

ĐỊNH HÌNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ LỘ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ DỰA TRÊN TRÍ TUỆ NHÂN TẠO (AI) CÁC DOANH NGHIỆP TÀI CHÍNH - CÔNG NGHỆ

● NGUYỄN BÁ HOÀNG MINH¹ - NGUYỄN HỒNG NGỌC²

¹Kinh tế phát triển, Đại học Kinh tế Quốc dân;

Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Techcombank

Email: cpminhbaba10@gmail.com

²Cử nhân Quản trị doanh nghiệp, Đại học Kinh tế Quốc dân

Công ty tài chính TNHH Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội

Email: ngoc.ng25@gmail.com

TÓM TẮT:

Bài nghiên cứu phân tích mối quan hệ giữa trí tuệ nhân tạo, định hình chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số tại các doanh nghiệp tài chính - công nghệ trên cơ sở tổng hợp tài liệu nghiên cứu và dữ liệu thứ cấp. Kết quả cho thấy, trí tuệ nhân tạo có thể làm sâu hơn quá trình chuyển đổi số thông qua dữ liệu, tự động hóa và cá nhân hóa dịch vụ; đồng thời tác động trực tiếp đến việc lựa chọn phân khúc khách hàng, giá trị cung cấp, mô hình doanh thu, năng lực cốt lõi và cơ chế quản trị rủi ro. Từ đó, bài viết đề xuất một số hàm ý nhằm giúp doanh nghiệp đồng bộ hóa chiến lược kinh doanh với lộ trình chuyển đổi số trong bối cảnh mới.

Từ khóa: trí tuệ nhân tạo, chuyển đổi số, chiến lược kinh doanh, công nghệ tài chính, lợi thế cạnh tranh.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, công nghệ tài chính đã phát triển rất nhanh và đang làm thay đổi cách thị trường tài chính hoạt động. Trước đây, các doanh nghiệp tài chính chủ yếu cạnh tranh bằng vốn và kênh phân phối, nhưng hiện nay, trọng tâm đã chuyển sang dữ liệu, công nghệ và trải nghiệm khách hàng. Tại Việt Nam, điều này thể hiện rõ qua sự phát triển của

thanh toán số, ví điện tử và cho vay trực tuyến. Điều đó cho thấy, thị trường không chỉ đang được số hóa nhanh hơn mà còn buộc các doanh nghiệp phải suy nghĩ lại về cách cạnh tranh và tăng trưởng (Quang Trị, 2021; Tạp chí Ngân hàng, 2024).

Theo hướng này, chuyển đổi số không chỉ dừng ở việc số hóa quy trình mà trở thành một quá trình thay đổi cách doanh nghiệp vận hành và tạo ra giá trị.

Đồng thời, trí tuệ nhân tạo đang thúc đẩy quá trình này diễn ra nhanh hơn. Các doanh nghiệp không chỉ sử dụng công nghệ để giảm thời gian xử lý mà còn để hiểu khách hàng, dự báo nhu cầu và đưa ra quyết định kịp thời. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn đang triển khai trí tuệ nhân tạo như một công cụ hỗ trợ, trong khi thực tế có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số. Vì vậy, bài viết này tập trung làm rõ cách trí tuệ nhân tạo tác động đến 2 yếu tố này trong các doanh nghiệp công nghệ tài chính và đưa ra gợi ý phù hợp cho bối cảnh hiện nay (Anh Tuấn, 2025; Nguyễn Thị Diễm và cộng sự, 2025).

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu về công nghệ tài chính, chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo

Các nghiên cứu trong nước gần đây đã chỉ ra, công nghệ tài chính ở Việt Nam đang phát triển với tốc độ nhanh về số lượng doanh nghiệp hiện hữu và loại hình dịch vụ mới. Từ lĩnh vực thanh toán số đến ví điện tử hay cho vay trực tuyến, thị trường đang trở nên số hóa và có tính cạnh tranh hơn so với quá khứ. Sự thay đổi trên chứng minh công nghệ tài chính không còn đơn thuần chỉ là một bộ phận hỗ trợ, mà đang tham gia trực tiếp vào quá trình thay đổi thị trường tài chính (Quang Tri, 2021; Tạp chí Ngân hàng, 2024).

Bên cạnh đó, việc chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng không chỉ dừng lại đơn thuần trong phạm vi triển khai dịch vụ trực tuyến. Nhiều nghiên cứu và tài liệu chính sách cho thấy, chuyển đổi số đang được xem là một định hướng dài hạn, gắn với thay đổi cách doanh nghiệp vận hành, phục vụ khách hàng và tạo giá trị (Thủ tướng Chính phủ, 2020; Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2021). Trên nền đó, trí tuệ nhân tạo đang được ứng dụng ngày càng rộng rãi trong các hoạt động như phân tích dữ liệu, chăm sóc khách hàng, đánh giá rủi ro và phát hiện gian lận. Nói cách khác, trí tuệ nhân tạo đang đưa chuyển đổi số xuống một mức sâu hơn, không chỉ dừng ở tự động hóa mà còn mở rộng sang khả năng học hỏi và dự báo (Anh Tuấn, 2025; Nguyễn Thị Diễm và cộng sự, 2025).

2.2. Cơ sở lý thuyết

Bài viết này dựa trên 3 cách tiếp cận chính.

Thứ nhất, doanh nghiệp muốn đạt được lợi thế bền vững cần xây dựng các năng lực cốt lõi như dữ liệu, hạ tầng số và khả năng ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Đối với doanh nghiệp công nghệ tài chính, các yếu tố này không chỉ đóng vai trò hỗ trợ mà còn trở thành nền tảng cạnh tranh (Mikalef et al., 2021).

Thứ hai, trong bối cảnh luôn thay đổi, doanh nghiệp không thể duy trì một cách làm cố định mà cần liên tục thích ứng. Điều này đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp công nghệ tài chính, nơi chịu tác động đồng thời từ công nghệ mới, hành vi khách hàng và áp lực chính sách (Teece, 2007; Ellström et al., 2022).

Thứ ba, trong môi trường số, công nghệ không còn đứng ngoài chiến lược mà trở thành một phần của chiến lược, ảnh hưởng trực tiếp đến cách doanh nghiệp lựa chọn khách hàng, tạo giá trị và cạnh tranh trên thị trường (Bharadwaj et al., 2013).

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Qua các bài nghiên cứu từ trước tới nay, có thể thấy một khoảng trống đáng chú ý giữa các báo cáo trong nước và quốc tế. Trong khi các tài liệu trong nước đã làm rõ bối cảnh thị trường hay chuyển đổi số và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng, các nghiên cứu quốc tế lại cung cấp nền tảng lý thuyết về chiến lược và đặc biệt khả năng thích ứng của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các nghiên cứu kết nối 2 hướng này để trả lời một câu hỏi trọng tâm: khi trí tuệ nhân tạo trở thành công nghệ nền tảng, doanh nghiệp công nghệ tài chính cần thiết kế chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số như thế nào để có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu mà bài viết hướng tới nghiên cứu và làm rõ.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, bao gồm tổng quan tài liệu, phân tích khái niệm và tổng hợp dữ liệu thứ cấp. Phương pháp này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu vì bài viết không nhằm kiểm định một mô hình định lượng, mà tập trung lý

giải mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh, lộ trình chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo trong các doanh nghiệp công nghệ tài chính.

Trong quá trình xử lý dữ liệu, bài viết xây dựng 2 trục phân tích chính. Trục thứ nhất là lộ trình chuyển đổi số, bao gồm dữ liệu, hạ tầng giao dịch, mức độ phổ cập tài khoản và các chỉ số phản ánh mức độ số hóa của thị trường. Trục thứ hai là định hình chiến lược kinh doanh, bao gồm phân khúc khách hàng, đề xuất giá trị, mô hình doanh thu, năng lực cốt lõi và quản lý rủi ro. Trên cơ sở đó, bài viết kết nối 2 trục này thông qua vai trò của trí tuệ nhân tạo.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Hệ sinh thái công nghệ tài chính tại Việt Nam đang mở rộng nhanh

Thị trường công nghệ tài chính tại Việt Nam những năm gần đây cho thấy dấu hiệu tăng trưởng khá rõ. Theo các công bố trong nước, số lượng doanh nghiệp tài chính - công nghệ đang hoạt động đã tăng lên đáng kể so với giai đoạn đầu của thị trường. Đồng thời, khu vực thanh toán và ví điện tử tiếp tục giữ vai trò chủ lực trong hệ sinh thái này. Đây là một diễn biến có ý nghĩa, bởi thanh toán và ví điện tử thường là phân khúc tạo ra lượng dữ liệu lớn, tần suất giao dịch cao và mức độ tiếp xúc trực tiếp với người dùng lớn hơn nhiều so với các phân khúc khác.

Bảng 1 cho thấy, thị trường không chỉ tăng về số lượng doanh nghiệp mà còn tăng ở các phân khúc có

khả năng tạo dữ liệu giao dịch lớn. Đây là một dấu hiệu quan trọng khi thị trường tài chính - công nghệ mở rộng, giúp cho doanh nghiệp có thêm điều kiện để khai thác dữ liệu sâu sắc hơn, hiểu khách hàng rõ hơn và tiến tới sử dụng trí tuệ nhân tạo ở cấp độ cao hơn. Nói cách khác, tăng trưởng của hệ sinh thái không đơn thuần là tăng về mặt số lượng doanh nghiệp, mà còn phản ánh mức độ chín hơn của thị trường đối với các mô hình kinh doanh dựa trên dữ liệu.

4.2. Lộ trình chuyển đổi số trong tài chính đang có nền tảng ngày càng vững

Cùng với sự mở rộng của doanh nghiệp tài chính - công nghệ, thị trường tài chính số tại Việt Nam cũng cho thấy mức độ sẵn sàng ngày càng cao. Điều này thể hiện rõ qua sự gia tăng của tỷ lệ người dân có tài khoản thanh toán và sự tăng mạnh về giá trị thanh toán không dùng tiền mặt. Đây là 2 chỉ tiêu có ý nghĩa rất lớn nếu nhìn từ góc độ chuyển đổi số. Một mặt, chúng phản ánh độ phủ của dịch vụ tài chính số. Mặt khác, chúng phản ánh mức độ thường xuyên của hành vi tài chính trên môi trường số.

Bảng 2 cho thấy xu hướng nền tài chính số tại Việt Nam đang bước vào giai đoạn có quy mô lớn hơn, mức độ thâm nhập sâu hơn và tần suất sử dụng cao hơn. Khi số người dùng tài khoản thanh toán tăng lên, doanh nghiệp có thêm không gian để mở rộng dịch vụ. Khi giá trị thanh toán không dùng tiền mặt tăng mạnh, doanh nghiệp có thêm dữ liệu giao dịch để phân tích, dự báo và tối ưu hóa hoạt động. Đây chính

Bảng 1. Một số chỉ tiêu phản ánh sự mở rộng của hệ sinh thái doanh nghiệp tài chính - công nghệ tại Việt Nam

Chỉ tiêu	Năm	Số lượng	Năm	Số lượng	Tăng	Tỷ lệ (%)
Tổng số doanh nghiệp tài chính - công nghệ đang hoạt động	2021	154 doanh nghiệp	2024	200 doanh nghiệp	46 doanh nghiệp	29,9
Doanh nghiệp hoạt động trong mảng thanh toán và ví điện tử	2021	37 doanh nghiệp	2023	49 tổ chức ví điện tử đang hoạt động	12 đơn vị	32,4

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 2. Một số chỉ tiêu phản ánh mức độ sẵn sàng của thị trường tài chính số đối với lộ trình chuyển đổi số

Chỉ tiêu	Năm	Đơn vị	Năm	Đơn vị	Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
Tỷ lệ người trưởng thành có tài khoản thanh toán bằng ngân hàng	2022	77,41%	2024	86,97%	9,56%	12,3
Giá trị thanh toán không dùng tiền mặt	2023	Hơn 200 triệu tỷ đồng	2024	Trên 295,2 triệu tỷ đồng	Khoảng 95,2 triệu tỷ đồng	47,6

Nguồn: Tác giả tổng hợp

là nền đề trí tuệ nhân tạo phát huy tác dụng. Nếu không có dữ liệu đủ dày, hành vi số đủ rõ và hạ tầng thanh toán đủ mạnh, trí tuệ nhân tạo khó có thể tạo ra giá trị chiến lược thực chất.

4.3. Trí tuệ nhân tạo làm thay đổi cách doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh

Trên cơ sở nền tảng dữ liệu và hạ tầng số ngày càng hoàn thiện, trí tuệ nhân tạo đang tác động khá rõ đến cách thức doanh nghiệp tài chính công nghệ xây dựng chiến lược kinh doanh và chọn phân khúc khách hàng mục tiêu thay vì lãng phí thời gian tiếp cận tới các nhóm đối tượng không liên quan.

Ngoài ra, trí tuệ nhân tạo còn làm thay đổi giá trị mà doanh nghiệp cung cấp. Khách hàng bây giờ không chỉ cần dịch vụ nhanh và tiện, mà còn muốn dịch vụ phù hợp hơn với nhu cầu của mình. Khi doanh nghiệp hiểu khách hàng rõ hơn nhờ dữ liệu và phân tích, họ có thể cá nhân hóa sản phẩm, đề xuất đúng thời điểm và tăng trải nghiệm sử dụng. Điều này cũng kéo theo thay đổi trong cách tạo doanh thu, vì doanh nghiệp có thêm cơ hội bán chéo, định giá linh hoạt và giữ khách hàng lâu hơn (Mikalef et al., 2021).

Quan trọng hơn, trí tuệ nhân tạo làm thay đổi cả nền tảng cạnh tranh của doanh nghiệp. Dữ liệu, hạ tầng số, khả năng phân tích, năng lực phối hợp giữa công nghệ và nghiệp vụ, cùng với khả năng kiểm soát rủi ro giờ trở thành những yếu tố cốt lõi. Muốn đi xa, doanh nghiệp phải coi trí tuệ nhân tạo là một phần của chiến lược, gắn với năng lực tổ chức và khả năng thích ứng lâu dài của doanh nghiệp (Teece, 2007; Ellström et al., 2022).

4.4. Mối quan hệ 2 chiều giữa chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số

Từ các phân tích trên cho thấy, chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp tài chính - công nghệ không tách rời nhau. Chuyển đổi số tạo nền dữ liệu, quy trình và hạ tầng để doanh nghiệp ứng dụng trí tuệ nhân tạo; ngược lại, chiến lược kinh doanh lại quyết định doanh nghiệp sẽ dùng trí tuệ nhân tạo để làm gì, phục vụ nhóm khách hàng nào và tạo giá trị theo hướng nào. Nếu không có nền chuyển đổi số đủ tốt thì doanh nghiệp khó tận dụng được trí tuệ nhân tạo; nhưng nếu không có định hướng chiến lược rõ ràng thì chuyển đổi số cũng dễ bị dàn trải, làm nhiều mà không tạo khác biệt. Vì vậy, trong bối cảnh hiện nay, doanh nghiệp cần nhìn chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số như 2 phần của cùng một bài toán phát triển, chứ không nên tách thành 2 việc riêng (Bharadwaj et al., 2013; Barroso & Laborda, 2022).

5. Kết luận và hàm ý

Bài viết cho thấy, trí tuệ nhân tạo đang tác động mạnh mẽ lên định hình chiến lược kinh doanh và lộ trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp tài chính - công nghệ. Khi thị trường tài chính số tại Việt Nam ngày càng mở rộng, dữ liệu giao dịch ngày càng lớn và ổn định, doanh nghiệp có nhiều cơ hội để ứng dụng trí tuệ nhân tạo không chỉ trong vận hành, mà còn trong các quyết định mang tính chiến lược.

Từ đó, có thể rút ra 2 cơ sở suy luận chính.

Thứ nhất, doanh nghiệp không nên bắt đầu từ câu hỏi “áp dụng trí tuệ nhân tạo vào đâu”, mà nên bắt

đầu từ câu hỏi “trí tuệ nhân tạo sẽ phục vụ mục tiêu cạnh tranh nào so với đối thủ”. Đây là khác biệt rất lớn giữa đầu tư công nghệ theo phong trào và đầu tư công nghệ theo chiến lược.

Thứ hai, lộ trình chuyển đổi số cần được nhìn như quá trình tích lũy dữ liệu, xây năng lực và thay đổi cách tổ chức vận hành. Nếu chỉ dừng ở số hóa quy trình, doanh nghiệp sẽ khó tận dụng hết giá trị mà trí tuệ nhân tạo có thể mang lại.

Ở cấp chính sách, Việt Nam đang có điều kiện

thuận lợi hơn trước nhờ định hướng chuyển đổi số quốc gia, kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng và cơ chế thử nghiệm có kiểm soát trong lĩnh vực ngân hàng. Tuy nhiên, để hệ sinh thái doanh nghiệp tài chính - công nghệ phát triển bền vững trong thời đại trí tuệ nhân tạo, vẫn cần tiếp tục hoàn thiện hành lang pháp lý về dữ liệu, minh bạch mô hình, bảo vệ người dùng và hỗ trợ thử nghiệm có kiểm soát đối với các mô hình mới ■

Lời cảm ơn:

Tác giả xin trân trọng cảm ơn tới các chuyên gia và đồng nghiệp đã có những góp ý quý báu trong quá trình hình thành và hoàn thiện bài viết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Đỗ Quang Trị. (2021). Cơ hội và thách thức phát triển Fintech tại Việt Nam. Truy cập tại <https://tapchicongthuong.vn/co-hoi-va-thach-thuc-phat-trien-fintech-tai-viet-nam-86436.htm>

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2021). Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 phê duyệt Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Tạp chí Ngân hàng. (2024). Phát triển hệ sinh thái Fintech và ngân hàng mở ở Việt Nam hiện nay. Truy cập tại <https://tapchinganhang.gov.vn/phat-trien-he-sinh-thai-fintech-va-ngan-hang-mo-o-viet-nam-hien-nay-16313.html>

Phạm Trang. (2024b). Hoàn thiện hành lang pháp lý và cơ chế quản lý nhà nước về Fintech tại Việt Nam trong kỷ nguyên số. Truy cập tại <https://tapchinganhang.gov.vn/hoan-thien-hanh-lang-phap-ly-va-co-che-quan-ly-nha-nuoc-ve-fintech-tai-viet-nam-trong-ky-nguyen-so-16421.html>

Nguyễn Thị Diễm, Phan Trung Kiên, Nguyễn Diệp Thúy An, Huỳnh Gia Huy và Nguyễn Hoàng Bảo Trân (2025). Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong tăng tốc chuyển đổi số ngành Ngân hàng Việt Nam. Truy cập tại <https://tapchinganhang.gov.vn/ung-dung-tri-tue-nhan-tao-trong-tang-toc-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-viet-nam-16799.html>

Nguyễn Anh Tuấn (2025). Ứng dụng AI tạo sinh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam - Thực trạng và giải pháp. Truy cập tại <https://tapchinganhang.gov.vn/ung-dung-ai-tao-sinh-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap-16771.html>

Thủ tướng Chính phủ. (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the fintech sector: Systematic literature review. *Digital Business*, 2(2), Article 100028.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286.

Mikalef, P., Gupta, M., Pappas, I. O., & Krogstie, J. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), Article 103434.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Ngày nhận bài: 5/3/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 22/3/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/4/2026

ARTIFICIAL INTELLIGENCE-DRIVEN BUSINESS STRATEGY AND DIGITAL TRANSFORMATION ROADMAPS IN FINANCIAL AND TECHNOLOGY FIRMS

● **NGUYEN BA HOANG MINH¹**

● **NGUYEN HONG NGOC²**

¹Vietnam Technological and Commercial Joint Stock Bank

²Saigon - Hanoi Commercial Joint Stock Bank Finance Company Limited

ABSTRACT:

This study examines the relationship between artificial intelligence, business strategy formulation, and digital transformation roadmaps in financial and technology firms, drawing on a synthesis of the extant literature and secondary data. The findings indicate that artificial intelligence enhances digital transformation by strengthening data capabilities, enabling automation, and facilitating service personalization. It also exerts a direct influence on key strategic dimensions, including customer segmentation, value propositions, revenue models, core competencies, and risk management frameworks. These results elucidate the integrative role of artificial intelligence in aligning strategic orientation with digital transformation processes in contemporary business contexts.

Keywords: artificial intelligence, digital transformation, business strategy, financial technology, competitive advantage.