn giả Jungkiu Choi mở đầu bằng cách chia sẻ lại những năm đầu làm việc tại Việt Nam từ năm 1996, nơi ông không chỉ học hỏi được nhiều bài học thực tiễn trong kinh doanh mà còn trải nghiệm một môi trường văn hóa độc đáo. Ông từng là người chịu trách nhiệm phê duyệt tất cả các dự án tư vấn tại ngân hàng Standard Chartered trên toàn bộ 77 quốc gia, điều này giúp ông có góc nhìn đa chiều từ cả hai phía: phía người sử dụng và phía người cung cấp dịch vụ tư vấn.

Người điều phối Dennis Khoo tiếp lời bằng cách giới thiệu Jungkiu như một trường hợp hiếm hoi từng trải nghiệm cả hai vai trò. Ông nhận định rằng trong bối cảnh hiện nay, gần như mọi ngân hàng đều sử dụng dịch vụ tư vấn – từ những hãng tên tuổi như McKinsey, BCG – và thách thức lớn nhất không nằm ở việc lựa chọn tư vấn, mà là làm sao để hợp tác một cách hiệu quả và thực chất.

Tư duy thực tiễn - Bắt đầu từ mục tiêu rõ ràng

Diễn giả Jungkiu Choi chia sẻ một ví dụ điển hình về sự thành công đến từ tư duy chiến lược rõ ràng. Vào năm 1998, sau khủng hoảng tài chính châu Á, chính phủ Hàn Quốc đã thúc đẩy phục hồi tinh thần dân tộc thông qua văn hóa đại chúng như K-pop và phim truyền hình.

Từ đó, ông nhấn mạnh rằng bất kỳ tổ chức nào cũng cần bắt đầu bằng mục tiêu cụ thể, ví dụ như: rút ngắn thời gian xử lý từ 27 ngày xuống còn 20 phút, thay vì những khẩu hiệu mơ hồ như trở thành ngân hàng tốt nhất thế giới. Ông cũng cảnh báo rằng việc xây dựng các bộ hồ sơ mời thầu (RFP) dài đến 1.500 trang chỉ khiến mọi thứ thêm rối rắm, vì chứa quá nhiều yêu cầu không thực sự cần thiết. Tệ hơn nữa, nhiều tổ chức còn mời tư vấn trong khi nội bộ chưa đạt được đồng thuận, điều này dễ dẫn đến tình trạng các bên chỉ trích lẫn nhau và khiến dự án thất bại.

Người điều phối Dennis Khoo chia sẻ thêm, ông đã thấy nhiều RFP được hình thành từ sự tích lũy các mong muốn rời rạc từ nhiều phòng ban, mà không có ai đứng ra làm chủ. Hệ quả là không ai thực sự chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng.

Những khái niệm trọng điểm từ thực tiễn toàn cầu

Diễn giả Jungkiu Choi tiếp tục đưa ra bốn khái niệm chiến lược phản ánh những gì ông từng chứng kiến trong các tổ chức lớn trên thế giới.

- “Last 1.000 Days”: ngụ ý rằng ba năm gần đây thế giới đã trải qua rất nhiều biến động. Không ai có thể dự báo được những biến động đó, do đó, việc tạo ra những bảng tính Excel khổng lồ nhằm kiểm soát tương lai chỉ là một dạng ảo tưởng kiểm soát.
- “Fantasy of Control”: Theo ông, nhiều tổ chức đang bị cuốn vào việc quản lý các chi tiết quá nhỏ (như sai số 0.001%) mà quên mất bức tranh lớn. Việc cố gắng kiểm soát mọi thứ thay vì học cách thích ứng và phản ứng linh hoạt đã và đang trở thành rào cản lớn trong quá trình chuyển đổi.
- Vấn đề tổ chức bị chia cắt thành các silo. Khi các phòng ban hoạt động biệt lập và đưa ra các yêu cầu tư vấn riêng biệt, kết quả là những sản phẩm như 2.000 chatbot phát triển riêng rẽ - một con số lớn nhưng lại không mang lại cải thiện thực chất về năng suất. Sự thiếu kết nối chiến lược dẫn đến lãng phí và mâu thuẫn giữa các nỗ lực cải tiến.
- “Time Machine”: Ông đưa ra ví dụ rằng nếu có thể quay lại năm 2006 và cảnh báo Citi hay AIG về cuộc khủng hoảng tài chính sắp đến, điều đó cũng sẽ vô nghĩa nếu ban lãnh đạo đang “say men thành công” và không muốn nghe. Bài học cốt lõi ở đây là: nếu lãnh đạo không tin, thì ngay cả sự thật cũng không giúp ích được gì.

Chất lượng tư vấn phụ thuộc vào chính lãnh đạo

Diễn giả Jungkiu Choi kết luận rằng chất lượng của bất kỳ dự án tư vấn nào cũng không thể vượt quá tầm nhìn và cam kết của ban lãnh đạo. Nhiều tổ chức kỳ vọng tư vấn sẽ đưa ra những ý tưởng kỳ diệu như Google hay Tesla, nhưng đó là sự hiểu nhầm bản chất công việc tư vấn. Các công ty tư vấn không phải là những nhà phát minh - họ cung cấp mô hình mẫu, kinh nghiệm và dữ liệu từ các ngành tương tự. Ông lấy lĩnh vực Fintech làm ví dụ: chỉ có 2% startup tồn tại sau 10 năm, và thật phi lý nếu yêu cầu tư vấn thiết kế mô hình để chắc chắn lọt vào nhóm 2% đó.

Người điều phối Dennis Khoo đưa ra một gợi ý thực tế: điều quan trọng là sử dụng tư vấn để kiểm nghiệm ý tưởng, xác định rủi ro và phản biện chiến lược. Điều này đặc biệt có giá trị khi đội ngũ nội bộ chưa đủ mạnh hoặc thiếu người có năng lực đặt câu hỏi đúng lúc.

Câu chuyện thành công: Từ lý tưởng đến thực thi

Diễn giả Jungkiu Choi chia sẻ hai dự án mà ông đánh giá là thành công điển hình trong sự nghiệp.

- Dự án đầu tiên là với Samsung vào những năm 1990, khi Chủ tịch tập đoàn đặt ra một câu hỏi cho ông: “Thương hiệu Samsung ở ngoài top 500 toàn cầu. Trước khi tôi mất, anh có thể đưa nó vào top 10 không? Hãy nói tôi cách làm.” Chỉ một câu hỏi, không phải RFP 1.000 trang. Một mục tiêu rất rõ ràng.
- Dự án thứ hai là tại một ngân hàng ở Việt Nam. Ban đầu, ngân hàng này xử lý hồ sơ trong 29 ngày và tỷ lệ làm đúng ngay lần đầu chỉ đạt 20%. Sau khi áp dụng phương pháp quản trị linh hoạt (Agile), triển khai MVP theo từng Quý, và đặc biệt là có sự tham gia trực tiếp của CEO mỗi tuần, họ đã rút ngắn thời gian xử lý xuống còn 20 phút và đạt tỷ lệ làm đúng ngay lần đầu lên tới 99%. Trong quá trình đó, không còn Powerpoint nữa, chỉ làm thực tế, theo dõi trên tường, Excel, kết quả hệ thống. Giai đoạn chuyển giao cũng được thực hiện rất chiến lược: MVP đầu tiên do tư vấn dẫn dắt, MVP thứ hai cùng triển khai, và MVP thứ ba để khách hàng hoàn toàn tự vận hành. Mô hình này được tóm gọn thành công thức “Build - Operate - Transform”. Đây cũng là một trong những dự án mà ông đánh giá là thành công nhất vì khách hàng không còn cần đến tư vấn nữa.

Kết luận

Người điều phối Dennis Khoo tổng kết buổi trò chuyện bằng lời cảm ơn sâu sắc và nhận định rằng những chia sẻ của diễn giả Jungkiu Choi không chỉ thực tế, mà còn mang tính định hướng cho những tổ chức đang bước vào giai đoạn chuyển đổi.

Tư vấn hiệu quả không nằm ở việc chọn đúng công ty, mà ở cách lãnh đạo định hướng mục tiêu rõ ràng, cam kết trách nhiệm cụ thể, và sẵn sàng thay đổi. Trong thời đại mà mọi tổ chức đều đối mặt với áp lực chuyển đổi, việc chạy theo những báo cáo dài dòng hay benchmark không mang lại nhiều giá trị bằng việc tập trung vào kết quả thực tế. Tư vấn không phải là người làm thay, mà là người đồng hành, hỗ trợ hành trình. Và chuyển đổi thật sự - như diễn giả Jungkiu Choi nhấn mạnh - chỉ bắt đầu từ bên trong: từ tư duy của chính người lãnh đạo.



Global Trends of Enterprise Agility Transformation

Tạm dịch: Các xu hướng toàn cầu về chuyển đổi linh hoạt trong doanh nghiệp

Diễn giả: Ola Gedenryd
Chuyên gia tư vấn triển khai SAFe®,
Cố vấn phát triển đối tác SAFe



Bản trình bày của Ola Gedenryd tập trung vào các xu hướng chính và các yếu tố quan trọng để các doanh nghiệp phát triển mạnh trong bối cảnh toàn cầu ngày càng biến động và phức tạp. Ông nhấn mạnh sự cần thiết của tư duy linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm, tuân thủ chiến lược và tích hợp AI có trách nhiệm

Bối cảnh và thách thức hiện tại

Thế giới hiện nay đang đối mặt với những thay đổi nhanh chóng và liên tục, được biểu hiện bởi:

- **Bất ổn chính trị:** Chúng ta đang ở trong thế giới của sự bất ổn chính trị. Các yếu tố như thuế quan và gián đoạn chuỗi cung ứng là những ví dụ rõ ràng.
- **Thách thức về môi trường:** Áp lực môi trường, bao gồm các sự kiện thời tiết cực đoan như lũ lụt, đang ngày càng gia tăng.
- **Quy định và tuân thủ:** Các quy định mới, đặc biệt là về ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị), đang xuất hiện và yêu cầu các doanh nghiệp phải tuân thủ nghiêm ngặt để tránh mất giấy phép hoạt động hoặc đối mặt với các hình phạt.
- **Tốc độ thay đổi ngày càng nhanh:** Điều này tạo ra áp lực lớn lên các nhà lãnh đạo và nhân viên, những người phải đưa ra nhiều quyết định trong bối cảnh trách nhiệm cao.

Các xu hướng chuyển đổi chính

Dựa trên kinh nghiệm từ hơn 20.000 khách hàng trên toàn cầu, hơn 2 triệu người được đào tạo và các cuộc khảo sát khách hàng, có bốn xu hướng chính nổi bật trong việc thúc đẩy sự linh hoạt của doanh nghiệp:

We have listened to our customers and want to share the trends

SAFe at a Glance
Work Differently. Build the Future.

525
Scaled Agile Partners in 50+ countries

20,000
SAFe enterprises across every industry from healthcare to aerospace

2,000,000
SAFe-trained professionals in 110+ countries

PLEDGE 1%
DO ALL THE GOOD YOU CAN
Scaled Agile stock equity and employee time to Pledge 1% campaigns

SAFe is how enterprises build a culture of resiliency to thrive in a changing world by learning and practicing agile ways of working.

Typical Results

- 50% Faster Time-to-Market
- 35% Increase in Productivity
- 50% Improvements in Quality
- 30% Happier, more Engaged Employees

For Everyone Across the Organization
For C-levels to finance, marketing, IT, and everyone in between, SAFe helps transform your entire enterprise to meet customer expectations now and into the future.

EXECUTIVE TEAMS
LEADERS OF TEAMS
MEMBERS OF TEAMS

SAFe Studio
Work Differently. Build the Future.

SAFe SUMMIT
Scaled Agile Summit that enables attendees to engage directly with world class experts, gain changing knowledge, and much more.

State of SAFe REPORT 2025

SAFe SUMMIT
TORRENTO, ITALY
07 - 10 APRIL, 2025

1. Từ Tư duy Dự án sang Tư duy Sản phẩm: Một Sự Thay Đổi Tư duy Cơ bản

- **Trò chơi Hữu hạn (Finite Game) và Trò chơi Vô hạn (Infinite Game):**
 - **Trò chơi Hữu hạn (Dự án):** Có phạm vi rõ ràng, thời gian xác định, quy tắc và kết quả có thể dự đoán được.
 - **Trò chơi Vô hạn (Sản phẩm):** Không có điểm kết thúc xác định. Mục tiêu là duy trì hoạt động càng lâu càng tốt, liên tục phát triển và thích nghi. “Bạn không thể thắng một trò chơi vô hạn với tư duy hữu hạn”. (Simon Sinek)
- **Sự kém hiệu quả của tư duy dự án trong thế giới thay đổi nhanh chóng:** Việc cố gắng áp dụng một phạm vi cố định (tư duy hữu hạn) vào một thế giới thay đổi nhanh chóng không còn hiệu quả.
- **Tập trung vào Kết quả (Outcome) thay vì Sản lượng (Output):** Các tổ chức thường chỉ tập trung vào việc cải thiện hiệu suất của các nhà phát triển (chiếm khoảng 8% tổng thời gian) mà bỏ qua 92% thời gian dành cho các hoạt động trước và sau quá trình phát triển IT. Điều quan trọng là phải nhìn vào đúng thứ và tập trung vào kết quả đầu tiên, kết quả đầu tiên là sống sót.

2. Đổi mới sáng tạo lấy khách hàng làm trung tâm: Trọng tâm của tính linh hoạt trong doanh nghiệp

- **Phản hồi liên tục:** Các công ty cần liên tục thu thập phản hồi từ khách hàng, không chỉ ở giai đoạn đầu của dự án.
- **Thích nghi với thị trường thay đổi:** Thị trường đang thay đổi rất nhanh. Việc có các vòng phản hồi liên tục là cần thiết để đảm bảo các giải pháp phù hợp với nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.
- **Tư duy ám ảnh bởi khách hàng:** Amazon, họ bị ám ảnh bởi khách hàng, nghĩa là họ luôn tò mò.

3. Khả năng tuân thủ được ví như một lợi thế cạnh tranh

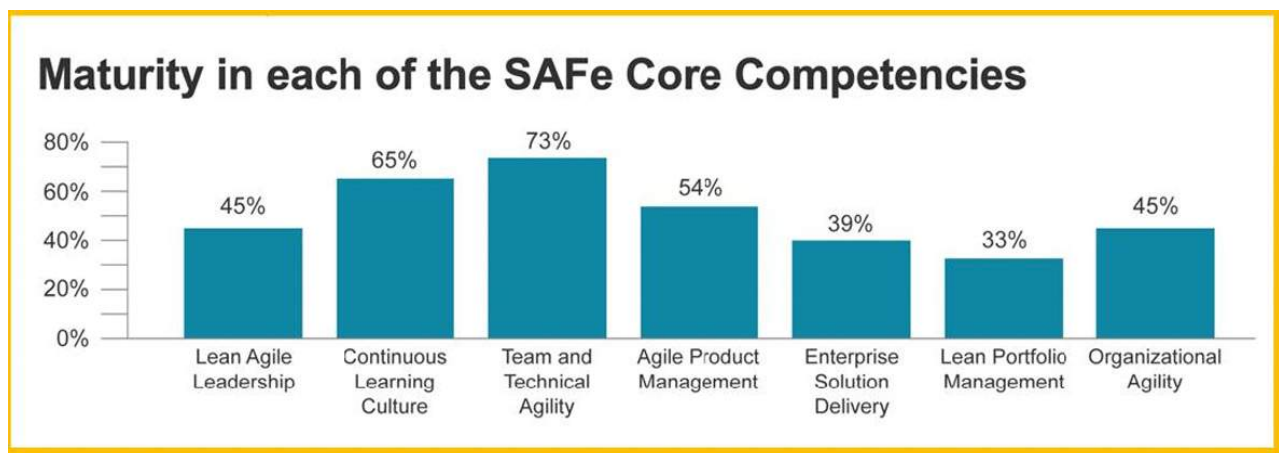
- **Từ nỗi sợ hãi đến cơ hội chiến lược:** Ban đầu, tuân thủ thường được coi là một gánh nặng, gây chậm trễ và tiêu tốn nguồn lực. Tuy nhiên, nó nên được nhìn nhận như một lợi thế chiến lược và một cơ hội chiến lược.
- **Tích lũy kinh nghiệm lịch sử:** Các quy định tuân thủ thường xuất phát từ những bài học đắt giá trong quá khứ, giúp ngăn chặn các vấn đề tương tự tái diễn.
- **Quy định sẽ không biến mất:** Nó sẽ chỉ ngày càng nhiều hơn. Do đó, việc xây dựng năng lực tuân thủ mạnh mẽ là điều cần thiết.

4. Trí tuệ Nhân tạo (AI)

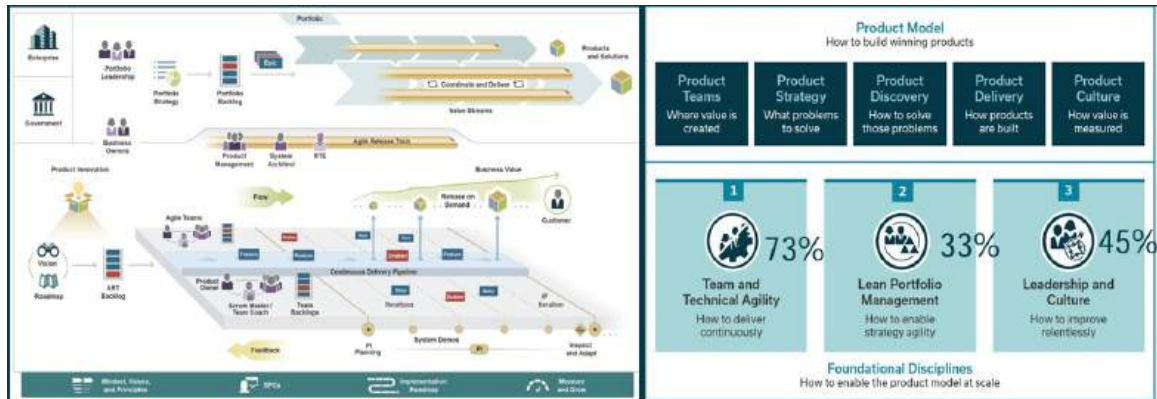
- **Tăng tốc đáng kể:** AI có thể hoàn thành các tác vụ trong vài phút mà trước đây mất hàng tuần.
- **Mức độ áp dụng hiện tại:** 41% khách hàng đã sử dụng một số công cụ AI giới hạn, và chỉ 12% có cách tiếp cận rộng hơn. Chỉ 28% nhân viên sử dụng AI trong công việc hàng ngày, chủ yếu trong các hoạt động nội bộ.

- **AI có trách nhiệm (Responsible AI):** Nó là một siêu năng lực đang đến và nó có thể cực kỳ nguy hiểm nếu bạn không sử dụng một cách có trách nhiệm. Việc đảm bảo AI có trách nhiệm là quan trọng như tất cả các quy định tuân thủ khác mà chúng ta đang thực hiện.
- **Vai trò của AI trong mô hình vận hành sản phẩm:** AI có thể tăng cường lực lượng lao động, tự động hóa việc viết mã (các nhóm ngày càng ít viết mã hơn, thay vào đó là dạy AI viết mã).
- **Đo lường giá trị AI:** Cần đảm bảo các khoản đầu tư vào AI mang lại giá trị thực sự, không chỉ là công nghệ.
- **Lãnh đạo trong kỷ nguyên AI:** Chúng ta cần ngừng quản lý con người. Chúng ta cần lãnh đạo hệ thống.

Mô hình vận hành sản phẩm ở quy mô lớn và quản lý danh mục đầu tư tinh gọn (Lean Portfolio Management)



- **Mô hình vận hành sản phẩm:** Một cách tiếp cận để tạo ra môi trường đổi mới, giúp các tổ chức cung cấp các tính năng đổi mới cho khách hàng nhanh hơn, tốt hơn, rẻ hơn đối thủ cạnh tranh.
- **Đo lường sự trưởng thành:**
 - Cấp độ nhóm và kỹ thuật (DevOps): Mức độ trưởng thành cao (73%).
 - Lãnh đạo và quản lý sản phẩm: Mức độ trưởng thành thấp hơn.
 - Quản lý danh mục đầu tư tinh gọn (Lean Portfolio Management): Mức độ trưởng thành thấp nhất nhưng tiềm năng cao nhất.
- **Tầm quan trọng của Quản lý danh mục đầu tư tinh gọn (LPM):**
 - Đảm bảo sự đồng bộ giữa mục tiêu chiến lược và giải pháp của công ty.
 - Thúc đẩy các nhà lãnh đạo với chiến lược, ý định, tầm nhìn rõ ràng và ngân sách danh mục đầu tư.
 - Tạo ra một luồng các cơ hội kinh doanh (epics), khuyến khích thử nghiệm, học hỏi nhanh và lấy khách hàng làm trung tâm.



- Hỗ trợ các nhóm làm việc lâu dài (long-lasting team) bằng cách cấp vốn cho họ và liên tục đo lường, phản hồi về chiến lược.
- Ví dụ thực tế:
 - Fifth Third Bank: Chuyển đổi từ hơn 300 dự án Waterfall năm 2018 sang mô hình vận hành sản phẩm đầy đủ với 230 nhóm Agile vào năm 2024.

Fifth Third Bank Overview

CORPORATE PROFILE
 Fifth Third Bank, National Association, established in 1858, is a diversified financial services company headquartered in Cincinnati, Ohio.
 Fifth Third is among the largest money managers in the Midwest. It operates four main businesses: Commercial Banking, Branch Banking, Consumer Lending, and Wealth & Asset Management.

\$208B in assets
\$541B in assets under care

~1,100 Full-service banking centers
 2,300+ Fifth Third branded ATMs
 ~52,000 Fee-free ATMs nationwide

Things to know

- What's in a name? In the early 1900s, Fifth National and Third National Bank decided to go into business together. Hence, 5/3 Bank!
- In the early 1960s, Fifth Third was one of the first banks to transition its accounting systems to computers.
- In 1977, Fifth Third Bank introduced JEANIE®, the first online shared network of automated teller machines in the United States.

© Scaled Agile, Inc.

- FedEx: Điều hành toàn bộ tổ chức bằng cách sử dụng quản lý danh mục tinh gọn (LPM) trong hơn 10 năm, giảm từ 18 danh mục đầu tư xuống còn 5, với hơn 40.000 thành viên. Điều này chứng minh rằng mô hình này thực sự có hiệu quả ngay cả trong các tổ chức lớn, có nhiều quy định.

Example of Product Portfolio at FedEx

Commercial	Supply Chain Operations	Enterprise Services	Data & AI	Platforms
Customer strategy and experience, marketing and sales, revenue services as well as Office and retail solutions	Lifecycle of package from pickup through delivery, including linehaul, clearance, network, and shipment	Central support functions that serve the business to drive efficiency i.e., finance, HR, real estate, legal services and corporate resources	Scalable and reusable capabilities that enable smarter supply chains	Core components that enable networking and enterprise solutions and support at the intersection of the digital and physical world
ARTs (A) 46	47	7	4 + Dataworks Pods	12



148 ARTs

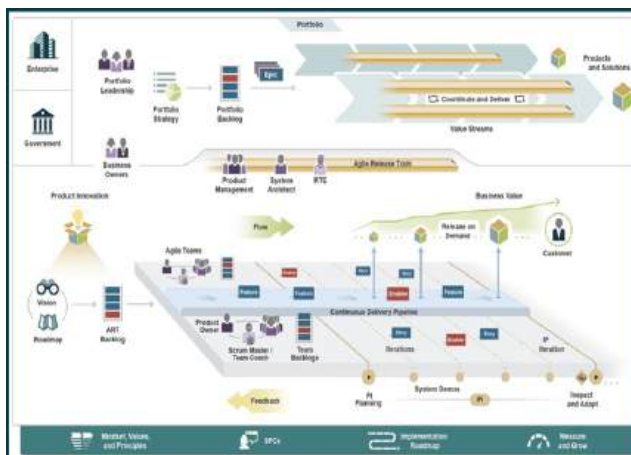


14000 Team members

© Scaled Agile, Inc.

Năng lực AI đối với sự linh hoạt trong kinh doanh

- **AI tăng cường lực lượng lao động:** AI sẽ ngày càng hỗ trợ các nhóm, đặc biệt trong việc tự động hóa việc viết mã.
- **AI được tích hợp vào các giải pháp:** Các giải pháp cần được xây dựng với khả năng AI, đồng thời đảm bảo sử dụng AI có trách nhiệm.
- **Đo lường kết quả đầu tư AI:** Cần tập trung vào việc AI mang lại giá trị thực sự cho doanh nghiệp.
- **Phong cách lãnh đạo mới:** Lãnh đạo cần chuyển từ quản lý con người sang lãnh đạo hệ thống để thích ứng với việc quản lý các tác nhân AI (AI Agents).



Tổng kết và hành động

Tư duy sản phẩm: Chuyển từ tư duy dự án sang sản phẩm, nhận ra rằng thế giới là một "trò chơi vô hạn" và chúng ta không thể thắng nó với tư duy hữu hạn.

- Đồng bộ cấp cao nhất: Đảm bảo sự đồng bộ giữa phát triển sản phẩm và các mục tiêu kinh doanh tổng thể của tổ chức. Sự đồng bộ này kết hợp với AI cho phép gia tăng tốc độ.
- Đổi mới sáng tạo lấy khách hàng làm trung tâm: Luôn tò mò về nhu cầu của khách hàng và liên tục tìm kiếm phản hồi.
- Khả năng tuân thủ là cơ hội chiến lược: Nhìn nhận tuân thủ như một lợi thế chiến lược và sử dụng AI để giải quyết các thách thức liên quan.
- AI mang lại cơ hội lớn nhưng cần được xử lý cẩn thận, đặc biệt là đảm bảo sử dụng AI có trách nhiệm.

Scaled Agile, Inc. là đơn vị cung cấp SAFe® - hệ thống đáng tin cậy nhất thế giới để đạt được sự linh hoạt trong kinh doanh (Business Agility).

Thông qua các giải pháp tích hợp giúp các nhóm tìm ra phương thức làm việc hiệu quả hơn, Scaled Agile đang định nghĩa lại cách các tổ chức hàng đầu trên thế giới xác định và mang lại giá trị cho khách hàng, tận dụng các cơ hội mới nổi và cải thiện kết quả kinh doanh.

Tìm hiểu thêm tại scaledagile.com

1.000.000+

Chuyên gia được
đào tạo SAFe

20.000+

tổ chức toàn cầu
áp dụng

500+

Đối tác chuyển đổi
và nền tảng

110+

Quốc gia có người
được đào tạo





Evolving Business Agility Roles in the Era of Generative AI

Tạm dịch: Sự phát triển của các vai trò trong Business Agility trong kỷ nguyên Generative AI

Diễn giả: **Lucas Souza**
Trưởng nhóm Chuyển đổi Agile, ngân hàng DBS



Bài trình bày đi sâu vào sức mạnh chuyển đổi của Trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Gen AI), trong đó phân tích sự thay đổi vai trò trong Business Agility dưới tác động của Gen AI và nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố con người trong việc tối ưu hiệu suất. Mục tiêu cuối cùng là tích hợp AI hiệu quả trong khi vẫn duy trì yếu tố con người - yếu tố then chốt để nâng cao khả năng linh hoạt của doanh nghiệp.

Business Agility là gì?

Business Agility (Sự linh hoạt trong kinh doanh) được định nghĩa là khả năng của một tổ chức nhanh chóng thích ứng với những thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng thông qua các giải pháp sáng tạo và quy trình hiệu quả.

- Phản ứng nhanh trước sự thay đổi
- Nhận diện cơ hội một cách kịp thời
- Giảm thiểu rủi ro một cách hiệu quả
- Thúc đẩy tư duy sáng tạo thông qua thử nghiệm

Mục tiêu lớn nhất khi một tổ chức quyết định chuyển sang Business Agility là gì?

Diễn giả Lucas Souza chia sẻ: Tại DBS, mục tiêu chính là kết quả kinh doanh, tài chính - như mọi ngân hàng khác. Nhưng chúng tôi không muốn chỉ có lợi nhuận hoặc kết quả tốt mà bỏ qua đội nhóm, bỏ qua con người. Vì vậy, chúng tôi cũng đặt ra các mục tiêu liên quan tới việc cải thiện trải nghiệm khách hàng và trải nghiệm nhân viên. Trải nghiệm khách hàng và trải nghiệm nhân viên, chúng tôi đặt ngang hàng với nhau, đảm bảo rằng dù có bất cứ thay đổi nào, cũng không làm ảnh hưởng tới các giá trị và nguyên tắc của tổ chức.

Business Agility với Generative AI

Gen AI đóng vai trò là một yếu tố hỗ trợ quan trọng cho Business Agility, giúp tổ chức ra quyết định tốt hơn và nhanh hơn, tự động hóa các quy trình, đồng thời mang đến trải nghiệm khách hàng cá nhân hóa.

1. **Tăng tốc và cá nhân hóa việc tạo nội dung:** Gen AI tự động hóa các công việc sản xuất tài liệu, code, và các chiến dịch tiếp thị. Doanh nghiệp có thể giảm thời gian từ vài ngày xuống vài giờ, tăng sản lượng nội dung và cá nhân hóa theo từng đối tượng khách hàng.

Ví dụ: Một đội nhóm tại DBS có thể ưu tiên Backlog, đề xuất giải pháp với Gen AI, giúp tiết kiệm thời gian họp, tập trung vào công việc quan trọng hơn.

2. **Cải thiện ra quyết định dựa trên dữ liệu:** Gen AI không chỉ xử lý dữ liệu nhanh mà còn phát hiện các mẫu ẩn, đưa ra gợi ý thay vì chỉ cung cấp dashboard. Điều này giúp các nhóm đưa ra quyết định nhanh, chính xác, tăng 17% tỷ lệ chuyển đổi bán hàng, rút ngắn đến 40% thời gian ra quyết định.

Ví dụ: Thay vì chỉ xem Dashboard, Gen AI đưa ra những đề xuất ra quyết định cụ thể, phù hợp từng hoàn cảnh.

3. **Thúc đẩy hiệu quả vận hành thông qua tự động hóa thông minh:** Gen AI tối ưu hóa quy trình vận hành bằng cách tự động hóa các tác vụ lặp đi lặp lại (như kiểm thử phần mềm, kiểm soát chất lượng, giám sát canary release), giảm 90% quy trình thủ công, tiết kiệm thời gian và chi phí vận hành.

Ví dụ: Quá trình triển khai sản phẩm mới được Gen AI tự động giám sát hiệu suất, khi phát hiện vấn đề sẽ tự động dừng hoặc kích hoạt hợp khẩn - tất cả đều không cần can thiệp thủ công.

Sự thay đổi vai trò trong Business Agility dưới tác động của Gen AI

Gen AI đang thay đổi các vai trò trong Business Agility. Các vai trò truyền thống đang chuyển đổi thành những vai trò mới, đặc biệt là 05 vai trò chính này. Cụ thể:

1. **Từ Người Điều phối (Facilitator) sang Huấn luyện viên AI (AI-Augmented Coach):** GenAI hỗ trợ việc tóm tắt cuộc họp, tự động hóa các tác vụ định kỳ và phân tích hiệu suất nhóm. Nhờ đó, huấn luyện viên có thể tập trung vào các can thiệp chiến lược thay vì công việc hành chính, từ đó nâng cao hiệu quả nhóm. Gen AI tự động tóm tắt họp, gửi nhắc nhở, giám sát hiệu suất nhóm, phát hiện xung đột hoặc sự thiếu tham gia để gợi ý can thiệp. Nhờ đó, Scrum Master không còn phải dành nhiều thời gian điều phối, tổ chức workshop mà tập trung vào hiệu suất của nhóm, giúp nhóm tìm ra cách tốt nhất để tổ chức backlog.
2. **Từ Đại diện Khách hàng (Proxy Customer) sang Nhà Thiết kế Trải nghiệm Khách hàng (Customer Experience Designer):** Trọng tâm chuyển từ việc đại diện khách hàng sang việc hiểu và mô phỏng toàn bộ hành trình của họ. GenAI phân tích chuyên sâu hành vi và sở thích khách hàng, giúp cá nhân hóa sản phẩm và dịch vụ một cách linh hoạt theo thời gian thực. Product Owner không chỉ đại diện tiếng nói khách hàng mà còn dùng GenAI để mô phỏng hành trình khách hàng, dự đoán hành vi, cá nhân hóa giải pháp cho từng nhóm khách hàng.

Ví dụ, tạo ra khách hàng ảo, phỏng vấn khách hàng ảo, xây dựng hồ sơ, tạo bộ câu hỏi, hỏi thử những người khác, kiểm nghiệm xem ý tưởng sản phẩm có phù hợp với khách hàng không – và bạn có thể làm tất cả những điều này trước cả khi nói chuyện với khách hàng thật, nhờ các giải pháp AI.

3. **Từ người kiểm soát chất lượng (Gatekeeper) sang người gia tăng giá trị (Value Accelerator):** Vai trò này chuyển từ kiểm soát chất lượng sang tối ưu hóa quy trình phát triển thông qua phản hồi thời gian thực. GenAI không chỉ kiểm tra chất lượng cuối cùng mà còn tự động hóa kiểm thử, giám sát, và tối ưu quá trình phát triển cũng như phát hành sản phẩm.

Ví dụ, việc tự động hóa kiểm thử với GenAI giúp đội QA không phải kiểm thử thủ công toàn bộ mà chỉ tập trung vào phần thực sự phức tạp... Khi ra mắt sản phẩm mới (Canary Release), AI sẽ tự động giám sát hiệu suất, nếu thấy có vấn đề, lập tức dừng phát hành để tránh sự cố quy mô lớn.

4. **Từ Điều phối Cải tiến (Retrospective Facilitator) sang Chất xúc tác Cải tiến liên tục (Continuous Improvement Catalyst):** GenAI hỗ trợ các nhóm triển khai cải tiến hiệu quả hơn thông qua khả năng phân tích dữ liệu và dự đoán tác động của những thay đổi. GenAI giúp retrospective và cải tiến diễn ra liên tục, dựa trên dữ liệu thực và phản hồi tức thời.

Ví dụ, Một nhóm Marketing họp retrospective mỗi tháng một lần, gần 180 người. Chúng tôi quyết định thử nghiệm: liệu có thể lấy feedback nhanh hơn, realtime hơn không? Vậy nên, retrospective cuối tháng của chúng tôi hiện chỉ mất 15 phút thay vì bốn tiếng, vì chúng tôi tích hợp một agent AI, tự động ghi nhận, đặt câu hỏi trong quá trình làm việc.

5. **Từ người viết User Story (Story Writer) sang Xây dựng tầm nhìn hỗ trợ bởi AI (AI-Powered Visionary):** GenAI tự động hóa việc viết user story, kiểm tra tiêu chuẩn, để các thành viên tập trung nhiều hơn cho tầm nhìn sản phẩm và đổi mới sáng tạo.

Ví dụ, Bạn có một ý tưởng, thay vì phải tự viết story, bạn có thể nhờ agent AI viết... mỗi team có 'định nghĩa viết story' riêng, bạn đưa định nghĩa đó cho agent, rồi mỗi story được AI viết và điều chỉnh cho tới khi đáp ứng đủ các tiêu chí mà Jira yêu cầu.

Yếu tố con người

Dù Gen AI giúp tối ưu quy trình, yếu tố con người vẫn không thể thay thế. Việc thấu hiểu tính cách, xây dựng lòng tin và cung cấp hướng dẫn cá nhân hóa đóng vai trò then chốt trong việc lãnh đạo nhóm hiệu quả.

Hiểu về Tính cách và Hành vi

1. Nhận diện tính cách riêng biệt

Việc nhận diện các cá tính đặc trưng của từng thành viên trong nhóm là yếu tố then chốt để huấn luyện hiệu quả.

2. Chiến lược huấn luyện cá nhân hóa

Xây dựng các chiến lược huấn luyện phù hợp với từng kiểu hành vi sẽ giúp tăng cường sự gắn kết.

3. Thúc đẩy phát triển và hợp tác

Hiểu rõ tính cách của từng người sẽ nâng cao sự phối hợp, từ đó dẫn đến thành công và phát triển của cả nhóm.

Nhận diện và giải quyết kỳ vọng, sự thất vọng của cá nhân

1. Gắn kết thành viên nhóm

Sự gắn kết tích cực giúp hiểu rõ hơn những thách thức và khát vọng cá nhân.

2. Giải pháp hỗ trợ cá nhân hóa

Nhận diện được kỳ vọng riêng của mỗi người sẽ giúp xây dựng được các giải pháp hỗ trợ phù hợp.

3. Tăng cường sự gắn kết nhóm

Giải quyết kịp thời những sự thất vọng là điều quan trọng để xây dựng một nhóm đoàn kết.

Điều hướng động lực nhóm và trí tuệ cảm xúc

Sự thấu hiểu về động lực nhóm và trí tuệ cảm xúc là yếu tố thiết yếu để tạo nên môi trường làm việc hiệu quả.

Xây dựng niềm tin và mối quan hệ

1. Tầm quan trọng của niềm tin

Niềm tin là yếu tố cốt lõi để tạo nên một động lực nhóm thành công. Trí tuệ cảm xúc giúp xây dựng niềm tin, và với vai trò là huấn luyện viên, chúng ta cần quản lý tốt cả cảm xúc cá nhân lẫn cảm xúc đội nhóm.

2. Xây dựng mối quan hệ

Dành thời gian xây dựng mối quan hệ với các thành viên sẽ giúp tăng cường giao tiếp và sự cởi mở trong nhóm.

3. Nâng cao giao tiếp

Giao tiếp hiệu quả sẽ được cải thiện khi niềm tin và mối quan hệ được thiết lập vững chắc.

Cung cấp hướng dẫn và hỗ trợ cá nhân hóa

1. Hỗ trợ đúng lúc, đúng nhu cầu

Huấn luyện hiệu quả đòi hỏi phải có sự hỗ trợ kịp thời, đáp ứng đúng nhu cầu cụ thể của từng thành viên.

2. Nâng cao hiệu suất

Việc huấn luyện, hướng dẫn cá nhân hóa sẽ cải thiện đáng kể hiệu suất của từng thành viên.

3. Tăng sự hài lòng

Khi nhận được sự hỗ trợ phù hợp, mức độ hài lòng trong công việc của thành viên sẽ tăng lên.

Chiến lược cho huấn luyện hiệu quả

Tích hợp công cụ AI mà không đánh mất yếu tố con người

1. Tăng cường tương tác cá nhân

Các công cụ AI nên được dùng để tăng cường tương tác cá nhân, thúc đẩy giao tiếp hiệu quả hơn và hiểu rõ các nhu cầu.

2. Tìm kiếm sự cân bằng hợp lý

Cần phải tìm được sự cân bằng giữa công nghệ và tương tác con người.

3. Công nghệ hỗ trợ

Công nghệ nên đóng vai trò hỗ trợ công việc huấn luyện, chứ không làm suy yếu các yếu tố nhân văn quan trọng của tinh thần đồng đội và vai trò người dẫn dắt.

Ví dụ: Chỉ cần một thành viên không vui cũng đủ ảnh hưởng đến động lực, hiệu quả của cả nhóm. Vì vậy, hãy xây dựng niềm tin, sự cởi mở, tạo không gian cho trao đổi, hợp tác.

Giao tiếp rất quan trọng. Hãy tìm ra ai là người có sức ảnh hưởng trong nhóm, tận dụng điểm mạnh của họ để lan tỏa ý tưởng.

Nếu bạn thấy thành viên nào cần giúp đỡ, hãy hành động nhanh - đây là điều Gen AI chưa làm được. Tuần trước, tôi thấy một đồng nghiệp buồn, tôi chủ động hỏi thăm, đi uống cà phê 15 phút là anh ấy vui vẻ trở lại. Chưa có AI nào làm được việc này. Sự đồng cảm và hỗ trợ con người là điều không thể thay thế. Tóm lại, là lãnh đạo, chúng ta hãy dùng AI để hỗ trợ, huấn luyện, dẫn dắt đội nhóm, nhưng không bao giờ được đánh mất sự kết nối giữa con người với nhau.

Kết luận

Diễn giả Lucas Souza kết thúc bài tham luận bằng cách đặt ra một số câu hỏi để mọi người cùng suy ngẫm:

- Gen AI có thể nâng cao tính linh hoạt để tạo lợi thế cạnh tranh như thế nào?
- Những thách thức nào phát sinh khi chuyển đổi sang các vai trò liên quan đến AI?
- Làm thế nào để tích hợp trí tuệ cảm xúc vào việc huấn luyện do AI dẫn dắt?
- Làm sao cân bằng việc sử dụng các công cụ AI với việc duy trì các tương tác cá nhân trong một thế giới công nghệ số?
- Làm thế nào để thúc đẩy văn hóa nhóm tích cực và sự hợp tác trong môi trường làm việc do AI dẫn dắt?

Tại DBS, chúng tôi đã đầu tư vào AI gần tám năm. Và trong ba năm gần đây, chúng tôi chuyển sang nói về Gen AI, nhưng mọi thứ vẫn chưa rõ ràng, mọi thứ thay đổi quá nhanh, mỗi bước đi lại có câu hỏi mới. Vậy nên, hãy không ngừng đổi mới, nâng cao quá trình ra quyết định, tinh giản quy trình, đổi mới nhiều nhất có thể, nâng cao hiệu suất làm việc, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng - và đừng bao giờ quên giữ yếu tố con người trong quy trình.



BROAD TRENDS OF BUSINESS AGILITY WHAT ORGANIZATIONS AROUND THE WORLD ARE DOING

Tạm dịch: Xu hướng chung về tính linh hoạt trong kinh doanh -
Thực tiễn triển khai từ các tổ chức toàn cầu

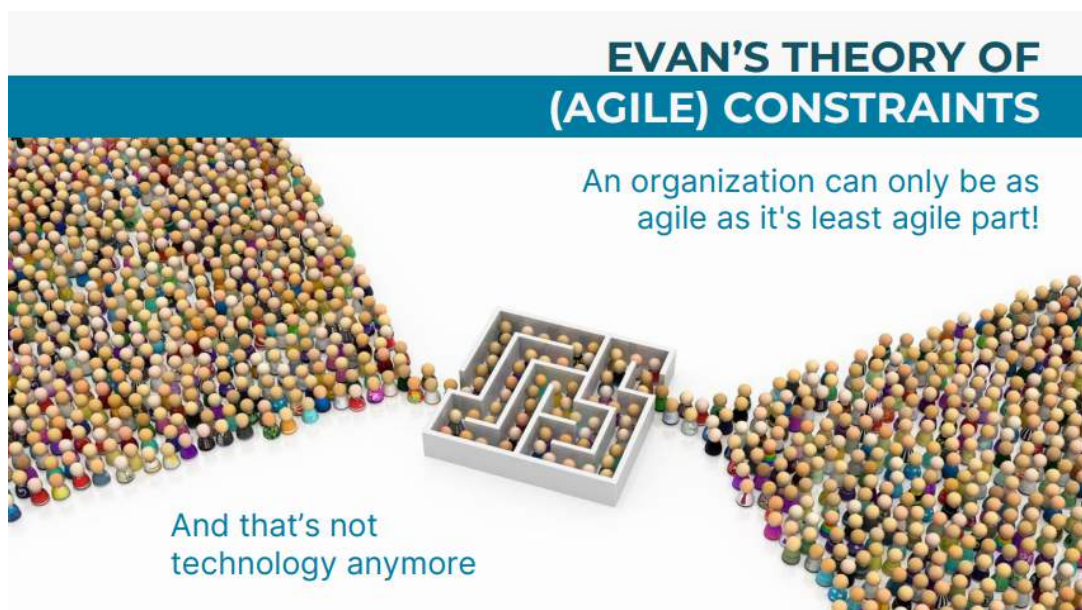
Diễn giả: **Evan Leybourn**
Đồng sáng lập Business Agility Institute



Bản tham luận tập trung vào sự linh hoạt trong kinh doanh (Business Agility), vai trò của AI như một bộ khuếch đại lực lượng và các kỹ năng cần thiết để con người hoạt động hiệu quả trong môi trường được hỗ trợ bởi AI, cũng như các lĩnh vực chính của Business Agility và điểm mạnh, điểm yếu của các tổ chức Đông Nam Á.

Các xu hướng của Business Agility

- **Sự phát triển của Agile:** Khái niệm Agile đã phát triển từ việc cải thiện quy trình phát triển phần mềm (ví dụ: rút ngắn thời gian phát triển kho dữ liệu từ 3-4 năm xuống 4 tuần với Scrum). Tuy nhiên, Agile chỉ là một phần của bức tranh lớn hơn.
- **Lý thuyết các điểm hạn chế của Agile:** Một tổ chức chỉ có thể linh hoạt như chức năng ít linh hoạt nhất của nó. Rào cản này không còn nằm ở công nghệ nữa.

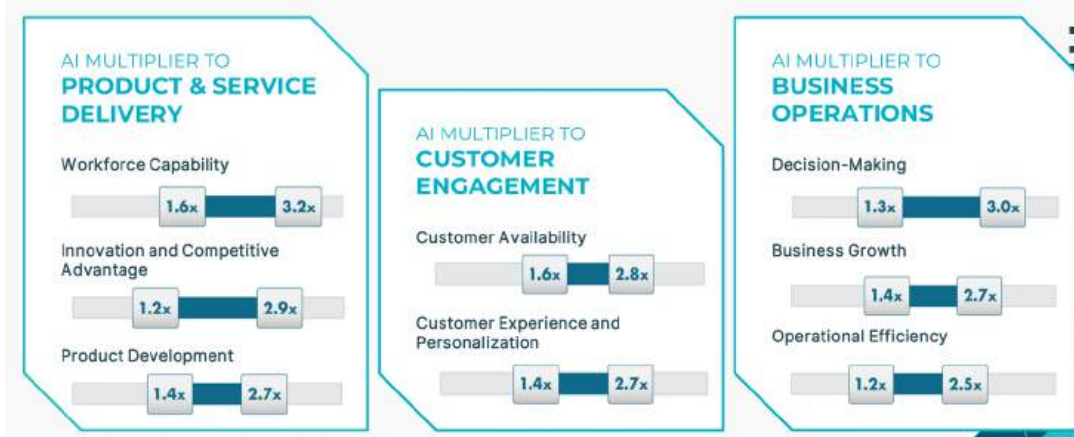


- Ban đầu, rào cản là việc phát triển phần mềm chậm. Sau khi áp dụng Scrum, vận hành trở thành rào cản. DevOps cho phép bạn triển khai thay đổi chỉ trong 11,3 giây (theo thống kê của Amazon). Nghĩa là cứ mỗi 11,3 giây là có thể đưa một thay đổi ra môi trường thật, nhanh hơn rất nhiều so với 6 tháng.
- Nhưng bây giờ, hãy nhìn vào các tổ chức của bạn. Bạn thực sự có thể linh hoạt đến mức nào nếu bạn mất bốn tháng để nhận được một phiếu tuyển dụng, chín tháng để được phê duyệt thay đổi ngân sách, hai tháng để thông qua hội đồng kiểm soát dự án hoặc hội đồng tư vấn thay đổi?

- **Định nghĩa Business Agility:** Business Agility là một tập hợp các khả năng, hành vi và cách làm việc, giúp tổ chức của bạn có được sự tự do, linh hoạt và khả năng phục hồi để đạt được mục đích của mình, để phục vụ khách hàng của bạn. Bất kể tương lai thế nào.

Tác động của AI đối với Kinh doanh

- **AI là một nhân tố khuếch đại hiệu suất và sức mạnh tổ chức (Force Multiplier):** AI không phải là mục tiêu cuối cùng, mà là phương tiện để đạt được các kết quả kinh doanh tốt hơn. Nó có thể tăng tốc độ phát triển sản phẩm trung bình từ 1,2 đến 3,2 lần, với một số trường hợp ngoại lệ có thể đạt mức 7-8 lần.



- **Bổ trợ, không phải Thay thế:** Các tổ chức sử dụng AI để tự động hóa và thay thế con người thường thất bại trong việc đạt được ROI tích cực. Thành công đến từ việc tăng cường khả năng của con người. "AI giống như có một số lượng nhân viên cấp dưới không giới hạn."
- **Sự thay đổi vai trò:** Từ Người sáng tạo (Creator) thành Người biên soạn (Composer): Vai trò của con người trong một môi trường được hỗ trợ bởi AI thay đổi từ việc thực hiện thủ công sang việc "biên soạn" các phần việc, sử dụng AI như một công cụ, chứ không phải tự tay làm từng chi tiết.
- **Ba kỹ năng quan trọng cho sự chuyển đổi này**

1 Kiến thức về sản phẩm

Khả năng giao tiếp yêu cầu, viết user story hoặc Use Case và hiểu "cái gì là tốt". Kỹ năng này trước đây là của Product Owner (PO) hoặc Business Analyst (BA), giờ đây là trách nhiệm của mọi người.

2 Khả năng vận dụng phán đoán

AI có thể "ảo giác", do đó khả năng phán đoán của con người là rất quan trọng để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả.

Ví dụ về "Andon Cord" (dây Andon) trong hệ thống sản xuất Toyota. Kéo dây Andon có nghĩa là bất cứ ai trên dây chuyền lắp ráp cũng có thể kéo dây để dừng cả dây chuyền lại. Việc này có thể làm công ty mất hàng triệu đô, nhưng nhân viên bắt buộc phải kéo dây nếu cần thiết. Tất cả mọi người đều có trách nhiệm dừng dây chuyền.

Đây là sự trao quyền đi kèm với trách nhiệm. Điều này tuyệt đối quan trọng đối với sự linh hoạt trong kinh doanh. Và chính phán đoán này, cùng với việc vận dụng phán đoán, là rất cần thiết để AI có thể phát huy hiệu quả.

3 Vòng lặp phản hồi minh bạch

Khi bạn là người sáng tạo, phản hồi đầu tiên là ngầm định: bạn đang code hay viết tài liệu, khi không thích từ nào thì xóa, thay ngay. Đó là vòng lặp phản hồi đầu tiên, trong đầu bạn. Khi bạn là người "biên soạn", phản hồi đầu tiên phải rõ ràng, minh bạch. Đây là một kỹ năng cần được dạy và thực hành cẩn thận.

Vì vậy, khi nói về Business Agility và AI, bạn phải nhìn nhận trong bối cảnh của cả hệ thống. Bạn không thể có AI hiệu quả trong một tổ chức quan liêu, chậm chạp. Nó giống như lái xe Ferrari giữa giờ cao điểm ở Hà Nội: xe đẹp, mạnh và nhanh, nhưng không dành cho bạn.

Các lĩnh vực của Business Agility

Nghiên cứu trên gần 2.500 tổ chức đã xác định các năng lực kinh doanh cốt lõi của các tổ chức linh hoạt:

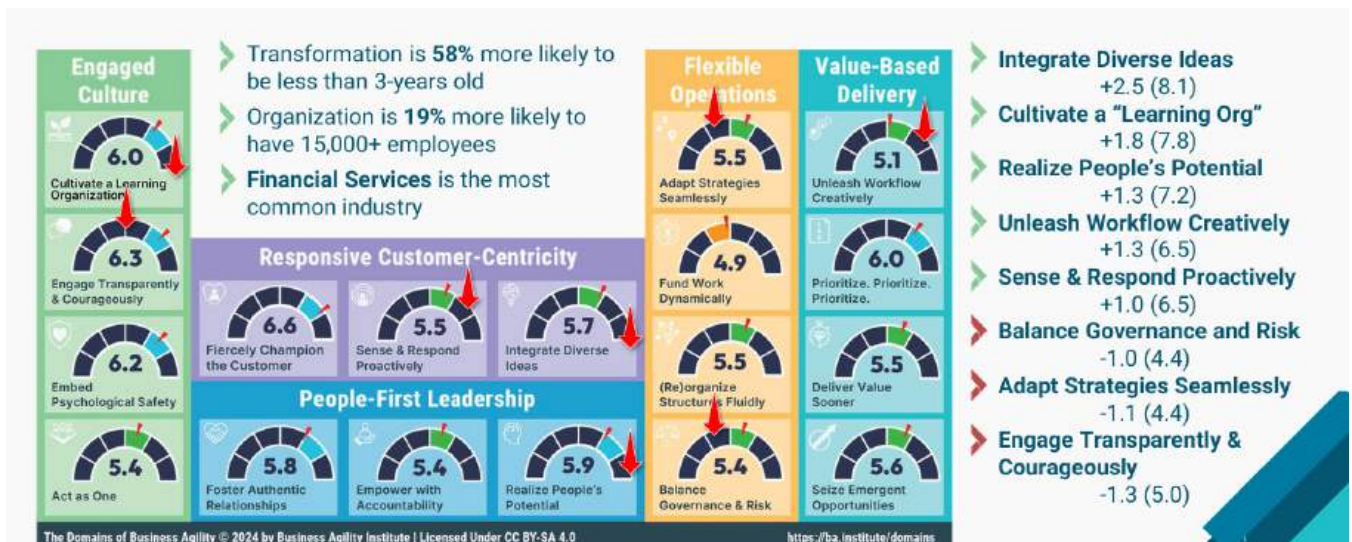
- **Năng lực Văn hóa**
 - Khả năng học hỏi, thử nghiệm, môi trường an toàn tâm lý để dám nhận sai và tổ chức coi đó là bài học chứ không phải trừng phạt.
 - Năng lực hành động như một thể thống nhất, bất kể quy mô. Dù bạn có 10,000 nhân sự nhưng không hướng về cùng một mục tiêu thì cũng vô ích.

- **Năng lực Tập trung vào Khách hàng**
 - Ưu tiên khách hàng hơn công ty, vì điều này mang lại lợi ích lâu dài cho công ty.
- **Năng lực Lãnh đạo**
 - Thách thức hàng đầu đối với sự linh hoạt trong kinh doanh trong 7 năm liên tiếp, theo báo cáo đầu tiên năm 2018 đến nay.
 - Năng lực trao quyền đi kèm với trách nhiệm là rất quan trọng. Trao quyền mà không có trách nhiệm là thái độ tự do. Trách nhiệm mà không có trao quyền là kiểm soát và ra lệnh. Chúng phải cân bằng. Các tổ chức cần dạy các nhóm cách chịu trách nhiệm chứ không chỉ dạy lãnh đạo cách ủy quyền.
- **Chuyển giao dựa trên Giá trị:** Đó là Agile: Chuyển giao đúng việc theo đúng cách cho đúng người vào đúng thời điểm.
- **Cân bằng Quản trị & Rủi ro - Vận hành Linh hoạt**
 - Đây là cách công việc được thực hiện và tạo ra môi trường làm việc.
 - Các tổ chức linh hoạt biết cách quản lý rủi ro. Nhiều tổ chức có các biện pháp kiểm soát quản trị không tương xứng với rủi ro mà chúng kiểm soát (ví dụ: chi 5 đô la để tiết kiệm 1 đô la).
- **Quản trị dựa trên Phê duyệt so với Quản trị dựa trên Kiểm toán:** Quản trị dựa trên phê duyệt là tiêu chuẩn mặc định hiện nay, quan liêu và không phù hợp với đa số các quyết định.
Ví dụ về chính sách của Netflix: "Hành động vì lợi ích tốt nhất của Netflix." Điều này thúc đẩy sự tin tưởng và trách nhiệm cá nhân, thay vì quy trình phê duyệt rườm rà.

Báo cáo về Business Agility năm 2024 và phân tích trong khu vực Đông Nam Á

- **Các năng lực văn hóa của con người:** Các tổ chức nhìn chung hoạt động khá tốt.
- **Dữ liệu chưa được công bố về Đông Nam Á:**
 - **Điểm mạnh:** Các tổ chức Đông Nam Á tốt hơn đáng kể trong việc học hỏi, tích hợp các ý tưởng đa dạng, hiện thực hóa tiềm năng của con người. Có một văn hóa tăng trưởng, thử nghiệm, thúc đẩy ranh giới ở đây.

- **Điểm yếu:** Các tổ chức Đông Nam Á tụt hậu trong việc cân bằng quản trị và rủi ro. Chúng quan liêu hơn đáng kể so với các đối tác châu Âu hoặc Bắc Mỹ của họ.
- **Điểm yếu khác:** Sự linh hoạt chiến lược (khả năng tạo ra các chiến lược thích ứng).



Kết luận

- Mức độ linh hoạt của một tổ chức không phụ thuộc vào bản thân bạn, đội nhóm của bạn, hay việc bạn giỏi Scrum, SAFe ra sao, mà nằm ở hệ thống, môi trường hoạt động.
- Các chuyên gia chuyển đổi, huấn luyện viên và lãnh đạo cần có góc nhìn xa hơn Agile và tập trung vào việc thay đổi toàn bộ hệ thống để tạo ra tác động lớn hơn.



Techcombank Agile Transformation: What We'd Keep Doing and Do Differently If We Started Today

Tạm dịch: Hành trình chuyển đổi Agile tại Techcombank

Diễn giả: **Vũ Tùng Lâm**

Giám đốc cao cấp Agile, Chiến lược Doanh nghiệp & Chuyển đổi,
Techcombank (TCB)

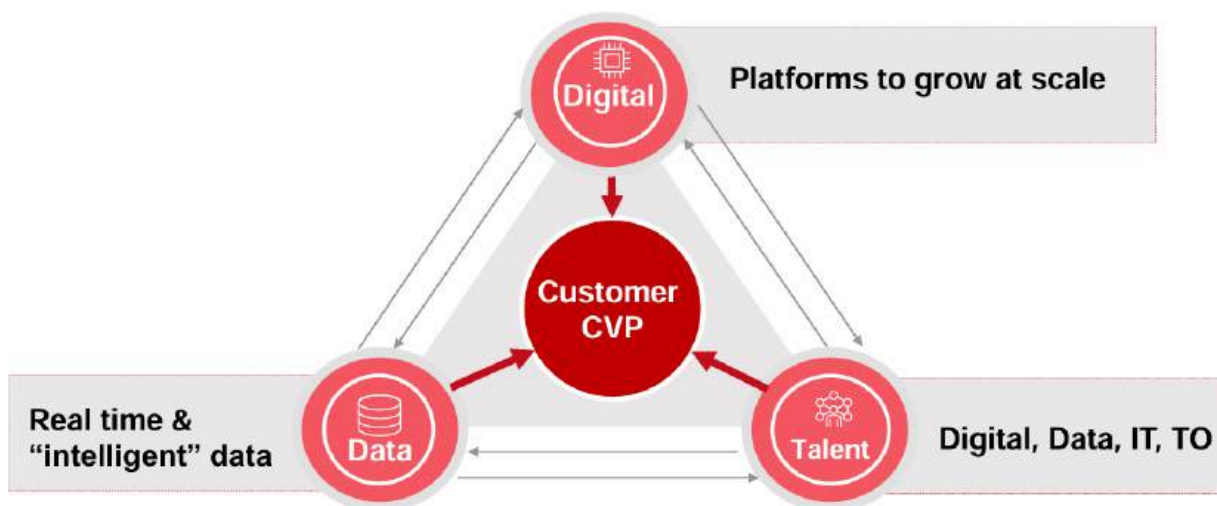


Bài tham luận tập trung chia sẻ cái nhìn sâu sắc về hành trình chuyển đổi Agile của Techcombank (TCB), nhấn mạnh các trụ cột chính, phương pháp tiếp cận, những quyết định quan trọng và bài học rút ra. Techcombank coi Agile là "siêu năng lực" gắn kết các yếu tố và là động lực cho sự thành công của chúng tôi.

Vị thế dẫn đầu và hành trình chuyển đổi của Techcombank

Techcombank đang ở trong năm cuối cùng của hành trình chuyển đổi đầy ấn tượng, được minh chứng bằng các chỉ số kinh doanh xuất sắc và nhiều giải thưởng trong nước, khu vực và quốc tế. Thành công này bắt nguồn từ ba trụ cột chính:

- **Số hóa:** Đầu tư mạnh vào công nghệ số.
- **Dữ liệu:** Thu thập và cấu trúc dữ liệu để hiểu sâu hơn về khách hàng và hoạt động kinh doanh.
- **Nhân tài:** Tuyển dụng và phát triển nhân tài trong lĩnh vực IT và kỹ thuật số.



Agile đóng vai trò là "chất keo" kết nối các yếu tố này, giúp TCB mang lại giá trị vượt trội cho khách hàng cùng với chất lượng, tốc độ và năng suất lao động.

Sự phát triển của tổ chức Agile và các chỉ số đo lường

Trong những năm gần đây, TCB đã chứng kiến sự dịch chuyển đáng kể từ một tổ chức truyền thống sang một tổ chức linh hoạt hơn.

- **Đội nhóm Agile:** Nhiều đội nhóm Agile được thành lập.
- **Cấu trúc Agile quy mô lớn:** Các cấu trúc Agile được hình thành và mở rộng.
- **Trao quyền:** Quyền hạn được trao cho các đội nhóm trong quá trình trưởng thành với năng lực ngày càng phát triển, đồng thời gia tăng sự tương tác giữa các đội nhóm và mức độ kiểm soát tập trung ngày càng giảm.

Chúng tôi theo dõi chặt chẽ bốn chỉ số chính để đánh giá hiệu quả của quá trình chuyển đổi phương thức làm việc:

Thực hiện cam kết: Khả năng hoàn thành mục tiêu đúng thời hạn, mức đạt gần 100% (nhưng không hoàn toàn 100% để duy trì sự linh hoạt).

Sự gắn kết và hài lòng của nhân viên: Đảm bảo nhân viên cảm thấy gắn kết và hạnh phúc với công việc của họ.

Năng suất: Nhân viên làm việc hiệu quả, năng suất được cải thiện theo thời gian.

Thời gian đưa sản phẩm, dịch vụ ra thị trường: Theo dõi, đo lường và cải tiến rút ngắn thời gian đưa sản phẩm, dịch vụ ra thị trường.

Hành trình chuyển đổi Agile của Techcombank

Hành trình 5 năm chuyển đổi Agile của TCB được chia thành nhiều giai đoạn:

- **Hai năm đầu (2020-2022):** Giai đoạn thử nghiệm, TCB đã thử nghiệm nhiều khung, phương pháp làm việc khác nhau.
- **Quyết định chiến lược (năm thứ 3 - 2023):** Nhận ra rằng làm việc nhất quán và quy mô lớn sẽ hiệu quả hơn là áp dụng rời rạc nhiều ý tưởng khác nhau, chúng tôi đã quyết định tạo ra phương thức làm việc của riêng mình.
- **Mở rộng ứng dụng Agile (năm thứ 4 - 2024):** Mở rộng Agile sang bộ phận kinh doanh, tổ chức lại nhân sự để có yếu tố liên chức năng vượt trội trong cấu trúc, thử nghiệm áp dụng Agile theo phương thức xuyên suốt chuỗi giá trị (end-to-end).
- **Tầm nhìn tương lai (năm thứ 5 - 2025):** Mở rộng phương thức làm việc Agile để hợp tác với các đối tác và thành viên trong hệ sinh thái.

Thay đổi phong cách lãnh đạo, cấu trúc tổ chức và văn hóa

Thành công của TCB trong việc thiết lập lực lượng lao động Agile phần lớn nhờ vào sự lãnh đạo đúng đắn.

- **Liên chức năng và hợp tác:** Thiết lập môi trường hợp tác đúng đắn với nguyên tắc một đội chung một mục tiêu duy nhất (one team, one goal).
- **Tầm nhìn chung và lấy khách hàng làm trọng tâm:** Lãnh đạo liên tục đặt câu hỏi "khách hàng có nói điều đó không?" và khuyến khích việc xác nhận thực tế thay vì dựa vào kinh nghiệm cá nhân.
- **Trao quyền có chủ đích:** Trao thêm trách nhiệm cho các đội nhóm khi họ chứng minh được năng lực.

Những quyết định quan trọng trong hành trình Agile

TCB đã đưa ra một số quyết định then chốt trong 5 năm qua:

- **Không lựa chọn khung làm việc có sẵn hoàn toàn:** Mặc dù việc áp dụng khung làm việc sẵn có mang lại nhiều lợi ích, chúng tôi tin rằng phương thức làm việc như một siêu năng lực để thực sự phát huy tối đa tiềm năng của con người và các khoản đầu tư, thì không thể là thứ giống nhau trong mọi tổ chức. Chính vì vậy, chúng tôi đã tạo ra một phương pháp Agile riêng, phù hợp với ngành ngân hàng.
- **Tạo ra cấu trúc “vừa đủ”:** Tránh việc áp dụng quá mức các khung, phương pháp Agile phức tạp. Thay vào đó, chúng tôi tập trung vào việc tạo ra một cấu trúc “vừa đủ” dựa trên năng lực và bối cảnh hiện tại.
- **Bốn trụ cột chính của TechcomWay:** Để vận hành 200 đội nhóm Agile theo quy mô, TCB cần sự hội tụ tại các điểm quan trọng:

Cấu trúc đội nhóm rõ ràng: Xác định rõ ràng cấu trúc đội nhóm, vai trò, trách nhiệm tiêu chuẩn và công việc cụ thể.

Quản lý công việc thống nhất: Trên toàn bộ danh mục, mọi người cần có cùng một cách thức tổ chức công việc, nếu không sẽ không thể có quản lý danh mục đầu tư tinh gọn (Lean Portfolio Management).

Nhịp điệu đồng bộ: Toàn bộ ngân hàng cùng một nhịp, để có thể thay đổi ở quy mô lớn – theo các chu kỳ Quý và các nhịp hai tuần trong Quý.

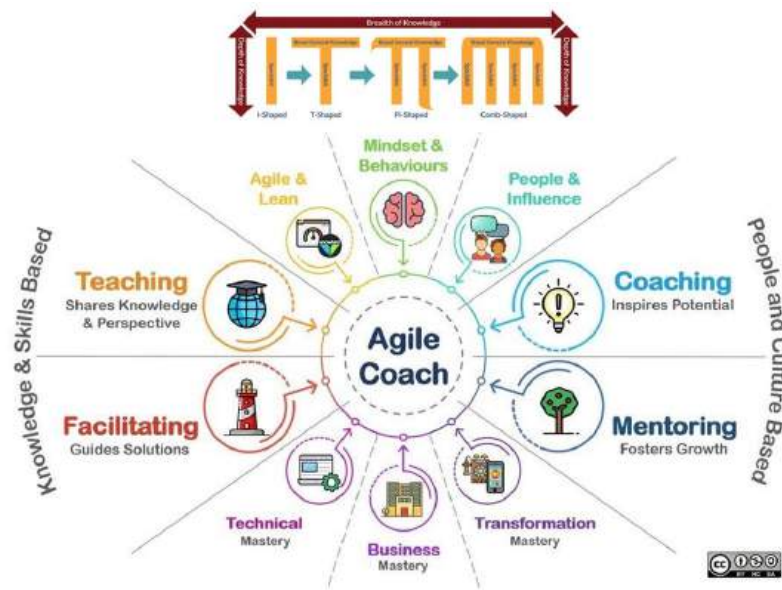
Phát triển năng lực Agile nội bộ: Xây dựng đội ngũ chuyên gia Agile nội bộ thay vì phụ thuộc quá nhiều vào sự hỗ trợ bên ngoài.

Phát triển năng lực và năng suất

TCB nhận thức được sự cần thiết của đội ngũ nhân sự hiệu quả, chuyên trách trong lĩnh vực Agile. Ban đầu có sự hỗ trợ bên ngoài, nhưng chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng tổ chức cần phải sở hữu năng lực này. Bao gồm:

- **Phát triển và cải tiến phương thức làm việc:** Có những người có khả năng tạo ra và liên tục phát triển phương pháp làm việc.
- **Áp dụng thực tế:** Có những người không chỉ hiểu lý thuyết mà còn có thể thực sự triển khai Agile.
- **Đào tạo và thuyết phục:** Có những người có kỹ năng giảng dạy và thuyết phục người khác về lợi ích của phương pháp làm việc Agile.

Chúng tôi cũng nhận ra rằng các chuyên gia Agile cần phải phát triển hồ sơ năng lực "hình lực", nghĩa là có kiến thức chuyên sâu và rộng. TCB đã thiết kế một hệ thống 5 cấp độ trưởng thành cho từng năng lực Agile để hỗ trợ nhân viên hình dung và phát triển lộ trình nâng cao năng lực.



Định vị chiến lược của Agile

Một trong những quyết định quan trọng nhất của chúng tôi là đặt đổi mới và chuyển đổi phương thức làm việc bên ngoài bộ phận IT, biến Agile thành một chiến lược kinh doanh và lợi thế cạnh tranh.

Giá trị khách hàng là trung tâm: Đặt các đội nhóm Agile ở những nơi cho phép họ tạo ra những thay đổi có tác động lớn nhất trong tổ chức, tập trung vào tối ưu luồng giá trị.

Bốn câu hỏi cốt lõi về giá trị khách hàng:

- 1 Có cách nào hệ thống xác định được điều gì là giá trị với khách hàng, định vị giá trị khách hàng và xác thực điều đó? (Giai đoạn khám phá/thiết kế - có thể mất thời gian)
- 2 Có thể tạo ra ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ khiến khách hàng “thích mê” không? (Giai đoạn đổi mới)
- 3 Có thể xây dựng sản phẩm chất lượng cao quy mô lớn, ra mắt sớm, nhận phản hồi liên tục không? (Giai đoạn thực thi - cần tốc độ)
- 4 Khi một sản phẩm ra đời có thể đưa ra thị trường, xác định chiến dịch, tiếp thị, ưu đãi, định giá phù hợp để khách hàng sử dụng và giới thiệu cho bạn bè, người thân không? (Giai đoạn tiếp thị/thị trường)

Duy trì văn hóa Agile và giải quyết xung đột

Văn hóa Agile là một chủ đề thường bị hiểu lầm. Thay vì đưa Agile vào như một "kẻ nổi loạn" hoặc vũ khí để chỉ trích những người không cùng quan điểm, TCB đã tìm cách nhúng văn hóa Agile vào văn hóa tổ chức hiện có.

- **Tương thích văn hóa:** TCB may mắn vì văn hóa của chúng tôi thực sự là một nền văn hóa chấp nhận Agile.
- **Tránh xung đột:** Bằng cách diễn giải ý nghĩa của các nguyên tắc Agile trong bối cảnh văn hóa tổ chức, chúng tôi đã tránh được các xung đột.



Đo lường hiệu suất cao trong Agile

Lấy cảm hứng từ bộ phim "Moneyball" về cách đội bóng chày xây dựng đội nhóm hiệu suất cao bằng cách đo lường mọi thứ, chúng tôi cũng đặt trọng tâm vào việc xác định hiệu suất của đội nhóm Agile.

- **Đơn giản hóa:** Chúng tôi đã bỏ qua các mô hình Agile quá phức tạp và thay vào đó bắt đầu với điều gì đó đơn giản nhưng hiệu quả để đo lường các yếu tố khác nhau.
- **Khung làm việc (Framework) tùy chỉnh:** TCB đã tạo ra một khung làm việc tùy chỉnh để đánh giá sự phát triển của hiệu suất đội nhóm, với các cấp độ từ 1 (mới bắt đầu) đến 5 (đội nhóm hàng đầu thế giới như Google).
- **Hiệu quả dựa trên sự xuất sắc về phương pháp:** Chúng tôi không chỉ quan tâm đến kết quả mà còn chú trọng đến phương pháp, cách thức triển khai. Phương pháp xuất sắc sẽ tạo ra kết quả xuất sắc và bền vững.

Môi trường làm việc

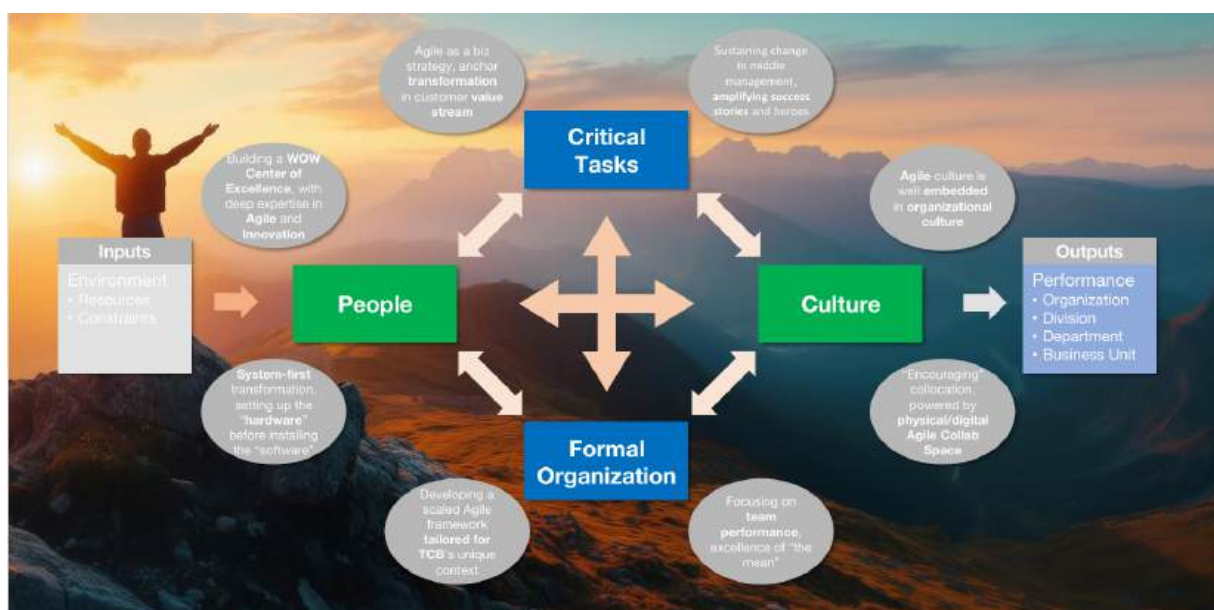
Chúng tôi nhận thấy tầm quan trọng của môi trường làm việc đối với sự hợp tác:

- **Chống lại "hot desk":** Hot desk nghĩa là sáng đi làm không biết chỗ ngồi, ai đến trước ngồi trước. Thực ra, ý tưởng này rất tệ cho hợp tác. Tôi từng làm ở Singapore, sáng nhân viên phải gọi nhắn hỏi đồng nghiệp xem hôm nay đi làm không, ngồi đâu để tìm gặp. Tóm lại, chúng tôi muốn làm theo truyền thống: cố định chỗ ngồi.
- **Ưu tiên "co-location" (làm việc chung địa điểm):** Chúng tôi hướng tới việc tạo ra một môi trường chung để các thành viên đội nhóm ngồi gần nhau, giúp mọi người hợp tác dễ dàng và đạt hiệu suất cao.

Ưu tiên chuyển đổi: Hệ thống trước, Văn hóa sau

Câu hỏi đặt ra là nên bắt đầu chuyển đổi bằng việc tác động lên yếu tố văn hóa – đưa Agile vào bổ sung cho văn hóa hiện có? Hay bắt đầu bằng việc xây dựng hệ thống? TCB đã lựa chọn cách tiếp cận “hệ thống trước” - chú trọng cấu trúc chính thức, phương pháp luận, cơ cấu tổ chức.

Tập trung vào tổ chức nhiệm vụ, cách thức triển khai công việc với niềm tin rằng, cần xây dựng hệ thống/hạ tầng trước, bên trong đó hành vi mong muốn sẽ dần xuất hiện. Đó là một lựa chọn chủ động từ đầu: bắt đầu bằng phần “xanh dương” (hệ thống), rồi phần “xanh lá” (hành vi, văn hóa) sẽ theo sau.



Kết luận

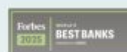
Hành trình chuyển đổi Agile của Techcombank là một câu chuyện về sự đầu tư chiến lược vào số hóa, dữ liệu và nhân tài, với Agile đóng vai trò là xương sống. Chúng tôi đã đưa ra những quyết định táo bạo để phát triển phương pháp Agile riêng, tập trung vào giá trị khách hàng và hiệu suất, đồng thời điều chỉnh văn hóa tổ chức một cách cẩn trọng. Chúng tôi cũng khuyến khích các tổ chức thử nghiệm các lựa chọn và tận dụng sức mạnh của cộng đồng Agile để cùng nhau chia sẻ ý tưởng và học hỏi trên hành trình chuyển đổi Agile của chính mình.



**BEST BANK
IN VIETNAM 2025**



Best Workplaces in Asia
for 2nd consecutive year



#1 Bank in Vietnam
as voted by customers



Thành lập năm 1993, Techcombank là một trong những ngân hàng TMCP lớn nhất Việt Nam.

Với những nỗ lực không ngừng cùng quyết sách đầu tư mạnh mẽ trong chiến lược chuyển đổi số, Techcombank đã trở thành một trong những ngân hàng số tiên phong hàng đầu Việt Nam.

VỀ CHÚNG TÔI



Techcombank đã xây dựng phương thức làm việc Agile được tinh chỉnh riêng mang tên TechcomWay. Đây được coi là “chất siêu kết dính” kết nối ba trụ cột: Số hóa - Dữ liệu - Nhân tài; đồng thời cũng là “siêu năng lực” đóng góp quan trọng vào thành công vượt trội của ngân hàng.

TECHCOMWAY



Chuyển đổi ngành tài chính, nâng tầm giá trị sống; thúc đẩy mỗi người khai phá tiềm năng và bản lĩnh hành động cho những điều vượt trội.

TÂM NHÌN



Dẫn dắt hành trình số hóa của ngành tài chính, tạo động lực cho mỗi cá nhân, doanh nghiệp và tổ chức phát triển bền vững và bứt phá thành công.

SỨ MỆNH



Trụ sở chính: Số 6-B12, KĐT Mỹ Đình 1, Phường Từ Liêm,
TP. Hà Nội, Việt Nam

Website: <https://hocvienagile.com/>

Điện thoại: 0865.935.631

Facebook: <https://www.facebook.com/hocvienagile>

A large, stylized keyboard key is the central focus of the bottom half of the image. The key is a reddish-brown color and has the word 'Training' written on it in a bold, white, sans-serif font. The key is slightly raised and has a realistic shadow. In the background, other keyboard keys are visible, including a blue key with the number '1' and a grey key with the number '2'. The overall background is a dark blue gradient with white, curved, concentric lines on the right side, suggesting a sense of motion or a digital environment.