Brett King

Người dịch: Lê Uyên Thảo

Ngân hàng ĐỘT PHÁ

Breaking Banks

Tư duy sáng tạo, ý tưởng phá cách
và những chiến lược cải tổ ngành ngân hàng

SAIGONBOOKS

NHÀ XUẤT BẢN HỒNG ĐỨC

THÔNG TIN EBOOK

Tên sách

Ngân hàng đột phá

Tác giả

Brett King

Thể loại

Kinh doanh, Đầu tư - Tài chính

Phát hành

SAIGONBOOKS

Nhà Xuất Bản

NXB Hồng Đức

Ebook

2021 kindlekobovn

—★—

m.me/shibaloveskindle
eBooks collected and made by Shiba

THANK YOU FOR YOUR SUPPORT

VỚI MONG MUỐN TRẢI NGHIỆM ĐỌC SÁCH ĐIỆN TỬ PHẢI LÀ THÚ VỊ VÀ TỐT NHẤT, DỰ ÁN SƯU TẦM VÀ CHỈNH SỬA SÁCH EBOOK VỀ ĐỊNH DẠNG CHUẨN, VÀ ĐẸP ĐÃ ĐƯỢC SHIBA BẮT ĐẦU TỪ 2018. HY VỌNG NHỮNG LY CAFE YÊU THƯƠNG CỦA CÁC BẠN CÙNG VỚI SỰ VUI VẺ, ĐAM MÊ CỦA SHIBA SẼ ĐỂ LẠI CHO THẾ HỆ SAU NÀY 1 KHO SÁCH HAY ĐẸP VÀ HỮU ÍCH

MỤC LỤC | TABLE OF CONTENTS

Hội yêu đọc sách Kindle Việt Nam

Lời cảm ơn

Phần giới thiệu: Sự hồi sinh và tái thiết của ngành ngân hàng

Chương 1: Hướng đi mới trong lĩnh vực tín dụng và cho vay

Chương 2: Thời đại của thanh toán nhanh hơn, thông minh hơn

Chương 3: Xây dựng thương hiệu mà không cần đến

Chương 4: Truyền thông thương hiệu ngân hàng đã thay đổi như thế nào?

Chương 5: Thói quen dùng ngân hàng đã thay đổi!

Chương 6: Bitcoin – Dấu chấm hết cho tiền mặt?

Chương 7: Quản lý và nâng cao tài chính cá nhân

Chương 8: Trải nghiệm ngân hàng trong thời đại công nghệ mô phỏng con người

Chương 9: Ngân hàng thế hệ mới

Chương 10: Những trải nghiệm được khách hàng yêu thích

Chương 11: Tiền có thể mua được hạnh phúc!

Kết luận: Cải tổ và xây dựng, thay vì phá vỡ

Lời cảm ơn

Nhờ vào sự hỗ trợ của một số bạn mà tôi mới có thể hoàn thành cuốn sách Ngân hàng đột phá này, cũng như thực hiện tiếp những việc mình đang làm. Đầu tiên, tôi muốn gửi lời cảm ơn đến Rachel Morrissey, người đã giữ cho tôi luôn tỉnh táo và mọi việc diễn ra suôn sẻ, đến Randall và đội ngũ tại Voice America vì đã cho tôi cơ hội thực hiện chương trình Radio Show mà từ đó ý tưởng về cuốn sách này được thành hình. Tiếp đến, xin chân thành cảm ơn những cộng tác viên và đáp viên phỏng vấn tuyệt vời, đã dành thời gian quý báu và hỗ trợ cho cuốn sách này, tất cả họ đều vô cùng kiên nhẫn, trải qua nhiều vòng biên tập và những tình huống phát sinh ngoài dự kiến khác.

Tôi xin cảm ơn đội ngũ và những người ủng hộ ở Moven, họ vẫn tiếp tục hỗ trợ nhiệt tình trong suốt hành trình nhiều khó khăn nhưng cũng rất tuyệt vời này; xin cảm ơn cộng đồng bloggers, bạn bè và những người đã ủng hộ tôi, theo dõi chương trình của tôi hằng tuần, chia sẻ trên Twitter, và lan tỏa thông điệp, có thể kể đến Sudu, Jim Marous, Dave Birch, Brad Leimer, Dave Gerbino, Serge Milman, Robert Tercek, Bruce Burke, Duena Blomstrom, Mike King (không có liên hệ họ hàng với tôi), nghệ sĩ thiết kế bìa sách J.P.Nicols (không có chữ h), Ron Shevlin, Deva Annamalai, Jeff Stewart, Matt Dooley, John Owens, Bryan Clagett, Jason Cobb, Adam Edge, Jenni Palocsik, Matt West, Jay Rob, Lydia, và rất nhiều

người thường xuyên theo dõi mà tôi chắc chắn không thể kể hết ra đây; xin cảm ơn Uday Goyal, Sean Park, Sim, Pascale, Naoshir, Nadeem, Yann

và đội ngũ tại Anthemis, những người chưa bao giờ khiến tôi hết kinh ngạc vì mối quan hệ rộng rãi và sự ủng hộ của họ.

Xin cảm ơn Nick Wallwork, Jeremy Chia và đội ngũ tại John Wiley & Sons vì sự hỗ trợ của họ.

Xin cảm ơn Jay Kemp, Tanja Markovic, Jules và đội ngũ tại ODE, những người đã hết lòng hỗ trợ nỗ lực của tôi nhằm giữ cho thông điệp cải cách lan truyền mạnh mẽ trong khoảng 100 ngày của năm nay.

Và cuối cùng, xin cảm ơn những nhà cải tổ, phát kiến, kỹ sư, doanh nhân, nhà đầu tư và những người đặt niềm tin vào việc thay đổi thế giới ngân hàng từng ngày một.

Phần giới thiệu
Sự hồi sinh và tái thiết của ngành ngân hàng

Đột phá là một khái niệm còn tương đối mới mẻ trong ngành dịch vụ tài chính. Ngoài một vài ngoại lệ như áp lực bãi bỏ quy định trong những năm 1970, ngành ngân hàng không phải là môi trường của những phát minh nhảy vọt hay chuyển biến lớn trong tương quan giữa những bên có liên quan. Tất nhiên, luôn có những trường hợp mua bán sáp nhập, cũng như việc hợp nhất trong ngành thỉnh thoảng cũng xảy ra, nhưng chưa từng có chuyển biến nào mang tính đột phá sâu sắc như những gì chúng ta chứng kiến gần đây, chẳng hạn trong ngành công nghiệp âm nhạc hay xuất bản, hoặc động lực mới trong ngành viễn thông đi cùng với việc chuyển đổi từ điện tín sang điện thoại, và sau đó là từ điện thoại cố định sang di động hiện nay.

Giữa đợt khủng hoảng tài chính năm 2009, Paul Volcker, cựu Cục trưởng Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ, đã lên tiếng chỉ trích ngành công nghiệp tài chính vì tính thiếu đột phá từ trước đến nay của nó:

Tôi ước gì có ai đó cho tôi thấy một chứng cứ mỏng manh chỉ ra mối liên hệ giữa cải tiến trong ngành tài chính với lợi ích của nền kinh tế.

– Paul Volcker bình luận trên tờ Thời báo Wall Street, bài viết Tương lai của sáng kiến tài chính, ngày 12 tháng 7 năm 2009

Volcker cho rằng phát minh lớn gần đây nhất trong ngành ngân hàng chính là chiếc máy ATM. Volcker có điểm đúng. Nhìn chung, ngành ngân hàng không có thay đổi vật chất thật sự nào trong hàng trăm năm nay. Nhìn

bề ngoài thì hình thức hoạt động của các chi nhánh ngân hàng từ thế kỷ XIX cũng không khác mấy so với ngày nay. Dù chúng ta có một vài ý tưởng được gọi là ngân hàng của tương lai, nhưng thực chất cách chúng ta vận hành ngân hàng vẫn hầu như không có gì thay đổi trong suốt mấy trăm năm.

Ít nhất đó cũng là thực tế cho đến chục năm trở lại đây, khi mạng Internet phát triển mạnh. Ngày nay, chúng ta chứng kiến nhiều chuyển biến đáng kể trong ngành ngân hàng, hành vi khách hàng và cách thức phân phối sản phẩm và dịch vụ ngân hàng. Chúng ta đã chứng kiến nhiều thay đổi ngoạn mục bắt nguồn từ công nghệ như mạng Internet, mạng xã hội và ngân hàng trực tuyến. Khủng hoảng kinh tế toàn cầu gần đây đã khiến niềm tin vào các thương hiệu ngân hàng nói chung sứt mẻ nghiêm trọng, và dù niềm tin này có thể được xây dựng lại trong thời gian tới, đây vẫn là nguyên nhân khiến cách tiếp cận truyền thống trong ngành ngân hàng bị thử thách một cách công khai. Chúng ta có mạng xã hội và sự tham gia của cộng đồng mang đến tính minh bạch trước đây chưa từng có đối với các thảo luận về tính hiệu quả của ngân hàng, dịch vụ hỗ trợ khách hàng và phí ngân hàng. Chúng ta có các mô hình hoạt động ngân hàng, thanh toán, và/hoặc các hình thức gần giống ngân hàng đang nở rộ và thách thức các hình thức truyền thống.

Hoàn toàn có khả năng là các ngân hàng, với gánh nặng thủ tục, quy định nghiêm ngặt về an toàn vốn, cơ cấu cũ kĩ và cồng kềnh, cùng nhiều quy ước thâm căn cố đế, có thể gặp vấn đề khi tìm cách thích nghi với những thay đổi mang tính cốt lõi này. Hãy nghĩ đến Kodak, Borders và Blockbuster như những ví dụ về các doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác đã phải đầu hàng trước những mô hình hoạt động đột phá hơn, thay đổi trong hành vi khách hàng hoặc chuyển biến công nghệ.

Tuy nhiên, một số ngân hàng cũng có thể tồn tại mà không bị ảnh hưởng vì họ có khả năng hướng những nguồn lực có tính quyết định của mình vào việc cải tạo con thuyền lớn. Đó chính là thương hiệu và cách thức vận hành của ngân hàng. Họ có khả năng khoác lớp áo mới từ những trải nghiệm khách hàng sáng tạo và công nghệ tiên tiến lên trên hoạt động cốt lõi cũ, nhờ đó tạo ra hình thức mới mẻ, năng động và nhạy bén. Tuy vậy, hiện nay, khả năng đầu tiên có vẻ áp đảo hơn nhiều, hoàn toàn vì sức ỳ trong ngành ngân hàng đã bám rễ quá sâu trong các quy trình quản lý rủi ro và tuân thủ, kỳ vọng và thực thi các quy định, và hệ thống IT cổ lỗ từ 30-50 năm về trước không cách gì có thể đáp ứng được đòi hỏi của môi trường luôn vận động, kết nối đa chiều mà chúng ta đang sống.

Vào tháng 5 năm 2013, khi tôi vừa xây dựng một chương trình phát sóng trên radio[1] đề cập đến những khái niệm và thắc mắc này, tôi đã đề ra mục tiêu phỏng vấn thường xuyên những con người đột phá nhất trong thế giới dịch vụ tài chính, những người thách thức các giới hạn và tìm cách đảo lộn hoàn toàn ngành ngân hàng truyền thống, cùng với những nhà lãnh đạo sáng tạo nhất trong ngành đang nỗ lực tìm cách giữ vững khả năng cạnh tranh của mình. Hai nhóm nhà kiến tạo đột phá này có thể đại diện cho hai mặt khác nhau của cùng một vấn đề, và dù cách tiếp cận của họ có thể khác nhau, nhưng những kinh nghiệm và bài học họ mang lại đều vô cùng lý thú.

[1] Chương trình Breaking Banks được phát sóng trên mạng Voice America/World Talk Radio, đài radio trực tuyến nổi tiếng nhất và chương trình phát thanh thông dụng nhất trên Apple iTunes.

Cuốn sách này không chỉ đơn thuần là bảng tóm tắt những cuộc phỏng vấn; mà còn thể hiện nhiều phân tích đối với các mô hình kinh doanh đang thành công, các khái niệm, cách tiếp cận và hướng xây dựng từ góc nhìn

chiến lược dựa trên công nghệ và những thành tựu – từ góc nhìn về những thành công và cả những thất bại. Quan trọng hơn nữa, chúng ta sẽ phân tích những điều mà các ngân hàng truyền thống có thể học hỏi được từ những nhà kiến tạo trong công cuộc tiên phong cho những dự án hay kế hoạch đột phá, và cả những rủi ro họ có thể gặp phải nếu không chịu lắng nghe và học hỏi. Những cuộc phỏng vấn này đều rất sâu sắc và có khả năng dẫn dắt chúng ta theo những đường hướng mới. Chúng đồng thời cũng cho chúng ta những ví dụ thực tiễn về một số kỹ thuật và mô hình kinh doanh có khả năng tái định hình ngành ngân hàng trong vòng 20-30 năm sắp tới. Những dữ liệu thu thập được xung quanh các bài phỏng vấn và khái niệm này được xây dựng để giúp độc giả hiểu sâu sắc hơn về các mô hình và đưa ra những dẫn chứng thống kê và số liệu bổ trợ cho nhiều chiến lược.

Trong những chương sau đây, độc giả sẽ được tiếp cận với nhiều chủ đề bao gồm cho vay P2P, Bitcoin, các loại tiền ảo hay tiền tệ mã hóa, ngân hàng ảo và tài khoản thanh toán ảo đảo ngược hoàn toàn những khái niệm cơ bản nhất về tài khoản ngân hàng, ảnh hưởng của mạng xã hội lên các thương hiệu ngân hàng lớn, những ngân hàng có mức tăng trưởng vượt bậc mà không cần đến hệ thống chi nhánh, các dấu hiệu nhận biết quan trọng nhất đối với sự thay đổi về hành vi người tiêu dùng, hoạt động ngân hàng bền vững, sự vững mạnh tài chính và những công cụ giúp con người tích lũy, làm thế nào mà các chiến dịch marketing biến mất dần trong khi trải nghiệm khách hàng lên ngôi, và bằng cách nào công nghệ có thể trở nên thân thiện, dễ sử dụng và đáp ứng trực tiếp nhu cầu của người dùng cuối. Nói tóm lại, là những năng lực cơ bản mới trong ngành dịch vụ tài chính cá nhân.

Tuy nhiên, bí quyết đặc biệt của những cách tiếp cận mới mẻ này lại vẫn nằm ngay trong những cá nhân đang từng ngày dẫn dắt sự thay đổi.

Đây không chỉ là việc ứng dụng một công nghệ đột phá hay việc bạn có đưa mạng xã hội hoặc thiết bị di động vào chiến lược giao dịch với khách hàng hay không. Đây là câu chuyện về động lực khiến những nhà sáng tạo này thử nghiệm những điều mới mẻ, về việc họ dự đoán tương lai của ngành này sẽ ra sao.

Trong mỗi chương, tôi đối thoại với những nhà tiên phong trong ngành, hỏi xem họ có những dự đoán gì về tình hình ngành ngân hàng trong 5-10 năm tới. Đây là phần tôi thích nhất trong cuộc trò chuyện, bởi lẽ nó có thể cho thấy tiềm năng của những cách tiếp cận đột phá trong ngành ngân hàng, cho vay và tiếp cận khách hàng mà chúng ta đang thử nghiệm hôm nay có thể trở thành bước đột phá lớn trong dài hạn đối với ngành ngân hàng vượt ngoài sức tưởng tượng của chúng ta.

Đây là những con người sáng tạo đột phá nhất trong bối cảnh ngân hàng hiện nay. Hãy lắng nghe động lực giúp họ và doanh nghiệp của họ thành công. Hãy lắng nghe nguyên nhân khiến họ khởi đầu những cách tiếp cận mới, thách thức những khuôn sáo cũ. Nhưng hơn cả, hãy tưởng tượng xem những điều này sẽ đưa chúng ta đến đâu.

Họ là những nhà tư duy sáng tạo, ý tưởng phá cách và chiến lược gia cải tổ ngành ngân hàng – hoặc thậm chí là đảo ngược ngành ngân hàng.

Chương 1
Hướng đi mới trong lĩnh vực tín dụng và cho vay

Khủng hoảng tài chính toàn cầu (The Global Financial Crisis) đã dẫn đến sự sụt giảm đầu tiên trong vòng hơn một thập kỷ trong mảng cho vay gia đình tại các nước như Hoa Kỳ hay Vương quốc Anh. Nhưng trong vài tháng trở lại đây, chúng ta đã bắt đầu thấy thị trường cho vay ấm dần lên, gần khôi phục về mức trước khủng hoảng kinh tế.

Khi nói đến nghiệp vụ khởi tạo cho vay, những tổ chức cho vay truyền thống ngày càng gặp nhiều khó khăn trong việc cạnh tranh với các dịch vụ và sàn giao dịch trực tuyến vì những hình thức này cung cấp nhiều thông tin và lựa chọn hơn, phương thức cũng linh hoạt hơn. Quy trình mới của các "tân binh" được thiết kế nhằm giảm thiểu cản trở (so với quy trình đăng ký khoản vay của các dịch vụ cho vay truyền thống) nên thời gian phê duyệt khoản vay được rút ngắn tối đa. Sau cuộc khủng hoảng tài chính, lòng tin vào hệ thống ngân hàng truyền thống đã bị mai một đáng kể, lại thêm việc cho vay vốn đòi hỏi chi phí cao hơn, nên các doanh nghiệp đã quay sang sử dụng ưu thế của các công cụ mới trong thời đại công nghệ để đưa ra những giải pháp mới cho nhóm khách hàng không sử dụng ngân hàng, hoặc nhóm mong tìm một hình thức cho vay minh bạch hơn hay có lợi hơn về mặt chi phí.

Cho vay là một dịch vụ đã tồn tại từ rất xa xưa. Trên thực tế, cho vay thậm chí còn xuất hiện cả ngàn năm trước khi tiền tệ chính thức hay hệ thống ngân hàng hoàn thiện xuất hiện.

Các phát hiện khảo cổ trong hơn 150 năm qua đã tìm thấy hàng trăm ngàn tấm thẻ có niên đại xa nhất là vào khoảng năm 3000 trước Công nguyên (TCN). Những tấm thẻ này cho thấy bạc và lúa mạch (đôi khi có cả vàng) đã được sử dụng như một dạng tiền tệ chính và được tích trữ như của cải từ xưa. Những nhà buôn ở vùng Lưỡng Hà đã cho vay bằng bạc và lúa mạch, với lãi suất được quy định bằng luật(1) để tránh cho vay nặng lãi. Lãi suất hàng năm của những khoản vay bằng bạc được quy định là 20% và những khoản vay bằng lúa mạch là 33,3%.

[1] Bộ luật ana ittisu của người Lưỡng Hà, có niên đại vào khoảng năm 3000 TCN, và bộ luật của Esnunna và Hammurabi, cả hai đều có niên đại 1800 năm TCN, đã đưa ra những quy định về usury và các hoạt động cho vay. (ND – từ đây trở về sau, những chú thích có chữ "ND" là của người dịch, "SGB" là của Saigon Books, những chú thích không đề thêm gì là của tác giả Brett King)

Gần 4.000 năm sau, chúng ta vẫn còn sử dụng đúng những nền tảng cơ bản này trong mục đích cho vay: một nguyên tắc, một điều kiện, và một mức lãi suất.

Việc tiếp cận với khoản vay ngày nay đã trở nên rẻ tiền và đơn giản. Tín dụng dưới hình thức giải ngân tự động, khoản vay cho sinh viên, khoản vay vào kỳ lương, vay thế chấp và thẻ tín dụng mọc lên như nấm tại các nước phát triển với đa dạng các hình thức. Tín dụng nhỏ và các hệ thống cho vay, được nhiều người biết đến gần đây với những hình thức như Grameen Bank(2) ở Bangladesh, và những mạng xã hội trực tuyến như Kiva.org(3), đã mang lại cơ hội tiếp cận tín dụng rộng rãi hơn cho những cộng đồng trước đây khó tiếp cận với vốn vay.

[2] www.grameen-info.org. Grameen Bank ở Bangladesh là tổ chức tài chính vi mô, một hình thức ngân hàng đầu tư giúp hỗ trợ vốn vay cho người

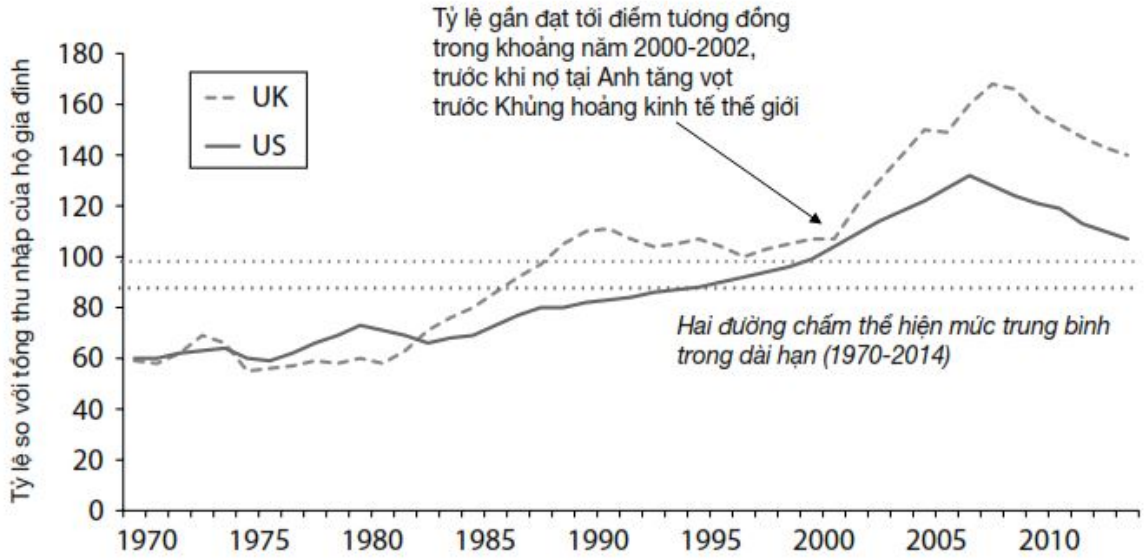
nghèo. Grameen Bank từng được trao giải Nobel Kinh tế năm 2006. (ND)

[3] Kiva.org. là một tổ chức phi lợi nhuận, cho phép khách hàng cho các doanh nhân gặp khó khăn và sinh viên vay vốn qua mạng Internet, hoạt động tại hơn 80 quốc gia. (ND)

Sự phụ thuộc của chúng ta vào tín dụng và cách chúng ta sử dụng tín dụng cũng đã thay đổi trong những năm gần đây. Vào đầu những năm 1980, tỷ lệ nợ trên thu nhập của hộ gia đình Hoa Kỳ là vào khoảng 60%. Đến thời điểm khủng hoảng tài chính năm 2008, tỷ lệ này đã vượt ngưỡng 100%. Trên thực tế, tại đỉnh điểm ngay trước khủng hoảng, tỷ lệ nợ trên thu nhập của hộ gia đình Hoa Kỳ đã bị thổi phồng lên đến mức gần 140%, trong khi tại Anh con số này lên đến gần 170%. Hiện nay, chỉ riêng chi tiêu qua thẻ tín dụng của hộ gia đình Hoa Kỳ đã ở mức bình quân 15.185 USD mỗi hộ, và đây là con số đã giảm so với mức gần 19.000 USD vào giữa năm 2008 (xem hình 1.1).

Tin vui (đối với người tiêu dùng) là sau khủng hoảng tài chính, chúng ta đã dùng ít tiền đi vay hơn tại những nước như Hoa Kỳ và Anh. Trên thực tế, chúng ta nhận thấy tỷ lệ tiền vay trên tổng thu nhập của hộ gia đình đã giảm khoảng 20% kể từ khủng hoảng tài chính, khiến cho tỷ lệ này quay trở lại mức của năm 2002. Tin xấu là, vì tỷ lệ nợ xấu tăng vọt trong thời kỳ khủng hoảng nên sự sụt giảm này không đến từ hành vi tiết kiệm thuần túy của người tiêu dùng, mà chủ yếu là do sự gia tăng vũ bão của nợ xấu.

Cốt lõi của gánh nặng nợ vay càng lúc càng tăng mà ta đang chứng kiến tại các nền kinh tế phát triển, thực chất là cả một hệ thống được xây dựng trên sự thiếu minh bạch về chi phí thật sự của các khoản vay, cũng như việc bạn không thể nắm bắt rõ được dòng tiền của mình.



Hình 1.1. Tỷ lệ % của mức nợ trên tổng thu nhập của hộ gia đình tại Hoa Kỳ và Anh

Nguồn: Cục Dự trữ Liên bang, BLS, Văn phòng Thống kê Quốc gia (Anh Quốc).

Vào thập niên 60 của thế kỷ trước, việc sử dụng nợ vay còn thấp; khi đó, tài khoản ngân hàng chỉ là một cuốn sổ tiết kiệm, và không có máy ATM, cũng không có thẻ tín dụng hay thẻ ghi nợ gì cả. Nếu bạn muốn tiêu khoản tiền đó, bạn phải mang sổ tiết kiệm đến chi nhánh ngân hàng, rút tiền mặt, nhờ vậy bạn sẽ thấy rõ ràng việc rút khoản tiền này ảnh hưởng thế nào đến tình hình tài chính của mình, và nhìn chung bạn sẽ không chấp nhận chi tiêu nhiều hơn số tiền bạn có trong tài khoản. Thấu chi lúc ấy vô cùng hiếm gặp, séc sẽ bị hoàn trả nếu bạn không có đủ tiền trong tài khoản, và hình thức vay vốn thông dụng nhất là thế chấp nhà (chứ không phải thẻ tín dụng).

Ngày nay, việc sử dụng thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ thực sự đã khiến chúng ta ngày càng khó nhận biết được tốc độ chi tiêu của chính mình. Với 68% số hộ gia đình tại Hoa Kỳ mà đồng lương hằng tháng chỉ vừa đủ trang trải đời sống[4] thì đây là một vấn đề lớn. Dù có cố gắng đến mấy để cân đong đo đếm số tiền chi tiêu hằng ngày, phần lớn họ không thể theo dõi chính xác số tiền hiện có trong tài khoản của mình.

[4] Theo Khảo sát của Hiệp hội Tiền lương Hoa Kỳ, tháng 9/2012 (xem Jim Forsyth, "Hơn hai phần ba người Mỹ đang sống vừa đủ trang trải bằng lương: Khảo sát", Reuters News, 19/09/2012).

Và kịch bản không thể tránh khỏi là người tiêu dùng, khi đến mua sắm nhu yếu phẩm hằng tuần tại siêu thị, rút ra chiếc thẻ ghi nợ và giao dịch bị từ chối vì họ đã tiêu nhiều hơn số tiền mà họ nghĩ. Hoặc tệ hơn nữa, họ đột nhiên ở vào tình thế thấu chi mà không hề biết cho đến khi họ ra máy ATM và phát hiện tài khoản đã âm đến 300 USD.

Chúng ta cần phải thay đổi cách thức sử dụng tín dụng trong cuộc sống. Việc thể hiện các chi phí thực liên quan đến bất kì khoản nợ nào, dù là khoản vay sinh viên, thế chấp tài sản, thẻ tín dụng hoặc những khoản vay y tế ở Hoa Kỳ, sẽ phải đối mặt với yêu cầu ngày càng cao về tính minh bạch, rõ ràng một khi người tiêu dùng có điều kiện nhận biết những chi phí thực tế có liên quan. Cùng lúc đó, phê duyệt tín dụng cũng sẽ trải qua những thay đổi nhanh chóng trong thập kỷ tới khi phần lớn quá trình phê duyệt sẽ diễn ra gần như tức thời – nó sẽ không còn phát sinh dựa vào việc bạn đến chi nhánh ngân hàng điền đơn đăng ký vay nữa, mà sẽ dựa trên tình huống thực và được đánh giá căn cứ vào phương pháp xác định rủi ro xây dựng từ hành vi người tiêu dùng chứ không phải lịch sử tín dụng.

KHI ĐIỂM TÍN DỤNG TRỞ NÊN QUAN TRỌNG HƠN RỦI RO THỰC SỰ

Vào năm 2010, tôi chuyển đến sống ở Hoa Kỳ, và mặc dù tôi có một hồ sơ thu nhập tốt[5], lịch sử tín dụng hoàn toàn sạch sẽ ngoài nước Mỹ, một tài khoản tiền mặt đầy đủ, một hồ sơ đầu tư mạnh, và các khoản tín dụng hiện tại ở mức tối thiểu, tôi vẫn không thể nào có được hạn mức cơ bản cả tình lẫn tiền.

[5] Bạn chỉ cần có thu nhập 300.000 USD mỗi năm, theo công cụ tương tác của tờ New York Times để có thể lọt vào "top 1%" người có thu nhập cao nhất.

Vấn đề là hệ thống tài chính Hoa Kỳ đã trở nên quá phụ thuộc vào điểm tín dụng đến nỗi không thể đưa ra những quyết định đánh giá rủi ro mà không tham chiếu số điểm ấy. Trong đầu óc của nhiều người, điểm tín dụng đã trở thành một hình thức trừng phạt đối với những người vay tiền có hành vi không đúng đắn hơn là một công cụ giúp tiếp cận tín dụng[6]. Phần lớn điểm tín dụng thường có khoảng trễ[7] từ 30 đến 60 ngày kể từ khi người tiêu dùng có hoạt động tín dụng (thay vì phải dự đoán chính xác khả năng phát sinh nợ xấu như mục tiêu ban đầu của nó), và người tiêu dùng thường nhìn thấy mức điểm tín dụng hoàn toàn khác so với mức mà bên cho vay nhìn thấy[8].

[6] "Mua sắm tại cửa hàng có thể dẫn đến trừng phạt đối với người đang vay tín dụng", WNBF News, ngày 19 tháng 8 năm 2009, http://www.wmbfnews.com/story/10671306/store-purchases-could-punish-credit-holders.

[7] Xem thêm tại FICO http://www.myfico.com/crediteducation/questions/why-scores- change.aspx.

[8] "Vấn đề thật sự của người tiêu dùng đối với Điểm tín dụng", tạp chí Wall Street Journal, 25/09/2012.

Với tiểu sử thu nhập và rủi ro đó, tôi lẽ ra là một trường hợp đi vay rất an toàn cho bất cứ tổ chức cho vay hoặc tín dụng nào, nhưng bởi lẽ tôi chưa có hồ sơ lịch sử tín dụng được xây dựng chi li, tôi đã trở thành một người vô giá trị trong mắt những nhà cho vay – và thế là điều này còn được diễn giải theo hướng tiêu cực, một giả định rằng tôi có vấn đề gì đó, vì tôi lọt vào trường hợp mà thuật ngữ trong ngành gọi là hồ sơ tín dụng mỏng. Nếu một ngân hàng nghiên cứu hành vi của tôi, họ sẽ thấy rằng tôi có khoản tiết kiệm đều đặn hằng tháng, và tôi chi tiêu ít hơn rất nhiều so với số tiền tôi kiếm được, và vì thế khả năng chi trả nợ hiện tại của tôi là rất cao. Hơn thế nữa, thu nhập của tôi tăng dần đều trong vòng bốn đến năm năm trở lại đây, và xu hướng này cho thấy khả năng trả nợ của tôi còn tốt lên nữa. Nhưng những thứ ấy chẳng hề có chút trọng lượng nào. Tính logic của một quyết định tín dụng chặt chẽ dựa trên rủi ro thực đã bị thay thế bằng một quy trình khác – một loại điểm chuẩn không phải là căn cứ tốt để phán đoán rủi ro nếu không có ít nhất hai đến ba năm lịch sử hoặc đầu tư cốt yếu để xây dựng nên mức điểm này.

Bây giờ lại có một luận điểm khá hợp lý rằng, trong một cơ chế đòi hỏi sự tiếp cận thực sự và nhanh chóng đến các cơ sở cung cấp dịch vụ tín dụng, có thể là khi ta đang ở cửa hàng để mua hàng hóa, chúng ta cần một hệ thống tự động nào đó có khả năng đánh giá rủi ro. Khi không có hệ thống nào khác, có lẽ điểm tín dụng hoặc các công ty tín dụng là cách tiếp cận tốt nhất mà chúng ta có? Điều này có lẽ là đúng đối với nước Mỹ hồi thập niên 80 của thế kỷ trước, nhưng ngày nay, tổ chức Nghiên cứu Lãi suất công Hoa Kỳ đã báo cáo hệ thống hiện tại đưa ra nhận định tín dụng sai lầm lên đến 79% trường hợp[9]. Hơn nữa, hệ thống này vô cùng tốn kém, dẫn đến quản lý nợ xấu kém, và được thiết kế để bảo vệ quyền lợi của người cho vay hơn là mang lại sự tiện lợi cho người đi vay, kể cả khi họ có hồ sơ tín

dụng với mức độ rủi ro thấp hoặc trung bình. Cuối cùng thì điểm số tín dụng tốt nhất lại được dành cho những người thường xuyên vay tín dụng, thay vì những người chỉ chọn đi vay khi họ không còn cách nào khác.

[9] Báo cáo của tổ chức Nghiên cứu Lãi suất công Hoa Kỳ, "Tổng quan về các tổ chức tín dụng đã lâu không được thực hiện", Huffington Post, tháng 11/2012.

Một phương pháp được chấp nhận để quản lý rủi ro tín dụng nói chung của các tổ chức cho vay hiện nay là tỷ lệ nợ xấu, được miêu tả cụ thể hơn là tỷ lệ thanh lý nợ xấu. Trong thời kỳ Khủng hoảng kinh tế toàn cầu (còn được gọi là Đại khủng hoảng hay GFC), các ngân hàng như Bank of America (BAC) chứng kiến tỷ lệ nợ xấu đối với các khoản vay thế chấp tăng vọt lên mức 24% vào năm 2010[(10)] và nợ xấu thẻ tín dụng lên đến mức 13,82% vào năm 2009[(11)]. Hiện nay, tỷ lệ nợ xấu đối với các khoản thế chấp của BAC đã trở về mức bình thường, vào khoảng 6,7%[(12)], và nợ xấu thẻ tín dụng cũng đã sụt giảm trên toàn nước Mỹ. Cục Dự trữ Liên bang công bố tỷ lệ nợ xấu đối với các khoản vay thế chấp tài sản/ bất động sản ở mức 2,32% vào quý 1 năm 2013, và 3,8% đối với thẻ tín dụng[(13)]. Lending Club, tổ chức cho vay ngang hàng (peer-to-peer P2P)[(14)] lớn nhất tại Hoa Kỳ, có tỷ lệ nợ xấu vào khoảng 3% trong hồ sơ tín dụng của mình, tỷ lệ cực kỳ cạnh tranh so với các đơn vị khác trên thị trường[(15)].

[10] Thống kê năm 2010 của FDIC, trong báo cáo "Tỷ lệ nợ xấu trong các khoản vay của 25 ngân hàng hàng đầu Hoa Kỳ", JMAC Funding – ấn phẩm The Hard Money Pros, 02/06/2010.

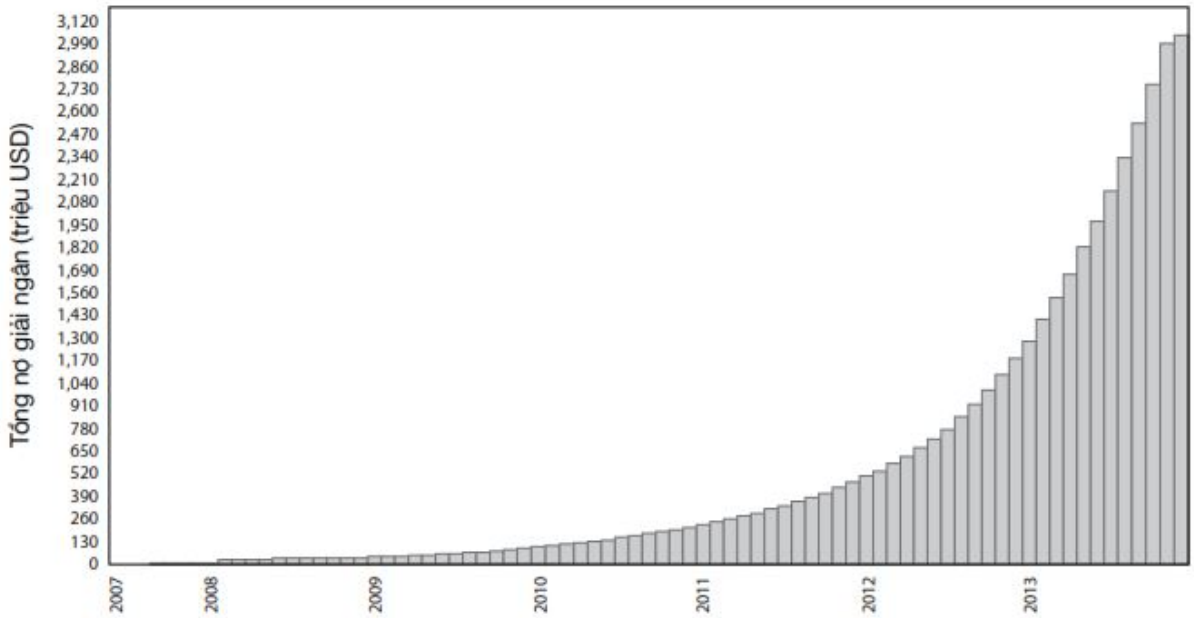
[11] "Ngân hàng Bank of America né tránh vấn đề nợ thẻ", Bloomberg, 24/08/2009.

[12] "Tỷ lệ nợ xấu trong thế chấp tăng cao trong tháng 6", tạp chí The Street, tháng 6/2013.

[13] "Xử lý nợ xấu ở Cục Dự trữ Liên bang và Chi phí nợ quá hạn trên các khoản vay và cho thuê ở Ngân hàng thương mại, 2013", Hội đồng quản trị Hệ thống Cục Dự trữ Liên bang, 15/11/2013.

[14] Cho vay ngang hàng (Peer to Peer – P2P): là cơ chế cho vay trực tiếp và tín chấp, giúp người đi vay uy tín mượn tiền từ nhà đầu tư mà không cần qua trung gian. Đây là phương thức kết nối người có vốn và người cần vốn thông qua nền tảng trực tuyến mới cùng với hệ thống công nghệ tiên tiến. (Nguồn: kiemtoanpro.com) (ND).

[15] "Tỷ lệ nợ xấu ở Lending Club & Prosper", LendingMemo.com, 25/07/2013.



Hình 1.2. Tổng nợ giải ngân (LendingClub.com)

Trong vòng hai, ba năm trở lại đây, cho vay P2P đã cải thiện năng lực tài chính của mình để trở thành một lớp tài sản mới và giữ tỷ lệ nợ xấu ở mức ổn định đáng nể. Lending Club hiện nay đã có tổng vốn vay vượt mức 3 tỉ

USD (xem hình 1.2), thế tức là hơn cả hai lần con số tổng vốn vay 1,2 tỉ USD mà họ công bố vào tháng 1 năm 2013[16]. Xem xét thêm việc họ vừa vượt mức 500 triệu USD vốn vay hồi tháng 3 năm 2012 thì đây quả là một đường cong tăng trưởng thành công vượt bậc. Lending Club giữ mức lãi suất trung bình hàng năm vào khoảng 13,34%, so với mức trung bình APR (lãi suất bình quân theo năm) 14,96% đối với thẻ tín dụng[17]. Tính đến ngày 1 tháng 1 năm 2013, Lending Club đã đạt được lợi nhuận bình quân 8,8% đối với các khoản "tiết kiệm" trong vòng 21 tháng hoạt động. Trong cùng khoảng thời gian này, các doanh nghiệp thuộc nhóm S&P 500 đã có 10 quý tăng trưởng âm liên tiếp, và chỉ đạt lợi nhuận trung bình 4,1%.

16 Thống kê của Lending Club.

17 "Lãi suất bình quân theo năm của thẻ tín dụng trung bình toàn quốc (nội bộ Hoa Kỳ), CreditCards.com.

Đối với những người có mức độ xếp hạng tín dụng cao như khách hàng của chúng tôi, mô hình định giá dựa trên mức độ rủi ro mà chúng tôi áp dụng thường giúp họ tiết kiệm hàng trăm, thậm chí là hàng ngàn USD so với thẻ tín dụng của các ngân hàng thông thường, khi họ phải chịu mức lãi suất cao tương đương với bất kì ai khác. Tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của chúng tôi có được là nhờ những khách hàng vay tín dụng có mức xếp hạng cao nhưng lại phải nhận dịch vụ không tương xứng ở các hình thức truyền thống.

– Renaud Laplanche, CEO, Lending Club[18]

18 Banking4Tomorrow.com.

Những dịch vụ P2P ở các thị trường khác cũng phát triển mạnh mẽ. Zopa tại Anh tính đến nay đã giải ngân hơn 400 triệu bảng Anh, và thị trường cho vay P2P tại Anh đã đạt mức 800 triệu bảng Anh (bao gồm những tổ chức như Ratesetter và Funding Circle). Nhưng còn thú vị hơn nữa

là Zopa đang tăng trưởng với tốc độ ngày càng nhanh, đạt mức 60% so với cùng kỳ năm trước và tốc độ tăng trưởng gần đây đạt 90% so với cùng kỳ trong vòng 2 tháng trở lại đây, với 144 triệu bảng Anh trong hồ sơ tín dụng hiện tại của họ được giải ngân trong vòng 12 tháng trở lại đây[19]. Tỷ lệ nợ xấu của Zopa ở mức 0,5% và lãi suất vay trung bình là 6,7%[20], thành tích cao nhất toàn ngành, với tỷ lệ nợ xấu chỉ bằng một nửa so với các ngân hàng hoạt động thành công nhất ở Anh[21].

[19] Zopa Anh Quốc.

[20] "Bạn có thể tin vào dịch vụ cho vay ngang hàng?", The Telegraph (Anh Quốc), 03/03/2013.

[21] Trong cùng kỳ, một trong những ngân hàng hoạt động tốt nhất tại Anh, HSBC, ghi nhận tỷ lệ nợ xấu là 0,9%, gần gấp đôi tỷ lệ của Zopa (Nguồn: Báo cáo thường niên của HSBC).

Cho vay P2P hiện đang chiếm khoảng 3% thị phần cho vay cá nhân ở Anh (xét trên các khoản vay không thế chấp)[22].

[22] Xem "Cho vay cá nhân tại Vương quốc Anh", báo cáo MarketLine, tháng 10/2012.

TÁI ĐỊNH VỊ DỊCH VỤ TÍN DỤNG

Sau đây là nội dung một cuộc phỏng vấn với Giles Andrews, CEO và nhà đồng sáng lập Zopa. Nó có thể cung cấp những thông tin tuyệt diệu, giúp bạn đọc tìm hiểu sâu hơn các chi tiết nhằm lý giải tại sao mô hình P2P lại thành công vượt trội đến thế so với các phương thức tín dụng và cho vay truyền thống, và tại sao tỷ lệ nợ xấu đối với mô hình này lại chỉ bằng một phần nhỏ so với các ngân hàng lớn tại Anh, đặc biệt là trong trường hợp của Zopa.

Brett: Giles, trước tiên hãy nói cho chúng tôi biết một chút về Zopa đi.

Zopa là gì? Anh đã khởi đầu tạo dựng Zopa như thế nào? Mục tiêu của Zopa là gì, và hiện giờ anh đã đạt được gì rồi?

Giles: Zopa là mô hình dịch vụ cho vay ngang hàng đầu tiên trên thế giới. Chúng tôi được thành lập vào tháng 3 năm 2005. Cho vay ngang hàng có vẻ là một thuật ngữ khó hiểu, nhưng thật sự những gì chúng tôi làm thì lại rất đơn giản. Chúng tôi kết nối những người có vốn nhàn rỗi với những người có nhu cầu vay vốn. Và như vậy chúng tôi loại bỏ các ngân hàng trung gian, vì vậy cả hai bên đều có lợi. Chúng tôi chỉ có một mục tiêu đơn giản, đó là mang lại hiệu quả cao hơn trong một lĩnh vực tài chính mà chúng tôi nhận thấy đang hoạt động vô cùng kém hiệu quả – bằng cách mang lại giá trị lớn hơn cho người dùng ở cả hai vị thế tiết kiệm và đi vay.

Brett: Anh là người đi tiên phong trong lĩnh vực này, vậy điều gì đã khiến anh tin rằng tồn tại nhu cầu đối với một cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt trong dịch vụ cho vay?

Giles: Tôi nghĩ rằng điều đầu tiên hiện lên trong đầu chúng tôi là câu hỏi: "Tại sao người tiêu dùng lại chịu thiệt thòi hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp khi tiếp cận những dịch vụ tín dụng?". Và chúng tôi đã kết luận rằng: Bởi vì có sự hiện diện của một thị trường (được gọi là thị trường trái phiếu), nó loại bỏ các ngân hàng trung gian, mang lại hiệu quả cao hơn và giá trị tốt hơn cho các doanh nghiệp lớn. Các công ty lớn không cần đến ngân hàng để vay tiền; họ chỉ đơn giản là phát hành nợ dưới dạng trái phiếu trên thị trường. Chúng tôi tự hỏi tại sao điều này không được ứng dụng đối với người tiêu dùng thông thường. Dữ liệu đã có sẵn, nhưng mô hình thị trường mở phụ thuộc vào dữ liệu của một bên thứ ba đáng tin cậy, và có rất nhiều dữ liệu người dùng hữu ích cho phép chúng tôi giữ vai trò kết nối. Chúng tôi nghĩ rằng mình có thể sao chép mô hình thị trường mở, nhưng dành cho người tiêu dùng.

Brett: Đối với mô hình cho vay anh đã xây dựng, một trong những chủ đề mà chúng ta đã trao đổi trước đây là cách anh đánh giá rủi ro. Một trong những điều luôn khiến tôi kinh ngạc là sự vững mạnh của anh xét trên phương diện quản lý nợ xấu. Các anh là một trong những tổ chức tín dụng có kết quả kinh doanh tốt nhất trên thị trường Anh, nhờ vào việc đánh giá được nợ xấu trong số các khoản nợ không thanh toán được.

Giles: Tôi nghĩ là tính từ lần cuối chúng ta gặp nhau đến nay, chúng tôi đã còn hoạt động tốt hơn nữa, Brett ạ. Chúng tôi đang có danh mục cho vay tốt nhất tại Anh. Chúng tôi đã giữ được tỷ lệ nợ xấu dưới mức 0,8% trong suốt 8 năm qua. Nếu anh đặt nó vào bối cảnh phân tích thường niên thì rủi ro tín dụng thấp dưới mức 0,5% một năm, nhất là xét trên bối cảnh các ngân hàng khác đều ở mức từ 3-5% một năm. Thực tế, chúng tôi hoạt động tốt hơn họ (xét về kiểm soát nợ xấu). Tôi nghĩ một phần của thành công này đến từ việc xây dựng những mô hình tín dụng tại thời điểm mà cả thế giới ngày càng ngập chìm trong nợ nần và nỗi lo lắng thường trực về khả năng chi trả. Tại thời điểm hiện tại, năm 2013, khi chúng ta vừa trải qua cuộc khủng hoảng tài chính thì những lợi ích mà chúng tôi đang mang đến cho khách hàng có thể được xem là hiển nhiên, đã rõ ràng. Nhưng vào thời điểm năm 2005, điều này lại không được như vậy – đặc biệt là đối với các ngân hàng lúc đó vẫn đang cho vay dựa trên lịch sử tín dụng của người dùng mà không hề nghi ngờ gì về tính bền vững của các khoản vay. Một phần nữa của thành công nằm ở việc chúng tôi đã may mắn xây dựng một mô hình tín dụng đúng lúc chúng tôi nhận ra một vấn đề đang xuất hiện sờ sờ ra đó.

Một phần của thành công chỉ đơn giản là xây dựng mô hình tốt hơn, sử dụng dữ liệu hiệu quả hơn và dùng một vài dữ liệu thay thế. Chúng tôi vẫn tiếp tục sử dụng phần lớn dữ liệu truyền thống của ngành tín dụng... nhưng

tôi nghĩ chúng tôi đã mua nhiều dữ liệu hơn, và sử dụng chúng thông minh hơn. Chúng tôi cũng đã bắt đầu tận dụng một số nguồn dữ liệu thay thế.

– Giles Andrews, CEO, Zopa

Vào năm 2005, chúng tôi không thông minh xuất chúng đến mức tiên đoán được khủng hoảng quy mô lớn đã diễn ra 2-3 năm sau đó. Nhưng chúng tôi đã nhận ra được rằng người tiêu dùng đang quá tải bởi nợ nần. Một phần nữa của thành công chỉ đơn giản là xây dựng mô hình tốt hơn, sử dụng tốt hơn các dữ liệu, và bắt đầu dùng đến một số dữ liệu thay thế. Chúng tôi vẫn tiếp tục sử dụng phần lớn dữ liệu truyền thống của ngành tín dụng, bởi nguồn dữ liệu này nhìn chung vẫn giúp dễ dự đoán nhất, nên chúng tôi sử dụng nguồn dữ liệu tương tự với các ngân hàng khác. Nhưng chúng tôi đã mua nhiều dữ liệu hơn, và sử dụng chúng thông minh hơn. Chúng tôi cũng đã bắt đầu tận dụng một số nguồn dữ liệu thay thế.

Một lý do khác, đó là với mô hình cho vay ngang hàng, việc biết được mình đang vay tiền từ một người khác dường như khiến họ hành xử tốt hơn trong khuôn khổ vòng tròn ảnh hưởng tương hỗ này. Có bằng chứng cho thấy trong một vài trường hợp, người tiêu dùng ưu tiên chi trả cho các khoản vay từ chúng tôi hơn so với món nợ từ những nơi khác, vì có sự tồn tại của nhiều cá nhân khác ở vị trí chủ nợ.

Brett: Một thông tin tâm lý rất thú vị! Như vậy, Giles, về cơ bản thì Zopa có vẻ giống như một mạng xã hội xét trên cách thức vận hành của nó – một cộng đồng những người vay và người cho vay mà anh đã giúp kết nối với nhau. Vậy bản chất của mạng xã hội và xây dựng cộng đồng đã có vai trò ra sao đối với thành công của Zopa, xét từ góc độ kinh doanh?

Giles: Và chúng tôi có được một cộng đồng những người cho vay hoạt động tích cực cũng là điểm hết sức quan trọng. Điều này nghe qua có vẻ buồn cười, nhưng cộng đồng này hoạt động thực sự hữu ích, gần như là

một loại công cụ chăm sóc khách hàng vậy. Người dùng phản ứng rất tích cực khi biết rằng thông tin họ có được là do những người dùng khác cung cấp, và có phần tích cực hơn so với những thông tin kinh doanh do các doanh nghiệp tự công bố. Ở đây là vấn đề người tiêu dùng đã bị mất niềm tin, rồi họ cảm thấy đã tìm lại được niềm tin khi tìm được điểm đặt chân xác hơn.

Và hệ quả là cộng đồng này ngày càng giúp xây dựng niềm tin. Tôi nghĩ sẽ thật tuyệt vời khi có thể biến mối liên kết xã hội của người khác trở thành một "phương tiện" thu hút khách hàng. Dù vậy, chúng tôi chưa thật sự tìm ra bằng chứng cho việc này. Bởi lẽ tôi nhận thấy rằng mọi người thường không muốn nói về tiền bạc trên mạng xã hội; mạng xã hội được gọi tên "xã hội" là có lý do: nó không phải là "mạng kinh doanh".

Brett: Anh muốn nói là họ sẽ không chia sẻ lên Twitter kiểu như: "Ôi thật tuyệt! Tôi vừa đi vay một khoản từ Zopa!"?

Giles: Hay "Cái xe bóng lộn đỗ ngoài kia, thật ra tôi phải vay tiền để mua nó đấy". Không, người đi vay chẳng bao giờ chia sẻ như thế. Những người cho vay thường sẵn sàng chia sẻ hơn vì họ cảm thấy họ đang làm một việc thông minh. Họ cảm thấy hài lòng khi chia sẻ những hiểu biết của mình về vấn đề này và (thật tốt cho chúng tôi) là họ còn hài lòng hơn khi được chia sẻ hiểu biết của mình với người khác.

Brett: Kể cả khi một người có được lịch sử tín dụng tốt, có điểm tín dụng cao, làm mọi việc đúng đắn, thì họ cũng khó lòng tiếp cận khoản vay trong điều kiện nền kinh tế gặp khó khăn. Giles, liệu các anh có trở thành những chàng bạch mã hoàng tử đến giải cứu ngành tín dụng, thậm chí là thay thế các ngân hàng trong những dịch vụ như cho vay tiêu dùng cá nhân và hợp nhất nợ?

Giles: Tôi có thể nghĩ đến hai nguyên nhân khiến chúng tôi không thay thế các ngân hàng. Thứ nhất, Zopa (và tôi cũng nói chung cho tất cả các tổ chức cho vay ngang hàng tại Hoa Kỳ) không phải là những người cho vay cứu cánh cuối cùng. Thường thì chúng tôi không cho vay đối với những người không thể tìm được khoản vay ở nơi nào khác. Thứ hai, chúng tôi cũng sử dụng nguồn dữ liệu như các ngân hàng khác khi đánh giá xem liệu mình có nên cho một người vay tiền hay không, theo một cách thông minh hơn. Nếu bạn có đủ điều kiện để vay vốn, bạn sẽ được vay với chi phí rẻ hơn nhiều. Tôi nghĩ thử thách đối với bất cứ tổ chức cho vay nào là việc sử dụng thông minh các dữ liệu, cũng như việc đánh giá các cá nhân không chỉ dựa trên việc họ có đủ điều kiện để hoàn trả khoản vay hay không, mà còn dựa trên lịch sử trước đây chứng minh được họ có thái độ sẵn sàng hoàn trả.

Brett: Các ngân hàng thường rất cẩn trọng trong việc lựa chọn thời điểm họ đưa câu chuyện về lịch sử tín dụng của một người ra xem xét.

Giles: Và họ còn có giới hạn về nguồn vốn. Sẽ rất khó để tôi đang ngồi tại London, có thể bình luận chính xác về việc này, nhưng tôi có thể phân tích những vấn đề tổng quan hơn về định hướng của chúng tôi và các tổ chức tương tự như chúng tôi.

Khi tập trung vào một phân khúc hẹp của ngành ngân hàng, Zopa và các doanh nghiệp cho vay ngang hàng khác không tìm cách thay thế hoàn toàn các ngân hàng truyền thống; chúng tôi chỉ tìm cách thực hiện một phần trong số các nghiệp vụ ngân hàng, sao cho hiệu quả và tốt hơn. Bằng cách cung cấp các khoản vay cá nhân, với lịch trình thanh toán, chúng tôi có thể tạo ra kết quả ở phía ngược lại, thu hút những người có vốn tiết kiệm. Các khoản vay lại làm nảy sinh những sản phẩm tiết kiệm, vì chúng tôi có thể cung cấp khoản lợi nhuận ổn định trong dài hạn. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng tôi có thể dễ dàng phát hành thẻ tín dụng và tài khoản hiện

hành, vì chúng tôi không có khả năng tài chính để giữ cán cân lúc trời lúc sụt, hơn nữa những người cho vay của chúng tôi đòi hỏi lợi nhuận đều đặn và cố định. Nhưng, trong lĩnh vực tiết kiệm và cho vay, chúng tôi có thể giành một thị phần đáng kể từ các ngân hàng. Và tôi nghĩ đó là một dịch vụ trong lĩnh vực ngân hàng mà các ngân hàng cảm thấy phiền hà. Họ thường quan tâm nhiều hơn đến các sản phẩm cốt lõi của mình, những khoản vay thế chấp, tài khoản vãng lai, và có thể là việc cho các tập đoàn lớn vay, hơn là đến những khoản vay nhỏ lẻ cho những người tiêu dùng có nhu cầu mua xe hơi chẳng hạn.

Brett: Khi phân tích vấn đề "thay thế ngân hàng", một trong các khía cạnh anh đã nhắc đến là lãi suất tiết kiệm tăng lên và lãi suất vay vốn giảm xuống. Anh làm điều đó như thế nào với mô hình cho vay truyền thống? Lợi nhuận của anh từ đâu mà ra?

Giles: Câu trả lời đơn giản là chúng tôi hoạt động vô cùng hiệu quả.

Chúng tôi là một doanh nghiệp trực tuyến hoạt động trực tiếp, không cần chi phí nhân sự hay chi nhánh hoành tráng và tất cả những thứ tương tự. Mô hình kinh doanh này rõ ràng là hiệu quả hơn. Một hướng để suy nghĩ về điều này là việc các ngân hàng có một biên độ, chính là mức chênh lệch giữa tiền lãi họ trả cho người gửi tiết kiệm và chi phí trên số vốn mà họ huy động được. Số tiền họ thu trên người đi vay là phần thu nhập họ kiếm được trên số tiền tiết kiệm. Khoảng cách này ở các ngân hàng tại Anh hiện nay là trên 10%. Đây là khoảng cách lớn nhất từng trước đến nay. Và tôi đoán là tình hình cũng tương tự như vậy tại Hoa Kỳ.

Mô hình của chúng tôi thay thế biên độ này của ngân hàng bằng phí của chúng tôi và khoản nợ xấu tồn tại trong chứng từ ghi nợ. Nếu bạn cộng tất cả lại, trong trường hợp của chúng tôi, thì khoảng tương đương với biên độ

tại các ngân hàng với chúng tôi chỉ ở mức 3%. 3% thay cho 10% thường thấy ở các ngân hàng. Nhưng vẫn là một món hời đấy chứ.

Brett: Và anh cũng có lợi nhuận tốt đấy chứ?

Giles: Chúng tôi vẫn thu được lợi nhuận ở mức 3% ấy.

Tôi sẽ phân tích ngay sau đây về những gì chúng ta có thể học được từ mô hình P2P và các tổ chức tín dụng ảo như Zopa, Lending Club và Prosper. Nhưng bây giờ, hãy tập trung vào một cách tiếp cận hoàn toàn mới đối với việc đánh giá rủi ro.

PHƯƠNG THỨC ĐÁNH GIÁ RỦI RO HOÀN TOÀN MỚI DỰA TRÊN CỘNG ĐỒNG

Trong cuốn sách Bank 3.0, tôi đã viết về tâm lý của ngành ngân hàng tại thị trường Hoa Kỳ, thị trường có nhiều ngân hàng tiết kiệm hơn bất cứ quốc gia nào trên thế giới. Một phần nguyên nhân của thái độ tiếp nhận rộng rãi đối với mô hình ngân hàng cộng đồng là nhận định cho rằng các ngân hàng quy mô lớn (mà ngày nay chúng ta thường gọi là quá lớn đến mức không thể sụp đổ được[23]), về cơ bản chính là các "mô hình ngoại lai" của ngành ngân hàng.

[23] Quá lớn đến mức không thể sụp đổ được: tên tiếng Anh là Too Big To Fail (viết tắt: TBTF). – SGB

Vào thập niên 30-40 của thế kỷ trước tại Hoa Kỳ chẳng hạn, một làn sóng chỉ trích lan rộng trong ngành đối với "ngân hàng phát triển bằng chi nhánh", vì mô hình này gắn liền với việc xóa bỏ tính cá nhân và các hoạt động ngân hàng cộng đồng, thay vào đó là cách tiếp cận cứng nhắc thông qua các chi nhánh, đề cao tính hiệu quả, doanh số và số lượng giao dịch. Hệ thống ngân hàng phát triển bằng chi nhánh, được mệnh danh là "hệ thống ngoại lai" này bị xem là "mang nặng tính độc quyền, thiếu dân chủ và thậm chí có hơi hướng độc tài" và "triệt tiêu tính cá nhân"[24]. Điều này

cũng giải thích lý do chính phủ Hoa Kỳ có số lượng tổ chức tín dụng nhiều hơn rất nhiều so với các nền kinh tế phát triển khác, vì các nhà lập pháp Hoa Kỳ có lịch sử tìm cách công hữu hóa các hình thức hỗ trợ tín dụng cộng đồng và cản trở quá trình độc quyền hóa.

– Bank 3.0, Chương 4, "Có thể cứu vãn chi nhánh ngân hàng không?"

[24] Tạp chí American Banker, 23/03/1939, trang 2.

Trong lịch sử, một trong những thế mạnh thật sự của ngân hàng cộng đồng là năng lực của các nhân viên tín dụng cộng đồng, những người thật sự biết tên riêng của bạn và các thành viên trong gia đình bạn, người có khả năng phân tích định tính về mức độ rủi ro của bạn. Rất khó để cạnh tranh với loại hình ngân hàng đậm tính cá nhân này, nhưng trong thời đại ngày nay, nhìn một cách thực tế thì hình thức dịch vụ và quan hệ khách hàng này trở nên cực kỳ hiếm hoi.

Khi các ngân hàng phát triển và các quản lý chi nhánh ngày càng có ít quyền lực, năng lực đánh giá rủi ro được tối ưu hóa, trở thành một bộ thuật toán và quy luật, một mô hình dự đoán rủi ro kiểu "hộp đen", trong đó mọi quyết định đều hoàn toàn dựa trên bộ dữ liệu, và chỉ cần một vài thao tác ngón tay là chiếc "hộp đen" sẽ đưa ra kết quả: chấp thuận hay từ chối.

Chúng ta càng có nhiều dữ liệu và hiểu rõ hơn về hành vi của người tiêu dùng, chúng ta sẽ nhận thấy sự trở lại của loại hình dữ liệu mà một nhân viên tín dụng cộng đồng thường dựa vào một cách bản năng khi cần đưa ra một quyết định tín dụng; có điều, ngày nay các dữ liệu đó sẽ được cập nhật và tích hợp vào một ma trận ra quyết định thông minh hơn. Trên khía cạnh này, dựa vào cộng đồng sẽ là một trong những phương pháp giúp các tổ chức tín dụng giảm thiểu rủi ro. Nếu bạn bè bạn sẵn sàng đứng ra bảo lãnh cho bạn, điều đó cũng cần được tính đến chứ, đúng không?

Đây là một phần của những gì đứng sau phương cách tiếp cận đột phá trong lĩnh vực cho vay mà Lenddo sử dụng, cả trong việc tiếp cận lẫn đánh giá khách hàng mới. Để tìm hiểu sâu hơn, tôi đã nói chuyện với Jeff Stewart, CEO của Lenddo, về cách tiếp cận của họ trong quá trình đánh giá tín dụng và lĩnh vực tài chính vi mô[25].

[25] Tài chính vi mô (microfinance): là việc cấp cho các hộ gia đình rất nghèo các khoản vay rất nhỏ (gọi là tín dụng vi mô), nhằm mục đích giúp họ tham gia vào các hoạt động sản xuất, hoặc khởi tạo các hoạt động kinh doanh nhỏ. (Nguồn: http://www. microfinance.vn/tai-chinh-vi-mo-la-gi/?lang=vi)

Brett: Jeff, anh đang đặt trụ sở công ty tại New York (Hoa Kỳ), nhưng phần lớn giao dịch kinh doanh của anh lại diễn ra bên ngoài biên giới Hoa Kỳ. Hãy cho chúng tôi biết thêm một chút về Lenddo: Anh đã bắt đầu khởi nghiệp như thế nào, anh cho vay ở những thị trường nào, và những yếu tố cơ bản của mô hình kinh doanh này là gì?

Jeff: Lenddo giúp mọi người khẳng định được bản thân và chứng tỏ được uy tín cá nhân, từ đó họ có thể tiếp cận với các dịch vụ tài chính ở các thị trường mới nổi. Chúng tôi gia nhập thị trường này vì chúng tôi đã xây dựng một vài doanh nghiệp và có nhân viên ở khắp nơi trên thế giới, họ thường đề nghị vay tiền của chúng tôi, nhưng điều này lại dường như không hợp lý vì chúng tôi thường tuyển dụng những người rất có khả năng và chăm chỉ làm việc. Thế mà họ vẫn liên tục hỏi vay chúng tôi. Vì thế, chúng tôi bắt đầu nghiên cứu vấn đề này và phát hiện ra khoảng 1,2 tỉ người trung lưu sống ở các thị trường mới nổi thường bị các tổ chức tín dụng địa phương đánh giá thấp và không thể tiếp cận vốn. Chúng tôi nhận ra mình có thể giải quyết được vấn đề này.

Khi chúng tôi tìm hiểu sâu hơn, chúng tôi đã nhận ra điều đã khiến thay đổi cuộc sống của chúng tôi, đó chính là khái niệm tài chính vi mô. Điều khiến chúng tôi thật sự chú ý đến tài chính vi mô, dịch vụ tài chính nhắm đến một nhóm đối tượng ở đáy kim tự tháp, chính là mô hình này đã giúp xây dựng được một cộng đồng mà mỗi thành viên đều gây được hành vi trả nợ. Cộng đồng này được lợi từ việc hành vi trả nợ, và toàn bộ quá trình này hiệu quả đến mức đáng ngạc nhiên.

Chúng tôi dành phần lớn thời gian trong một năm để phỏng vấn các chuyên gia trong lĩnh vực tín dụng vi mô – các nhà kinh tế học hành vi và các nhà nhân chủng học – để thật sự hiểu được sự kỳ diệu của tín dụng vi mô và tại sao mô hình này lại thành công đến thế. Chúng tôi đã nhận ra rằng mình có thể sao chép lại mô hình này trên mạng. Toàn bộ giả thuyết đằng sau mô hình Lenddo[26] là bạn không chỉ có bạn bè trên Internet; dấu ấn trực tuyến của bạn còn thể hiện một mô hình xã hội thật sự, một mạng lưới quan hệ hiện hữu và có thật. Và cũng như bạn có thể dùng tín dụng vi mô ở đáy của kim tự tháp để tạo ra một môi trường xã hội trong đó bạn có khả năng xây dựng vốn rất hiệu quả, bạn có thể mô phỏng mô hình này cho tầng lớp trung lưu và cho phép họ tiếp cận các dịch vụ tài chính với chi phí thấp hơn nhiều.

[26] Xem www.lenddo.com.

Brett: Theo tư duy thông thường, nếu tôi là một nhân viên ngân hàng và anh hỏi tôi cảm thấy thế nào về việc cho vay ở các thị trường mới nổi, tôi sẽ cảm thấy khá dè chừng và trả lời: "Ừ thì, người dân có thu nhập thấp, tiền bảo đảm cũng không được bao nhiêu, có lẽ rủi ro khá lớn". Nhưng, anh có thể chia sẻ gì về cách thức anh xử lý rủi ro và tỷ lệ nợ xấu? Liệu anh có thể tuyên bố rằng anh có mức độ rủi ro thấp và tỷ lệ nợ xấu thấp nhờ vào

yếu tố cộng đồng, đặc biệt là cách anh sử dụng thông tin từ các mạng xã hội?

Jeff: Chúng tôi có tỷ lệ nợ xấu rất thấp nhờ vào yếu tố cộng đồng, nhưng cũng nhờ vào đối tượng mà chúng tôi cho vay nữa. Đây là những người nắm giữ tương lai của hành tinh này. Đây là thị trường dành cho tầng lớp trung lưu mới nổi. Đây là nơi sản sinh ra phần lớn tài sản trên thế giới.

Để dễ dàng xem xét khía cạnh này, hãy nhìn vào Philippines, nơi chúng tôi ra mắt lần đầu tiên hơn hai năm trước, tỷ lệ thất nghiệp đối với các nhân viên gia công các công đoạn kinh doanh từ nước ngoài hoặc các nhân viên tư vấn qua điện thoại là 0%. Bạn hoàn toàn có thể bước ra khỏi chỗ làm và tìm ngay được việc mới ở bên kia đường. Đó là những người có trình độ đại học làm công việc văn phòng. Hãy nghĩ về những người xử lý các đơn yêu cầu bảo hiểm, những người trả lời điện thoại chăm sóc khách hàng cho máy tính Dell. Họ đều có khả năng được tuyển dụng rất cao, và thu nhập của họ đang tăng dần. Một thành viên điển hình của chúng tôi có thu nhập từ 400-450 USD một tháng cho các công việc văn phòng; mức lương này tăng với tỷ lệ phần trăm ở mức hơn hai chữ số trong vòng một, hai năm trở lại đây.

Brett: Trung bình anh cung cấp tín dụng ở mức giá trị bao nhiêu?

Jeff: Khoản vay trung bình của chúng tôi ở châu Á vào khoảng 450 USD, và tại châu Mỹ Latin là khoảng 650 USD.

Brett: Khoản tiền này có vẻ tương ứng với một tháng lương?

Jeff: Hoàn toàn chính xác, mặc dù các khoản vay có thời hạn linh động từ 1 tháng đến 6 tháng hoặc 12 tháng. Chúng tôi cho vay khoảng một tháng lương.

Brett: Giles, cho phép tôi hỏi anh, khoản vay trung bình mà Zoppa đang cho vay tại Anh là bao nhiêu, để chúng ta có thể so sánh với Lenddo?

Giles: Dưới 5.000 bảng Anh một chút.

Brett: Thật thú vị. 5.000 bảng Anh cũng có vẻ rất gần với thu nhập hằng tháng của một nhân viên tại Anh. Thật lý thú là có sự tương đồng giữa các thị trường mới nổi ở điểm khoản vay trung bình có giá trị tương đương một tháng lương.

Jeff, tỷ lệ khoản vay mà anh cung cấp cho các doanh nghiệp nhỏ khởi nghiệp ở những thị trường mới nổi là bao nhiêu?

Jeff: Các khoản vay của chúng tôi phục vụ cho nhu cầu cá nhân, vì thế, giáo dục là lĩnh vực được sử dụng nhiều nhất. Mua sắm điện thoại thông minh cũng là một phần lớn. Các dịch vụ chăm sóc sức khỏe thì thường được sử dụng cho các thành viên khác trong gia đình chứ không phải cho bản thân người đi vay, ví dụ như một người chị hoặc người dì nào đó. Nói là thế nhưng những đối tượng mà chúng tôi cho vay cũng rất có tinh thần khởi nghiệp. Nhưng chúng tôi không trực tiếp tiếp cận các doanh nghiệp.

Nếu khách hàng mua hàng hóa khi họ ở cùng gia đình tại các vùng quê, sau đó mang hàng hóa về bán cho bạn bè tại thành phố lớn, chúng tôi không đánh giá bản chất việc kinh doanh đó. Chúng tôi đánh giá tính cách của con người. Chúng tôi quay trở lại với cách cho vay từ hàng ngàn năm trước. Việc cho vay phụ thuộc vào tính cách của con người, phụ thuộc vào uy tín của họ trong cộng đồng. Và, đối với tín dụng cho doanh nghiệp nhỏ, bạn sẽ gặp phải một ngưỡng mà ở đó, đột nhiên, mô hình kinh doanh – hay kế hoạch kinh doanh – không còn quan trọng nữa. Nhưng, như J. P. Morgan đã chỉ ra khi được phỏng vấn: "Cái nào quan trọng hơn, khoản vay dựa trên tài sản hay khoản vay dựa trên thu nhập?", câu trả lời là dựa vào tính cách của con người. Đối với bất cứ doanh nghiệp nào, tính cách của người đứng sau doanh nghiệp là điều quan trọng, nhưng đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ thì đây là điều quyết định tất cả.

Tôi nghĩ anh có thể thấy được sự ảnh hưởng to lớn mà các cộng đồng liên quan tạo ra được đối với quá trình phát triển, không ở đâu khác thể hiện rõ hơn ngoài không gian của các doanh nghiệp nhỏ. Và anh cũng có thể nhận ra điều đó trong mô hình tín dụng vi mô.

Brett: Còn ở nước Anh thì sao Giles? Theo kinh nghiệm của anh tại Zopa, có bao nhiêu khách hàng cho vay của các anh đang cố gắng cung cấp vốn và giúp các dự án khởi nghiệp và đang sử dụng Zopa như một nền tảng để gia tăng tài chính?

Giles: Những khách hàng cho vay của chúng tôi khá hứng thú trong việc cho vay đối với các doanh nghiệp nhỏ, vì thế chúng tôi thường xuyên gửi ra một bảng câu hỏi vì hiện tại họ chỉ cho người tiêu dùng vay thôi; họ đáp lại rằng họ hứng thú với việc cho các doanh nghiệp vay vốn vì họ cho rằng đó là việc đáng làm và có ích.

Chúng tôi đang thử nghiệm, thực tế chúng tôi cũng đang làm việc với chính phủ, giống như tổ chức Funding Circle vậy, và chúng tôi chuẩn bị cho ra mắt dự án cho vay vốn đối với các thương nhân cá thể. Chúng tôi vốn dĩ đã có khách hàng đi vay là thương nhân cá thể vay rồi, chỉ là không cho họ vay nếu mục tiêu sử dụng là dùng cho kinh doanh. Hiện tại, chúng tôi đang xét các trường hợp thương nhân cá thể – tất cả mọi đối tượng từ người lau cửa kính, đến chuyên viên làm tóc, cho đến nhân viên pha chế quầy bar,... có đến ba triệu rưỡi thương nhân cá thể như thế ở nước Anh. Và nếu họ đăng ký vay tiêu dùng cá nhân, chúng tôi sẽ xem xét phục vụ họ. Chúng tôi sẽ đánh giá quá trình tự làm chủ của họ cũng y như chúng tôi đánh giá quá trình làm việc của bất cứ ai khác. Tuy nhiên chúng tôi từ chối khoản vay nếu họ nói rằng họ muốn dùng số tiền này để đầu tư vào công việc kinh doanh của họ, vì chúng tôi nhận thấy việc này sẽ làm tăng thêm rủi ro.

Tuy nhiên hiện tại, chúng tôi đang chuẩn bị tung ra một sản phẩm mới, phục vụ cho nhu cầu kinh doanh của các thương nhân cá thể. Lý do chúng tôi sử dụng đối tượng thương nhân cá thể là vì chúng tôi có thể đưa họ vào cùng một mô hình đánh giá tín dụng như đối với các khách hàng cá nhân hiện tại của chúng tôi.

Brett: Vấn đề tôi đang thắc mắc với Giles là, tại Anh, anh có lẽ cũng biết đến chương trình của chính phủ "cấp vốn cho vay", trong đó chính phủ cấp tiền cho các ngân hàng để giải ngân cho các doanh nghiệp nhỏ. Tuy rằng tất nhiên chính phủ rót tiền cho ngân hàng, còn ngân hàng, nói chung, giữ lại số tiền này. Liệu mô hình cho vay ngang hàng có thể đưa ra một kênh trực tiếp hơn cho chính phủ để thúc đẩy nền kinh tế?

Giles: Hoàn toàn có thể. Chính phủ đã tuyên bố rằng nếu chúng tôi áp dụng thành công mô hình này, họ sẽ tiếp tục cấp vốn. Tôi cũng đã được nghe từ những người bạn tại Funding Circle rằng chính phủ vẫn tiếp tục ủng hộ họ. Tôi nhìn thấy trong mắt họ một vẻ chán chường vì họ biết điều gì xảy ra với số vốn họ cấp cho các ngân hàng. Số vốn ấy hiếm khi nào được giải ngân cho các khoản thế chấp mua nhà ở. Hoặc số vốn ấy chỉ ở yên vị, làm đẹp báo cáo tài chính mà thôi.

Brett: Jeff, làm thế nào để cộng đồng này tăng tính tiếp cận ở những thị trường như Indonesia hay Philippines, nơi mà tỷ lệ sử dụng Facebook rất cao? Làm cách nào anh vận dụng được sự ủng hộ của cộng đồng trên phương tiện này cho Lenddo?

Jeff: Rất đơn giản. Để nhận được một khoản vay, bạn cần phải huy động nhiều người trong cộng đồng đứng ra bảo chứng cho bạn. Chúng tôi đã nhận ra rằng, việc ai sẵn sàng bảo đảm cho bạn trong cộng đồng của bạn và việc bạn thuộc cộng đồng nào đóng một vai trò quan trọng trong việc dự đoán khả năng hoàn vốn. Và trong nhiều trường hợp, một vài người đã từng

giúp bạn nhận được vốn vay cũng sẽ cần đến một khoản vay vào lúc nào đó. Cộng đồng cứ thế lớn dần lên. Chúng tôi khởi đầu với chỉ 100 người chúng tôi biết và tin tưởng, và rồi con số đó lên đến hàng ngàn và hàng chục ngàn, rồi hàng trăm ngàn. Nó cứ lớn lên không ngừng.

Brett: Đồng thời cộng đồng mà anh hoạt động cũng là một kênh tìm kiếm khách hàng mới nữa.

Jeff: Chính xác! Chúng tôi vừa mới trao đổi với một khách hàng, và anh ta đã nói về việc bạn anh ta không tin rằng anh nhận được tiền từ Internet, và anh chẳng có cách nào thuyết phục được bạn mình đăng ký cả. Mãi cho đến khi những người bạn này có ba hay bốn người bạn khác cũng được nhận vốn vay, họ mới bắt đầu thử. Và vòng quay này lại tiếp tục. Vì đây là một sản phẩm cộng đồng, và bạn cần phải có bạn của mình tham gia để nhận được lợi ích từ nó, chúng tôi tin rằng cộng đồng này sẽ không có dấu hiệu chững lại trong thời gian tới.

TRONG TẦM NGẮM: CHO VAY 3.0?

Khi xem xét hoạt động cho vay, một lĩnh vực quan trọng đã được Jeff and Giles nhắc đến chính là quá trình đánh giá tín dụng và mô hình kinh doanh sẽ khởi phát, dựa trên các mô hình xử lý dữ liệu mới và cách nhìn nhận khác biệt về rủi ro và cơ hội. Đặc biệt, tôi muốn nhìn xa hơn, có lẽ trong tương lai 5 hay 10 năm tới, để xem xu hướng này sẽ đi về đâu.

Brett: Hãy thử nghĩ về tương lai của ngành này, chúng ta đang nói về ngành cho vay, chúng ta có cách nhìn khác về rủi ro, chúng ta có hệ thống cho điểm và đánh giá cũng khác, có vẻ như hiệu quả hơn nhiều, với tỷ lệ nợ xấu thấp, vân vân, rồi chúng ta còn có sự tham gia của cộng đồng, được sử dụng như một kênh tiếp cận khách hàng mới tại các thị trường mới nổi.

Giles, anh nghĩ trong vòng 10 năm tới xu hướng này sẽ đi đến đâu, khi chúng ta tiếp tục đưa ra những đột phá trong cách thức người dùng vay vốn,

và thậm chí là tiết kiệm tiền, vì đây cũng chính là những phương thức chúng ta đang bàn luận đến? Anh nghĩ tương lai của hình thức kinh doanh này sẽ ra sao và làm thế nào anh có thể tạo ra được một thị trường ngách bên cạnh lĩnh vực ngân hàng, và liệu anh có cho rằng mô hình này sẽ ngày càng có khả năng thực sự thay thế ngân hàng, đặc biệt là khi nó cho phép xóa bỏ khá nhiều trở ngại trong việc vay vốn, và cách thức người tiêu dùng tiếp cận với vốn vay?

Giles: Anh đã rất chính xác khi sử dụng thuật ngữ thị trường ngách.

Điều khiến mô hình kinh doanh như chúng tôi trở nên vô cùng mạnh mẽ chính là việc chúng tôi tiếp cận một lĩnh vực nhỏ trong ngành ngân hàng và cải tiến nó. Điều này khiến chúng tôi hoạt động hiệu quả hơn nhiều và vận hành với ít trở ngại hơn, như anh nói. Tôi có thể nhận thấy những mô hình kinh doanh như chúng tôi, cho vay ngang hàng, sẽ chiếm lĩnh phần lớn thị trường vay vốn của ngân hàng hiện nay. Tôi thật sự cho là như vậy. Chúng tôi có khả năng chiếm phần lớn thị trường của họ. Tôi nghĩ rằng đây là một ví dụ có thể xảy ra ở bất cứ lĩnh vực nào trong ngành ngân hàng.

Có rất nhiều nghiệp vụ chính yếu của ngành ngân hàng không thật sự liên quan đến bất cứ lĩnh vực nào khác, ví dụ như hóa đơn chiết khấu. Bao thanh toán cũng là một ví dụ cho một số các nghiệp vụ ngân hàng không thật sự phụ thuộc vào loại hình dịch vụ ngân hàng nào khác. Những mô hình mới này đều có thể được cải tiến. Các ngân hàng đã vật lộn trong nhiều năm qua vì mô hình kém hiệu quả ở nhiều lĩnh vực của toàn ngành. Những thứ mà anh viết về những thay đổi mang tính đột phá, họ đã vất vả chống lại chúng trong suốt một thời gian dài. Ngân hàng là ngành công nghiệp cuối cùng chưa có sự đột phá, nhưng tôi nghĩ điều đó cuối cùng cũng đang diễn ra. Và chắc chắn nó sẽ diễn ra, không phải bởi vì một mô hình thống nhất sẽ xuất hiện và làm mọi việc tốt hơn; nó sẽ diễn ra nhờ vào rất nhiều doanh nghiệp

nhỏ, năng động, tìm cách cải thiện từng phần nhỏ của ngành. Và các ngân hàng sẽ chẳng còn nhiều lĩnh vực màu mỡ nữa.

Ngày nay một chiếc điện thoại di động có lẽ còn có khả năng xử lý cao hơn các tổ chức tín dụng hàng đầu thế giới giữa những năm 1980.

– Jeff Stewart, Lenddo

Brett: Jeff, anh đã tạo ra một thị trường ngách với Lenddo, vì đây là một thị trường trước đó dường như không tồn tại, hoặc một phân khúc khách hàng trước đó chưa được phục vụ. Theo anh, trong 10 năm tới mô hình này sẽ đi đến đâu, đối với doanh nghiệp của anh nói riêng và ngành cho vay nói chung tại các thị trường mới nổi?

Jeff: Tôi đồng tình rằng cục diện hiện nay sẽ thay đổi. Tôi nghĩ anh sẽ sớm chứng kiến cảnh phần mềm, công nghệ và mạng xã hội cơ bản làm biến mất nhu cầu truyền thống về các dịch vụ tài chính. Anh sẽ thấy ngành công nghiệp này tái cấu trúc tương tự như cách Napster tái cấu trúc ngành công nghiệp âm nhạc, hay Skype[27] tái cấu trúc ngành viễn thông; nguyên nhân nằm ở chỗ khả năng xử lý, dữ liệu, cũng như tính kết nối đã hoàn toàn thay đổi động lực thúc đẩy mọi thứ.

[27] Skype: một phần mềm cho phép trò chuyện và gọi điện thoại trực tuyến, với nhiều tính năng từ gọi điện thoại, hội nghị thoại đến gọi điện thoại hình ảnh miễn phí và có tính phí, phục vụ cho nhu cầu sử dụng cá nhân và doanh nghiệp. (ND)

Anh không cần một bên trung gian lớn đáng tin cậy nữa khi cộng đồng xung quanh anh có thể bảo lãnh cho anh. Và họ có thể làm điều đó với chỉ một cái click chuột. Anh không cần một bộ xử lý trung tâm đặt tại tổng hành dinh của Citibank để xử lý dữ liệu và xác định xem điều gì là hợp lý. Ngày nay một chiếc điện thoại di động có lẽ còn có khả năng xử lý cao hơn các tổ chức tín dụng hàng đầu thế giới vào giữa thập niên 80 của thế kỷ XX.

Chúng ta đang ở trong một bối cảnh hoàn toàn mới, và tôi đồng ý rằng mọi việc sẽ thay đổi.

Tuy nhiên, tôi không hoàn toàn đồng tình với nhận định là sẽ xuất hiện hàng loạt các doanh nghiệp nhỏ. Tôi thật sự nghĩ rằng ngành tài chính cá nhân có quy mô lớn gấp đôi ngành truyền thông trên đất nước này. Và, khi tôi nói đến truyền thông, tôi đang nói đến Facebook và Google và tạp chí và truyền hình. Thị trường tín dụng cá nhân có quy mô lớn hơn tất cả những thứ đó.

Brett: Một điều khiến tôi chú ý chính là việc khi nhìn vào một sản phẩm như cho vay cá nhân, anh có thể thấy bản chất của sản phẩm này là một công cụ giúp anh mua xe hơi, mua nhà, hoặc có lẽ là khởi nghiệp. Trước đây các ngân hàng có thể ngăn một người nào đó có ý định thực hiện những việc trên cho đến khi họ trải qua hết những thử thách trong đơn đăng ký và được xác nhận đủ điều kiện vay để thực hiện mục đích của mình.

Với các công cụ mà anh đang nói đến, Jeff, quy trình phân tích dữ liệu, khả năng xử lý ở thời gian thực, liệu có thể dẫn đến xu hướng giảm bớt số lần đóng cửa giao dịch, và ảnh hưởng cả xu hướng đánh giá rủi ro nữa, có phải chúng có thể cho phép anh nhận được một khoản vay ngay lập tức – tại thời điểm anh cần vốn – thay vì việc cho vay được thực hiện như một sản phẩm riêng rẽ hoặc có một quy trình đăng ký riêng?

Liệu có logic hơn không khi tích hợp các quyết định tài chính vào ngay trong quá trình người tiêu dùng thực hiện những việc họ cần, như khởi nghiệp hay mua nhà?

Jeff: Đương nhiên là thế. Tôi nghĩ rằng công nghệ sẽ cho phép chúng ta định lượng mức độ đáng tin cậy của mình (trong thời gian thực) và sử dụng tín dụng và các dịch vụ tài chính khác khi chúng ta cần. Đây là việc làm

đúng đắn đối với người tiêu dùng, nhưng lại không đúng với các tổ chức cho vay hiện tại.

Giles: Tôi nghĩ Jeff nói hoàn toàn chính xác. Tất cả vì người tiêu dùng.

Vì thế, các tổ chức tài chính hiện nay chưa thật sự suy nghĩ về người tiêu dùng; và những doanh nghiệp như chúng tôi lại đặt người tiêu dùng lên vị trí ưu tiên hàng đầu. Chúng tôi xây dựng trải nghiệm mà người tiêu dùng muốn, và trải nghiệm này có thể dựa trên thời gian thực hay không cũng được. Đó không phải là vấn đề chính. Vấn đề là làm mọi việc vì người dùng.

BÀI HỌC RÚT RA

Dù Zopa và Lenddo thực tế là hai mô hình kinh doanh hoàn toàn khác nhau, có những chủ đề được lặp lại trong những thông điệp mà chúng ta nghe thấy trong những cuộc phỏng vấn này.

Đầu tiên, để hoạt động tốt hơn trong lĩnh vực cho vay, bí quyết là không nhất thiết phải thực hiện theo cách các ngân hàng đang làm.

Cả Zopa và Lenddo đều chứng tỏ được rằng họ hoạt động hiệu quả hơn trong lĩnh vực cốt lõi của mình so với các ngân hàng tương đương, và rủi ro nợ xấu của họ nhìn chung là thấp hơn. Dù họ thu lợi nhuận thấp hơn so với các tổ chức tài chính, nhưng vì có cơ cấu chi phí thấp hơn rất nhiều, chi phí tiếp cận khách hàng mới cũng thấp hơn, và mô hình đánh giá rủi ro chính xác hơn, thế nên nếu xét ở thế ngang hàng thì các ngân hàng không thể cạnh tranh với họ.

Một thế hệ cho vay mới đang hoạt động tốt hơn, với chi phí thấp hơn và an toàn hơn so với những tổ chức mà theo lý thuyết là đã phát minh ra ngành cho vay thương mại.

Thứ hai, cả Zopa và Lenddo đều khởi đầu bằng một vấn đề của người tiêu dùng cần được giải quyết, thay vì khởi đầu bằng doanh nghiệp cho vay

mà chúng ta đang có, hoặc sản phẩm nào chúng ta sẽ đưa ra?

Vấn đề với ngành cho vay hiện nay, từ cả quy trình đánh giá rủi ro lẫn phương diện chăm sóc khách hàng, là việc cho vay rất cứng nhắc, đặc biệt là quy trình đăng ký vay. Người tiêu dùng nói chung không có trải nghiệm dễ chịu trong suốt quá trình đăng ký tín dụng, nhưng họ cần vốn để hỗ trợ các hoạt động trong cuộc sống, có thể là mua nhà hay mua xe hơi, hoặc trả thẻ tín dụng cho chuyến du lịch nước ngoài.

Lenddo đã nhìn thấy một thị trường mới nổi sẽ phát triển lên quy mô hàng trăm tỉ USD trong khoảng một thập kỷ tới, và nhận ra thị trường này còn chưa được phục vụ tại thời điểm hiện tại, cũng như phương pháp đánh giá tín dụng truyền thống cũng sẽ không áp dụng được với đối tượng này. Dữ liệu không có sẵn, nhưng dù có thì các ngân hàng trong giai đoạn này cũng sẽ tránh xa khỏi tầng lớp trung lưu mới nổi ở các thị trường mới nổi. Nếu áp dụng cách tiếp cận truyền thống thì sẽ vô cùng rủi ro – đúng hơn là gần như hoàn toàn phi thực tế.

Đến khi thị trường này phát triển đủ để các ngân hàng lớn tham gia, thì các doanh nghiệp như Lenddo sẽ có lợi thế lớn về vận hành – chưa nói đến tính đáng tin cậy của cộng đồng – và lợi thế này gần như không thể bị san bằng nếu các ngân hàng không chi ra hàng triệu USD cho việc xây dựng thương hiệu.

Trong trường hợp của Zopa, phần nhiều trong thành công của họ nằm ở dữ liệu. Zopa cũng sử dụng những dữ liệu như các ngân hàng khác, nhưng như Giles nhắc đến trong cuộc phỏng vấn, họ sử dụng nhiều dữ liệu hơn, và phân tích các dữ liệu ấy tốt hơn – đến mức mà tỷ lệ nợ xấu của họ chỉ bằng khoảng một nửa so với HSBC, ngân hàng hoạt động tốt nhất tại thị trường Anh về khía cạnh này trong vài năm trở lại đây. Điều này cho phép Zopa

hoạt động với mức lợi nhuận và biên độ 3%, thay vì 10% như các ngân hàng thương mại đang hoạt động hiện nay tại Vương quốc Anh.

Nếu bạn là một tổ chức đầu tư như một quỹ hưu trí hoặc nhà bảo hiểm đang tìm kiếm một mô hình kinh doanh ít rủi ro để đầu tư và nhận được lãi suất cao hơn so với chứng chỉ tiền gửi hay tiền gửi cố định, nhưng lại có mức rủi ro thấp hơn so với thị trường chứng khoán đầy biến động, thì những doanh nghiệp như Zopa có tiềm năng rất tốt, tốt hơn nhiều so với hồ sơ gói cho vay mà các ngân hàng "quá lớn để sụp đổ" (TBTF) đang đưa ra.

Một khía cạnh nữa mà chúng ta đã khám phá khi nhìn về 5-10 năm nữa, chính là dịch vụ khách hàng tuyệt vời. Chúng ta đã thấy thời gian phê duyệt tín dụng cho các sản phẩm cho vay được cắt giảm tối đa trong vài thập kỷ trở lại đây. Phê duyệt tín dụng ngay tại cửa hàng có thể được thực hiện ngay lập tức tại nhiều nền kinh tế phát triển, nhưng với sự lan rộng của điện thoại thông minh và máy tính bảng, hoàn toàn có khả năng người tiêu dùng đang đứng cạnh môi giới bán bất động sản, hoặc đứng cạnh một trung tâm bán xe hơi để mặc cả giá tiền một chiếc xe mới, mong muốn nhận được quyết định phê duyệt tín dụng trước ngay tại thời điểm đó, nếu không nói là muốn được giải ngân ngay lập tức. Các ngân hàng thủ cựu xem cho vay như một "sự kiện", và việc xác định rủi ro cần phải được thực hiện dựa trên tờ đơn đăng ký, họ đơn giản là không thể đáp ứng được nhu cầu trên. Các ngân hàng tự động hóa quy trình này hoàn toàn dựa trên hệ thống điểm tín dụng sẽ thấy tỷ lệ nợ xấu nhanh chóng gia tăng. Chúng ta cần thêm một thứ gì đó – một phương thức thông minh hơn.

Đó là lúc Big data (dữ liệu lớn) và phân tích dữ liệu nhập cuộc, đồng thời với tư duy sáng tạo hơn. Lenddo minh họa cho một hệ thống bảo lãnh cộng đồng trong đó bạn không thể tiếp cận vốn vay trừ khi bạn bè bạn sẵn lòng đứng ra bảo đảm cho bạn. Nếu bạn để nợ xấu, việc này sẽ ảnh hưởng

đến khả năng bảo đảm của bạn trong tương lai, và đến cả việc tiếp cận tín dụng, vì thế bạn sẽ trở nên cẩn trọng hơn trong việc lựa chọn những người bạn mà mình sẽ đứng ra bảo đảm. Trong các thị trường mới nổi, loại hệ thống này sẽ hoạt động hiệu quả hơn nhiều so với việc cố gắng xây dựng đủ dữ liệu để thành lập một hệ thống tính điểm tín dụng FICO[28] chẳng hạn. Cũng giống như việc bạn bè của tôi, những người đều biết một vài người bạn chung sẽ không bao giờ có trả lại 500 USD mà họ vay để sửa xe hơi.

[28] FICO là tổ chức cung cấp điểm tín dụng chủ yếu tại Hoa Kỳ, còn được gọi bằng cái tên "Fair Isaac" theo tên của hai nhà sáng lập Bill Fair và Earl Isaac.

Các nhà tiên phong trong ngành cho vay, cũng giống như những nhà tiên phong sử dụng công nghệ hoặc tiên phong thay đổi hành vi và thói quen của người tiêu dùng, nhìn chung sẽ tìm cách giải quyết các vấn đề sau:

- Trở ngại trong hệ thống hoặc quy trình hiện tại, ví dụ như thời gian phê duyệt dài, quy trình đăng ký phức tạp và thiếu minh bạch.

- Tối ưu mô hình quản lý rủi ro dựa trên cách nhìn nhận mới về rủi ro, bao gồm các mô hình chính xác hơn dựa trên hành vi người tiêu dùng, cho phép nhận định rõ ràng hơn về nguy cơ nợ xấu, thay vì các mô hình dựa phần lớn trên các chỉ số có thời gian trễ như các chỉ số thông dụng hiện nay. Đây sẽ là thị trường có giá trị hàng tỉ USD trong ngành cho vay chỉ trong vài năm tới, nhanh chóng thay thế mô hình chấm điểm tín dụng cũ bằng những dữ liệu mang tính dự đoán chuẩn xác hơn nhiều. Việc đầu tư vào lĩnh vực này ngay bây giờ có thể rất tiềm năng.

- Các mô hình tiếp cận người dùng mới có chi phí thấp và dễ nhân rộng hơn, dựa trên sức ảnh hưởng của cộng đồng, những người thân tín và có chi phí thấp hơn. Theo dữ liệu của NYLX (www.nylx. com), chi phí môi giới trung bình ở Hoa Kỳ là vào khoảng 2.480 USD, và những nhà đầu tư thế

chấp đang trả chi phí từ 800-1.200 USD cho mỗi khoản vay để mua thông tin khách hàng tiềm năng[29]. Những chi phí tìm kiếm khách hàng mới này có thể được giảm thiểu chỉ còn một nửa so trước đây nhờ vào mô hình kinh doanh hoàn toàn trực tuyến, nhưng đối với các doanh nghiệp như Zopa và Lenddo, chi phí của họ còn thấp hơn như thế nhiều.

[29] Xem câu trả lời trên trang Quora tại http://qr.ae/NZy Sm.

Vẫn còn một yếu tố khác chưa được khám phá hết, nhưng nó có khả năng trở thành một nhân tố quan trọng, và chúng ta không thấy ở cả Lenddo và Zopa, nhưng tôi cho rằng Lenddo đặc biệt có thể dễ dàng áp dụng phương thức này. Đó chính là việc quản lý rủi ro tốt hơn khi đã tồn tại một khoản vay đang hoạt động.

Hãy xem xét nợ xấu trong các khoản vay hiện nay, quy trình truy thu nợ của một người vay không thanh toán tốn khá nhiều chi phí trong khi khả năng thành công lại tương đối thấp. Chi phí chi cho dịch vụ chăm sóc khách hàng leo thang, và cũng tương tự đối với các hoạt động truy thu nợ, và cuối cùng là kiện tụng. Tất cả các chi phí này ảnh hưởng nặng đến mức lợi nhuận, dẫn đến chi phí xử lý nợ xấu không tránh khỏi, như thuật ngữ trong ngành thường gọi. Tuy nhiên, nếu các ngân hàng có thể sử dụng công nghệ để cảnh báo khách hàng khi họ có khả năng đưa ra một quyết định có thể làm tăng rủi ro nợ xấu, hoặc ngân hàng có thể khuyến cáo khách hàng tránh các quyết định sai lầm dẫn đến tăng rủi ro, thì đây sẽ là biện pháp tốt hơn so với các hình thức xử lý mạnh tay sau khi nợ xấu đã phát sinh – các biện pháp chữa cháy. Chúng ta có thể gọi đây là cách quản lý phòng ngừa rủi ro, chứ không phải hành động trừng phạt.

Tiềm năng của việc quản lý rủi ro bằng cách quản lý hoặc tác động thay đổi hành vi khách hàng là một lĩnh vực chúng ta chỉ có thể nghiên cứu thông

qua công nghệ và dữ liệu mà chúng ta có ngày nay. Đây hoàn toàn có thể trở thành điểm mấu chốt thay đổi cục diện của toàn ngành cho vay.

Một khía cạnh khác của lĩnh vực xử lý dữ liệu là năng lực phê duyệt trước và khả năng đánh giá hoặc dự đoán khi nào một khách hàng có thể cần các dịch vụ tài chính. Khả năng đáp ứng nhu cầu tín dụng, kết hợp với chức năng phê duyệt từ trước, sẽ mang lại lợi ích khổng lồ cho các tổ chức cho vay trong thời gian ngắn sắp tới. Những yếu tố kích hoạt nhu cầu vay vốn – dù là việc bước vào trung tâm mua bán xe hơi, tìm kiếm Google trên điện thoại thông minh của bạn liên quan đến việc mua nhà, hay sinh nhật lần thứ 18 của con gái bạn, dịp tốt nghiệp trung học, và việc con bạn được nhận vào trường đại học danh tiếng – tất cả những dữ liệu này sẽ dẫn đến khả năng đáp ứng nhu cầu vay vốn của người tiêu dùng một cách hiệu quả hơn, thậm chí có lẽ trước khi bản thân họ biết mình cần vay vốn.

Các tổ chức cho vay trong tương lai như Zopa và Lenddo có cách tư duy rất khác biệt về thời cơ trong lĩnh vực cho vay cũng như vấn đề quản lý rủi ro, và từ đó họ có thể làm mọi việc nhanh hơn, tốt hơn, với chi phí thấp hơn so với các công ty truyền thống.

Họ chắc chắn xứng đáng đứng vào hàng ngũ tinh hoa của Ngân hàng đột phá.

Chương 2
Thời đại của thanh toán nhanh hơn, thông minh hơn

Từ tấm séc[1] bạn thường được bà gửi tặng vào dịp sinh nhật, đến lương hằng tháng bạn nhận, đến khoản thế chấp hay tiền thuê nhà phải trả hằng tháng, nhiều tiện ích ngân hàng chúng ta đang sử dụng xoay quanh vấn đề thanh toán. Dù đó là thanh toán bằng thẻ ở cửa hàng, thanh toán chuyển khoản, hoặc thanh toán qua điện tín quốc tế, "ngân hàng" thường là nơi chúng ta tìm đến cho những dịch vụ cơ bản như vậy. Tuy nhiên, ngày nay, một cuộc cách mạng thanh toán ảo và trực tuyến đang diễn ra, phần lớn đến từ những tổ chức phi-ngân hàng.

[1] Cheques, trong tiếng Anh.

Bắt đầu từ sự bùng nổ đã tạo ra thể thức thanh toán chuyển khoản vô cùng đơn giản của PayPal, cho đến sự bành trướng của những doanh nghiệp mới tham gia như Dwolla, Square, Venmo, LevelUp, M-Pesa, AliPay và nhiều doanh nghiệp khác, ngày nay chúng ta có nhiều lựa chọn thanh toán hơn bất cứ ngân hàng nào có thể tưởng tượng ra chỉ mới vài năm trước đây[2].

[2] Những cuộc phỏng vấn được trích dẫn ở đây đã phát sóng lần đầu tiên vào ngày 09/05/2013.

LỊCH SỬ DẠY CHÚNG TA ĐIỀU GÌ VỀ THANH TOÁN?

Nếu chúng ta nhìn vào lịch sử ngành thanh toán, chúng ta sẽ thấy ngay từ những ngày đầu tiên của hệ thống giao dịch và trao đổi hàng hóa, các phương thức thanh toán nhìn chung khá đơn giản. Tại châu Âu, tiền giấy

được ra mắt lần đầu tiên tại Thụy Điển vào năm 1661, cũng không xa là mấy trong lịch sử. Việc trao đổi dựa trên một giá trị tiền tệ hợp nhất chắc chắn đã được hình thành hoàn chỉnh vào thế kỷ XVIII, nhưng về bản chất đây vẫn là một hệ thống trao đổi giá trị ở mức đơn giản.

Sự tiến bộ của điện thoại, và sau đó là máy vi tính, đã cho phép ta gửi tiền mặt từ đầu này đến đầu kia của thế giới, nhưng quá trình này lại quá phức tạp so với phương pháp trao đổi truyền thống dùng tiền giấy hoặc hàng đổi hàng. Việc này đòi hỏi phải có sự tham gia của các bên được tin tưởng, điều này lại càng làm tăng tính phức tạp, tuy vậy, hệ thống phúc lợi hoặc trao đổi giá trị vẫn rất rõ ràng. Nó tạo điều kiện cho các hoạt động thương mại trước đây không thể vận hành hiệu quả vì khoảng cách địa lý xa xôi mà lại không có công nghệ.

Thanh toán bằng séc cũng đòi hỏi phải lập nên một đơn vị có thẩm quyền, nhưng lợi ích của việc có thể gửi một khoản thanh toán được bảo đảm mà chỉ có người nhận mới có thể sử dụng là rất rõ ràng: Lợi ích đã thắng thế so với tính phức tạp tương đối của việc xử lý giấy tờ, gửi séc qua bưu điện, gửi tiền vào tài khoản, cùng nhiều thứ khác.

Khi hệ thống thanh toán qua thẻ tín dụng xuất hiện, ý tưởng đằng sau nó là bạn không cần phải mang theo nhiều tiền mặt nhưng vẫn có thể thanh toán ở hầu như mọi nơi. Hệ thống ở hậu trường khá phức tạp, nhưng một khi hệ thống này đã được chuyển từ công nghệ "thủ công"(3) sang máy đầu cuối POS điện tử(4), trải nghiệm của người tiêu dùng đã được đơn giản hóa đủ để thẻ tín dụng nhanh chóng chiếm được sự chấp nhận của người tiêu dùng.

[3] Chày đập khớp tay (Knucklebuster) là biệt danh được đặt cho các thiết bị chấp nhận thẻ tín dụng đầu tiên, sử dụng thẻ và giấy than, trước thời kỳ phát triển của các thiết bị đầu cuối sử dụng thẻ tín dụng điện tử.

Chiếc máy này đòi hỏi người dùng phải kéo một tay cầm ngang qua tấm thẻ tín dụng để in được số thẻ lên giấy than, và điều này đã khiến rất nhiều nhân viên cửa hàng trầy trụa hết các khớp ngón tay.

[4] POS: Point-of-sale, thiết bị đọc thẻ đầu cuối tại điểm bán.

Vấn đề nảy sinh là mức độ phức tạp ngày càng tăng lên, do các phương thức thanh toán hiện đại là dựa trên nhu cầu trao đổi ngày càng nhanh cũng như thông tin danh tính vốn dĩ không hề tồn tại trong hệ thống trao đổi tiền mặt trước kia.

ĐỘT PHÁ TRONG LĨNH VỰC THANH TOÁN, VÀ XÓA SỔ VIỆC THANH TOÁN

Trong đoạn video giới thiệu của Microsoft vào năm 2009[(5)], một giao dịch thanh toán taxi bằng điện thoại di động được minh họa, trong đó người dùng chỉ cần bước ra khỏi xe mà không cần phải trả tiền mặt, quẹt thẻ hay ấn nút nào cả. Tôi tin rằng đó chính là sự thể hiện chính xác của việc thanh toán trong thế giới hôm nay. Đó là một hệ thống đủ thông minh để nhận diện bạn, nhưng loại trừ được tất cả những trở ngại chúng ta đã thấy chồng chất trong nhiều năm qua – thực tế, hình thức thanh toán này còn ít rắc rối hơn cả tiền mặt, vì bạn không cần phải làm bất cứ một thao tác vật lý nào.

[5] Microsoft Showcase 2009: www.microsoft.com/en-us/showcase/details.aspx?uuid=cd65d16c-4b22-432b-83a7-ffc37baa17da.

Hiện tại, Uber[(6)] chính là một ví dụ tuyệt vời cho công nghệ như thế. Bạn nhảy lên một chiếc xe hơi Uber, bạn di chuyển, và tại điểm đến bạn nhảy xuống xe, việc thanh toán được thực hiện hoàn toàn tự động thông qua mạng lưới của Uber, hóa đơn sẽ được gửi đến điện thoại của bạn. Việc thanh toán đã diễn ra, nhưng lại có vẻ nó chưa hề diễn ra, như thể nó đã biến mất.

[6] Uber là một ứng dụng di động cho phép người dùng đặt, di chuyển và thanh toán cho dịch vụ taxi riêng tại Hoa Kỳ. Các ứng dụng tương tự như Hailo và nhiều ứng dụng khác đã xuất hiện tại các thị trường khác.

Hình thức thể hiện cuối cùng của tất cả những công nghệ mà chúng ta thấy lúc này trong lĩnh vực thanh toán không chỉ làm cho việc thanh toán hấp dẫn hơn, mà còn khiến thanh toán trở nên vô hình và không có bất cứ trở ngại nào.

Giá trị nổi bật ta có được từ mô hình thanh toán mới này là kiến thức và bối cảnh mới, chứ không đơn giản chỉ là khiến việc thanh toán được thuận lợi hơn. Hãy nghĩ về điều đó như thế này: Việc bạn có thể gọi một cuộc điện thoại từ đầu này đến đầu kia của thế giới được thiết lập nên là dựa trên các thỏa thuận chia sẻ doanh thu giữa các nhà cung cấp trên toàn thế giới, công nghệ truyền dẫn và các chuẩn mực về kỹ thuật, hệ thống sản xuất liên quan đến điện thoại di động, con chip xử lý tín hiệu số và các tháp phát sóng di động, công nghệ chuyển tín hiệu, vân vân. Tuy nhiên, việc gọi điện thoại ngày nay không có gì là phức tạp, chúng ta chỉ cần nhấn nút, thế là điều kỳ diệu xảy ra. Công nghệ, quy trình và hệ thống đều hầu như vô hình; cuộc gọi được thực hiện và chúng ta trả chi phí.

Tính phức tạp của quá trình thanh toán ngày càng giống với hình ảnh ẩn dụ núi băng trôi mà chúng ta thường dùng: những trải nghiệm hấp dẫn, thân thiện với khách hàng là phần nổi, tất cả những thứ phức tạp là phần chìm của núi băng. Những tiến bộ chúng ta đạt được trong công nghệ, dù là ở ngành vô tuyến (RFID, NFC, BLE,...), di động, sinh trắc học hoặc những giải pháp tiên tiến khác, đã được vận dụng để mang lại trải nghiệm cho người dùng, xóa bỏ những trở ngại đã tồn tại trong hệ thống suốt 60 năm qua. Những trở ngại này không phải là giá trị; đó chỉ là những công đoạn phức tạp phát sinh từ một hệ thống đang hoàn thiện. Những công ty hiện

hành coi trọng những trở ngại này, vì nó bảo vệ họ khỏi các đối thủ cạnh tranh; và xét trên mọi phương diện thì quá trình thanh toán trong quá khứ không phải là một quá trình phức tạp, chúng ta chỉ làm nó phức tạp lên trong vài năm trở lại đây.

Điều này phải được thay đổi, hơn nữa phải được thay đổi trong thời gian ngắn sắp tới, và đó chính là chủ đề của các cuộc phỏng vấn sau đây.

MẠNG INTERNET ĐANG THAY ĐỔI CUỘC CHƠI

Khi nhắc đến thanh toán, có những ý kiến nghi ngờ khá hợp lý về việc séc sẽ bị xóa sổ tại Hoa Kỳ, hay điện thoại di động và thuật toán đám mây liệu có dẫn đến những công nghệ mới đột phá trong lĩnh vực thanh toán không. Trên thực tế, một ấn phẩm tại châu Âu, Future Bank, đã phỏng vấn tôi gần đây, và họ có nhắc đến Frank Abagnale, người có những khám phá lớn đã được vào bộ phim Catch Me If You Can (Hãy bắt tôi nếu có thể), ông đã tuyên bố: "Chừng nào mà chúng ta còn dùng giấy vệ sinh, thì chúng ta còn dùng séc". Tôi rất tiếc, Frank; tôi phải nói rằng tôi không đồng tình với tuyên bố này. Mặc dù hai phần ba số séc được viết ra trên thế giới ngày nay được phát hành tại Hoa Kỳ, nhưng việc séc đang tuột dốc nhanh chóng là điều rất rõ ràng.

Vào năm 2000, có 17 tỉ tấm séc được viết ra hằng năm tại Hoa Kỳ; con số này ngày nay giảm xuống còn khoảng 5 tỉ một năm[7], và đến năm 2018, khi con số này tụt giảm thêm khoảng một nửa, thì tại Hoa Kỳ, số lượng séc được sử dụng cho nhu cầu thanh toán cá nhân sẽ giảm tới 95%. Tôi không nghĩ rằng có bất cứ ai có thể tranh cãi rằng đây không phải là bước chuyển biến lớn. Không có bất cứ một nền kinh tế nào trên thế giới hiện nay lại gia tăng sử dụng séc cả.

[7] Theo FDIC – Tổng công ty Bảo hiểm tiền gửi liên bang, một cơ quan độc lập của chính quyền liên bang Hoa Kỳ có nhiệm vụ bảo hiểm tiền gửi

tại các ngân hàng thương mại và các quỹ tiết kiệm.

Câu hỏi đặt ra là: "Hình thức nào sẽ nổi lên thay thế cho hệ thống thanh toán mà chúng ta đang sử dụng?". Dùng tiền mặt, séc và hệ thống ngân hàng truyền thống, liệu điều gì có thể xuất hiện và làm thay đổi cục diện? Liệu những phát kiến mới chúng ta thấy hôm nay có thể xóa sổ hoàn toàn tiền mặt và séc, từ đó tạo ra một môi trường thanh toán hoàn toàn khác?

Tôi nghĩ rằng tôi sẽ hỏi những nhà kiến tạo tiên phong nhất trong lĩnh vực thanh toán để nghe nhận xét của họ – Ben Milne, nhà sáng lập của Dwolla. Dwolla đã huy động được 16,5 tỉ USD trong vòng đầu tư thứ 3[8] vào tháng 04 năm 2013[9] và mở rộng hoạt động của mình đến San Francisco. Vào tháng 10 năm 2013, Dwolla tung ra dịch vụ tín dụng của mình cho người tiêu dùng, hợp tác với ADS (Alliance Data Systems – Hệ thống dữ liệu đồng minh). Sản phẩm đầu cuối là sản phẩm tín dụng không dùng thẻ, với nhãn riêng, có thể được sử dụng trong thời gian thực bởi người tiêu dùng khi họ dùng dịch vụ của Dwolla để thanh toán tại một trong những điểm bán tham gia – tại thời điểm sản phẩm này được tung ra thì chỉ có 40 điểm bán như thế[10]. Dwolla ngày nay đã có tới 25.000 điểm bán chấp nhận, các tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ cũng sử dụng dịch vụ của họ[11], họ có hơn 800 ngân hàng và liên minh tín dụng trong hệ thống nhờ vào việc hợp tác gần đây với mFoundry, và họ có hơn 200.000 người dùng vào năm 2012[12]. Dwolla tính phí chỉ 25 cent cho một giao dịch và hoàn toàn miễn phí cho các giao dịch giá trị dưới 10 USD.

[8] Vòng đầu tư thứ 3 (Series C): Thông thường, khi các doanh nghiệp khởi nghiệp kêu gọi nhà đầu tư rót vốn cho doanh nghiệp của mình, quá trình gọi vốn diễn ra qua nhiều vòng khác nhau. Các vòng này bao gồm: vòng đầu tư hạt giống (giai đoạn phát triển ý tưởng), vòng đầu tư thứ nhất

(Series A – đã có doanh thu và có nhu cầu mở rộng quy mô doanh nghiệp), sau đó là các vòng đầu tư thứ 2 (Series B), thứ 3 (Series C), v.v... (ND)

[9] Rebecca Grant, "Dwolla đã huy động được 16.5 triệu USD từ Andreessen Horowitz để thực hiện cuộc cách mạng trong ngành ngân hàng", VentureBeat, ngày 30/04/2013, http://venturebeat.com/2013/04/30/dwolla-raises-16-5m-from-andreessen-horowitz- to-revolutionize-banking/.

[10] Sarah Perez, "Mạng lưới thanh toán Dwolla vượt ra ngoài thanh toán tiền mặt với việc tung ra 'Dwolla Credit' cộng tác cùng với ADS", TechCrunch, 22/10/2013.

[11] TechCrunch.com.

[12] Andrew Flynn, "COO của Dwolla, Charise Flynn/ Phỏng vấn nhân vật đột phá", TechFaster, 13/02/2013, www.techfaster.com/dwolla-coo-charise-flynn-entrepreneur- interviews/.

Brett: Ben, hãy cho chúng tôi biết Dwolla đã ra đời như thế nào và hiện tại doanh nghiệp đang tăng trưởng ra sao? Với chủ đề đột phá trong thanh toán, hãy cùng khám phá những gì đang diễn ra trong lĩnh vực thanh toán. Những điểm khó khăn là gì? Và đâu là bước tiến lớn nhất chúng ta đã đạt được?

Để bắt đầu, với những người chưa quen thuộc với doanh nghiệp của anh, anh có thể giải thích Dwolla là gì và nó đã ra đời như thế nào không?

Ben: Dwolla là một mạng lưới thanh toán, về cơ bản, nó cho phép bất cứ ai hoặc bất cứ thứ gì có kết nối Internet có thể gửi tiền đến cho bất cứ ai hoặc bất cứ thứ gì cũng có kết nối Internet, trong đó bất cứ ai nhận thanh toán có thể nhận tiền mà không phải trả chi phí quy đổi. Để thực hiện quá trình nghe qua có vẻ đơn giản này, chúng tôi đã tự xây dựng mạng lưới

thanh toán riêng của mình, cho phép bất cứ thiết bị nào kết nối với mạng Internet có thể trao đổi tiền, cho bất cứ mục đích gì.

Dwolla được hình thành từ công ty cũ của tôi. Tôi đã từng có một công ty sản xuất thương mại điện tử, và tất cả các đơn hàng mà chúng tôi nhận được đều là thông qua trang web. Khi tôi bán công ty này, nó đang thu được khoảng 1,5 triệu USD mỗi năm. Khoản tiền này tương đương với khoảng 55.000 USD một năm chi cho phí thanh toán qua thẻ tín dụng. Bạn có thể thấy là tôi bắt đầu bị ám ảnh một chút bởi chi phí thẻ tín dụng. Tôi bắt đầu tìm kiếm một hệ thống cho phép tôi nhận được thanh toán thông qua website của mình mà không phải trả phí quy đổi, và khi tôi không thể tìm ra một hệ thống như thế, tôi đã quyết định sẽ tự mình xây dựng nó.

Brett: Dwolla được xếp vào đủ mọi loại hình thanh toán, từ sự lựa chọn thay thế cho mạng ACH (hệ thống thanh toán séc tại Hoa Kỳ), hệ thống chuyển khoản liên ngân hàng, cho đến hệ thống thanh toán đột phá tại các điểm bán, sẽ thay thế cho Visa, MasterCard, Discover và AmEx.

Khi anh vừa bắt đầu gầy dựng Dwolla, liệu anh có một mục tiêu cụ thể cho lĩnh vực mà anh dự định sẽ thay đổi? Hay nó chỉ chủ yếu để giải quyết việc một "người A" có thể chuyển tiền cho "người B" hay "công ty B" một cách dễ dàng hơn?

Ben: Một câu hỏi rất hay. Khi chúng tôi bắt đầu, thật sự chúng tôi cũng không suy nghĩ sâu xa đến như thế. Có những nền tảng rất đơn giản từ đó chúng tôi khởi đầu, và những điều đơn giản ấy là "Nhờ vào mạng Internet đã có sẵn, bạn phải có khả năng sử dụng tiền của mình và trao đổi nó với bất cứ ai khác". Bên cạnh đó, vì tất cả tiền ở đây về cơ bản đều được theo dõi như một loại dữ liệu, việc chuyển tiền lẽ ra không thể tốn kém đến thế. Cuối cùng, chúng tôi đã nhận ra rằng để làm được điều đó, chúng tôi cần phải tạo ra một giải pháp trọn vẹn. Khi công ty chúng tôi bắt đầu tìm hiểu

quy mô của ngành này, chúng tôi nhận ra nhiều hạn chế trong hệ thống ACH và những hệ thống tương tự.

Triết lý ban đầu của chúng tôi là: "Chúng tôi chỉ muốn giải quyết vấn đề đơn giản này thôi", và tôi không nghĩ rằng ngay từ đầu tôi hiểu được vấn đề này có thể sâu rộng đến nhường nào. Để giải quyết nó, chúng tôi đã phải tìm ra một giải pháp trọn vẹn từ đầu đến cuối, có thể cho phép chúng tôi trao đổi không chỉ với các tổ chức tài chính, mà còn trao đổi trực tiếp với người tiêu dùng và các nhà phát triển cũng như các điểm bán. Và chúng tôi đã đối mặt với một giải pháp trọn vẹn, tác động đến tất cả mọi thứ, đến tận cốt lõi của các tổ chức tín dụng, nhưng đồng thời lại vẫn tương tác với người tiêu dùng cuối.

Chúng tôi chỉ là một nhóm người cùng tin rằng quá trình thanh toán cần phải được cải thiện.

– Ben Milne, Dwolla

Cuối cùng, tôi cũng không chắc giải pháp này có thể mở rộng đến đâu, nhưng chúng tôi tin rằng mạng Internet phải là một môi trường mở, và ở đâu có Internet, ở đó có chúng tôi.

Brett: Hãy kể cho tôi về đội ngũ của anh. Dwolla được hình thành từ những con người như thế nào?

Ben: Hiện nay chúng tôi có khoảng 40 nhân viên trải rộng khắp tại Des Moines, Kansas City, Omaha và New York, và chúng tôi đang trên đà mở rộng. Chúng tôi chỉ là một nhóm người cùng tin rằng quá trình thanh toán cần phải được cải thiện, và chúng tôi đã thật sự may mắn khi rất nhiều người đã từng dạy chúng tôi về cơ sở hạ tầng của quá trình thanh toán lại là những người có kết nối chặt với cộng đồng các dịch vụ tài chính tại Des Moines, Iowa và tại Omaha, và nói thật lòng, đó chính là cần câu cơm của họ. Đó là nơi chốn của các dịch vụ tài chính dành cho giới văn phòng.

Brett: Tôi đã gặp một vài nhân viên Dwolla, đặc biệt là trong các buổi gặp gỡ tại New York và những thành phố khác, và tôi có thể miêu tả về tất cả những thành viên trong đội ngũ của anh mà tôi đã từng gặp đều là những người vô cùng đam mê những gì anh đang làm, một dấu hiệu tuyệt vời đối với một doanh nghiệp khởi nghiệp. Làm thế nào anh có thể tạo dựng niềm đam mê này trong đội ngũ, và làm thế nào anh xác định được một người có phù hợp hay không với văn hóa doanh nghiệp của anh?

Ben: Những người nhiệt tình và thật sự muốn làm việc sẽ nổi bật. Tôi luôn muốn nghĩ rằng chúng tôi có một văn hóa doanh nghiệp trong đó chúng tôi lớn mạnh là nhờ những con người luôn muốn "bán sản phẩm" và nhờ đảm bảo rằng tất cả mọi người đều hiểu được vấn đề lớn nhất là gì và nhiệm vụ của chúng tôi là giải quyết vấn đề đó, và chúng tôi định nghĩa thành công của mình dựa trên số lượng các thị trường mà chúng tôi có thể phục vụ. Tôi không nghĩ rằng có bất cứ ai trong công ty không nắm rõ thị trường có quy mô lớn như thế nào, tiềm năng lớn như thế nào, hay sẽ khó khăn như thế nào. Bằng cách nêu ra rõ ràng tất cả những điều đó từ đầu, tất cả mọi người sẽ tập trung cao độ và làm việc vô cùng chăm chỉ. Và khi gặt hái thành công, tất cả mọi người đều ăn mừng.

Brett: Lúc nãy chúng ta có nhắc đến 40 tỉ USD tiền phí hoán đổi trong hệ thống thẻ thanh toán tại Mỹ nói chung, nhưng, dĩ nhiên quy mô của nền kinh tế trao đổi ngang hàng còn lớn hơn thế nhiều. Mục tiêu của anh đối với lưu lượng tiền anh muốn đưa vào thanh toán thông qua Dwolla là bao nhiêu?

Ben: Cách chúng tôi nhìn nhận thị trường một cách toàn diện là xét trên toàn bộ các loại thẻ, toàn bộ các hệ sinh thái của bên thứ ba như PayPal, cũng như hệ thống séc và chuyển khoản bằng điện tín. Toàn bộ thị trường có quy mô hàng trăm ngàn tỉ USD. Đó là một thị trường lớn một

cách kinh khủng, mà mới chỉ tính riêng tại Hoa Kỳ thôi. Chúng ta không chỉ tính đến các hoạt động phát triển kinh doanh khác nhau giữa các cá nhân với cá nhân, doanh nghiệp với người tiêu dùng và doanh nghiệp với doanh nghiệp, mà còn có cả người tiêu dùng với chính phủ, chính phủ với người tiêu dùng, vân vân. Tất cả những hoạt động trên đều sử dụng nền tảng của hệ thống xương sống đang phục vụ nền kinh tế của chúng ta, trong đó bao gồm ACH và hệ thống Fedwire. Chúng ta có thể lấy đó làm minh chứng cho quy mô của thị trường cũng như tiềm năng của nó. Và điều đó cũng buộc chúng ta phải vô cùng cởi mở đối với những ý tưởng mới trong việc vận dụng hệ thống này.

Phần mềm mà chúng tôi dùng để phục vụ chính phủ cũng y hệt như phần mềm mà một người nào đó sử dụng để mua một cốc cà phê. Công nghệ này cởi mở và linh hoạt đến như thế đó. Chúng tôi không thật sự biết làm cách nào để xác định chính xác quy mô thị trường toàn cầu vào lúc này, nhưng chúng tôi cảm thấy tiềm năng tại Hoa Kỳ là quá lớn, không thể bỏ qua. Chúng tôi càng tăng trưởng, chúng tôi lại càng giữ được nhiều tiền trong túi của mọi người và tiền trong lưu thông.

Brett: Hiện nay người tiêu dùng làm thế nào để sử dụng Dwolla? Và cách sử dụng sẽ được cải tiến ra sao trong tương lai?

Ben: Chúng ta thường gặp những trường hợp điển hình, tức một người làm những việc như mua cà phê, hoặc mua những thứ họ muốn hoặc cần, có thể là mua một chầu bia ở quán bar hoặc tương tự như thế; nhưng mảng dịch vụ đang phát triển nhất đối với chúng tôi là một người dùng nhận được tiền từ một sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ bán. Đặc biệt, các freelancer[13] là những khách hàng lớn của chúng tôi; khi một người cần thanh toán, giả sử là thanh toán cho hàng mấy ngàn người khác ở khắp nơi trên cả nước với một số tiền lớn trong thời gian thật nhanh, chắc chắn họ

không hề muốn gửi một tấm séc. Hiện nay, chúng tôi theo dõi và nhận thấy người dùng sử dụng dịch vụ nhiều nhất là vào lúc họ thực sự nhận được một số tiền lớn, rồi họ tìm ra các ngách sử dụng khác và dùng các ngách này. Đôi khi họ đưa trực tiếp số tiền này vào tài khoản ngân hàng, và đôi khi họ chuyển đổi nó.

[13] Freelancer: những người làm việc tự do, không chịu sự quản lý hay phụ thuộc vào một đơn vị tổ chức hay một công ty nào và nhận tiền công theo những công việc họ làm cho khách hàng. (ND)

Thật đáng kinh ngạc khi bạn bắt đầu nhìn vào các trường hợp như một nhóm các freelancer được thanh toán vài trăm ngàn USD trong một ngày, hay những người đang chiến đấu lẫn nhau trong một giải đấu game trực tuyến mà người thắng cuộc có thể nhận vài trăm USD. Hành vi mua sắm của một người 18 tuổi với một nhà thiết kế đồ họa 35 tuổi sau khi họ nhận được tiền là rất khác nhau; và nhiệm vụ của chúng tôi hiển nhiên là giúp họ tìm ra những cách thức tiêu tiền trong mạng lưới (của Dwolla).

Brett: Nghe thật tuyệt! Vậy hãy cho tôi biết những điều thú vị gì sắp đến với Dwolla trong 12 tháng tới?

Ben: Chúng tôi phải đảm bảo rằng mình luôn tập trung và khiêm tốn.

Chúng tôi nhận ra một thứ nào đó đang làm việc tốt; và khi bạn đang hoạt động trong một thị trường lớn như thế này, điều quan trọng là khi bạn tìm ra một thứ nào đó hoạt động tốt, bạn phải giữ mình không bị chi phối bởi những thứ hào nhoáng mới xuất hiện. Đó là những gì chúng tôi đang tập trung ngay lúc này, nhằm đảm bảo rằng chúng tôi phục vụ người tiêu dùng trong toàn bộ chu trình phát triển của chúng tôi, vận hành những dự án này một cách suôn sẻ, và tiếp tục phát triển công ty với sản phẩm của chúng tôi hiện nay; chúng tôi cần phải thật sự tập trung.

LIỆU CHÚNG TA CÓ CẦN CÁC TIÊU CHUẨN CHUNG HAY CÁC NGÂN HÀNG TRONG HỆ THỐNG THANH TOÁN KHÔNG?

Năm ngoái Hoa Kỳ đóng góp gần 20% tổng GDP toàn thế giới dù vừa thoát khỏi đợt suy giảm kinh tế lớn nhất của họ, kể từ thời kỳ Đại Khủng hoảng vào những năm 1930[14]. Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Đức, Nga và Cộng đồng các Quốc gia Độc lập[15], và Trung Quốc thống trị hoàn toàn thị trường thanh toán hiện nay, nhưng khối lượng thanh toán phi ngân hàng tại Hoa Kỳ dẫn đầu với hơn 50% tổng khối lượng toàn cầu. Đối với thanh toán và giao dịch điện tử toàn cầu, thực tế cũng hoàn toàn tương đồng với khu vực Bắc Mỹ (gồm Canada và Hoa Kỳ) – chiếm đến gần một nửa khối lượng thanh toán toàn cầu trong vài năm trở lại đây[16]. Cũng hợp lý nếu nghĩ rằng nguyên nhân của điều này, ít ra là một phần nguyên nhân, là do cơ sở hạ tầng thanh toán và ngân hàng hoàn thiện.

[14] Theo tờ The Economist.

[15] Cộng đồng các Quốc gia Độc lập là các quốc gia thành viên cũ của Liên bang cộng hòa xã hội chủ nghĩa Xô viết, đã lần lượt tách ra để trở thành các nước độc lập sau khi toàn bộ hệ thống xã hội chủ nghĩa châu Âu sụp đổ vào năm 1990, hiện gồm 9 thành viên toàn phần. (ND)

[16] Xem Báo cáo của IPFA tháng 11/2011.

Năm ngoái, báo cáo của Celent đã cho thấy 2/3 số lượng séc được viết trên toàn cầu vẫn là ở Hoa Kỳ. Vào thời kỳ mà toàn thế giới đang tăng tốc hướng về một hình thức thanh toán nhanh chóng hơn, Hoa Kỳ lại củng cố Check21[17] và tìm cách vực dậy một hệ thống đã từng thịnh hành vào những năm 1950. Khi được đưa ra bỏ phiếu gần đây, Ủy ban Ngân hàng Hoa Kỳ đã phủ quyết dự luật Xử lý và thanh toán nhanh (Ex pedited Processing and Settlement – EPS) tại NACHA[18], dự luật này nếu được thông qua sẽ có thể cho ACH cơ hội thực hiện thanh toán trong thời gian

thực tại Hoa Kỳ. Vào quý 1 năm 2012, chỉ có hai nước chưa áp dụng chuẩn EMV[19] cho thẻ tín dụng là Hoa Kỳ và Bắc Triều Tiên. Vào Quý 4 năm 2012, Bắc Triều Tiên áp dụng chuẩn EMV, như vậy Hoa Kỳ trở thành quốc gia cuối cùng trên thế giới, với những tranh cãi xung quanh việc áp dụng EMV dự định vào tháng 10 năm 2015 vẫn còn bị kéo dài giữa các đơn vị bán hàng, nhà phát hành thẻ và cách mạng lưới thẻ. Những điều này không hề giống với một hệ thống cơ sở hạ tầng cấp tiến trong lĩnh vực thanh toán.

[17] Check 21 (Check Clearing for the 21st Century Act): một đạo luật Liên bang Hoa Kỳ, có hiệu lực từ năm 2008, cho phép các ngân hàng xử lý séc trực tuyến thay vì phải dựa vào séc giấy. (ND)

[18] NACHA là Hiệp hội Quốc gia ACH tại Hoa Kỳ, kiểm soát hệ thống và tiêu chuẩn ACH. ACH (Automated Clearing House) là hệ thống giải ngân và thanh toán được sử dụng trong các ngân hàng và tổ chức tài chính ở Hoa Kỳ.

[19] EMV là tổ chức tiêu chuẩn sử dụng cho Europay, MasterCard và Visa trong các thanh toán liên hệ thống thẻ.

Luận điểm phổ biến nhất để bảo vệ cho việc Hoa Kỳ không ủng hộ tiêu chuẩn EMV, ngoài việc các điểm bán, ngân hàng, đơn vị phát hành thẻ và mạng lưới thẻ không thể đồng thuận với nhau về các điều khoản áp dụng, là việc Hoa Kỳ dự định nhảy cóc qua giai đoạn EMV và tiến thẳng lên thanh toán di động. Động thái logic nhất đối với cách tiếp cận này vẫn là việc áp dụng chuẩn EMV có sửa đổi để triển khai các yếu tố bảo mật, chí ít cũng là những biện pháp cục bộ để trang bị lại cho hệ thống Visa và MasterCard để tương thích với điện thoại di động. Nhưng NFC[20], công nghệ truyền dẫn hiện đang được Visa và MasterCard sử dụng trong thanh

toán không cần tiếp xúc([21]) và thông qua di động, đã gặp nhiều trở ngại tại Hoa Kỳ hơn đa số các thị trường khác.

[20] NFC – Near Field Communications: công nghệ kết nối không dây trong phạm vi tầm ngắn trong khoảng cách 4 cm.

[21] Giao dịch không cần tiếp xúc: giao dịch thanh toán qua thẻ mà không cần phải trực tiếp quẹt thẻ, mà sử dụng hoàn toàn trên nền tảng di động. (ND)

Nhiều chuyên gia trong lĩnh vực thanh toán thời gian gần đây đã xem NFC là một thất bại chung, và công nghệ này bị đặt cho biệt danh là "Không dành cho người tiêu dùng". Dù được Google hậu thuẫn cho công nghệ này với Google Wallet, và được ứng dụng rộng rãi thiết bị di động của nhiều nhà sản xuất, việc sử dụng NFC tại các máy POS ở Hoa Kỳ diễn ra cực kỳ chậm chạp, với nhiều nhà bán lẻ trì hoãn việc đổi mới máy POS của họ trong khi tranh cãi về tác động của Durbin([22]) và phí chuyển đổi. Dù thiếu sự ủng hộ tại Hoa Kỳ, các giao dịch không cần tiếp xúc tại châu Âu, Úc, Trung Quốc và ASEAN đang tăng với tốc độ đáng kể.

[22] Durbin Amendment: Phụ lục Durbin (trong Điều luật Dodd-Frank Tái cấu trúc Wall Street và Bảo vệ người tiêu dùng năm 2010) đã giảm thu nhập từ phí chuyển đổi của các ngân hàng từ các giao dịch quẹt thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ tại các điểm bán trên nước Mỹ.

Các quốc gia như Pháp, Anh, Úc và Ba Lan là các nước có khối lượng giao dịch không tiếp xúc trong khoảng từ 25-80%. Hoa Kỳ, với khối lượng giao dịch không tiếp xúc chỉ chiếm 0,9% tổng khối lượng giao dịch bằng thẻ hiện nay, xem ra thật lép vé. NFC hiện đang được thử nghiệp tại 70 quốc gia trên thế giới, vì thế bất chấp những phê bình từ cộng đồng các chuyên gia thanh toán, dường như đó là xu hướng chắc chắn nhất giúp hệ thống POS hiện hữu có thể tiếp tục tồn tại cùng với sự chuyển đổi thanh

toán sang nền tảng di động ngay tại điểm bán. Nếu lý luận của các ngân hàng là họ không áp dụng chuẩn EMV vì công nghệ di động sẽ nhảy cóc qua giai đoạn dùng "CHIP và PIN"[23], thì bạn có quyền kỳ vọng ngành ngân hàng sẽ chủ động chuẩn hóa quá trình thanh toán qua di động.

[23] CHIP và PIN là từ dùng để chỉ các hình thức giao dịch EMV thông dụng được thực hiện tại các điểm POS.

Nếu nhìn dưới góc độ của người ngoại đạo, Hoa Kỳ đang nhanh chóng hoàn thành một hệ thống thanh toán khép kín với rất nhiều hoạt động trong nội bộ hệ thống, nhưng cái giá phải trả là tính tương thích với toàn bộ các quốc gia còn lại trên thế giới. Hoa Kỳ đã trở thành một ốc đảo trong thanh toán, và đối với tiêu chuẩn thanh toán séc và thẻ, Hoa Kỳ đang dùng một hệ thống tụt hậu đến cả thập kỷ so với phần còn lại của thế giới.

KHI PHÁT KIẾN VÀ THỊ TRƯỜNG TỰ DO LÀ KHÔNG ĐỦ

Tại Hoa Kỳ, có hơn 6.000 ngân hàng và ngân hàng cộng đồng, và hơn 7.000 liên minh tín dụng, khiến đất nước này trở thành thị trường phức tạp và đa dạng nhất trong ngành ngân hàng toàn cầu, xét về số lượng. Gần đây, Brad Leimer, người đứng đầu bộ phận Chiến lược trên các kênh trực tuyến tại Mechanics Bank, đã chỉ cho tôi thấy rằng có hơn 500 doanh nghiệp khởi nghiệp trong ngành thanh toán di động[24] chỉ riêng tại Hoa Kỳ. Đây là nền kinh tế tự do ở mức độ trọn vẹn nhất, một điều mà trong quá khứ đã từng thúc đẩy rất nhiều phát minh đáng kinh ngạc.

[24] AngelList.com.

PayPal hiển nhiên là một trong những điển hình thành công nhất trong ngành thanh toán toàn cầu hiện nay, với tổng khối lượng thanh toán lên đến 43 tỉ USD chỉ trong quý 3 năm 2013[25], tăng trưởng 25% mỗi năm, nhưng PayPal vẫn chưa thâm nhập được vào thị trường thanh toán tại điểm bán xét trên phương diện thu hút người dùng. Một cách tình cờ, PayPal kỳ

vọng đạt được ít nhất 20 tỉ USD thanh toán di động trong năm nay, nên trong khi các hình thức thanh toán nhanh hơn có thể thất bại về ACH tại Hoa Kỳ, PayPal vẫn dẫn dắt thị trường với cơ sở hạ tầng được nâng đỡ bởi nhu cầu của người dùng về khả năng phản ứng trong thời gian thực và hình thức thanh toán trên di động.

[25] PayPal Media: www.paypal-media.com/about.

Google Wallet và ISIS[(26)] đã đầu tư gần 1 tỉ USD vào công nghệ ví tiền ảo của họ trong vài năm trở lại đây, nhưng việc thiếu hệ thống thiết bị đầu cuối POS tương thích đã làm chậm nghiêm trọng bước tiến của họ.

[26] ISIS Mobile Wallet: ví di động ISIS, sau này đã được đổi tên thành Softcard, là dự án hợp tác giữa 3 mạng di động lớn nhất tại Hoa Kỳ: AT&T, T-Mobile và Verizon để hình thành một nền tảng thanh toán di động. Vào tháng 02/2015, Google đã mua lại quyền sở hữu trí tuệ của Softcard và sát nhập nền tảng này vào dịch vụ Google Wallet. (ND)

Clinkle, công ty mới nhất, lính mới trong cuộc chiến thanh toán, đã huy động được 25 triệu USD trong vài tháng vừa qua[(27)], và trở thành một đối thủ cạnh tranh trước Square, Dwolla, Venmo và nhiều hãng khác. Square đã hoạt động vô cùng thành công trong việc thu hút các điểm bán, nhưng vẫn còn dựa vào công nghệ quẹt thẻ cũ.

[27] Billy Gallagher, "Clinkle huy động 25 triệu USD trong vòng huy động vốn toàn người nổi tiếng, để chuẩn bị loại trừ ví tiền thực tế", TechCrunch, 27/06/2013, http:// techcrunch.com/2013/06/27/clinkleraises-celebrity-filled-25m-round-as-it-gears-up- to-eliminate-the-physical-wallet/.

Sau đó, chúng ta còn có công nghệ Merchant Customer Exchange (công nghệ trao đổi giữa điểm bán và người dùng) tại Hoa Kỳ, một công nghệ thanh toán trên di động tại cửa hàng, được thiết kế với mục đích đi đường

vòng để né tránh những mạng lưới thanh toán thẻ truyền thống như Visa hay MasterCard để giúp các điểm bán giữ lại chi phí chuyển đổi.

Và chúng ta còn chưa kể đến những nỗ lực như thanh toán P2P, hoặc công nghệ thanh toán nhờ QR code[28] như LevelUp, Lemon và các hình thức khác cho phép bạn thanh toán bằng điện thoại di động theo những cách mới.

[28] QR code: viết tắt của Quick Response code (tạm dịch "Mã phản hồi nhanh") hay còn gọi là mã vạch ma trận, là dạng mã vạch hai chiều (2D) có thể được đọc bởi một máy đọc mã vạch hay điện thoại thông minh có chức năng chụp ảnh với ứng dụng chuyên biệt để quét mã vạch. (ND)

Ngoài Square và PayPal, tất cả những phát kiến mới kể trên đều được đo ni đóng giày cho thị trường Hoa Kỳ, và dù điều này rất có lợi cho cư dân Hoa Kỳ, nhưng điều này có nghĩa là phần lớn các ứng dụng này không thể hoạt động bên ngoài nước Mỹ, và vì thế hạn chế khả năng chuyển tiền xuyên biên giới hay mua hàng từ các đối tác nước ngoài.

Hàng năm, có gần 70 triệu khách du lịch đến Hoa Kỳ, và trong năm vừa qua có gần 62 triệu khách du lịch Hoa Kỳ ra nước ngoài. Không có bất cứ phát minh mới nào trong ngành thanh toán tại Hoa Kỳ hiện nay có thể đáp ứng nhu cầu của những người tiêu dùng này, và cũng không có khả năng ấy trong tương lai gần. Một số người có thể lý luận rằng 130 triệu người tiêu dùng này chắc chắn không thể hiện đủ và rõ ràng nhu cầu của mình, nếu không thì tất cả các nhà bán lẻ, điểm bán và đơn vị phát hành thẻ đã nhảy vào giải quyết vấn đề ngay rồi.

Trong khi thị trường tự do có thể sản sinh ra nhiều phát kiến đáng kể, việc áp dụng các tiêu chuẩn cho phép cắt giảm chi phí vận chuyển, tăng tính tương thích với thế giới, giảm thiểu trở ngại trong quá trình thanh toán và tăng tỷ lệ tiếp cận người dùng không thể được coi như một ví dụ đi ngược

lại tiến trình phát triển. Đó chính là bối cảnh cho cuộc trò chuyện của tôi với Dave Birch đến từ Consult Hyperion, và Dan Schatt, người tại thời điểm của cuộc phỏng vấn đang lãnh đạo bộ phận Phát kiến Tài chính tại PayPal.

Brett: Dave, anh đã tham gia vào nhiều dự án mới thú vị trong lĩnh vực thanh toán khắp nơi trên thế giới. Đội ngũ của anh gồm những người đang sở hữu những kỹ năng cao cấp nhất trên thế giới về lĩnh vực thanh toán điện tử. Anh có thể cho chúng tôi biết thêm một chút về công nghệ đột phá trong lĩnh vực thanh toán điện tử từ người dùng đến người dùng tại M-Pesa, Kenya không? Anh hãy cho chúng tôi biết dự án này khởi đầu như thế nào và hiện đang ở giai đoạn nào?

Dave: Chúng tôi đã thực hiện một số nghiên cứu về tính khả thi (đối với M-Pesa) trước đây. Tất cả khởi đầu bằng việc một vài bộ óc lỗi lạc tại Vodaphone, Nick Hughes và Susie Lonie, đã có ý tưởng dùng điện thoại di động để chuyển tiền. Suy nghĩ của họ là: "Chúng ta ở một đất nước nơi mà mức độ tăng trưởng sử dụng điện thoại (điện thoại di động thông thường) rất cao, trong khi tỷ lệ tăng trưởng sử dụng dịch vụ ngân hàng lại thấp, và không có các sản phẩm ngân hàng cho các khách hàng bình dân; hãy xem chúng ta có thể làm gì với điện thoại di động!".

Suy nghĩ này đã dẫn từ nghiên cứu ứng dụng và thử nghiệm thành công đến một hệ thống khổng lồ mà anh thấy ngày nay, đó là một điều thật sự tuyệt diệu. Cách thức vận hành của hệ thống này như sau: Khi anh có một chiếc điện thoại cài đặt M-Pesa, về cơ bản anh sẽ có thêm một menu trong điện thoại, với tên gọi "Chuyển tiền". Nếu tôi muốn chuyển tiền cho anh, tôi sẽ chọn chức năng này trên điện thoại của tôi, và chọn vào "Brett"; tôi gõ số tiền tôi muốn chuyển vào; tôi nhập một mã PIN; tôi nhấn "OK"; và anh sẽ nhận được một tin nhắn qua điện thoại. Có vẻ như tôi vừa nhắn tin

một số tiền đến cho anh, nhưng đó không phải là điều đã xảy ra ở hậu trường. Tin nhắn đã đi qua một máy chủ hệ thống, ở đó tiền sẽ được chuyển từ chỗ này sang chỗ khác trong hệ thống tài khoản trung tâm của M-Pesa, sau đó, hệ thống gửi một tin nhắn đến cho anh. Nhưng, đối với người dùng thì có vẻ như tiền đã đi từ điện thoại này sang điện thoại khác bằng tin nhắn vậy.

Đây là một thành công to lớn, và tôi đoán rằng điều thú vị đối với anh chính là (đây cũng chính là điều mà Ben đã nhắc đến trước đây) nếu anh có một cách đơn giản, thuận tiện, ít tốn kém để chuyển tiền ngay lập tức từ người này qua người khác, thì chắc chắn có một mô hình kinh doanh mới đang đứng đằng sau nó và đã tạo ra những phát kiến mới đáng kinh ngạc. Ngân hàng là một ví dụ kinh điển cho điều này, vì tôi chắc rằng anh vẫn còn nhớ những ngày đầu tiên của M-Pesa, các ngân hàng không hài lòng lắm với nó. Làm thế nào mà một công ty điện thoại[29] lại có thể vận hành hệ thống thanh toán? Họ chống lại nó một cách công khai. Các ngân hàng này đã kiến nghị lên các cơ quan quản lý, vì hệ thống thanh toán này thật sự đã hoạt động thành công! Nó (M-Pesa) đã trở thành kênh phân phối tuyệt vời cho các sản phẩm ngân hàng, những sản phẩm mà nếu không có nó thì đã không thể xuất hiện. Bây giờ thì các ngân hàng đã đưa ra thị trường những sản phẩm dựa trên nền tảng M-Pesa, như sản phẩm tiết kiệm hay bảo hiểm vi mô. Và bây giờ họ thật sự có một thị phần khách hàng hoàn toàn mới. Bài học có thể rút ra được ở đây: thanh toán không hiển nhiên là công việc của ngân hàng (và tôi đồng tình với Ben của Dwolla về vấn đề này), và hoàn toàn có khả năng là trong một vài trường hợp, nếu những người khác có thể vận hành một hệ thống thanh toán rẻ tiền hơn, hiệu quả hơn các ngân hàng, điều này cũng chưa hẳn đã là xấu đối với ngân hàng. Ngược lại, đó có thể rất tốt đối với họ nữa.

[29] Telco – viết tắt của "Telecommunications company", tức "công ty công nghệ viễn thông".

(M-Pesa) đã trở thành kênh phân phối tuyệt vời cho các sản phẩm ngân hàng, mà nếu không có nó thì đã không thể xuất hiện... bây giờ họ thật sự có một thị phần khách hàng hoàn toàn mới.

– Dave Birch

Brett: Những thông tin rất thú vị về M-Pesa. Trước khi M-Pesa xuất hiện, Kenya là một nền kinh tế hầu như không dựa vào ngân hàng. 80% dân số không hề có tài khoản ngân hàng cơ bản. Ngày nay, báo cáo cho thấy 64% người lớn ở Kenya sử dụng M-Pesa, nên liệu anh có thể nói rằng M-Pesa đã trở thành ngân hàng lớn nhất tại Kenya hiện nay?

Dave: Tôi sẽ không nói thế, vì tôi là con mọt sách. Đối với tôi, từ ngân hàng mang một ý nghĩa rất cụ thể. Đó là một lĩnh vực được quản lý riêng biệt. Và tôi nghĩ rằng đây là điều thứ hai tôi muốn đề cập đến. Ngân hàng thực hiện việc cho vay và đi vay – đó là những chức năng của ngân hàng. Chuyển dịch tiền không phải là chức năng của ngân hàng. Điều này đã từng được ngân hàng thực hiện trong quá khứ, nhưng cũng có thể được thực hiện bởi người khác.

Brett: Ý anh là những dịch vụ như Western Union chẳng hạn.

Dave: Thực ra, không phải ở Hoa Kỳ, vì ở đây, nếu anh nghĩ ra một ý tưởng mới tuyệt vời trong việc thanh toán, anh phải vượt qua tất cả những thử thách về quy định trước khi đưa nó vào sử dụng. Tại những nơi khác (ví dụ như ở châu Âu), cơ sở hạ tầng các quy định đang được sửa đổi sao cho anh có thể tạo ra một hệ thống thanh toán, anh có thể gia nhập Visa hay MasterCard, anh có thể chuyển tiền từ người này sang người khác, mà không cần sử dụng ngân hàng. Họ có nhiều quy định khác nhau cho các

loại hình thanh toán: các tổ chức thanh toán thông thường và các tổ chức thanh toán điện tử.

Hoa Kỳ sẽ thu được nhiều lợi ích nếu cũng có được cách suy nghĩ tương tự, vì quy định đã trở thành một rào cản to lớn ngăn trở các phát minh trong lĩnh vực này. Tôi không nói rằng điều này chỉ xảy ra riêng ở Hoa Kỳ đâu. Canada cũng là một ví dụ khác. Năm vừa rồi, những người ở Rogers, một công ty công nghệ viễn thông, đã nghĩ ra một vài ý tưởng tiếp cận tuyệt vời và đột phá đối với thanh toán qua di động. Họ muốn tung ra một hệ thống thanh toán qua di động mới, nhưng điều đầu tiên họ cần là giấy phép hoạt động ngân hàng. Họ phải mất vài tháng, và vài triệu USD cùng với vài luật sư để lấy được giấy phép ngân hàng thì mới có thể thực hiện được việc chuyển tiền – thật là điên rồ!

Một điều nữa có thể rút ra từ M-Pesa: đây chính là cửa sổ mở ra một cách nhìn mới, khác biệt.

Brett: Anh nghĩ điều gì là động cơ chính cho những mô hình thanh toán đột phá mà chúng ta đang có ở hiện tại – Bitcoin, Dwolla, Venmo, hoặc thậm chí về một khía cạnh nào đó là PayPal?

Dave: Bitcoin và các hình thức thay thế tiền tệ khác nằm trong một loại hình hoặc hình thức khác, tuy nhiên xét trên phương diện thanh toán nói chung, tất cả đều dựa trên kinh tế học cơ bản.

Nếu anh nhìn vào các quốc gia như Na Uy, Phần Lan hay những nước tương tự, hệ thống thanh toán đã "ngốn" khoảng 0,15-0,2% GDP. Tại Hoa Kỳ, tỷ lệ tiêu tốn này lớn hơn rất nhiều. Đó là bởi có quá nhiều trở ngại trong hệ thống tại Hoa Kỳ, và đó cũng là lý do khiến anh thấy có rất nhiều người đang xem xét lĩnh vực này và tìm cách tinh giản nó hoặc tìm ra cách thức vận hành tốt hơn. Dù đó là M-Pesa tại Kenya hay Zopa tại Anh, hay Dwolla tại Hoa Kỳ, anh đều thấy áp lực của việc giảm thiểu trở ngại. Mọi

người sẽ nhìn vào đó và nói: "Làm thế nào mà phải mất đến ba ngày để tôi chuyển tiền từ Anh đến Đức thế?". Cứ như thể chúng ta đang sống ở thời đại chưa có sự xuất hiện của tia laser hay vệ tinh vậy.

Thế là mọi người lại nhìn vào đó và nói: "Đợi tí, chúng ta đang sử dụng các hệ thống, cấu trúc và phương thức vận hành xuất hiện từ thời trước khi tồn tại mạng lưới kết nối tất cả mọi người trên toàn cầu! Chúng ta cần phải suy nghĩ lại!".

Điều tôi muốn nhấn mạnh lại một lần nữa là việc suy nghĩ lại này không hề là điều xấu đối với các ngân hàng. Thanh toán là một khoản chi phí khổng lồ đối với ngân hàng. Nhiều người cho rằng ngân hàng đang sở hữu một ngành kinh doanh khổng lồ; họ đang kiếm được lợi nhuận khủng khiếp từ việc thanh toán. Nhưng đây cũng là chi phí lớn đối với họ. Nếu việc thanh toán có thể được thực hiện hiệu quả hơn, như trong ví dụ ở Kenya, thì sẽ xuất hiện cơ hội cho nhiều hoạt động ngân hàng phát triển dựa trên những chuyển biến này.

Ben: Và bây giờ, chúng ta hãy cùng trò chuyện với Dan Schatt, người lãnh đạo bộ phận Phát kiến Tài chính tại PayPal, để biết góc nhìn của anh về vấn đề này.

PayPal hiển nhiên là một công ty nổi tiếng, có hàng trăm triệu người dùng khắp thế giới. Đây là nhà cung cấp dịch vụ thanh toán hàng đầu trên thị trường. Phần lớn chúng ta đều biết câu chuyện này, nhưng để có thêm thông tin nền, hãy kể cho chúng tôi nghe một chút về việc PayPal đã khởi đầu như thế nào và tại sao, và hiện nay các anh đang làm những gì để giữ PayPal luôn đột phá và sáng tạo?

Dan: PayPal khởi đầu như một công ty quản lý an ninh và rủi ro, tiếp xúc với lĩnh vực thanh toán, một lĩnh vực trở nên rất cần thiết với sự phát triển ngày càng cao của Internet. Mục tiêu là tìm cách an toàn để hỗ trợ

thanh toán giữa những người mua hàng với những người bán hàng khi họ không thể giao dịch trực tiếp với nhau hoặc họ đang giao dịch trực tuyến. Tình hình lúc đó, khi mạng Internet bắt đầu bùng nổ, những hình thức kinh doanh trực tuyến bắt đầu hình thành, và họ không có bất cứ tài sản vật chất nào – họ chỉ có tài sản trực tuyến mà thôi. Nếu bạn vừa bắt đầu kinh doanh và xây dựng website, tìm cách bán hàng qua eBay chẳng hạn, và bạn đến ngân hàng và nói: "Anh có thể bảo lãnh cho tôi để tôi có thể chấp nhận thanh toán điện tử được không?", chắc chắn không có tổ chức tài chính nào có thể đứng ra bảo lãnh cho các công ty như vậy. Ngành tài chính truyền thống không thể hỗ trợ họ được.

Vì thế PayPal ra đời, và ý tưởng đằng sau nó chỉ đơn giản là đến với tất cả những công ty này và cho phép họ chấp nhận thanh toán điện tử trực tuyến – tìm một cách tối ưu để chấp nhận rủi ro của họ. Đó là những gì (PayPal) đã làm, và cuối cùng những người tiêu dùng thanh toán muốn cho các công ty này trực tuyến (họ có tài khoản PayPal) nói chung sẽ kết nối với thẻ tín dụng của họ. Và vì thế, PayPal tạo điều kiện cho ngành ngân hàng thu lợi, bằng cách tạo ra tất cả doanh thu phí chuyển đổi hoàn toàn mới, phát sinh từ một nhánh kinh doanh chưa từng có trước đó.

Trước khi có PayPal, mọi người gửi tiền mặt trong phong bì, thanh toán qua Western Union, nhưng những giao dịch này không thật sự an toàn. Không có cách nào để khắc phục điều đó. PayPal đã phát triển để hỗ trợ những người bán trên eBay, và dần dần thoát ra ngoài eBay.

Khi PayPal vươn ra toàn cầu, chúng tôi đã kết nối với tất cả các hệ thống giải ngân và thanh toán truyền thống để giúp người tiêu dùng và người bán có thể tương tác với nhau, trong đó tiền được chuyển từ tài khoản ngân hàng của người này tại một quốc gia, đến tài khoản PayPal của một người bán tại một quốc gia khác, và cuối cùng tiền đến được tài khoản

ngân hàng của người bán ở quốc gia khác đó. Sự thật là PayPal đã tạo ra một nền tảng mà trên đó tất cả các hệ thống giải ngân và thanh toán riêng lẻ trên toàn thế giới có thể có chung một mẫu số là một địa chỉ email và số điện thoại di động. Cuối cùng điều này dẫn đường cho việc chuyển tiền ngay lập tức trên khắp thế giới với chỉ một địa chỉ email hoặc số điện thoại di động.

Brett: Cho nên, nếu hôm nay tôi muốn chuyển cho anh một số tiền thông qua hệ thống ngân hàng, thông thường tôi vẫn phải biết số tài khoản của anh, ngân hàng của anh, tên ngân hàng, có thể là cả swift code[30] hoặc số routing[31], thậm chí đôi khi là địa chỉ của ngân hàng nữa! PayPal đã loại bỏ tất cả những phức tạp và phiền hà này, miễn là anh biết địa chỉ email hoặc số điện thoại di động của một người, anh có thể gửi tiền ngay cho người ấy.

[30] Swift code: là mã nhận dạng ngân hàng chuẩn cho một ngân hàng cụ thể. Mỗi ngân hàng sẽ có 1 mã riêng để phân biệt với các ngân hàng khác trên thế giới. (ND)

[31] Routing number: số định tuyến ngân hàng và dãy số này bao gồm 9 số. Mỗi ngân hàng có một số routing riêng và không giống nhau. (ND)

Dan: Đúng là như thế. Để nói rõ hơn về quá trình lịch sử, các ngân hàng cách đây mới khoảng 30 năm đã chiếm gần 100% thị phần chuyển tiền giữa người dùng với người dùng. Nếu anh có nhu cầu chuyển tiền đi quốc tế, nhiều khả năng anh phải đến một chi nhánh ngân hàng, điền vào đơn đăng ký và có swift code của người nhận, cùng tất cả các thông tin khác. Ngày nay, các ngân hàng tại Hoa Kỳ chỉ nắm giữ khoảng 3-4% thị phần chuyển tiền mà thôi. Người tiêu dùng đã đưa ra sự lựa chọn của mình. Họ muốn một giải pháp ít tốn kém và tiện lợi hơn, khi bạn không cần phải đợi đến một giờ nhất định trong ngày để làm điều gì đó.

Các ngân hàng cách đây mới khoảng 30 năm đã chiếm gần 100% thị phần chuyển tiền giữa người dùng với người dùng... Ngày nay, các ngân hàng tại Hoa Kỳ chỉ nắm giữ khoảng 3 đến 4% thị phần chuyển tiền mà thôi.

– Dan Schatt, PayPal

Brett: Trên phương diện thống kê, anh đã nói về sự thật là PayPal khởi đầu bằng việc hỗ trợ eBay rồi sau đó mở rộng đến nhiều người bán khác. Có bao nhiêu phần trăm giao dịch thông qua PayPal hiện nay là giao dịch trực tiếp đến người bán so với tỷ lệ thanh toán giữa những người tiêu dùng?

Dan: Chúng tôi không phân chia các chỉ số như vậy trong hồ sơ của mình, nhưng tôi có thể nói với anh rằng dịch vụ cốt lõi của chúng tôi thật sự đã tạo thuận lợi cho các giao dịch giữa người mua và người bán.

Chúng tôi khởi đầu như một phương thức thanh toán qua email, sau đó phương thức này đã phát triển lan tỏa và tự nhiên, theo đó có người dùng chuyển tiền cho một người dùng khác và người dùng chuyển tiền cho các doanh nghiệp, chúng tôi có cả doanh nghiệp này chuyển tiền cho doanh nghiệp khác dưới hình thức thanh toán qua email. Việc này tự bản thân nó đã sản sinh dòng tiền hàng tỉ USD. Nhưng kể cả với nền tảng như vậy, dịch vụ cốt lõi của chúng tôi ngày nay là cách bạn cảm nhận về trải nghiệm thanh toán thông thường khi sử dụng PayPal, dù bạn có là người bán hay người mua trên eBay, và chúng tôi đang hỗ trợ quá trình thanh toán.

Chúng tôi đang hướng đến một thế giới đa kênh, trong đó nếu bạn là doanh nghiệp và bạn có thể truy cập vào mạng Internet – dù là thông qua máy tính bảng, hay màn hình điều khiển, hay máy POS tại cửa hàng, hay bạn có một website kinh doanh trực tuyến – thì ý tưởng ở đây đầu là bạn phải có thể thực hiện các thanh toán một cách đơn giản thông suốt qua bất

cứ kênh nào hoặc xuyên qua tất cả các kênh trên. Đó chính là định hướng của chúng tôi. Điều này có nghĩa là trong tương lai sẽ không còn sự phân định rõ ràng giữa thanh toán trực tuyến và thanh toán ngoại tuyến nữa. Tất cả các giao dịch thanh toán, thực tế, sẽ là thanh toán trực tuyến. Điều này là đúng với tất cả các doanh nghiệp có kết nối với Internet.

Brett: Chỉ còn một phương thức thanh toán điện tử trực tuyến, dù là thông qua điện toán đám mây, điện thoại di động, tại cửa hàng hay tại các website bán hàng.

Dan: Đúng thế; chúng tôi hiện đang ở trên đường đi đến đỉnh của một đồ thị hàm sin, vì khi anh nhìn ra toàn cầu, với thị trường hơn 30 nghìn tỉ USD giao dịch giữa người tiêu dùng và người bán lẻ, anh sẽ thấy 85% các giao dịch trên thế giới vẫn là giao dịch tiền mặt. Kể cả tại Hoa Kỳ, nếu anh xem xét trên khía cạnh giao dịch, anh vẫn thấy rằng khoảng 50% giao dịch được thực hiện bằng tiền mặt. Nguyên nhân là do giao dịch tiền mặt vô cùng đơn giản, và anh phải làm thế nào giảm thiểu tất cả mọi phiền phức ra khỏi hệ thống và khiến nó trở nên cực kỳ hấp dẫn đến mức người tiêu dùng có thể sẵn sàng bỏ qua tiền mặt và bắt đầu giao dịch điện tử. Đó là điều mà chúng tôi đang hướng đến.

Chúng tôi nghĩ rằng PayPal đang ở vào một vị thế có thể loại bỏ được những trở ngại đó và đang hướng đến một trải nghiệm thật sự thuyết phục.

Brett: Cùng với suy nghĩ đó, anh cho rằng công nghệ của PayPal, ví điện tử và các hình thức thanh toán thuận tiện khác sẽ có thể gây đột phá đến mức độ nào đối với các phương thức thanh toán truyền thống như séc hay cuối cùng là tiền mặt?

Dan: Đối với việc gây ảnh hưởng lên séc và tiền mặt, chúng tôi nghĩ ảnh hưởng này sẽ rất quan trọng, vì ở đây có yếu tố thuận tiện vô cùng to lớn. Từ những gì chúng ta thấy được trong lịch sử, người dùng thường

hướng về những thứ giúp họ tiết kiệm thời gian, tiền bạc và năng lượng. Khi anh đang mua hàng cho kỳ nghỉ lễ, và anh đang dạo trong cửa hàng đồ chơi, tìm một món quà cho các con, và bạn thấy một hàng dài người xếp hàng ở quầy tính tiền, liệu có tuyệt không nếu anh có thể đơn giản bỏ qua hàng người đó và mua hàng trực tiếp từ trên kệ chỉ bằng cách chụp hình mã vạch trên món hàng và bước ra ngoài? Hoặc thậm chí còn tiện hơn nữa, anh có thể mua món hàng ấy từ trước rồi đến cửa hàng nhận hoặc món hàng được gửi đến tận nhà anh?

Hãy nhìn vào cách Amazon đã mang lại những trải nghiệm thật sự hấp dẫn cho người tiêu dùng, trong đó họ còn gợi ý những món hàng mà anh thậm chí còn không biết là anh muốn mua. Anh chỉ cần một cú click chuột để mua hàng. Và anh biết không, những nhà bán lẻ với cửa hàng thực đang phải đối mặt với nguy cơ đến từ những doanh nghiệp như Amazon, nơi có thể cho phép người dùng có được bất cứ món hàng gì họ muốn ngay ngày hôm sau! Họ đã vứt bỏ tất cả phiền phức trở ngại ra khỏi hệ thống, và cuối cùng thì thanh toán cũng chỉ là một dạng trở ngại mà thôi. Ngay cả việc phải đến một vị trí nhất định để mua hàng, lấy ví ra, và lấy thẻ tín dụng rồi quẹt thẻ cũng đã là một trở ngại rồi.

Tôi thường sử dụng một so sánh về gà công nghiệp với gà thả vườn. Trong mô hình cũ, anh bước vào một điểm bán lẻ và người tiêu dùng giống như đàn gà công nghiệp vậy: anh tìm cách đẩy càng nhiều người càng tốt qua cửa hàng, và tìm cách khiến họ tương tác càng nhanh càng tốt. Hoa Kỳ có công nghệ tiên tiến nhất trong việc biến những hoạt động vô cùng kém hiệu quả như giấy tờ, hành chính và biến nó thành những quy trình nhanh hơn nhiều như séc chẳng hạn. Nhưng cuối cùng, đó cũng vẫn là tờ giấy thôi, và bạn vẫn phải đẩy tất cả người tiêu dùng vào hàng. Trong tương lai sắp tới, người tiêu dùng sẽ trở thành gà thả vườn. Họ có thể chẳng bao giờ

đến xếp hàng nữa cả. Họ có thể đi vào cửa hàng, nhưng cũng có thể mua ngay một thứ tại chỗ trên Amazon. Hoặc có thể mua một thứ và tự nhiên đi ra ngoài, chỉ cần cho bảo vệ xem qua hóa đơn điện tử trên điện thoại của họ.

Brett: Anh càng đặt ra nhiều trở ngại đối với khách hàng thì họ lại càng muốn tìm kiếm cách thức rút ngắn chu trình bằng những phương thức hiệu quả hơn, như PayPal chẳng hạn. Một ví dụ tuyệt vời khác là Uber. Uber có hơi đắt tiền hơn một chút, nhưng bạn sẽ lên một chiếc Uber taxi hoặc một chiếc xe hơi Uber, và tại điểm đến bạn chỉ cần bước xuống xe, tất cả việc thanh toán đã được thực hiện tự động với giá cước định sẵn dựa trên khoảng cách. Quy trình thanh toán đã biến mất một cách hiệu quả.

Dan: Đúng vậy. Rất nhiều ngành, trong một khía cạnh nào đó, đã trở thành một động từ, và anh sẽ thấy nhiều thứ được Uber hóa trong tương lai. Những gì chúng ta đang nhìn thấy trong ngành bán lẻ, liên quan đến khía cạnh thanh toán, là họ đang thay đổi cách bố trí trong cửa hàng. Chúng tôi có một dự án đang làm việc với McDonald's tại Pháp, họ sẽ thật sự sắp xếp một làn xe riêng trong đó anh có thể mua một chiếc bánh Big Mac từ trước và chỉ định thời gian anh muốn nó được chuẩn bị sẵn. Anh không phải chờ đợi trong hàng; anh chỉ cần đến và nhận bánh.

TRONG TẦM NGẮM: THANH TOÁN TỰ ĐỘNG VÀ TỨC THỜI

Tôi hỏi Dave và Dan về tầm nhìn 5 đến 10 năm tới trong tương lai, liệu trải nghiệm thanh toán của chúng ta sẽ như thế nào. Mục tiêu là để đẩy khái niệm đột phá đến kết luận logic cuối cùng của nó, để xem chúng ta sẽ đi đến đâu.

Tuy tương lai luôn luôn rất khó đoán định, đây là những người có thể đoán được gần chính xác nhất việc thanh toán trên thế giới sẽ đi đến đâu

trong vài năm tới. Nhận định của Dave Birch về cách thế giới nhìn nhận vai trò của điện thoại di động trong cuộc cách mạng thanh toán so với thẻ nhựa chính là điểm chính trong cuộc trò chuyện này. Một điều thú vị nữa là những chuyên gia này không phải lúc nào cũng đồng tình với nhau về những dự đoán tương lai.

Brett: Trong 5, hoặc 10 năm tới, làm thế nào một công dân bình thường trong một nền kinh tế như Hoa Kỳ sẽ thanh toán cho những đồ dùng hàng ngày, chuyển tiền trong hệ thống? Anh nghĩ phương thức thanh toán chủ yếu và quen thuộc được sử dụng hàng ngày sẽ là gì?

Dan: Chúng ta sẽ tiếp tục chứng kiến quá trình giảm thiểu trở ngại.

Trong kịch bản cuối cùng của quá trình này, anh sẽ có thể đơn giản là bước vào cửa hàng, lấy thứ anh cần và bước ra. Chúng ta đang thấy sự nổi lên của con chip vô cùng rẻ tiền RFID và nhiều thiết bị cảm biến khác trong những lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe. Anh có thể đeo nó như một chiếc vòng tay. Anh sẽ bắt đầu thấy khả năng gắn liền tất cả mọi thứ với tài khoản của anh và anh có thể mang chúng như mặc một dạng trang phục, hoặc một thứ liên quan đến nhân trắc học, như dấu vân tay chẳng hạn, chúng có thể giúp anh mua sắm chỉ bằng việc đi vào và đi ra khỏi cửa hàng. Nhưng, thậm chí còn hơn thế nữa, vì những gì diễn ra trong ngành thanh toán còn giá trị hơn.

Sẽ xuất hiện những cách thức cho phép anh tương tác với các doanh nghiệp theo cách mà con người đã từng làm 150 năm về trước. Các doanh nghiệp có thể chào anh bằng tên, có thể nói: “Tôi biết bạn đã thực hiện những giao dịch nào trong vài lần trước. Bạn là một khách hàng tuyệt vời. Tôi sẽ tặng thêm cho bạn một điều gì đó chỉ đơn giản vì bạn là một khách hàng tuyệt vời và chúng tôi biết bạn là ai”. Và doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho khách hàng những dịch vụ thật sự tùy biến theo cá nhân.

Brett: Như vậy bối cảnh đã trở thành một yếu tố then chốt. Hãy nhìn vào Google Glass[32] và điện thoại di động, Dave, theo anh thì công nghệ di động ngày nay có tầm quan trọng như thế nào trong việc thay đổi nhận thức về thanh toán? Và khi nào thì những công cụ có nền tảng dữ liệu phong phú như Google Glass và những công cụ tương tự có thể thâm nhập vào quá trình thanh toán trong vòng 10 năm tới?

[32] Google Glass: một thiết bị đeo được trên đầu như cách mà chúng ta đeo mắt kính. Nó có một màn hình nhỏ để chúng ta có thể thấy được thông tin và hoạt động như một thiết bị rảnh tay (hand-free) cho điện thoại thông minh.

Dave: Tôi nghĩ khi chúng ta nhìn thật nhanh qua lịch sử của 50 hoặc 100 năm tới đây, tôi tin chắc rằng mọi người sẽ thấy điện thoại di động chính là một cột mốc quan trọng trong lịch sử ngành thanh toán – chứ không phải là thẻ nhựa. Thẻ nhựa sẽ chỉ là một vấn đề bên ngoài. Và nguyên nhân của điều này là vì điện thoại di động đã làm biến đổi việc nhận tiền cũng như việc thanh toán. Sự xuất hiện của thẻ nhựa cho phép bất cứ ai cũng có thể thanh toán, nhưng bạn phải là một doanh nghiệp thì mới được nhận thanh toán. Công nghệ di động sẽ thay đổi tất cả.

Trong 50 hoặc 100 năm tới đây, tôi tin chắc rằng mọi người sẽ thấy điện thoại di động chính là một cột mốc quan trọng trong lịch sử ngành thanh toán – chứ không phải là thẻ nhựa.

– Dave Birch

Bất kì ai cũng có thể là một doanh nhân, với chiếc điện thoại di động. Tôi nghĩ tương lai đó là chắc chắn.

Đối với quan điểm của Dan về việc kiểm soát bị động, tôi không chắc lắm. Tôi tự hỏi liệu công chúng có hoàn toàn cảm thấy thoải mái với điều đó hay không. Ý tưởng có một chiếc điều khiển từ xa, dù là trên điện thoại

di động hay trên Google Glass, có thể cho bạn quyền kiểm soát về việc ai đang đang theo dõi bạn và những điều bạn có thể thấy, tôi thật sự không chắc. Đối với tôi, trên tư cách cá nhân, tôi sẽ cảm thấy không thoải mái lắm với một tương lai bị động như vậy.

BÀI HỌC RÚT RA

Từ trường hợp của M-Pesa ở châu Phi đến Dwolla và PayPal, bài học trung tâm của cuộc thảo luận về tương lai của ngành thanh toán là một điều khá đơn giản. Tương lai của thanh toán không chỉ ở trong bản thân việc thanh toán hay phương thức thanh toán, mà là những lợi ích mà thanh toán mang lại cho người tiêu dùng và người bán trong từng trường hợp.

Đầu tiên, chúng ta đã trải qua một chu kỳ trong những thập kỷ gần đây, trong đó chúng ta đã có những bước khiến cho việc chuyển tiền trở nên ngày càng phức tạp. Dù nguyên nhân có nằm ở quy định, hay nhu cầu cần có một chuẩn tương thích toàn cầu trong ngành ngân hàng, hay công nghệ và công cụ dựa trên đó hệ thống thanh toán vận hành, sự thật vẫn là chúng ta ngày càng thấy nhiều ví dụ rõ ràng nơi những doanh nghiệp như Dwolla, họ đang tìm cách tái cơ cấu lại trải nghiệm thanh toán sao cho những trở ngại và phức tạp được cắt giảm đi càng nhiều càng tốt. (Đã bao nhiêu lần từ trở ngại được nhắc đi nhắc lại trong bài phỏng vấn vừa rồi?).

Thứ hai, để hiểu được vì sao điện thoại di động lại là một bước ngoặt quan trọng, bạn cần phải nghĩ về những trở ngại và cách điện thoại di động có thể tháo gỡ chúng. Như Dave Birch đã nói khá rõ ràng, trong vòng 50 hoặc 100 năm nữa, "mọi người sẽ thấy điện thoại di động chính là một cột mốc quan trọng trong lịch sử ngành thanh toán – chứ không phải là thẻ nhựa". Điện thoại di động đang biến thanh toán trở nên phổ biến, trở thành một áp lực mạnh mẽ buộc các quy trình phải được đơn giản hóa để tạo tiện

lợi cho trải nghiệm của người dùng, đồng thời cho phép tạo ra các giá trị trước và sau khi thanh toán.

Khi một ngân hàng chọn định vị kiểu như "thanh toán nhanh hơn" như đã từng có ở Anh[33], hay Úc[34], giá trị của việc thanh toán trong thời gian thực là rất rõ ràng; nhưng vẫn vô cùng khó để cạnh tranh với thanh toán bằng tiền mặt tại một cửa hàng hay với các trải nghiệm dịch vụ, như một cô trông trẻ hay một người thợ sửa ống nước đến tận nhà, khi mà việc trả tiền mặt là ngay tức thời. Và cách điện thoại di động thay đổi điều đó là nhờ dữ liệu và việc đưa ra hạ tầng cấu trúc thanh toán hoàn toàn mới. Dữ liệu sẽ cung cấp bối cảnh cho giao dịch thanh toán; cấu trúc hạ tầng sẽ mang lại tính linh hoạt và khả năng thanh toán cho bất cứ ai, ở bất cứ nơi nào trong thời gian thực. Bằng cách đó, điện thoại di động tạo điều kiện cho những phương pháp thanh toán ngay lập tức cũng như tiền mặt, nhưng lại cộng thêm việc không cần phải mang theo tiền mặt bên người (trong khi lúc nào bạn cũng mang theo điện thoại di động rồi) và kèm theo đó là bối cảnh khi thanh toán. Cuối cùng, nhu cầu thanh toán nhanh hơn sẽ xóa sổ các phương thức khác như séc, chuyển tiền bằng điện tín hay ACH vì những phương thức hiện tại không hiệu quả cho người dùng, và tính phản hồi là gần như bằng không.

[33] Xem thêm trên FasterPayments.org.uk.

[34] Xem Ủy ban Thanh toán Thời gian thực, "Xem xét chiến lược đột phá trong hệ thống thanh toán," Australian Payments Clearing Association Ltd., tháng 02/2013.

Thứ ba, vấn đề với phần lớn các hệ thống hạ tầng thanh toán đang tồn tại trên toàn thế giới là bạn cần phải có một tài khoản ngân hàng và điều kiện cần KYC/IDV[35] để có thể tham gia vào hệ thống. Đó là lý do tiền mặt vẫn giữ vị trí của phương tiện thanh toán được ưa chuộng nhất trong

hầu hết các quốc gia chưa phổ biến ngân hàng (như ở vùng châu Phi cận Sahara, và phần lớn dân cư sống ở mức nghèo).

[35] KYC – know your customer (hiểu khách hàng của bạn); IDV – identity verification (xác định nhân thân).

Trong khi đó, điện thoại di động lại làm thay đổi tình hình ở các quốc gia như Kenya, Philippines, hay gần đây hơn là Bangladesh. Nếu bạn tìm cách "phổ cập ngân hàng" cho toàn bộ dân số trên toàn thế giới, bạn sẽ phải hạ tiêu chuẩn tham gia hoặc thu nhận. Nhưng rào cản để sở hữu một tài khoản ngân hàng vẫn còn rất lớn – rào cản để sở hữu một chiếc điện thoại di động thì thấp hơn rất nhiều. Đối với 2,5 tỉ người không có tài khoản ngân hàng[(36)] thì rào cản không đơn thuần chỉ là mở một tài khoản, mà là có đủ hiểu biết về tài chính để giúp họ hiểu được hệ thống đang tồn tại. Khả năng chúng ta sẽ hạ thấp những tiêu chuẩn để tham gia, và giáo dục đầy đủ để những người chưa được tiếp cận với ngân hàng trở nên hiểu biết và có thể đáp ứng được các yêu cầu khắt khe đối với quy định về nhân thân, là một khả năng vô cùng thấp.

[36] Thông cáo báo chí của Ngân hàng Thế giới, tháng 12/2012.

Thay vào đó, ý tưởng mới nổi lên hiện nay là sử dụng điện thoại để thay thế cho tài khoản ngân hàng, dù là dưới hình thức thẻ, sổ séc, hay sổ tiết kiệm, và mang lại một nền tảng ngân hàng sử dụng mỗi ngày thông minh hơn, đơn giản hơn, và nhanh chóng hơn. Hãy thừa nhận điều này, một tấm thẻ ghi nợ thậm chí không thể cho bạn biết số dư tài khoản của bạn trước khi bạn thực hiện giao dịch, nhưng điện thoại thì có thể – chỉ từ khía cạnh đó thôi, di động đã là một phương tiện thanh toán tốt hơn trong từng hoàn cảnh rồi. Tuy nhiên, đối với hàng tỉ người không thể tiếp cận với ngân hàng và vì thế không có khả năng giao dịch kinh doanh theo cách những người tiêu dùng và doanh nghiệp sử dụng ngân hàng có thể làm, thì

điện thoại di động sẽ nổi lên như một phương tiện ngân hàng duy nhất có thể.

Bằng cách thay đổi phương thức vận hành của việc chuyển tiền và tài chính vi mô, di động đã trở thành nền tảng thực hiện các giao dịch ngân hàng mỗi ngày và là phương tiện cho phần lớn những người nghèo trên thế giới cho đến nay vẫn chưa tiếp cận với ngân hàng. Điện thoại thông minh cũng đang trên đà trở thành kênh giao dịch ngân hàng mỗi ngày được yêu thích ở những nền kinh tế phát triển. Đến năm 2020, những "tài khoản ngân hàng" thông thường sẽ trở nên không thể tách rời khỏi chiếc điện thoại, bởi vì nó sẽ được tích hợp ngay trong điện thoại của bạn.

Để thực tế này tồn tại được, chúng ta cần phải tháo gỡ một chức năng phổ biến nhất của tài khoản ngân hàng – tiếp cận tiền gửi của bạn – ra khỏi các công cụ vật chất và các quy định cứng nhắc đang chi phối hệ thống ngân hàng. Trên phương diện này, dù hiện nay có khoảng 500 doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực thanh toán di động được liệt kê trên danh sách AngelList(37), phần lớn trong số đó là ở Hoa Kỳ, Dave Birch vẫn chỉ ra rằng "ở Hoa Kỳ, nếu anh nghĩ ra một ý tưởng mới tuyệt vời trong việc thanh toán, anh phải vượt qua tất cả những thử thách về quy định trước khi đưa nó vào sử dụng". Điều đang diễn ra hiện nay là những công ty này đều cố gắng tìm ra một giao diện di động mới, tốt hơn, nhanh hơn, đơn giản hơn cho hệ thống thanh toán. Nếu hệ thống hiện tại hoạt động "ổn cả" thì tất cả những công ty này có gì lại tồn tại.

37 Xem Danh sách các công ty thanh toán của AngelList: https://angel.co/mobile- payments.

Nếu chúng ta bắt đầu với vấn đề mà các hệ thống thanh toán như Dwolla đang tìm cách giải quyết, cơ bản là các phương thức cũ đang hạn chế cách bạn thanh toán tiền từ đối tượng này sang đối tượng khác, những

phương thức này quá bó buộc để có thể tiếp tục phù hợp trong một thế giới kết nối toàn cầu. Ben Milne đã tóm tắt điều này như sau:

Dwolla là một mạng lưới thanh toán, về cơ bản, nó cho phép bất cứ ai hoặc bất cứ thứ gì có kết nối Internet có thể gửi tiền đến cho bất cứ ai hoặc bất cứ thứ gì cũng có kết nối Internet, trong đó bất cứ ai nhận thanh toán có thể nhận tiền mà không phải trả chi phí quy đổi. Việc làm nghe qua có vẻ đơn giản này có nghĩa là chúng tôi đã tự xây dựng mạng lưới thanh toán riêng của mình, cho phép bất cứ thiết bị nào kết nối với mạng Internet có thể trao đổi tiền, cho bất cứ mục đích gì.

– Ben Milne, nhà sáng lập Dwolla

Đây có lẽ là cách tốt nhất để khép lại chương này. Tương lai thuộc về những dịch vụ cho phép tiền được trao đổi bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu, với cản trở thấp nhất và phù hợp nhất với hoàn cảnh. Hệ thống hiện tại đơn giản là không thể đáp ứng được điều đó.

Chương 3
Xây dựng thương hiệu mà không cần đến

HỆ THỐNG CHI NHÁNH

Ngày nay, phần lớn các ngân hàng vẫn xem các chi nhánh làm nguồn cơ sở hạ tầng để thu về phần lớn doanh thu, cũng như kênh chủ yếu để tiếp cận khách hàng. Từ yêu cầu cơ bản về việc phải có tiếp xúc trực tiếp, nhận dạng mặt đối mặt và chữ ký thật, nhiều ngân hàng xem những quy trình trên là thói quen rất khó bỏ qua. Tuy nhiên, đã có nhiều ngân hàng không chỉ giải quyết được vấn đề này, mà còn thu được phần lớn doanh thu (và có ngân hàng còn thu được toàn bộ doanh thu) từ những nguồn khác ngoài các chi nhánh.

Tôi thường nghe lập luận rằng khách hàng vẫn thích đến chi nhánh để mở tài khoản hay đăng ký một khoản vay thế chấp hơn. Nhưng giả dụ như nguyên do thực sự là vì các ngân hàng đã quá phụ thuộc vào hành vi này của khách hàng, và họ bỏ qua một nguồn thu mới vì đơn giản là họ không thể đáp ứng được sự thay đổi trong hành vi khách hàng?(1) Và nếu những giả định này là sai, và có nhiều người khác đang xây dựng những mô hình kinh doanh có khả năng chiếm một thị phần đáng kể từ tay các ngân hàng mà hiện tại vẫn giữ lối tư duy lối mòn trong một vài năm tới thì sao?

[1] Cuộc phỏng vấn này được phát sóng ngày 16/05/2013.

Việc sử dụng điện thoại di động đang bùng nổ trong ngành ngân hàng. Nếu bạn là một ngân hàng bán lẻ hiện nay trong thế giới phát triển và bạn không có ứng dụng dành cho điện thoại thông minh để phục vụ khách hàng,

tức là bạn nằm trong nhóm thiểu số. Thậm chí ở những quốc gia như Mexico, Trung Quốc, Ấn Độ và Nga, ứng dụng điện thoại thông minh cho ngành ngân hàng còn phát triển nhanh hơn cả các nước phương Tây[(2)]. Hiển nhiên hầu hết các ngân hàng trên thế giới hiện nay đều có một dạng trang web nào đó trên Internet, hầu hết cũng cung cấp dịch vụ ngân hàng trực tuyến (Internet banking). Tuy nhiên, với phần lớn các ngân hàng, trang web và điện thoại di động vẫn được xem là chi phí – bất chấp thực tế chúng là những công cụ chắc chắn có thể giúp cải thiện chất lượng dịch vụ và giúp giảm thiểu chi phí chăm sóc khách hàng.

[2] Kleiner Perkins Caufield Byers, Mary Meeker Dữ liệu nghiên cứu – xem biểu đồ www.dazeinfo.com/wp-content/uploads/2012/12/Global-smartphone-subscriber.jpg.

Điều này thật trớ trêu, vì hiện nay chúng ta thấy đã có những doanh nghiệp được phát triển hoàn toàn dựa trên lợi nhuận thu được từ kinh doanh trên website, hay như gần đây là kinh doanh bằng điện thoại di động. Nếu chỉ tính riêng quy mô thị trường của Alibaba (dự tính đạt mức 150 tỉ USD tại thời điểm IPO năm 2014), Amazon (180 tỉ USD) và Facebook (125 tỉ USD), bạn đã thấy có hơn 500 tỉ USD giá trị được tạo ra từ các doanh nghiệp thuần túy kinh doanh trực tuyến. Trong những ngành khác, rõ ràng đã có những doanh nghiệp phát triển tốt và có khả năng tạo ra doanh thu trực tuyến ngày càng lớn qua từng năm, vậy thì tại sao chúng ta phải chống lại ý tưởng lợi nhuận trực tuyến trong ngành ngân hàng? Ngân hàng là ngành công nghiệp duy nhất có tư duy như thế, và tôi sợ rằng cái cớ "vì các quy định" không còn đứng vững được nữa, bởi lý do này đơn giản là sai lầm.

Khả năng đột phá của các nhà bán lẻ trực tuyến đã được ghi nhận chi tiết, và hiện nay các nhà nghiên cứu đang bắt đầu đo lường những tác động

cụ thể mà họ tạo ra, ví dụ như hành vi được gọi là showrooming (tức người tiêu dùng đến các điểm bán lẻ truyền thống[3] để thử một sản phẩm, nhưng sau đó lại lên các trang như Amazon để mua vì giá tốt hơn). Những thay đổi về phương thức mua sắm, điển hình như sự thay đổi hành vi mua sắm trong ngành âm nhạc hay khi mua sách cũng đã dẫn đến những bước ngoặt lớn đối với mô hình kinh doanh truyền thống và doanh thu từ mô hình đó. iTunes sẽ kỷ niệm 10 năm thành lập vào năm nay, và tính đến lúc đó, doanh số bán các sản phẩm âm nhạc tại các cửa hàng đã tuột giảm hơn một nửa[4]. Vào năm 2012, chỉ tính riêng thị trường Hoa Kỳ đã có 1,4 tỉ đĩa đơn nhạc số đã được bán ra, tức là gấp 7 lần số lượng đĩa CD được bán ra tại các cửa hàng trong cùng kỳ. Nếu bạn đang sở hữu một hãng đĩa và bạn không có kế hoạch phân phối nhạc số thì bạn đã thất bại thảm hại.

[3] Xem Nghiên cứu "Sắp đặt: Nghiên cứu từ kệ bày hàng đến Amazon", tháng 02/2013.

[4] Doanh số đĩa nhạc bán tại cửa hàng giảm từ 11,8 tỉ USD năm 2003 xuống còn 7,1 tỉ năm 2012. Hơn thế nữa, nếu cộng dồn cả lạm phát, tỷ lệ này sẽ lên đến hơn 50% sụt giảm đối với doanh số bán đĩa nhạc trong vòng 10 năm qua. Nguồn: CNNMoney – http://money.cnn.com/2013/04/25/technology/itunes-music-decline/.

Phần lớn lãnh đạo của các ngân hàng mà tôi phỏng vấn đều bày tỏ mối lo ngại về rủi ro doanh thu liên quan đến người tiêu dùng, hoặc là cứ tiếp tục hỗ trợ cho các chi nhánh mà vẫn không thu hút thêm được khách hàng, hoặc là các ngân hàng phải giảm bớt sự hiện diện các chi nhánh và sự đầu tư cho chúng. Trên thực tế, ở những nền kinh tế phát triển nhất thế giới đã có những dữ liệu cho thấy rõ sự giảm dần các hoạt động liên quan đến chi nhánh, xét trên tất cả các phương diện, từ số lượng giao dịch hằng tháng, số lượt khách đến giao dịch trung bình mỗi năm, hay số liệu quan trọng

nhất – doanh thu trên từng dòng sản phẩm. Chúng tôi đã hiểu ra rằng đối với những sản phẩm như cho vay thế chấp hay mở tài khoản[5], website là kênh chính tạo nên doanh thu: chiếm đến 2/3 tổng lượng giao dịch tại chi nhánh cho những sản phẩm trên.

[5] Xem "Mua sắm trên web đối với doanh số chi nhánh", Novantas, tháng 08/2013.

Nếu bạn có liên hệ với một ngân hàng bán lẻ có hệ thống chi nhánh, bạn sẽ biết rằng phần lớn các ngân hàng này vẫn ra sức tìm cách thu hút người tiêu dùng tìm đến các chi nhánh, họ vẫn mặc định rằng đây là một thước đo hiệu quả cho các hoạt động quảng cáo và marketing. Còn bị ràng buộc vào những quy định phức tạp, hoạt động ở các chi nhánh vẫn có thể có kết quả tăng trưởng dương tuy rằng chúng chỉ là bề nổi, bởi ở các chi nhánh vẫn có các hoạt động còn mang lại doanh thu bên cạnh những hoạt động lỗi thời. Vấn đề cốt lõi hiện nay là các ngân hàng không thể làm bất cứ điều gì để đảo ngược xu hướng người tiêu dùng không thấy rằng họ cần phải trực tiếp đến chi nhánh – và vấn đề này sẽ đặc biệt nghiêm trọng hơn nếu doanh thu của ngân hàng chủ yếu phụ thuộc vào số lượng khách đến giao dịch tại các chi nhánh.

Xin lỗi, nhưng tôi buộc phải nhắc lại: Bây giờ đã là thời đại số rồi!

Cũng như các nhà sách và cửa hàng băng đĩa, chúng ta thấy được thực trạng: phản xạ suy nghĩ của người tiêu dùng đã thay đổi. Ngày nay, nghĩ đến việc mở một tài khoản ngân hàng là lập tức họ nghĩ đến việc download một tài khoản ngân hàng (hay một cuốn sách, một đĩa đơn âm nhạc) xuống điện thoại, chứ không còn nghĩ đến việc đi đến một chi nhánh như trước đây. Vì điều này mà sự tồn tại của các cửa hàng bị đe dọa thật sự, đồng thời khiến cho nhu cầu tìm kiếm doanh thu thông qua kênh website và di động trở thành cấp bách đối với các ngân hàng bán lẻ. Khi được hỏi: "Làm

cách nào chúng tôi có thể đưa người tiêu dùng trở lại với các chi nhánh?", tôi chỉ đơn giản trả lời: "Làm cách nào anh đưa họ trở lại với hiệu sách Borders[6] hay cửa hàng cho thuê băng đĩa Blockbuster?"[7]. Phản xạ của người tiêu dùng đã chuyển hóa nhanh chóng và sẽ còn tiếp tục thay đổi. Đối với việc các ngân hàng phải chật vật giữ số lượng khách đến chi nhánh để tăng doanh thu, vấn đề không nằm ở chỗ người tiêu dùng không hành xử như cách các ngân hàng mong muốn, mà là ở chỗ những chi nhánh đó không còn là kênh thu hút người tiêu dùng sử dụng sản phẩm của ngân hàng nữa. Các ngân hàng đang tự tạo ra một rào cản lớn với doanh thu, và với cả mối quan hệ khách hàng nữa.

[6] Borders: chuỗi hiệu sách và băng đĩa nhạc lớn tại Hoa Kỳ, với 511 cửa hàng vào năm 2010 ở Hoa Kỳ và nhiều cửa hàng tại các nước trên toàn thế giới. Tuy nhiên, Borders đã phải đệ đơn xin phá sản vào tháng 2/2011 và sau đó bị đối thủ cạnh tranh là Barnes & Noble thâu tóm. (ND)

[7] Blockbuster: chuỗi cửa hàng cho thuê và bán đĩa DVD, dịch vụ video theo yêu cầu, vào thời cực thịnh năm 2004, Blockbuster có đến hơn 9,000 cửa hàng ở khắp nước Mỹ. Tuy nhiên vào tháng 9/2010, công ty này đã đệ đơn xin phá sản vì kinh doanh không hiệu quả và không thể cạnh tranh với các dịch vụ mới như Netflix và Redbox. (ND)

Chúng ta biết rõ điều gì sẽ có thể xảy ra, chúng ta cũng thấy được xu hướng không thể đảo ngược này đã dẫn đến việc sụt giảm doanh thu với kênh chi nhánh. Nhưng nếu sự thật là như vậy, thì tại sao từ trước đến nay các ngân hàng vẫn không làm tốt được việc tìm kiếm doanh thu qua kênh trực tuyến và di động? Tại sao các ngân hàng đều nhất định cho rằng di động và website không phải là kênh doanh thu hiệu quả như các chi nhánh, ngay cả khi họ chưa bao giờ quán triệt áp dụng các kênh mới này?

CÁCH SỬ DỤNG WEBSITE TỪ TRƯỚC ĐẾN NAY

Đối với các công ty và tổ chức đã tung ra những website đầu tiên từ đầu những năm 1990, họ cho rằng công cụ này chỉ đơn thuần giống một "cái nền" để đăng thông tin. Tuy nhiên, đến năm 1995, những doanh nghiệp như PizzaHut.com và nhiều doanh nghiệp khác đã bắt đầu thử nghiệm cái mà ngày ngay chúng ta gọi là brochureware – thông tin về sản phẩm và dịch vụ có khả năng mang lại doanh số. Vào năm 1995, nhiều công ty đã bắt đầu có được doanh thu từ website, kể cả những doanh nghiệp như Amazon.com, W. H. Smith, Tesco, Virgin Megastores, Interflora, Dixons, PC World và nhiều doanh nghiệp khác. Giờ thì website đã trở thành một công cụ bán hàng hoàn thiện.

Tuy vậy, kể từ những ngày đầu, các ngân hàng bán lẻ chưa bao giờ nhìn nhận về website theo cách đó. Nguyên nhân chủ yếu, đơn giản chỉ là nếu không phải là một ngân hàng thì bạn sẽ không thể nào dễ dàng bán các sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng được, cộng với việc không có nhiều ngân hàng hoàn toàn hoạt động trên Internet và được xây dựng độc lập với hệ thống chi nhánh. Tại sao lại phải đầu tư 5 triệu USD chỉ để có được giấy phép hoạt động ngân hàng và sau đó còn phải tốn thêm nhiều khoản đầu tư khác để xây dựng một ngân hàng dot- com, trong khi chỉ cần 2 triệu USD tiền kêu gọi đầu tư là bạn đã có thể xây dựng một cổng thương mại điện tử hoặc một nền tảng điện tử cho các ngành khác (đã tính cả việc xây dựng, tung ra thị trường, marketing và tuyển dụng nhân sự)? Ngành ngân hàng không phải là ngành hấp dẫn đối với cách tiếp cận trực tuyến hóa hoàn toàn. Ngành này sẽ không bao giờ có chuyện hai bạn trẻ ngồi trong một garage xe hơi ở Thung lũng Silicon và rồi khởi nghiệp bằng việc tạo ra một "Facebook" của ngành ngân hàng – gánh nặng quy định và vốn pháp định là quá lớn. Trong khi một doanh nghiệp Internet nhỏ có thể được thành lập, sản xuất và bắt đầu vận chuyển sản phẩm của mình với vốn khởi

điểm chỉ khoảng vài trăm ngàn USD, thì một hệ thống thanh toán cơ bản hoặc hệ thống ngân hàng luôn đòi hỏi khoản đầu tư ban đầu tối thiểu lên tới hàng triệu USD. Là một ngân hàng, bạn không thể cứ để hình chú cá voi báo lỗi[8] xuất hiện trên website khi bạn đang xử lý tiền của khách hàng.

[8] Fail whale (cá voi báo lỗi): hình ảnh một chú cá voi trắng lớn, được một đàn chim nhỏ đỡ cho bay lên, đây là tác phẩm minh họa của nghệ sĩ người Úc Yiying Lu, được Twitter sử dụng làm hình ảnh báo lỗi. Khi hệ thống của Twitter bị quá tải, người dùng sẽ nhìn thấy hình ảnh chú cá voi này như thông điệp báo lỗi. (ND)

Vì thế, hoạt động trực tuyến chủ yếu của ngân hàng đã trở thành "Internet banking" – cơ bản chỉ là một cách thực hiện các giao dịch và các hoạt động ngân hàng thường nhật rẻ tiền hơn, thay vì buộc người tiêu dùng phải trực tiếp đến chi nhánh ngân hàng hay gọi điện thoại. Đối với phần lớn các ngân hàng, đây chỉ là bước "chuyển dịch kênh tiếp cận", thực chất là một cách giảm chi phí phục vụ khác hàng.

Đó chính là lý do vì sao phần lớn các website ngân hàng trong giai đoạn 1995-2000 đầu chỉ là cửa dẫn cho khách hàng thực hiện đăng nhập để bước vào hệ thống Internet banking được bảo mật. Đó cũng là lý do vì sao nắm giữ, quản lý các trang web ở giai đoạn này của quá trình phát triển Internet lại là đội ngũ IT, vì yêu cầu cốt yếu nhất của trang web là chức năng, tính ổn định của các giao dịch, và tính bảo mật – chứ không phải là doanh thu, thông tin sản phẩm hay quan hệ với khách hàng.

Khi các nhà marketing ngành ngân hàng nhận ra lĩnh vực kinh doanh trực tuyến ngày càng phát triển, họ đã yêu cầu được can thiệp vào nền tảng trang web của ngân hàng để quảng bá cho thương hiệu và bán các sản phẩm cụ thể, nhưng đến tận năm 2000, tròn 5 năm kể từ khi Amazon tung ra website bán sách trực tuyến, thì các ngân hàng nhìn chung vẫn chỉ mới

chập chững đưa ra các sản phẩm sơ khai như brochure trực tuyến mà thôi. Trước tiên, các trang web này đặt ra vấn đề tuân thủ các quy tắc và bắt đầu sử dụng dịch vụ hoặc xử lý đơn đăng ký. Đơn giản là không có cách nào để chấp thuận một đơn đăng ký sử dụng sản phẩm trực tuyến thông qua biểu mẫu trên trang web. Nhiều ngân hàng mà tôi đã cộng tác trong giai đoạn phát triển này hoặc là phải in biểu mẫu ra từ dữ liệu được người tiêu dùng khai báo trên hệ thống sau đó chuyển biểu mẫu này cho đội ngũ sản phẩm để chuyển đổi các dữ liệu này vào cùng một hệ thống mà các chi nhánh ngân hàng đang sử dụng, hoặc là ngân hàng sẽ yêu cầu người dùng gửi một bản fax của tờ biểu mẫu thông thường đến chi nhánh của họ hoặc cho một bộ phận chuyên trách. Kinh doanh trực tuyến thật sự không tồn tại trong lĩnh vực ngân hàng ở thời kỳ chuyển giao từ thế kỷ XX sang thế kỷ XXI.

Khi nói đến kịch bản ngân hàng số, chúng ta sẽ thấy tính không tương thích ngày càng lớn của trang web. Trang web do các nhà marketing sở hữu, họ có thể đưa ra các thông điệp và chiến dịch truyền thông suốt ngày trên trang web, nhưng lại bị hạn chế nghiêm trọng về việc sản phẩm nào có thể được bán trên website. Ngân hàng giả định rằng bạn có thể đọc về một sản phẩm trên trang web, sau đó bạn sẽ ra chi nhánh ngân hàng để đăng ký; tất cả những hình thức khác đều không hợp lý vì ngân hàng đã bỏ ra chi phí quá lớn để đầu tư vào hệ thống chi nhánh rồi.

Trong khi đó, trang web bảo mật để giao dịch ngân hàng trực tuyến lại do bộ phận IT quản lý, họ có nhiệm vụ đảm bảo các trải nghiệm của giao dịch ngân hàng được ổn định và an toàn, nhưng họ lại không bị đánh giá dựa trên doanh thu và họ cũng không hề quan tâm đến việc bộ phận marketing nghĩ gì. Trong suốt sáu hay bảy năm tồn tại của hầu hết các trang Internet banking, doanh thu ở mảng này gần như bằng không. Thực tế, thậm chí nhiều ngân hàng hiện nay cũng gần như không có doanh thu từ

việc đăng nhập. Điều này khá nực cười, vì có đến 95% lưu lượng sử dụng website mỗi ngày được thực hiện bắt đầu từ việc nhấn vào nút đăng nhập – và nếu bạn là một ngân hàng đang tìm kiếm doanh thu, thì các khách hàng KYC hiện có sẽ là đối tượng dễ tiếp cận hơn nhiều so với khách hàng mới bên ngoài môi trường được bảo mật.

Sự phân chia trách nhiệm này trong ngành ngân hàng đã dẫn đến mâu thuẫn kéo dài cả thập kỷ giữa những người làm marketing, truyền thông và PR, quan hệ với nhà đầu tư và bộ phận IT, tất cả họ đều muốn toàn quyền định đoạt trang chủ vì nó được xem như tài sản trực tuyến có giá trị nhất mà ngân hàng sở hữu. Đây là một trận chiến không có ai là người thắng cuộc, vì không ai trong số họ xứng đáng hoặc đủ khả năng để định đoạt toàn bộ trang web cả.

Ngân hàng dường như là những doanh nghiệp duy nhất trên thế giới ngày nay còn dùng cách hoàn thiện trang web như thế. Tất cả những doanh nghiệp bán lẻ khác, ngoại trừ một số công ty công ích, đều xem tìm kiếm doanh thu là chức năng chính của trang web. Các ngân hàng luôn đi ngược lại xu hướng này với lý do lo ngại rủi ro cạnh tranh nội bộ ảnh hưởng đến các chi nhánh, hoặc vì vấn đề quản lý rủi ro và chấp hành nguyên tắc.

Hãy thử tưởng tượng nếu Amazon cũng xây dựng website theo cách tiếp cận của các ngân hàng hiện nay thì hẳn bạn sẽ có một website cho phép bạn xem được tất cả các cuốn sách trong catalog của Amazon, nhưng khi bạn muốn mua một cuốn (hoặc một vài cuốn) trong số đó, bạn buộc phải đến một cửa hàng thực. Đối với các khách hàng sử dụng Amazon với phương thức này, việc duy nhất họ có thể làm trực tuyến sau khi đã đăng nhập có lẽ chỉ là xem lại những sản phẩm mình đã mua. Theo cách nhìn trên, các ngân hàng đã thật sự thất bại trong trận chiến trực tuyến trên phương diện thu lợi nhuận – và giờ chúng ta phải trả giá cho điều đó.

Ngày nay, các hãng hàng không như Delta hay British Airways thu được tới 80% doanh thu thông qua các kênh trực tuyến. Đó cũng chính là kịch bản cho ngành ngân hàng nếu họ chấp nhận mở cửa cho việc thu lợi nhuận trực tuyến, thay vì cố gắng lý lẽ rằng lợi nhuận từ các chi nhánh vẫn là ưu việt hơn.

GIẢI BÀI TOÁN DOANH THU

Khi nói đến doanh thu trong thời đại các kênh trực tuyến lên ngôi như hiện nay, không có loại doanh thu nào là xấu cả. Sẽ là rất vô lý nếu coi trọng doanh thu từ các chi nhánh hơn so với doanh thu từ di động, website, máy tính bảng hay những kênh khác như máy ATM, trừ khi ngân hàng của bạn đang cố tìm cách biện minh cho chính sự tồn tại của các chi nhánh. Bạn có thể tranh luận rằng nguy cơ lừa đảo là một nguyên nhân đòi hỏi chúng ta cần phải sử dụng IDV thực lẫn việc phải ưu tiên cho doanh thu từ các chi nhánh, nhưng luận điểm này vẫn chỉ dựa trên giả định rằng những kẻ trộm danh tính không thể giả mạo giấy tờ nhân thân và kênh giao dịch tốt nhất đối với người tiêu dùng luôn là ở chi nhánh.

Đến hết thập kỷ này, theo tình hình sụt giảm các hoạt động của chi nhánh như hiện nay thì các ngân hàng bán lẻ tại Anh, Hoa Kỳ, Úc, Đức, Pháp và Tây Ban Nha (và còn nhiều nước khác nữa) sẽ phải đạt được ít nhất là một nửa tổng doanh thu của mình thông qua website, di động và máy tính bảng để có thể tiếp tục tồn tại. Đối với nhiều ngân hàng, sự chậm trễ trong việc tham gia vào trận chiến này đồng nghĩa với việc họ sẽ phải thuê các đối tác khác làm công việc thu hút khác hàng mới, những đối tác này đã có kết nối vững chắc với cộng đồng trực tuyến của các khách hàng tiềm năng, đã có năng lực định vị và chào bán sản phẩm. Việc này thực tế sẽ càng làm tăng chi phí tìm kiếm khách hàng mới đối với các sản phẩm

căn bản so với mức chi phí hiện tại, và lại càng ăn mòn tỷ lệ lợi nhuận, hoàn toàn bất lợi đối với toàn ngành.

Để thu được doanh thu một cách hiệu quả, những trở ngại cũ kĩ này cần phải được dẹp bỏ. Đội ngũ kiểm tra việc tuân thủ quy định cần phải bắt đầu đóng vai trò tư vấn cho doanh nghiệp những phương thức tận dụng thời cơ thu lợi nhuận một cách an toàn trong thời gian thực, hoặc dựa trên nhu cầu phát sinh của người tiêu dùng. Các nhà marketing cho các chiến dịch từ trước đến nay luôn vật lộn để tăng mức độ nhận biết sản phẩm và dẫn dắt người tiêu dùng đến với các chi nhánh sẽ thấy hiệu quả CPM[9] ngày càng giảm sút, ngân sách bị cắt giảm, ngân sách này sẽ được chuyển đến các kênh tác động trực tiếp hơn đến trải nghiệm về sản phẩm hoặc trải nghiệm của người dùng.

[9] CPM (cost per 1000 impressions): chi phí cho mỗi 1.000 lần hiển thị quảng cáo trực tuyến. (ND)

Kỹ năng cốt yếu trong thế giới mới này sẽ thuộc về những nhà khoa học nghiên cứu dữ liệu, người có thể hiểu được người tiêu dùng sẽ sử dụng sản phẩm của ngân hàng khi nào, tại sao và như thế nào. Kỹ năng này cũng thuộc về những chuyên gia phát triển nội dung, người có thể đặt sản phẩm hoặc dịch vụ vào cuộc sống của người tiêu dùng đúng lúc và đúng nơi họ cần nó. Chúng không phải thuộc về người cứ tìm mọi cách kéo tôi đến chi nhánh ngân hàng để tôi vượt qua các thử thách về mức độ rủi ro, để chứng minh là tôi xứng đáng sử dụng sản phẩm đó.

Trong chương này chúng ta sẽ nói về hai ngân hàng dường như đã tìm ra cách giải quyết vấn đề này và đang kiếm được doanh thu rất nhịp nhàng ngoài hệ thống chi nhánh. Trên thực thế, họ còn không có chi nhánh.

ĐIỀU GÌ SẼ XẢY RA KHI CÁC KÊNH THAY THẾ TRỞ THÀNH NGUỒN THU DUY NHẤT?

Tại các thị trường như Hoa Kỳ, cách thức vận hành ngân hàng truyền thống là dựa trên các chi nhánh. Trong hầu hết tất cả các khảo sát khách hàng, khi được hỏi họ chọn ngân hàng như thế nào, mọi người thường trả lời: "Ngân hàng phải có một chi nhánh ở gần nhà tôi hoặc gần nơi tôi làm việc, một nơi thuận tiện để tôi có thể đến". Tuy nhiên, hành vi đến chi nhánh ngân hàng để sử dụng dịch vụ của người tiêu dùng đã dần dà thay đổi trong suốt 15 năm qua. Khách hàng thông thường chỉ đến chi nhánh một vài lần mỗi năm tại Hoa Kỳ, Anh, Na Uy, Thụy Điển, Pháp, Úc, và con số này vẫn tiếp tục giảm sút.

Điều này có nghĩa là chúng ta đang chứng kiến một xu hướng tiêu dùng chắc chắn và hữu ý, khi mà khách hàng ít đến chi nhánh hơn rất nhiều so với vài năm trước đây, bất kể bạn đang ở đất nước nào trên thế giới. Vậy điều này sẽ ảnh hưởng thế nào đến việc cung cấp dịch vụ ngân hàng, đặc biệt là tại các ngân hàng bán lẻ? Đó là câu hỏi tôi đặt ra cho Neff Hudson, Phó Chủ tịch phụ trách bộ phận Các kênh Đang phát triển (Emerging Channels) tại Ngân hàng USAA.

Brett: Ngày nay phần lớn các ngân hàng đều phụ thuộc nặng nề vào hệ thống chi nhánh, xem đây như kênh chính tạo doanh thu. Phần lớn doanh thu trong các hoạt động kinh doanh nhỏ của họ, cũng như doanh thu từ khách hàng cá nhân có được là từ hệ thống chi nhánh. Nếu tôi bắt đầu nói về ý tưởng cắt giảm các chi nhánh ngân hàng, thì sẽ làm nảy sinh mối lo ngại rằng nếu làm thế thì biết lấy gì thay thế để có doanh thu đây. Neff, anh đang lãnh đạo bộ phận phụ trách Các kênh Đang phát triển tại USAA, theo anh thì đề xuất của tôi có thể kéo theo những hệ quả gì?

Neff: Đối với chúng tôi, các kênh đang phát triển gồm các phương tiện ứng dụng công nghệ di động cùng các công cụ khác. Chúng vẫn còn khá mới mẻ đối với những mô hình tương tác mà chúng tôi đang có đối với

khách hàng thành viên tại USAA. Cụ thể hơn, chúng là các kênh như truyền thông xã hội, kênh thanh toán, đặc biệt là các phương tiện thanh toán thay thế, kênh xã hội và cả video trực tiếp, cùng nhiều kênh khác có liên quan.

Brett: Hãy kể cho chúng tôi biết một chút về lịch sử của USAA và phân khúc khách hàng của nó, các anh đã khởi đầu như thế nào và làm thế nào mà [USAA] đạt được tới vị trí như ngày hôm nay, với tư cách là một thương hiệu?

Neff: USAA là một trường hợp vô cùng đặc biệt, độc nhất vô nhị đối với ngành tài chính Hoa Kỳ. Chúng tôi là một tổ chức sở hữu tập thể, được thành lập bởi một nhóm sĩ quan quân đội Hoa Kỳ vào năm 1922, như một hiệp hội bảo hiểm chung(10), anh có thể gọi nó là một hiệp hội do chính các thành viên của nó sở hữu.

[10] Lịch sử của USAA được kể chi tiết trên trang web của họ tại https://www.usaa. com/inet/pages/about_usaa_corporate_overview_main?akredirect=true.

Vấn đề mà các sĩ quan quân đội này phải đối mặt là việc họ không được xếp loại rủi ro tốt, và họ đều muốn mua xe hơi khi tất cả mọi người bắt đầu mua xe vào những năm 1920 nhưng lại không thể tìm được ai cung cấp bảo hiểm cho mình. Họ đã tụ họp lại với nhau, và thật sự đã quẳng hết tiền của mình lên bàn và đồng tình sẽ giúp bảo hiểm cho nhau. Từ xuất phát điểm khá khiêm tốn này, chúng tôi đã phát triển thành một tập đoàn lọt vào danh sách Fortune 100, sở hữu một ngân hàng, một công ty đầu tư và một công ty bảo hiểm nhân thọ, chúng tôi cũng hoạt động dịch vụ liên kết nữa. Vì thế, tổ chức này thực chất là một mô hình dịch vụ tích hợp, nhưng vẫn thuộc sở hữu tư nhân. USAA được sở hữu bởi chính các thành viên, và tổng số lượng thành viên đã tăng đến khoảng 9,4 triệu người theo thời

gian. Bản thân ngân hàng của chúng tôi chỉ mới được thành lập vào năm 1983, và đã phát triển vũ bão, đặc biệt là trong vòng 5 năm trở lại đây. Hiện nay ngân hàng của chúng tôi nằm trong top 30 ngân hàng hàng đầu Hoa Kỳ dựa trên tổng tiền gửi.

Chúng tôi có khoảng 51 triệu USD tiền gửi tính đến tháng 1 năm 2013. Liên quan đến câu hỏi của anh, chúng tôi là ngân hàng trực tiếp[11] lớn thứ hai, sau ngân hàng ING Direct (hiện thuộc sở hữu của Capital One). Dẫu vậy, USAA vẫn có một chi nhánh duy nhất, cũng là hội sở chính, ở San Antonio, Texas. Chúng tôi cũng có một vài trung tâm dịch vụ tài chính, nhưng khác với các chi nhánh, những trung tâm này tập trung vào việc cung cấp dịch vụ tài chính ở nhiều nơi trên cả nước, chủ yếu là các thị trấn quân sự. Nhưng chúng tôi chỉ có một chi nhánh đúng nghĩa. Tất cả mọi hoạt động đều được thực hiện qua email và điện thoại trong thời kỳ đầu, và song hành cùng sự phát triển của chính mình thì gần đây hơn chúng tôi đã triển khai hoạt động qua mạng Internet và điện thoại di động.

[11] Ngân hàng trực tuyến (tức direct bank): đây là loại ngân hàng không có hệ thống chi nhánh, hoạt động hoàn toàn dựa trên nền tảng ngân hàng trực tuyến (online banking). (ND)

Brett: Hiện nay, những kênh thu hút cơ hội kinh doanh nào là hiệu quả nhất đối với các anh? 51 tỉ USD tiền gửi là một con số ấn tượng trong khi các anh chỉ thành lập ngân hàng vào năm 1983. Doanh thu này chủ yếu đến từ đâu, và làm thế nào để doanh thu phát triển mạnh mà không cần đến hệ thống chi nhánh?

Neff: Tôi sẽ đề cập đến một số nét chính nhé. Thế này, vì chúng tôi là do các thành viên sở hữu, nên trong sự phát triển của USAA có một phần rất lớn là dựa vào thông tin truyền miệng. Trong suốt hơn 60 năm đầu tiên, chắc chắn là chúng tôi vận hành công ty hoàn toàn dựa vào việc người

trong quân ngũ này nói với người trong quân ngũ khác về các dịch vụ và sản phẩm của USAA. Trong khoảng 3-5 năm trở lại đây, chúng tôi mới bắt đầu quảng cáo về mình nhiều hơn, vì chúng tôi đang cố gắng tiếp cận thị trường mở rộng hơn trong giới quân đội. Hiện nay, để gia nhập gia đình USAA, bạn phải là người đang có vinh hạnh phục vụ trong quân đội Hoa Kỳ, vì thế chúng tôi đã bỏ lỡ cả một thế hệ các cựu binh trong thời kỳ mở rộng quy mô, hiện nay chúng tôi đang cố gắng chạm đến nhiều đối tượng hơn với những thông điệp và sự quảng bá sẽ cố gắng đưa tất cả những người có đủ điều kiện gia nhập vào tổ chức. Nhưng, phần lớn thời gian, chúng tôi vẫn chỉ tăng trưởng dựa trên sự truyền miệng kết hợp với một số quảng cáo hướng đến đối tượng chọn lọc, chỉ nhắm đến những người chúng tôi biết có mối liên hệ với quân đội.

Điện thoại di động đã thật sự trỗi dậy mạnh mẽ! Di động đã trở thành phương tiện truyền thông đại chúng. Hiện nay, đây là kênh lớn nhất của chúng tôi tính trên phương diện doanh số. Nó đã giữ vững vị trí này từ tháng 11 năm 2012.

– Neff Hudson, USAA

Đối với việc tìm kiếm khách hàng mới, chúng tôi phải phát triển theo mô hình trực tiếp. Chúng tôi đã thực sự bắt đầu phát triển mạnh mẽ khi Internet xuất hiện và làm thay đổi cục diện ngành ngân hàng. Ai cũng biết câu chuyện về những gì xảy ra với ngân hàng trực tuyến kể từ năm 1995 đến 2005, khi nó đi từ "Ôi, chuyện này sẽ chẳng đi về đâu" (đây là lời xì xào trong các phòng họp lớn ở ngân hàng) cho đến khi nó trở thành "Chúng ta sẽ thay đổi cơ bản mô hình kinh doanh hiện tại". Chúng tôi đã trưởng thành cùng với sự thay đổi này và sau đó thực sự hòa nhập được vào thời đại di động vào thời điểm năm 2006-2007. Và một lần nữa, sự

thay đổi không xuất phát vì lý do tăng trưởng, mà bởi chính những thành viên của chúng tôi đã thúc đẩy và nói rằng họ muốn chúng tôi làm điều đó.

Dĩ nhiên, chúng tôi có rất nhiều thành viên đang nhận nhiệm vụ ở nước ngoài, với những nhiệm vụ nguy hiểm như tại Afghanistan hay các điểm nóng khác, và họ cần phải giao dịch với chúng tôi tại Hoa Kỳ, cũng như quản lý những vấn đề tài chính của họ. Một trong những cách tốt nhất để làm việc này từ những năm 2007-2008 là dùng điện thoại di động. Các thành viên đã yêu cầu chúng tôi tìm cách tạo ra trải nghiệm sử dụng dịch vụ ngân hàng và đầu tư gọn nhẹ, được thiết kế chuyên biệt dành riêng cho điện thoại di động, và chúng tôi đã tiếp nhận góp ý đó. Trong vài năm trở lại đây thì các thành viên đã thật sự ủng hộ cách tiếp cận này. Và sau nhiều năm thì giờ đây điện thoại di động đã thật sự trỗi dậy mạnh mẽ, còn chúng tôi thì đạt mức tăng trưởng lên đến ba con số! Tôi nghĩ chẳng có gì là nói quá khi nhận xét di động đã trở thành một phương tiện truyền thông đại chúng. Hiện nay, nếu xét trên phương diện doanh số thì di động là kênh lớn nhất của chúng tôi. Nó đã giữ vững vị trí này từ tháng 11 năm 2012. Ngày nay, kênh này chiếm đến hơn 40% lượng tương tác khách hàng, và khoảng 25% số thành viên của chúng tôi hoạt động đầu tiên trên di động hằng tháng. Đây thật sự là một bước ngoặt lớn đối với chúng tôi về cách thức tương tác với các thành viên và mức độ dịch vụ mà chúng tôi cung cấp cho họ, bất kể họ ở nơi đâu.

Brett: Hãy kể cho tôi về các loại hoạt động mà các thành viên thực hiện để tương tác với anh. Họ có gặp giới hạn tác vụ nào vì anh không có chi nhánh hay không? Họ phải làm thế nào để vay một khoản thế chấp hoặc đăng ký thẻ tín dụng hay những thứ tương tự nếu họ không thể trực tiếp đến làm việc với anh?

Neff: Gần như tất cả mọi hoạt động đều được thực hiện trực tuyến, chỉ ngoại trừ hai việc. Hiển nhiên, chúng tôi phải xử lý tiền mặt nên chúng tôi phải tạo ra một vài điểm thu nhận tiền mặt để giúp khách hàng quản lý tiền mặt, cả gửi vào lẫn rút ra. Chúng tôi còn lập nên một vài trung tâm tư vấn để giúp khách hàng có được trải nghiệm gặp gỡ với tư vấn viên vào những thời điểm quan trọng nhất. Nhưng nếu xử lý tiền mặt với số lượng lớn và dịch vụ két bảo mật, thì xin lỗi, chúng tôi không cung cấp dịch vụ này.

Chúng tôi cũng có các két bảo mật ở chi nhánh duy nhất tại San Antonio, nhưng ngoài ra, nếu anh cần một chiếc két bảo mật, anh có lẽ không thể làm điều đó trực tuyến được. Nhưng biết đâu sẽ có ngày điều đó thành hiện thực, phải không?

Như vậy, tất cả mọi việc khác từ đăng ký khoản thế chấp để mua xe, mở tài khoản thanh toán, đăng ký thẻ tín dụng, chứng chỉ tiền gửi, dòng niên kim[(12)], bảo hiểm nhân thọ, đầu tư,... chúng tôi đều thực hiện được. Chỉ riêng trên điện thoại di động, chúng tôi có 200 điểm điều hướng trong ứng dụng di động, anh cũng có thể thấy số lượng chức năng mà chúng tôi có. Trên website, chúng tôi có khoảng 375 điểm như thế nữa, vì thế chúng tôi là một công ty dịch vụ tài chính phức hợp nhưng vẫn tạo ra được môi trường tương tác dễ dàng vì chúng tôi chủ yếu dựa vào kênh trực tuyến để tương tác với khách hàng. Nhưng, còn một điều tôi nên nhấn mạnh khi lý giải nguyên nhân của sự tăng trưởng của USAA, đó chính là ngay từ rất sớm chúng tôi đã tiên phong cung cấp dịch vụ tiền gửi trên di động và thu tiền tại nhà cho các thành viên của chúng tôi trên toàn thế giới. Chúng tôi là ngân hàng đầu tiên cung cấp dịch vụ này, cho các khách hàng cá nhân, ít nhất là tại Hoa Kỳ. Có các ngân hàng khác thực hiện việc nhận tiền và xử lý liên ngân hàng từ xa, nhưng không có ngân hàng nào cung cấp dịch vụ đó cho người tiêu dùng vào lúc đó cả.

[12] Dòng niên kim là một chuỗi các khoản thanh toán cố định, được trả đều đặn qua các kỳ. (ND)

Brett: Từ khi nào các anh tung ra dịch vụ ghi nhận séc tiền gửi từ xa?

Neff: Vào năm 2006, chúng tôi làm thử việc đó trước tiên với các gia đình, và làm bằng máy scan. Chúng tôi đã mất một khoảng thời gian để đưa ứng dụng này vào thực tế. Nhưng một khi đã ra mắt, chúng tôi nhanh chóng mở rộng ứng dụng này ra cho di động, và chúng tôi đã cho dịch vụ lên website vào năm 2008.

Brett: Ồ, thời điểm đó là rất sớm đấy nhỉ.

Neff: Đó đơn giản là cách mở rộng tự nhiên đối với chúng tôi. Đưa chức năng này vào các hộ gia đình thực ra lại khó hơn đưa vào điện thoại. Vì để có thể sử dụng được tại nhà, chúng tôi gần như phải cung cấp cả dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật, chúng tôi phải cài đặt một ứng dụng Java vào máy tính tại nhà để người dùng có thể tương tác với máy scan và tải tấm séc lên hệ thống. Chúng tôi hẳn là đã có những ngày cực vui với trò này.

Khi điện thoại di động xuất hiện thì chúng tôi đã chứng minh được mô hình kinh doanh này rồi, rằng các thành viên ưa chuộng mô hình này vì họ có thể gửi tiền vào séc từ bất cứ đâu trên thế giới, và họ có thể tiếp cận tiền mặt ngay lập tức nhờ cách chúng tôi bảo lãnh phát hành cho tấm séc đó, chúng tôi thật sự đã cung cấp vốn ngay lập tức cho người dùng. Nhờ vậy các thành viên có thể gửi tiền vào séc và tức thì rút tiền mặt ra.

Dịch vụ này đã trở nên rất phổ biến. Chúng tôi biết chúng tôi đã có được một cú hích. Khi điện thoại di động xuất hiện, một vài người trong chúng tôi nhìn vào chiếc iPhone đầu tiên được ra mắt và nói: "Anh biết sao không, chúng ta có thể gửi tiền ngay từ điện thoại". Quá trình phát triển để biến điều này thành hiện thực chỉ mất từ sáu đến chín tháng, từ "Wow, chúng ta có thể làm điều này", cho đến khi "Hãy đưa nó vào vận hành, và

lan rộng nó ra". Chúng tôi tiếp tục hoàn thiện công cụ này trong nhiều năm. Chúng tôi vừa giới thiệu một phiên bản hoàn toàn mới cho sản phẩm gửi tiền trên điện thoại, sử dụng được trên điện thoại Android và iPhone, cho phép người dùng thực hiện liên tiếp nhiều giao dịch bằng séc, và có thể gửi những tấm séc này vào nhiều tài khoản khác nhau. Chúng tôi nghĩ rằng vẫn còn nhiều lỗ hổng đòi hỏi chúng tôi tiếp tục hoàn thiện đối với sản phẩm tiền gửi này, nhưng chúng tôi cũng biết rằng đây là sản phẩm tốt nhất so với các đối thủ.

Xét trên quan điểm của người tiêu dùng thì đây là một tình huống điển hình cho giải pháp đôi bên cùng có lợi. Khách hàng ưa chuộng dịch vụ này vì họ có thể nhận được tiền mặt dễ dàng, ngân hàng hoan nghênh nó vì nó giúp loại bỏ các thủ tục giấy tờ và giúp kết nối với khách hàng theo cách hoàn toàn mới.

Brett: Tính đến thời điểm này, các anh đang phục vụ bao nhiêu thành viên?

Neff: Chúng tôi có 9,4 triệu thành viên trong tổ chức. Đây là những người sử dụng dịch vụ bảo hiểm, đầu tư của chúng tôi. Ngân hàng của chúng tôi hiện có khoảng 6,5 triệu thành viên.

Brett: Làm thế nào các anh có thể tăng trưởng được như vậy?

Neff: Đối với ngân hàng, chúng tôi thấy số thành viên đã tăng gấp đôi trong vòng 5 đến 7 năm qua. Con số này đã tăng mạnh khi chúng tôi giải quyết được vấn đề gửi tiền từ xa, bởi lẽ trong quá khứ, bạn phải gửi tấm séc của mình qua đường bưu điện thì người nhận mới rút tiền được, điều này thật sự đã làm nản lòng nhiều khách hàng muốn sử dụng dịch vụ của chúng tôi. Một khi chúng tôi tìm ra được phương án cho phép gửi tiền từ xa, nó đã thuyết phục được rất nhiều người.

Trở lại với những gì tôi đã đề cập lúc đầu, khi nhắc đến tiền mặt, chúng tôi đã hợp tác với UPS[13] và một số đối tác khác để cung cấp nhiều lựa chọn cho các khách hàng về địa điểm họ có thể gửi tiền mặt. Vì vậy, bạn có thể bước vào một trong các chi nhánh của hệ thống văn phòng UPS và đưa tiền mặt ở đó, họ sẽ giúp bạn gửi khoản tiền mặt này vào tài khoản USAA.

[13] UPS: một trong những công ty chuyển phát hàng lớn nhất thế giới và nhà cung cấp hàng đầu thế giới về dịch vụ vận chuyển và kho vận. (ND)

Tôi biết nghe thì có vẻ như tôi có vẻ đang cố ca ngợi việc này, nhưng vấn đề thật sự ở đây là những người phục vụ trong quân đội vẫn cần sử dụng rất nhiều tiền mặt. Nhất là khi vợ, chồng của họ thường làm những dạng công việc có lương không ổn định hoặc nhận những việc được trả bằng tiền mặt hay qua séc, vì họ thường phải chuyển chỗ ở mỗi 2-3 năm một lần. Họ cần một dịch vụ ngân hàng có thể giúp họ xử lý tiền mặt.

Brett: Đó là một dạng chúng ta thường gọi là ngân hàng đại lý, phải không?

Neff: Chính xác. Đây có lẽ là giải pháp tinh tế nhất mà chúng tôi đã đưa ra, để đảm bảo tính hiệu quả trong việc thu tiền mặt. Và như vậy tôi không nghĩ rằng có bất cứ một trở ngại nào khi dùng dịch vụ ngân hàng của chúng tôi.

Brett: Hoặc là như thế hoặc là chúng ta bỏ quách, không dùng tiền mặt nữa, đúng không?

Neff: Chúng tôi cũng đang cố gắng làm việc này. Càng ngày càng nhiều tiền mặt được số hóa, nhưng con người thì vẫn cứ yêu tiền mặt.

Brett: Tôi muốn hỏi anh về mảng dịch vụ di động của các anh. Từ khi nào các anh nhận ra rằng iPhone, chiếc điện thoại sử dụng ứng dụng hay

điện thoại thông minh đầu tiên, sẽ là bước ngoặt lớn đối với doanh nghiệp trên phương diện tương tác với người dùng?

Neff: Điều này là khá rõ ràng tại thời điểm năm 2008. Ý tưởng mới lóe lên khá sớm trong công ty của chúng tôi. Nói thật với anh, ban đầu bản thân tôi khá hoài nghi. Lúc tôi vừa thành lập USAA vào năm 1999 và khi đó toàn bộ công việc của tôi là xây dựng website, tôi đã có phần định kiến với smartphone khi nó vừa ra đời vì tôi đã có kinh nghiệm với những chiếc điện thoại thời kỳ đầu, khi mà anh phải nhấn phím 3 lần để gõ một chữ L viết hoa cùng với những bất tiện tương tự. Vì thế tôi đã nghĩ: "Ôi trời, chuyện này rồi sẽ chẳng đi tới đâu". Nhưng, khi chúng tôi nhìn thấy các ứng dụng, và nhìn thấy màn hình cảm ứng ra đời với khả năng hiển thị các chức năng riêng biệt, hữu dụng và lưu trữ tốt trên điện thoại, ý tưởng mới đã lóe lên. Nếu bạn nghĩ điện thoại thông minh chỉ là một chiếc điện thoại, bạn đã không nắm được vấn đề, nó là cả một tập hợp cảm ứng. Và khi bạn nghĩ đến những gì bạn có thể làm được với tập hợp cảm ứng này nhằm cải thiện trải nghiệm mà bạn đang mang lại cho người dùng, bạn sẽ thấy không có giới hạn nào trước mắt nữa.

Chúng tôi ngay lập tức tìm hiểu về ứng dụng camera, nhưng cũng đồng thời tìm hiểu về việc xác định địa điểm, và còn có khía cạnh sinh trắc học nữa, cũng như khả năng chia sẻ; bạn có thể thu âm, viết email, hoặc chat. Những tính năng cứ kéo dài mãi. Chúng tôi vô cùng phấn khích. Nhưng sự thực là chính những thành viên của chúng tôi đã thúc đẩy những thay đổi này còn nhiều hơn chính chúng tôi! Họ cũng phấn khích y hệt như chúng tôi vậy – họ đã mua điện thoại thông minh và bắt đầu tương tác với chúng tôi. Giả thuyết tổng thể của chúng tôi là khách hàng là những người trước tiên theo kịp trào lưu, vì tình trạng làm việc của họ là rất linh động, nhiều biến chuyển, cứ mỗi 2-3 năm họ lại thay đổi vị trí, họ ở xa gia đình hàng 6-

9 tháng mới về thăm nhà. Khi bạn nghĩ đến cuộc sống của người lính Hoa Kỳ, tôi tự hỏi có bao nhiêu em bé được nhìn thấy cha mẹ lần đầu tiên là qua Skype? Những người này được cử đi làm nhiệm vụ, và lần đầu tiên họ được thấy gia đình mình sau sáu tháng trời là qua Skype.

Chính là nhờ những khách hàng cách biệt về địa lý và thường xuyên di chuyển này đã góp phần xây dựng nên mảng dịch vụ di động này của chúng tôi.

Brett: Đối với việc tiếp nhận công nghệ mới, không còn nghi ngờ gì nữa là các anh đang chứng kiến việc tiếp nhận công nghệ di động với tốc độ nhanh hơn so với Internet banking, nhưng người dùng tại USAA tiếp nhận ngân hàng trên di động nhanh hơn bao nhiêu so với Internet banking khi vừa mới ra mắt?

Neff: Nếu đặt vào một hệ quy chiếu, thì nhanh gấp đôi. Đối với một vài giao dịch thì thậm chí còn nhanh hơn. Khi tôi nhìn vào số liệu mới nhất, 52% tổng số tiền chuyển khoản mà chúng tôi thực hiện tại USAA đã được thực hiện trên di động. Đối với tôi, con số này thật đáng há hốc mồm.

Điều đang diễn ra là mọi người cầm điện thoại lên, thoải mái sử dụng chúng và cũng vẫn thoải mái khi dùng điện thoại để quản lý tiền của mình. Không chỉ là chuyển khoản mà còn thanh toán hóa đơn nữa. Đồng thời họ cũng thực hiện thanh toán từ người này sang người khác. Đó là dịch vụ tiền gửi. Một ngày nào đó, việc này sẽ thay thế tiền mặt. Anh sẽ thấy điện thoại di động chiếm lĩnh các điểm bán hàng. Nó sẽ trở thành cái ví của anh. Tôi biết có một rào cản đối với việc này, nhưng đây là câu hỏi "khi nào" chứ không phải là câu hỏi "nếu như", vì một khi con người đã chấp nhận công nghệ mới, khi họ nhận ra tính hữu dụng của việc có một ngân hàng nằm

ngay trong lòng bàn tay, thì các dịch vụ ứng dụng công nghệ sẽ phát triển nhanh vũ bão.

Brett: Về phương diện sử dụng điện thoại thông minh, dường như anh đang nhìn ra những khía cạnh nay đã trở thành hình thức tương tác phổ biến nhất đối với các giao dịch và hoạt động kể trên, trong đó công nghệ di động đã bắt đầu chiếm vị trí áp đảo. Liệu việc xử lý séc tiền gửi từ xa có phải là một trong những cách sử dụng này, khi người dùng sử dụng điện thoại nhiều hơn bất cứ kênh nào khác cho việc đó?

Neff: Việc gửi tiền đã thực sự được tích hợp vào điện thoại. Chúng tôi vẫn có một lượng đáng kể tiền được gửi từ các máy scan tại nhà hoặc thông qua bưu điện, nhưng số lượng tiền gửi áp đảo vẫn là thông qua điện thoại thông minh. Chúng tôi cũng thấy một vài tiểu tiết khác, nhưng theo tôi vẫn vô cùng lý thú, như việc khóa thẻ ghi nợ chẳng hạn. Giả dụ anh làm lạc thẻ ghi nợ, anh không nghĩ mình đã làm mất nó, nhưng anh lại chẳng thể tìm ra nó và vì thế mà anh lo lắng. Khi đó, anh có thể đăng nhập vào ứng dụng và khóa thẻ ghi nợ lại để không ai có thể sử dụng. Anh không cần phải gọi điện, không cần đăng nhập, chỉ cần dùng điện thoại mà thôi. Khi chúng tôi vừa đưa ra dịch vụ này, đây là một ví dụ tuyệt vời cho những loại giao dịch mà trước đây người dùng buộc phải gọi điện thoại vào tổng đài vì chúng tôi muốn nói chuyện với họ để đảm bảo mọi chuyện vẫn ổn và chiếc thẻ được bảo mật. Người dùng không nhất thiết muốn gọi hoặc cần phải gọi. Họ không nghĩ chiếc thẻ này bị mất cắp, chỉ đơn giản là họ để lạc nó ở đâu đó và muốn khóa nó lại. Vì thế, khi chúng tôi lần đầu tiên đưa dịch vụ này lên nền tảng Internet, rồi sau đó phát triển trên di động, chúng tôi đã thấy có đến 80-85% lưu lượng người dùng chuyển đổi ngay lập tức.

Brett: Khi các thành viên bắt đầu dùng điện thoại di động, liệu có chính xác không nếu nói rằng họ đã thực hiện nhiều hoạt động ngân hàng

hơn?

Neff: Đương nhiên là như thế, họ gắn kết nhiều hơn. Chúng tôi đã thấy mức độ hoạt động nhiều hơn gấp hai hoặc gấp ba khi so giữa điện thoại di dộng với website, và mức độ sử dụng di động cũng đã cao hơn gấp sáu lần so với số cuộc điện thoại mà chúng tôi nhận. Khi sử dụng di động, anh sẽ thấy khách hàng chủ động hơn; anh sẽ thấy họ gắn kết hơn khi anh tạo ra được một nền tảng để họ tương tác. Lúc chúng tôi cảm thấy trí tưởng tượng của mình được thăng hoa chính là lúc chúng tôi tự hỏi, mình có thể làm gì với tất cả những tương tác khách hàng này đây?

Nếu một người nhìn vào thiết bị di động của họ khoảng năm lần một ngày, có nghĩa là anh có cơ hội tạo ra điều khác biệt trong cuộc sống của họ năm lần. Khi họ đang xem trang web của anh, có thể họ chỉ vào khoảng một lần mỗi tuần. Khi họ gọi điện cho anh, có thể họ chỉ gọi có mỗi một cú điện thoại duy nhất trong năm. Ở đây có hai việc xảy ra. Thứ nhất, chúng ta đang nhìn vào cách thức mà chúng tôi đang dùng để tạo ra tương tác nhiều hơn, chỉ cần dựa trên các hoạt động trên điện thoại di động. Thứ hai, chúng tôi đang cố gắng tìm hiểu việc này: phải làm thế nào để kết nối tất cả những kênh này lại với nhau, từ đó tạo nên một trải nghiệm đa bối cảnh mà trong đó anh sẽ không bao giờ mất mối liên kết mình đã xây dựng với bất kì ai đã có liên lạc với anh, và chúng tôi sẽ ngày càng phục vụ anh tốt hơn vì chúng tôi sẽ ngày càng thông minh hơn với từng "cú chạm" ngón tay.

CHỌN CÁCH TIẾP CẬN MỚI, HAY BẢO TOÀN TRONG TRÒ ĐẶT CƯỢC VÀO CHI NHÁNH?

Mặc dù ngân hàng hoàn toàn trực tuyến là hiện tượng rất hiếm hoi trong giai đoạn đầu của thương mại trực tuyến, nhưng kể từ vài thập niên trở lại đây, đã có nhiều thử nghiệm đáng chú ý. Tôi chỉ có thể nhớ đến ba

ví dụ điển hình: Egg tại Anh Quốc, NetBank tại Hoa Kỳ, và ING Direct có khởi điểm tại Canada, sau đó mở rộng đến Hoa Kỳ, Úc, Áo, Pháp, Đức, Ý và Tây Ban Nha. Tôi không đưa vào danh sách các ngân hàng như First Direct tại Anh, ngân hàng này đã phát triển từ trước thời kỳ Internet, chủ yếu dựa vào hoạt động ngân hàng qua điện thoại. Dù First Direct đã tận dụng tối đa lợi thế của Internet, ngân hàng này không được xây dựng trên nền tảng vận hành trực tuyến.

Egg được niêm yết trên sàn Chứng khoán London (London Stock Exchange LSE) vào năm 2000, có khoảng 21% số cổ phiếu thả nổi trên thị trường, sau đó bị công ty bảo hiểm Prudential mua lại và biến thành chi nhánh trực thuộc bộ phận ngân hàng của công ty này tại Anh. Doanh nghiệp này đã từng ra mắt thành công vào năm 1998, phát triển nhanh chóng và đạt đến mức 2 triệu khách hàng, nhờ đó mà được niêm yết trên sàn vào năm 2000, nhưng kể từ đó đã gặp phải nhiều sóng gió. Vào năm 2003, Egg đã bị Prudential rao bán, nhưng sau khi không có đối tác nào thể hiện sự quan tâm, vào năm 2004, Prudential từ bỏ kế hoạch này. Năm 2006, doanh nghiệp này bị rút khỏi sàn LSE, và được chuyển sở hữu sang cho Citigroup vào năm 2007. Năm 2011, Barclay Card đã mua lại hơn 1 triệu tài khoản thẻ tín dụng từ Citi, và các tài khoản Tiết kiệm và Thế chấp đã được bán cho Hội đoàn Xây dựng Yorkshire (Yorkshire Building Society).

Dù một số người nhìn vào trường hợp của Egg có thể tuyên bố rằng đây không phải là một thành công rực rỡ, nhưng sự thật vẫn là, tại thời điểm mà hầu hết các ngân hàng thậm chí chưa có ý niệm gì về Internet banking, Egg.com đã có được tới 2 triệu người dùng thông qua một mô hình hoạt động hoàn toàn dựa trên website. Đó là một thành tựu ngoạn mục. Sau đó, doanh nghiệp này đã gặp phải khủng hoảng bản sắc và không xác định được đường hướng phát triển. Egg đã có bước tiến ban đầu trong việc

thâm nhập thị trường Pháp, nhưng với định hướng chú trọng vào sản phẩm thẻ tín dụng, doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn ở một thị trường mà tỷ lệ sử dụng thẻ tín dụng ít hơn rất nhiều so với tại Anh. Với 2 triệu người dùng mới từ năm 1998 đến 2000, Egg vẫn là ngân hàng bán lẻ phát triển nhanh nhất tại thị trường Anh – và đó là nhờ website.

NetBank được thành lập vào tháng 2 năm 1996 dưới cái tên ban đầu là Atlanta Internet Bank, trước khi đổi tên thành Net.B@nk vào năm 1998 nhằm nương theo đà cơn sốt dot-com lúc bấy giờ. Atlanta Internet Bank vốn là một chi nhánh của ngân hàng Carolina First Bank (đặt tại Greenville, Nam Carolina) – một tập đoàn ngân hàng có giá trị tài sản 1,4 tỉ USD(14).

14 Netbanker.com: www.netbanker.com/1997/03/carolina-first-atlanta-internet-bank- aol.html.

NetBank hoàn thành quá trình IPO(15) vào tháng 7 năm 1997, thu về 42 triệu USD tài sản vốn hóa từ 3.000 khách hàng và 43 triệu USD tiền gửi. Ngân hàng này được xem như một trong những ngân hàng đầu tiên vận hành hoàn toàn trên Internet. Đây chắc chắn là ngân hàng đầu tiên hoàn toàn vận hành trực tuyến tại Hoa Kỳ được giao dịch trên sàn chứng khoán NASDAQ và đã gặt hái được rất nhiều thành công trong giai đoạn đầu.

15 IPO: phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. (ND)

NetBank bị đóng cửa vào ngày 28 tháng 9 năm 2007, do quyết định của cấp quản lý liên bang. ING Direct (Hoa Kỳ) đã mua lại các khoản tiền gửi có bảo hiểm FDIC của ngân hàng này.

Bản thân ING Direct được thành lập tại Canada vào năm 1997 từ ING Group, được biết đến chủ yếu nhờ nhánh bảo hiểm của tập đoàn dù họ cũng có hoạt động ngân hàng tại nhiều quốc gia. Đến tháng 7 năm 2011, ING Direct tại Canada đã có hơn 1.7 triệu khách hàng, sử dụng hơn 900 nhân viên, và có tổng giá trị tài sản hơn 37,6 tỉ USD. Vào cuối năm 2012,

Scotiabank đã mua lại ING Direct tại Canada với số tiền 3,1 tỉ đô la Canada.

Bắt đầu từ Úc vào năm 1999, ING Direct mở rộng hoạt động của mình đến Hoa Kỳ, Úc, Áo, Pháp, Đức, Ý và Tây Ban Nha. Úc có lẽ đã được chọn vì có quy mô và hoạt động thị trường gần giống với Canada, nhưng hơn thế nữa, nguyên nhân cốt lõi hẳn nhiên là khả năng tiếp cận Internet và tính thích ứng với mô hình kinh doanh.

ING Direct trở nên nổi tiếng nhờ hướng tiếp cận hoàn toàn mới mẻ so với việc giao dịch viên phải gặp mặt khách hàng: bắt đầu từ năm 1997 họ khai trương các quán cafe tại nhiều địa điểm khắp Bắc Mỹ(16). ING đã tuyên bố trong nhiều dịp: "Những quán cafe của chúng tôi không phải là chi nhánh ngân hàng. Chúng tôi không cần chi nhánh". Nhiệm vụ của các quán cafe này thiên về quảng bá thương hiệu và dịch vụ hơn là bán sản phẩm, và chắc chắn không có các giao dịch viên tại những quán cafe này. Nếu bạn muốn mua một sản phẩm, bạn sẽ phải (và cho đến bây giờ vẫn phải) sử dụng một màn hình để tự đăng ký trên trang web của ING Direct. Dù vậy, bạn vẫn có thể đến quán cafe này và yêu cầu hỗ trợ giải quyết một vấn đề nào đó liên quan đến tài khoản của bạn. Bạn chỉ không thể thực hiện bất cứ giao dịch hay hoạt động nào gắn với các sản phẩm và dịch vụ của mô hình chi nhánh ngân hàng thông thường.

16 ING Direct Cafe: http://www.ingdirect.ca/en/aboutus/contactus/cafes/.

Năm 2012, Capital One thâu tóm hoạt động của ING Direct tại Hoa Kỳ với giá chào mua là 9 tỉ USD(17). Đây là một động thái rất đáng chú ý vì ING bị buộc phải bán hoạt động tại Hoa Kỳ vì một thỏa thuận tái cấu trúc với Ủy ban châu Âu, bắt nguồn từ một vấn đề liên quan đến các chi nhánh đang hoạt động của ING tại Hà Lan(18). Một chi tiết quan trọng cần lưu ý là

ING Direct tại Hoa Kỳ đang hoạt động rất tốt, chỉ tính riêng giá trị tiền gửi đã lên tới 80 triệu USD. Đây không phải là hành động bán đổ bán tháo hay ING cố gắng vứt bỏ một tài sản hoạt động không hiệu quả, hay một cuộc chiến thâu tóm của CapOne. Sự thật là mô hình của ING đã hoạt động rất hiệu quả tại hầu hết môi trường thiết chế mà doanh nghiệp này xuất hiện, và ING đã giành được sự ủng hộ nhiệt tình từ khách hàng.

[17] Theo Dakin Campbell, "Thương vụ mua lại trị giá 9 tỉ USD của Capital One với ING Direct USA đã được Fed chấp thuận", Bloomberg News, ngày 15/02/2012.

[18] MSN Money Partner, "ING Direct đã trở thành Capital One 360", MSN Money, ngày 04/02/2013.

Nói rộng hơn, các ngân hàng hoạt động hoàn toàn trực tuyến này đã tự chứng minh được thực lực. Không nhất thiết phải có các chi nhánh để vận hành một ngân hàng, và các ngân hàng hoàn toàn có thể tìm kiếm và mở rộng khách hàng mới nhanh hơn mà không cần chi nhánh (ngoại trừ trường hợp các ngân hàng thâu tóm một mạng lưới chi nhánh đã có sẵn khách hàng). Chi phí bỏ ra để thu hút được khách hàng đối với các ngân hàng thuần túy trực tuyến vẫn là tối ưu nhất trong toàn ngành suốt hai thập kỷ qua.

Vậy tại sao chúng ta không thấy nhiều thử nghiệm hơn trong lĩnh vực này? Trong cả ba trường hợp kể trên, các ngân hàng này đều có khởi điểm từ các tổ chức tài chính đã có sẵn, hoặc các ngân hàng có giấy phép. Trở ngại để gia nhập ngành chỉ đơn giản là quá lớn để một doanh nghiệp khởi nghiệp có thể nhận được giấy phép. Ngày nay, đã xuất hiện nhiều mô hình thay thế để có thể theo đuổi hướng đi này nhưng số trường hợp thành công là vô cùng hiếm hoi, bởi lẽ đối với phần lớn các ngân hàng có giấy phép, phản ứng tự nhiên của họ là không muốn hệ thống chi nhánh hiện tại của

mình chịu sự cạnh tranh của các ngân hàng thuần trực tuyến hoặc các ngân hàng trực tiếp qua mạng Internet.

Tuy vậy, trong thời gian gần đây, mức độ quan tâm đối với các thương hiệu trực tuyến thuần túy đã bùng phát rõ rệt. Đó là lý do tôi có cuộc phỏng vấn Alex Twigg, CEO của UBank, một ngân hàng trực tuyến thuần túy đặt trụ sở tại Úc.

Brett: Alex, UBank đã xuất hiện và có nhiều thành tích đầy ấn tượng trong bối cảnh ngành ngân hàng vài năm trở lại đây. Các anh đã chính thức ra mắt từ lúc nào?

Alex: Đó là ngày 1 tháng 9 năm 2008 – một ngày trọng đại đối với UBank.

Brett: Hãy kể cho tôi nghe về những suy nghĩ đã khởi nguồn cho ngân hàng này, vì NAB, công ty mẹ của ngân hàng, là một trong nhóm "Tứ hùng" của ngành ngân hàng thường được nhắc tới tại Úc. Câu chuyện đằng sau UBank là gì? Tại sao NAB lại quyết định thành lập một thương hiệu trực tuyến tách biệt?

Alex: Có một số nguyên nhân. Nguyên nhân đầu tiên là lúc đó, chúng tôi đã nhìn thấy sự thay đổi trong cách con người giao tiếp với nhau.

Trong thời gian đầu khi Facebook và Twitter vừa xuất hiện, chúng tôi đã chứng kiến những thay đổi ngoạn mục về khả năng của công nghệ. Trong tất cả các ngành công nghiệp khác, chúng tôi đã thấy sự dịch chuyển từ môi trường thực sang thế giới ảo, và gần đây hơn là thế giới trên điện thoại di động. Điều chúng tôi muốn làm tại NAB là thử xem liệu số lượng khách hàng trực tuyến có đủ lớn để một ngân hàng có thể tồn tại hoàn toàn trên mạng được không. Chúng tôi không chỉ là không có chi nhánh, chúng tôi chỉ có duy nhất một trung tâm liên hệ. Không có bất cứ cách nào khác để đăng ký một sản phẩm của UBank ngoài đăng ký trực tuyến. Bạn thậm

chí còn không thể gọi điện thoại và thực hiện điều này qua một cuộc gọi. Chúng tôi không sử dụng các tổ chức bán hàng trung gian. Chúng tôi có một định vị đơn giản, chỉ một kênh duy nhất.

Brett: Làm thế nào mà anh tung ra một thương hiệu và gia tăng mức độ nhận biết thương hiệu mà không dùng các phương thức marketing thường thấy để tương tác với người dùng, những phương thức này lệ thuộc vào kênh chi nhánh?

Alex: Chúng ta đã thấy quá nhiều thương hiệu mới được tung ra trên toàn cầu, và điều quan trọng là phải hiểu được thương hiệu của bạn đại diện cho điều gì, và quảng bá được thông điệp đó. UBank đại diện cho tính minh bạch, phá vỡ lối mòn, dám làm điều khác biệt và làm những điều đúng đắn cho khách hàng. Nếu anh còn nhớ thì trong thời điểm đó chúng ta có Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu (Global Financial Crisis – GFC) và đã có rất nhiều người hoài nghi.

Brett: Doanh nghiệp của anh ra mắt ngay giữa thời điểm đó, khi mà Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu đang ở vào thời kỳ căng thẳng nhất. Xem ra đó là một thời điểm vô cùng tồi tệ để giới thiệu một thương hiệu ngân hàng! Các anh đã hoạt động như thế nào trong vài năm đầu?

Alex: Chúng tôi đã có một khởi đầu tuyệt vời; tỷ lệ đăng ký của chúng tôi rất đáng kinh ngạc! Trong vòng 6 tuần chúng tôi đã đạt đến kết quả mà chúng tôi nghĩ mình chỉ có thể đạt sau 1 năm, và xu hướng này vẫn tiếp tục. Tỷ lệ người dùng mới thật sự đáng kinh ngạc.

Chúng tôi đã có một khởi đầu tuyệt vời; tỷ lệ đăng ký của chúng tôi rất đáng kinh ngạc! Trong vòng 6 tuần chúng tôi đã đạt đến kết quả mà chúng tôi nghĩ mình chỉ có thể đạt sau 1 năm, và xu hướng này vẫn tiếp tục.

– Alex Twigg, CEO, UBank (Úc)

Tôi vẫn còn nhớ những gì tôi đã trao đổi với nhiều người trước khi ra mắt thương hiệu, nhiều đồng nghiệp và đối thủ đến gặp tôi và nói: "Ai sẽ dùng ngân hàng trực tuyến cơ chứ? Liệu có ai đăng ký một khoản vay thế chấp trên mạng không?". Và chúng tôi đã chứng kiến những khách hàng như thế xuất hiện hàng loạt.

Brett: Hiện nay anh đang tập trung xây dựng một cách có hệ thống quy trình đăng ký mới và tương tác với khách hàng, bao gồm cả việc sử dụng Skype trong quy trình hỗ trợ đăng ký và hỗ trợ khách hàng. Anh đã làm những gì để cải thiện tính tiện dụng khi một khách hàng muốn gia nhập, và anh cho rằng việc này có đóng góp như thế nào đến sự tăng trưởng của doanh nghiệp từ khi mới thành lập?

Alex: Đó chính là tuyệt đối lưu tâm đến sự tăng trưởng. Chúng tôi ngồi xuống và suy xét trên góc nhìn của một khách hàng: Điều gì ngăn cản họ đến với chúng tôi và sử dụng một sản phẩm của UBank? Và chúng tôi nhận ra vấn đề mấu chốt ở đây; chúng ta đều là con người, chúng ta đã luôn muốn có những thứ gì đó của ngày-hôm- qua đồng thời cũng luôn muốn có sự tiện lợi. Nếu anh nghĩ về các sản phẩm tiền gửi, kể cả khi anh có đưa ra lãi suất tốt hơn hàng trăm điểm cơ bản[19] thì với số tiền mà một người Úc bình thường có để gửi tiết kiệm, đó có thể là lãi suất tốt; nhưng giá trị mà anh thu về so với nỗ lực bỏ ra cũng không đáng bao nhiêu. Vì vậy chúng tôi phải biến quy trình trực tuyến trở nên đơn giản và tiện lợi nhất có thể.

[19] 100 điểm cơ bản trong thuật ngữ ngành ngân hàng chính là 1% theo ngôn ngữ thông thường.

Vấn đề lớn nhất khi đưa một người dùng mới vào hệ thống là quy trình xác định danh tính. Trong quá khứ anh luôn phải đến một chi nhánh ngân hàng và cung cấp chứng minh nhân dân, thẻ căn cước, bằng lái xe hay

hộ chiếu để chứng minh danh tính của mình. Nếu anh thực hiện quy trình mở tài khoản trực tuyến, anh cần phải in bảng đăng ký ra giấy, mang nó đến chi nhánh hay nơi nào đó cùng với giấy tờ bản gốc; tất cả những điều đó là quá khó khăn với phần lớn khách hàng, hoặc giá trị mà toàn bộ việc này mang lại là không xứng đáng. Vậy làm cách nào chúng tôi vượt qua chuyện này?

Chúng tôi đã sáng chế ra một phương thức đáp ứng tất cả các yêu cầu "xác định nhân thân khách hàng" sử dụng cơ sở dữ liệu trực tuyến, và nếu chúng tôi có thể tìm thấy anh trên nhiều nguồn dữ liệu, đối chiếu các nguồn này và xác định được anh, bảo đảm rằng dữ liệu của anh có tồn tại, thống nhất và chính xác – nhờ vậy, chúng tôi có thể đáp ứng tất cả các quy định và cho phép anh điền một đơn đăng ký trực tuyến, sử dụng thông tin truy cập hệ thống qua Internet ở bất cứ đâu, truy cập vào ngân hàng trực tuyến và thanh toán tiền vào tài khoản của anh trong vòng 10 phút.

Brett: Chỉ cần suy nghĩ về quá trình mở một tài khoản ngân hàng theo cách truyền thống thôi cũng đã thấy chán nản rồi, vì thế cách tiếp cận loại bỏ tối đa những phiền phức của anh thật tuyệt vời. Trong bản báo cáo kết quả kinh doanh của các anh, tôi nhận thấy doanh nghiệp của anh đã thu được 10 tỉ USD tiết kiệm bằng tiền mặt và tài sản trong một khoảng thời gian tương đối ngắn, hình như là 3 hay 4 năm thì phải?

Alex: Đúng, chúng tôi đã đạt đến con số 10 tỉ USD tài sản chỉ trong vòng 3 năm.

Brett: Thật là một hiện tượng. Con số này so với các thương hiệu lớn khác tại thị trường Úc trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế thì như thế nào?

Alex: Nếu mang ra so sánh thì đó là một con số khủng khiếp. Trong khoảng thời gian đó, UBank trở thành tổ chức huy động tiền gửi quy mô lớn thứ chín tại Úc, độc lập với NAB, công ty mẹ của chúng tôi. Anh có thể

thấy doanh số gia tăng rất nhanh. Thương hiệu và việc kinh doanh tăng trưởng với tốc độ đáng nể. Và nếu anh nhìn vào số liệu hiện nay thì UBank là ngân hàng bán lẻ lớn thứ sáu tại Úc tính theo tài sản.

Brett: Quả là một hiện tượng. NAB có khoảng hơn 1.000 chi nhánh khắp nước Úc. Liệu sự tăng trưởng của UBank có khiến công ty mẹ NAB kinh ngạc không? Vì hiện nay hai bên đã trở thành đối thủ của nhau trong lĩnh vực huy động tiền gửi? Mối quan hệ này sẽ hoạt động như thế nào trong bối cảnh một ngân hàng truyền thống?

Alex: Chúng tôi bổ trợ cho nhau rất hoàn hảo. Ngân hàng truyền thống, National Australian Bank, cũng như tất cả các ngân hàng khác trên thế giới, cũng có một định vị trực tuyến. Tuy nhiên, nó cũng có tất cả những kênh truyền thống khác nữa. Nó vẫn có các chi nhánh, vẫn có trung tâm trả lời điện thoại, các giao dịch viên khối doanh nghiệp, các nhân viên tư vấn quan hệ khách hàng, cùng với tất cả những thứ khác mà anh có thể nghĩ đến.

UBank lại đứng bên lề những cách tiếp cận đó, chúng tôi nhắm vào phân khúc khách hàng chỉ muốn giao dịch ngân hàng trực tuyến vì ngoài cách giao dịch trên mạng thì không có bất cứ cách nào khác để giao dịch với UBank hay các ngân hàng số. Vì thế, chúng tôi bổ trợ nhau rất tốt, và nếu anh nghĩ về việc này trên phương diện thuần túy kinh doanh, thị trường có rất nhiều chỗ mà chúng tôi có thể chia sẻ. Ngân hàng National Australia Bank có thị phần riêng của mình, và UBank cũng có phân khúc khách hàng riêng. Có rất nhiều không gian để cả hai cùng phát triển. Thị trường rộng lớn hơn so với khả năng nắm giữ của NAB, nên đây là ý tưởng để bổ sung cho nhau.

Brett: Tuy nhiên, anh chắc phải chiếm thị phần của một ai đó để có thể trở thành tổ chức tài chính lớn thứ sáu về huy động vốn tại Úc; đây là một

thành tích đáng nể, nếu xét trên việc UBank chỉ vừa được tung ra vào cuối năm 2008, ngay giữa thời kỳ khủng hoảng tài chính.

Tôi muốn đưa ra câu hỏi này trước tiên, sau đó chúng ta có thể liên hệ nó với kinh nghiệm của Neff trong trường hợp của USAA: mạng xã hội có tầm quan trọng như thế nào vào những ngày đầu của UBank trong việc xây dựng nhận diện thương hiệu và tạo ra nền tảng hỗ trợ cho sự tăng trưởng của doanh nghiệp?

Alex: Mạng xã hội là cực kỳ quan trọng. Khi chúng tôi vừa ra mắt vào năm 2008, mạng xã hội đã bắt đầu trở thành một trào lưu, nhưng nó chưa được bất cứ tổ chức tài chính nào sử dụng thật sự, và chỉ mới được một nhóm rất ít các công ty sử dụng. Là một thương hiệu vừa ra đời, chúng tôi cần phải nhanh chóng tiếp cận đối tượng được mục tiêu và tạo cho họ ấn tượng về thương hiệu cũng như những giá trị mà thương hiệu mang lại. Và chúng tôi đã thử nghiệm dùng mạng xã hội; lúc bấy giờ, chúng tôi không biết liệu làm như vậy thì có thành công hay không, nhưng chúng tôi biết rằng cần phải có người nhắc đến tên của mình. Đó là điểm mấu chốt. Chúng tôi đã làm, và cách này đã rất thành công. Mức độ tương tác của chúng tôi tăng theo cấp số nhân trong vòng 6 tháng đầu kể từ khi dùng mạng xã hội.

Chúng tôi đã bắt đầu thử nghiệm với nhiều kênh truyền thông khác nhau; bây giờ thì có vẻ như việc này đã trở nên thông dụng, nhưng vào thời gian đó, chúng tôi đã tạo ra kênh YouTube của riêng mình, chúng tôi sản xuất những video mang thông điệp xoay quanh những điều khách hàng cần làm để quản lý tiền của họ và cách thức hệ thống tiền tệ vận hành, các video này không phải phim tài liệu truyền thống, mà chúng tôi đã sử dụng cách tiếp cận nhẹ nhàng hơn, hài hước hơn nhưng vẫn truyền tải được thông tin. Và điều này đã mang lại kết quả tuyệt vời. Chúng tôi có hơn nửa

triệu lượt xem trên YouTube chỉ trong vòng 12 tuần. Vào thời điểm đó, con số này là khổng lồ!

Brett: Đây là điều khá quan trọng, vì xét trên phương diện nhân khẩu, phân khúc khách hàng tăng trưởng nhanh nhất trong ngành ngân hàng bán lẻ ngày nay chính là thế hệ 8X và họ cũng là đối tượng chủ yếu sử dụng YouTube như một kênh tìm kiếm, cũng như giúp họ lựa chọn thương hiệu và lựa chọn chi nhánh. Liệu thế hệ 8X có chiếm đa số trong phân khúc khách hàng của anh không, hay đó là những khách hàng có lứa tuổi cao hơn?

Alex: Đáng ngạc nhiên là khách hàng của chúng tôi có độ tuổi hơi nghiêng về nhóm trẻ hơn. Nhưng nhìn chung, độ tuổi khách hàng trải đều từ 18 đến 108 – tức là mọi độ tuổi! Thật sự không có một lứa tuổi đặc thù nào trong số khách hàng của UBank. Điểm chung duy nhất của các khách hàng này chính là họ gần như vận hành mọi hoạt động khác trong cuộc sống bằng các công cụ công nghệ số, thế nên lẽ đương nhiên họ cũng muốn thực hiện những giao dịch ngân hàng theo cách đó.

Trong những ngày đầu, khá thú vị ở chỗ một số người thường xuyên bình luận nhất trên các trang mạng xã hội của chúng tôi cũng là những người ủng hộ chúng tôi. Chúng tôi đã chứng kiến một làn sóng tương tác với doanh nghiệp đến từ cộng đồng này; chúng tôi đã mang lại cho họ lãi suất tiết kiệm tốt, sự tiếp cận dễ dàng, thế nên họ muốn nói cho nhiều người biết hơn, và họ đã sử dụng mạng xã hội.

Brett: Vậy là những người ủng hộ này có nhiều tiền mặt, và họ đang tìm ngân hàng có lãi suất tốt hơn, ví dụ như 1 hoặc 2% APR khuyến mãi đã từng được đưa ra – hoặc, vẫn còn tiếp tục được đưa ra trong một vài trường hợp trên thị trường hiện nay. Nhưng, bạn sẽ phải nói rằng sự thuận tiện trong việc sử dụng cũng là một yếu tố quan trọng.

Neff, hãy chia sẻ với chúng tôi kinh nghiệm của USAA trong việc xây dựng thương hiệu trên mạng xã hội, và làm thế nào các anh có thể tương tác tốt hơn với người dùng thông qua mạng xã hội – từ phương diện dịch vụ nói riêng và phương diện tương tác với khách hàng nói chung.

Neff: Trên phương diện mạng xã hội, chúng tôi là một trong những công ty thật sự được xây dựng dựa trên thông điệp truyền miệng. Chúng tôi được thành lập là nhờ có các thành viên, và phát triển nhờ các thành viên giới thiệu cho những người khác. Chuyển đổi sang sử dụng mạng xã hội là một việc rất tự nhiên đối với chúng tôi, bởi vì chẳng phải bản chất của mạng xã hội cũng chỉ là việc truyền miệng trên nền tảng trực tuyến hay sao?

Chúng tôi đã xuất hiện trên YouTube, trên Facebook và Twitter, và ban đầu thì đó chỉ là một thông điệp để chuyển tải đến khách hàng về việc trở thành hội viên của chúng tôi. Chúng tôi tham gia vào những cuộc đối thoại. Chúng xung quanh vấn đề tiền bạc trong cộng đồng quân đội. Ai cũng muốn nói về cách đưa ra những quyết định chi tiêu đúng đắn hơn mỗi ngày. Những điều này chính là điểm mạnh của chúng tôi, vì thế chúng tôi đã chủ động liên lạc và bắt đầu lắng nghe những cảm nhận của người dùng, bắt đầu tương tác dưới góc độ tiếp cận thương hiệu và nói về quan điểm của chúng tôi, về việc chi tiêu, tiết kiệm và xây dựng một cuộc sống tốt đẹp hơn thông qua việc quản lý tài chính. Cuối cùng, đương nhiên chúng tôi đã xây dựng được sự hiện diện của thương hiệu mình trên Facebook, rồi YouTube, và cuối cùng là trên Twitter.

Điều chúng tôi đang làm hiện nay là chuyển sang sử dụng mạng xã hội như những kênh dịch vụ. Chúng tôi bắt đầu bằng việc lắng nghe và tương tác, và hiện nay chúng tôi đã mở rộng sang việc cung cấp dịch vụ thông qua những kênh này. Đây hiển nhiên là điều khó khăn. Cách chúng tôi làm

là, nếu một người bắt đầu nói về USAA, trên Twitter chẳng hạn, thì chúng tôi sẽ liên lạc và tương tác với người này, và đề nghị họ gửi tin nhắn trực tiếp cho chúng tôi, hoặc theo dõi trang của chúng tôi và gửi tin nhắn cho chúng tôi, như vậy chúng tôi có thể chuyển họ sang một kênh trò chuyện riêng tư hơn để nói về vấn đề kinh tế cá nhân của họ và những mục tiêu họ muốn đạt được. Sau đó chúng tôi sẽ chuyển những câu hỏi hoặc vấn đề của họ đến văn phòng, cho một trong các nhân viên dịch vụ của chúng tôi xử lý và chuyển lại câu trả lời cho khách hàng qua kênh họ chọn. Chúng tôi nghĩ rằng việc này sẽ nhanh chóng trở thành việc làm cơ bản, và nó sẽ thay đổi cốt lõi mô hình tương tác với khách hàng trên phương diện doanh nghiệp phải lắng nghe khách hàng trước.

Brett: Tức là chính các anh đã trở thành một phần của cuộc đối thoại phải không?

Neff: Đúng vậy; anh không thật sự sở hữu thương hiệu của mình nữa; thương hiệu của anh là do người tiêu dùng sở hữu. Và họ có thể nói về anh bất cứ lúc nào họ muốn, họ có quyền nói bất cứ thứ gì họ muốn với lượng người nghe lớn nhất họ có thể. Việc này làm thay đổi căn bản phương trình. Anh phải chủ động nhập cuộc và tương tác với họ, và anh phải vận hành một cách rất minh bạch. Trên thực tế, tốt nhất là anh nên hoạt động vì lợi ích của khách hàng, vì nếu anh không hoạt động vì lợi ích của họ, anh sẽ bị xem là không thành thật, hoặc tệ hơn nữa là không quan tâm đến khách hàng. Và vì thế chúng tôi đang cố gắng giữ cho mình càng trung thực càng tốt; đó là một phần của thương hiệu của chúng tôi, là một phần của bản chất của chúng tôi, còn mạng xã hội chỉ là phần mở rộng của những cuộc đối thoại hàng ngày giữa chúng tôi và các thành viên.

Brett: Dường như cả hai anh đều đi tới khẳng định rằng ngay cả khi không có chi nhánh, mối quan hệ giữa tổ chức với khách hàng không hề bị

tổn hại, thậm chí, trên thực tế tình hình có thể đi ngược lại quan điểm cũ. Các anh nghĩ tương lai 5-10 năm tới của mình sẽ thế nào?

Neff: Điều này hoàn toàn tùy thuộc vào hệ thống số hóa cá nhân mà khách hàng có và cách họ sử dụng nó. Chúng tôi nghĩ rằng các thiết bị số hóa cá nhân sẽ ngày càng trở nên quan trọng và trở thành một phần của quá trình bán hàng. Chúng tôi đã bắt đầu bán một số sản phẩm của mình thông qua kênh di động. Chúng tôi nghĩ rằng kênh bán hàng này sẽ trở thành một kênh chính và thu hút doanh số lớn cho chúng tôi.

Brett: Alex, còn đối với UBank thì sao?

Alex: Có một điều vô cùng thú vị đối với ngành ngân hàng; trong hàng trăm năm qua chúng ta đã tiêu tốn nhiều thời gian và tiền bạc vào việc tối ưu hóa sự hiện diện thực tế của chúng ta trên sân bóng đá, tại các địa điểm quan trọng, hay bằng quy mô của chi nhánh. Giờ, chúng ta cũng sẽ làm điều này trong hệ sinh thái ảo. Và chúng ta cũng sẽ đưa dịch vụ của mình đến nơi mà khách hàng đang tìm đến trong thế giới số chứ không thể cứ ngồi đợi khách hàng tự tìm đến với mình nữa. Bằng không, tôi có thể thấy rõ tương lai mình phải đóng cửa trang UBank. com vì không còn ai truy cập vào đó nữa.

BÀI HỌC RÚT RA

Như Alex Twigg đã nói đến ở đoạn cuối phần trả lời, trong quá khứ việc tìm được vị trí thích hợp là vô cùng quan trọng để thu hút người tiêu dùng (chúng ta thường nói đến vị trí, vị trí, vị trí); còn trong tương lai, việc thu hút người dùng và tìm kiếm lợi nhuận sẽ được chuyển sang không gian ảo. Tôi còn nhớ cuộc họp với Vernon Hill, nhà sáng lập Commerce Bank và Metro Bank (Anh Quốc) vài năm trước, trong đó ông đã nói rằng điều quan trọng là chiến lược lựa chọn vị trí đặt chi nhánh, và họ đã mất rất nhiều thời gian để nghiên cứu xem một vị trí tiềm năng có gần với các

doanh nghiệp, trường học, tuyến đường chính trong thành phố, và nhiều yếu tố như vậy. Tuy nhiên, các chi nhánh hiện nay lại trở thành một vật cản không cần thiết hay chí ít cũng là một điểm thắt cổ chai trong việc tìm kiếm lợi nhuận từ một bộ phận khách hàng chỉ hướng đến tính chất "làm được việc".

Trong hàng trăm năm qua chúng ta đã tiêu tốn nhiều thời gian và tiền bạc vào việc tối ưu hóa sự hiện diện thực tế của chúng ta trên sân bóng đá, tại các địa điểm quan trọng, hay bằng quy mô của chi nhánh. Giờ, chúng ta cũng sẽ làm điều này trong hệ sinh thái ảo. Và chúng ta cũng sẽ đưa dịch vụ của mình đến nơi mà khách hàng đang tìm đến trong thế giới số.

– Alex Twigg, CEO, UBank (Úc)

USAA và UBank đã chứng minh được rằng, với một đối tượng khách hàng phù hợp (và phân khúc khách hàng này đang ngày càng lớn), đơn giản là ta không cần đến chi nhánh thì mới có thể mang về lợi nhuận. Bốn câu hỏi mà các ngân hàng cần phải tự đặt ra cho bản thân bao gồm:

1. Liệu số lượng khách hàng đòi hỏi phải có chi nhánh mới cảm thấy thoải mái tương tác với ngân hàng đang tăng lên hay giảm xuống? Có nhiều khách hàng đang tìm đến các chi nhánh như kênh tương tác chủ yếu hơn, hay có nhiều người sẽ lựa chọn tương tác với ngân hàng thông qua website và điện thoại di động hơn?

2. Liệu có nhiều cơ hội mới nào để thu lợi nhuận thông qua di động và qua website tuy đã được người dùng xác chứng nhưng lại khó thực hiện hoặc không thể áp dụng một cách trung thực nếu sử dụng mạng lưới phân phối hiện có, như các chi nhánh?

3. Bạn có đang nhìn nhận website và điện thoại di động như các kênh cung cấp dịch vụ, hay như phương thức dẫn dắt người dùng đến với chi

nhánh, hay như một kênh tìm kiếm lợi nhuận độc lập có tính hiệu quả cao hơn tại những thời điểm cần thiết so với mô hình cửa hàng truyền thống?

4. Liệu doanh thu đến từ các chi nhánh có vượt trội vì sự dễ dàng tuân thủ các quy định, hay các chi nhánh sẽ ngày càng bị xem là không hiệu quả khi các ngân hàng như UBank hay USAA chứng minh mình có thể làm tốt hơn?

Tôi đã thảo luận về khía cạnh tâm lý khách hàng khi sử dụng chi nhánh ngân hàng, về việc lựa chọn và quá trình đưa ra quyết định của khách hàng trong các cuốn sách trước của mình, vì thế tôi sẽ không đi sâu vào những điểm mạnh và điểm yếu hay các giá trị chung của hệ thống chi nhánh so với mô hình trực tiếp nữa. Tôi chỉ nói điều này: Nếu USAA, ING Direct, mBank, Moven, Simple, Fidor, Square và UBank đang cung cấp những sản phẩm và dịch vụ ngân hàng nhanh chóng hơn, với chi phí thấp hơn, và giảm đi rất nhiều thủ tục rườm rà so với các ngân hàng phụ thuộc vào hệ thống phân phối thực tế, thì tại sao bất cứ ngân hàng nào khác lại phải cho rằng doanh thu đến từ các chi nhánh lại tốt hơn hay vượt trội hơn về một khía cạnh nào đó? Điều này là không đúng.

Nếu ngày nay các ngân hàng có thể thu được lợi nhuận và cung cấp dịch vụ hiệu quả hơn thông qua trang web và điện thoại di động, nhưng lại không làm thế vì họ vẫn tìm cách tận dụng hệ thống chi nhánh của mình thì họ sẽ phải đối mặt với những quyết định rất khó khăn trong tương lai gần, nhất là khi những quyết định đó chỉ hoàn toàn dựa vào các mô hình kinh doanh truyền thống.

USAA và UBank đã chứng minh họ hoàn toàn có thể thành công mà không dựa vào cách thức truyền thống. Các nhà quản lý ngân hàng sẽ không thể chứng minh được rằng họ có thể thu lợi nhuận thông qua những kênh mới, trừ khi chính họ thật sự tự mình khai phóng suy nghĩ.

Chương 4
Truyền thông thương hiệu ngân hàng đã thay đổi như thế nào?

Các mạng xã hội và công cụ trực tuyến như YouTube, Facebook, Twitter, Instagram và Tumblr đang thay đổi cách chúng ta chia sẻ và tương tác với nhau. Không như các kênh thông tin truyền thống, những kênh mới này khuyến khích mọi người trực tiếp tham gia, trực tiếp đưa ý kiến và đối thoại. Nhưng trong một môi trường nặng nề với nhiều quy trình truyền thống không khuyến khích sự minh bạch, các ngân hàng đôi khi sẽ thấy việc chuyển dịch sang thương hiệu có tính kết nối cộng đồng là một thử thách. Làm thế nào mà các thương hiệu có thể cùng tồn tại trong một thế giới mà tôi, với tư cách là người tiêu dùng, sẽ tin vào đám đông hơn là những điều mà "các thương hiệu" đang nói với tôi về sản phẩm và dịch vụ của họ?(1)

[1] Cuộc phỏng vấn được phát sóng đầu tiên vào ngày 23/05/2013.

MẠNG XÃ HỘI CHỈ Ở ĐIỂM KHỞI ĐẦU

Năm 2012, Facebook đạt mức 1 tỉ người dùng, và hiện nay đang tiến đến con số 1,5 tỉ. Đã có báo cáo cho thấy mỗi ngày một người bỏ ra trung bình 75 phút trên mạng xã hội này. Trên phạm vi toàn cầu, điện thoại thông minh tăng trưởng với tốc độ 50% mỗi năm vào năm 2013, và tỷ lệ phổ cập lên đến 34% ở nhóm 15 quốc gia đứng đầu về mảng này; không những thế, hầu hết các nền kinh tế phát triển đều dự đoán rằng tỷ lệ phổ cập điện thoại thông minh sẽ đạt mức 70% vào năm 2016. Điều này cũng dẫn đến sự

tăng trưởng chóng mặt của Internet và mạng xã hội trên di động. Wei Xin (hay còn gọi là ứng dụng WeChat ở các nước phương Tây) là mạng xã hội trên nền tảng di động của hãng TenCent (Trung Quốc), họ chỉ mất 14 tháng để thu hút 100 triệu người dùng, và thêm 6 tháng nữa để đạt đến con số 270 triệu. Snapchat, tại Hoa Kỳ, đang gửi đi 60 triệu hình ảnh thu từ điện thoại di động mỗi ngày, khoảng 5 tỉ hình ảnh mỗi năm, và có khoảng 18,6% người dùng iPhone đang sử dụng Snapchat. What's App, đương nhiên, đã được Facebook mua lại trong thương vụ trị giá 19 tỉ USD. Nhưng Instagram mới là mạng xã hội giành danh hiệu phát triển nhanh nhất, khi đã tăng trưởng 500% trong vòng 18 tháng kể từ khi Facebook mua lại ứng dụng này vào năm 2012.

Khi các mạng xã hội tiếp tục thâm nhập và bám rễ vào xã hội hiện đại, chúng ta có nhiều doanh nghiệp và thương hiệu truyền thống vẫn còn đang bối rối gãi đầu, tìm cách thấu hiểu mọi chuyện. Vậy ROI[(2)] ở đâu ra? Mô hình kinh doanh của việc đầu tư vào mạng xã hội là gì? Ngoài những mạng xã hội như Facebook, có ai khác có khả năng làm ra tiền từ mạng xã hội không? Có hài hước không khi mới cách đây không lâu chúng ta đã từng đặt ra những câu hỏi giống hệt về mạng Internet. Dù tin hay không, Internet cũng không phải là phương tiện truyền thông đầu tiên phải nhận những phản ứng nghi ngờ như vậy.

[2] ROI: tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư. Trong kinh tế thường dùng thuật ngữ ROI.

Phát thanh là một tiến bộ ngoạn mục và mang tính giải trí nhưng gần như không hữu dụng. Rất khó để đưa ra một luận cứ thuyết phục cho giá trị của việc nghe các thông tin đang được các nhà phát thanh Mỹ đưa ra... Liệu tất cả những sự phấn khích sẽ không thu về một kết quả nào ngoài

những suy đồi về đạo đức của nước Mỹ, theo hướng ngày càng lười biếng và mong chờ những thứ giải trí nhất thời?

– E.E.Free (biên tập viên mục khoa học), "Những công dụng thật sự của radio", tờ The Forum, tháng 03/1926.

Khi radio vừa trở nên phổ biến vào những năm đầu thế kỷ XX, nhiều người đã lo ngại rằng nó sẽ phá vỡ hay gây ra những tổn hại nghiêm trọng cho xã hội. Có những người sợ rằng các gia đình sẽ ngồi quanh radio để nghe các chương trình giải trí, phí hết giờ này sang giờ khác, trong khi họ có thể dùng thời gian đó để ngồi quanh bàn nghiền ngẫm Giáo lý, hoặc đơn giản là trò chuyện với nhau như một gia đình mẫu mực. Sự thành công của radio bắt nguồn từ việc kể chuyện – khả năng tạo ra những màn bi kịch và hài kịch thu hút trí tưởng tượng của người nghe – bên cạnh khả năng cung cấp tin tức xác thực và nóng hổi, thay vì phải chờ đợi tờ báo mỗi sáng. Lại còn có thêm thông tin về các sự kiện thể thao định kỳ nữa.

Đến năm 1938, sức mạnh của radio trong việc tương tác với thính giả và thu hút trí tưởng tượng đã được minh chứng qua một vở kịch tuyệt vời, Chiến tranh giữa các thế giới, do Orson Welles dàn dựng và kể chuyện. Câu chuyện truyền thanh này chân thực đến nỗi, đã có những người phải bỏ chạy về nhà, trong khi có người lại đổ xô gọi đến sở cảnh sát, quân đội và tòa báo để khẳng định hoặc yêu cầu được giúp đỡ trước sự tấn công của người sao Hỏa.

Những tổ chức đầu tiên làm ra tiền từ hình thức truyền thông mới này là các đài phát thanh và những nhà sản xuất nội dung. Đối tượng thứ hai là những nhà quảng cáo và thực hiện các hoạt động marketing không dây, và đối tượng thứ ba là các doanh nghiệp sử dụng hiện tượng mới này để tiếp cận thị trường theo một cách mới mẻ.

Khi ti vi xuất hiện hàng loạt vào cuối những năm 1950, những lo ngại tương tự lại trỗi dậy. Ti vi sẽ trở thành nguyên nhân gây lãng phí thời gian, dẫn đến suy thoái đạo đức, khiến các gia đình xa rời các hoạt động có ích hơn như cùng nhau ngồi nghe truyền thanh. Radio chắc chắn không biến mất cùng với sự xuất hiện của ti vi, nhưng chiếc kính vạn hoa của nội dung và cách thức chia sẻ, quảng cáo và marketing, xây dựng chương trình và kể chuyện đã trở nên phong phú hơn và phức tạp hơn. Ở trên đỉnh cao thành công với công nghệ mới này chính là những đài truyền hình – những ông lớn mới nổi trong lĩnh vực sản xuất chương trình ti vi: ABC, CBS, NBC, BBC và những đài tương tự, kế đến là các công ty quảng cáo biết cách biến cảm xúc sau khi xem một câu chuyện 30 giây thành việc quảng bá cho sản phẩm hay khuyến khích người xem mua hàng. Trong nhiều thập kỷ, các doanh nghiệp có đủ khả năng chi trả quảng cáo trên truyền hình có thể thu được kết quả và doanh thu lớn nhờ gia tăng mức độ nhận biết thương hiệu.

Mạng Internet lại tiếp tục chứng minh cho câu chuyện này, nó được dự đoán là sẽ dẫn đến suy đồi đạo đức, lãng phí thời gian, và lợi bất cập hại:

"Sẽ không là quá lời nếu cho rằng những hình ảnh khiêu dâm kinh khủng, ghê tởm nhất có thể xuất hiện trước mắt bất cứ đứa trẻ nào chỉ sau vài cú click chuột với một chiếc máy tính", Thượng nghị sĩ James J Exon đã phát biểu với tờ Omaha, Neb., World-Herald.

"Chúng tôi cho rằng các bậc phụ huynh không nên đơn giản là mua các phần mềm máy tính, để con cái ngồi trước màn hình và nghĩ rằng con mình được chăm sóc hay được giải trí", Trung tâm Phụ huynh Toàn quốc Katzner phát biểu.

"Chúng tôi hẳn nhiên rất lo lắng", Stephen J.Coplon, chuyên viên tư vấn giáo dục tại Norfolk cho biết, "Và chúng tôi đang tìm hiểu xem mình

nên làm gì".

– Tờ World-Herald, Daily Break, bài "Tình dục trên mạng Internet: Làm thế nào để bảo vệ con bạn – Mối lo ngại tăng cao đối với những nội dung khiêu dâm trực tuyến, đa phần đáng ghê tởm và rất dễ tìm thấy sẽ tác động lên trẻ em, dù các bậc phụ huynh bối rối tìm giải pháp", ngày 11/07/1995

Tuy nhiên, sự khác biệt đối với website, trên khía cạnh một phương tiện thông tin, chính là ở chỗ nó cho phép tương tác từ cả hai phía, một điều bất khả thi ở các phương tiện thông tin trước đó. Liệu điều này có làm nên sự khác biệt gì không? Về cơ bản, điều này cho phép các trang web thực hiện nhiều hoạt động đa dạng hơn, từ việc kể chuyện, gửi tin nhắn và quảng cáo, đến việc trở thành nền tảng cho các hoạt động kinh doanh, trong đó các giao dịch có thể diễn ra trong thời gian thực. Những doanh nghiệp đầu tiên tham gia vào mảng công nghệ mới này tin rằng việc sở hữu mạng lưới và việc phân phối nội dung trên mạng lưới ấy cũng chính là làm phát sinh giá trị. Các ISP (nhà cung cấp dịch vụ Internet) một thời như AOL hay Yahoo, giờ trở thành những nhà quảng cáo, nhưng đồng thời cũng đóng vai trò tương tự như NBC hay ABC.

Trang web là một loại công nghệ không chỉ dùng cho quảng cáo và tuyên truyền, mà còn cho cả giao dịch trực tuyến. Tính chất đột phá nhất của Internet chính là việc nó có thể thách thức những phương thức phân phối và kinh doanh đã sẵn có. Điều này cuối cùng sẽ dẫn đến sự lụi tàn của nhiều thương hiệu lâu năm trong các lĩnh vực xuất bản, âm nhạc và bán lẻ; ngưng hoạt động của các công ty du lịch, nhà môi giới và phân phối; cùng với sự ra đời của những đế chế mới như Amazon.

Mạng xã hội cũng tuân theo quy luật này. Ngày nay, những doanh nghiệp tiên phong chiếm thị phần lớn trong mảng mạng xã hội đều chú

trọng đến network – câu chuyện là: ai có được các kênh xã hội, họ chiếm lĩnh không gian mạng. Dù lần IPO đầu tiên của Facebook bị xem như một thất bại và thậm chí là một thảm họa[3], nhưng chỉ trong vòng hơn 12 tháng sau đó giá cổ phiếu của họ đã hồi phục và tăng gấp 3 lần so với giá niêm yết. Sau đó đến lượt Twitter IPO. Chúng ta lại thấy cùng một kịch bản – những động thái đầu tiên trên thị trường thường hướng đến việc sở hữu mạng xã hội.

[3] Xem Heidi Moore, "Thất bại của lần IPO của Facebook: tham lam, ngạo mạn, bất tài", The Guardian, ngày 23/05/2012.

Tiếp theo các nhà quảng cáo bắt đầu tụ tập đông đúc để tìm cách nhồi nhét thêm các thông điệp chuyên đến người tiêu dùng. Tuy nhiên, bước tiến hết sức lý thú ở đây là việc chuyển từ thế độc thoại sang phương thức kinh doanh trực tuyến hiện phát triển trên nền tảng website – vậy thì đâu sẽ là những hình thức kinh doanh có ưu thế trên nền tảng mạng xã hội? Các doanh nghiệp mới sẽ đột phá khỏi các mô hình kinh doanh truyền thống dựa trên những cộng đồng thực tế/địa lý, thay vào đó là những cộng đồng ảo được xây dựng xung quanh những sở thích và hành vi. Các doanh nghiệp mới sẽ xóa bỏ cách phân chia thị trường và phân khúc khách hàng truyền thống bằng cách nhanh chóng xây dựng những mối quan hệ giữa các nhóm xã hội không thuộc vào những cách phân loại theo marketing truyền thống.

Trên nền tảng mạng xã hội đã hình thành số lượng khổng lồ các ứng dụng (app), các phương thức quảng cáo mới, cộng đồng và nhiều thứ khác. Instagram, Foursquare, Pinterest, Vine và rất nhiều mạng xã hội khác được thiết kế dựa trên khả năng của Facebook – đó là cung cấp một nền tảng chung cho người dùng, cho phép chia sẻ nhanh chóng và thu hút người dùng mới thông qua mạng xã hội dưới hình thức post, link dẫn về app,

v.v... Nếu một người bạn post một bức ảnh lên Instagram, bức ảnh này sẽ xuất hiện trên Instagram, nhưng đồng thời cũng sẽ xuất hiện y hệt trên Facebook nếu người dùng chia sẻ hình ảnh đó. Và khi bạn bè của họ click vào hình ảnh này, những người này sẽ được mời trải nghiệm Instagram. Instagram, Foursquare và các mạng khác, một mặt vẫn giữ "mạng lưới" của mình, nhưng bạn vẫn luôn tìm được bạn bè mới từ Facebook hay Twitter để xây dựng mạng lưới quan hệ trong phạm vi hệ sinh thái của app.

Thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp này là việc tìm ra mô hình doanh thu tương ứng với sự phát triển của họ. Nhiều thử thách tương tự đã xảy ra với các doanh nghiệp xây dựng hoạt động trên nền tảng Internet. Các doanh nghiệp như Pets.com hay Webvan.com đã nhận ra điều này, khi thu về doanh thu không đủ nhanh để cứu vãn hoạt động kinh doanh. Chúng ta sẽ thấy một vài sự thích nghi và bắt đầu hoạt động trên nền tảng kinh doanh xã hội, tuy nhiên những doanh nghiệp thành công không nhất thiết phải là người sở hữu các mạng xã hội (như Facebook, G+, Twitter), mà là các doanh nghiệp có thể kết nối cộng đồng, khuyến khích hợp tác, tiếp cận với xã hội theo một cách hoàn toàn mới. Cũng như trước đây đối với Internet, các doanh nghiệp hoạt động trên nền tảng mạng xã hội sẽ gây đột phá mãnh liệt nếu so với các doanh nghiệp truyền thống, họ sẽ trỗi dậy như những ông lớn mới trên thị trường trong vòng vài thập kỷ tới.

Một vài ví dụ lý thú về các doanh nghiệp hoàn toàn mới đang trỗi dậy trên nền tảng mạng xã hội là Kickstarter, hình thức cho vay vốn giữa các cá nhân, AirBNB, Yelp, Uber, và nhiều doanh nghiệp khác. Đây đều là các doanh nghiệp phát triển dựa trên cộng đồng và vận hành bằng cách sử dụng mạng xã hội như chất keo kết dính để giao dịch, tạo ra giá trị từ cộng đồng, đồng thời chuyển các hoạt động này thành tiền bằng những cách hết sức đặc thù.

Đến đây, các ngân hàng vẫn còn thắc mắc ROI đến từ đâu trên các mạng xã hội ư? Đến khi các ngân hàng chờ để xem người khác tìm ra câu trả lời, thì đã là quá muộn đối với việc kinh doanh của họ rồi. Mạng xã hội sẽ tiếp tục tồn tại, và nó chỉ mới vừa khởi động thôi, vì thế sẽ tốt hơn cả nếu các ngân hàng bắt đầu tìm hiểu cách sử dụng mạng xã hội trong các trải nghiệm ngân hàng. Đó chính là thông điệp chủ yếu từ Frank Eliason đến từ Citi và từ Simone McCallum đến từ ASB tại New Zealand.

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TỪ CỘNG ĐỒNG

Vào năm 2007, Citi, trong số nhiều ngân hàng lớn khác, đã xem mạng xã hội như một mối đe dọa[3] đối với tính chính danh của chiến lược truyền thông được xây dựng cẩn thận của họ, nhưng chỉ trong vòng một năm sau, Citi đã thay đổi cách nhận thức và bắt đầu tận dụng Facebook và Twitter. Đến năm 2009, Citi là một trong những doanh nghiệp lớn đầu tiên tại Hoa Kỳ hoạt động trên Twitter để hỗ trợ khách hàng, và là một trong những doanh nghiệp đầu tiên xây dựng đội ngũ chuyên trách về mạng xã hội, cũng như xây dựng chính sách và chiến lược về truyền thông trên mạng xã hội được triển khai cho toàn bộ tập đoàn ở quy mô toàn cầu[4]. Hiện nay mạng xã hội đã trở thành một bộ phận trọng yếu trong trải nghiệm khách hàng của Citi và trong quá trình tương tác với thương hiệu. Chúng tôi đã có cơ hội phỏng vấn Frank Eliason, Giám đốc quản lý Mạng xã hội toàn cầu của Citi, và sau đây là những chia sẻ của anh:

[3] Xem Robb Hecht, "Citi nói không với mạng xã hội", Bra@ndhackers, ngày 01/10/2007.

[4] Xem Joe Ciarallo, "Phỏng vấn: Jaime Punishill, giám đốc, Chiến lược kênh truyền thông trực tuyến và mạng xã hội, Citibank", PRNewser, 29/04/2010.

Brett: Lúc này các anh đang ở trong một đấu trường rực lửa. Đột nhiên, các ngân hàng đều hứng thú. Từ khi nào mà ngân hàng bắt đầu dấn thân tham gia vào cuộc chiến truyền thông trên mạng xã hội? Từ khi nào mà chúng ta nhận ra mạng xã hội sẽ gây tác động lớn?

Frank: Điều tôi nhận thấy sau khi làm việc với các mạng xã hội trong suốt nhiều năm qua, và có lẽ tôi cũng nhìn sự việc hơi chủ quan một chút, chính là một cuộc khủng hoảng lớn có khả năng đưa chúng ta đến với truyền thông trên mạng xã hội, hay chí ít cũng là hiểu được sức ảnh hưởng mà mạng xã hội có thể gây ra. Đối với ngành ngân hàng, cuộc khủng hoảng kinh tế kéo dài trong một số năm trở lại đây rõ ràng đã ảnh hưởng đến cách con người nhìn nhận mạng xã hội, nhìn nhận về thương hiệu, và về từng cá nhân với nhau mỗi ngày. Cũng không khác là mấy với các ngành khác. Khi chúng ta quay ngược về những ngày đầu của mạng xã hội, một trong những công ty đầu tiên đi theo hướng này – các công ty như Dell, Starbucks – đã có những thành công tuyệt vời ở bước đầu. Tôi đã làm việc cho Comcast, và hiểu rằng mỗi doanh nghiệp đều phải trải qua một loại khủng hoảng nào đó, và khủng hoảng dường như khiến các công ty nhận ra tình hình thực tế.

Brett: Hãy kể cho tôi nghe về hành trình mà Citi đã trải qua trên phương diện mạng xã hội. Trong nội bộ công ty, cách nhìn về mạng xã hội đã thay đổi như thế nào trong vài năm trở lại đây? Anh nghĩ mạng xã hội sẽ phù hợp thế nào đối với thương hiệu của Citi và cộng đồng các khách hàng của Citi hiện nay?

Ngành ngân hàng luôn xoay quanh các mối quan hệ. Mạng xã hội cũng xoay quanh các mối quan hệ. Cả hai có thể đi cùng nhau.

– Frank Eliason, Chủ tịch Global Social Media, Citi Group

Frank: Mạng xã hội chắc chắn sẽ phát triển qua thời gian và sẽ còn tiếp tục mở rộng thêm, cũng như không gian vậy, và việc chú ý đến những bước tiến triển này là rất quan trọng. Đối với Citi, khi tôi gia nhập vào thời điểm gần 3 năm trước, cơ bản là CMO lúc bấy giờ, Michelle Palazzo đang nhìn vào tình hình hiện tại và nói rằng chúng tôi phải tìm ra một cách nào đó để khiến thương hiệu này lật ngược tình thế, và cô ấy đã làm được những việc tuyệt vời khi còn ở vị trí của mình. Theo thời gian, chúng tôi đã thử nghiệm với nhiều cách tiếp cận trên toàn cầu và hiển nhiên đã học tập được từ những kinh nghiệm này. Những gì thu được thật sự đáng khích lệ. Nhưng khi mới gia nhập Citi, mọi người đã hỏi tôi khi tôi: "Tôi không tin được là anh lại làm việc cho ngân hàng!?"

Brett: Gia nhập phe bóng tối đúng không?

Frank: Chính xác, gia nhập phe bóng tối! Anh cứ nghĩ mà xem: Ngành ngân hàng luôn xoay quanh các mối quan hệ. Mạng xã hội cũng xoay quanh các mối quan hệ. Cả hai có thể đi cùng nhau. Vậy, liệu mọi người có thích nghe các thông điệp về thương hiệu hay tầm nhìn của thương hiệu hay không? Chắc là không rồi. Nhưng, lắng nghe lại là một phần của trò chơi của các mối quan hệ, và chúng ta đang ngày càng đi sâu vào mạng xã hội. Ngày nay những cuộc đối thoại xoay quanh các nhân viên, họ trao đổi về cách sử dụng mạng xã hội và làm thế nào họ trở thành những người quảng bá tốt nhất cho thương hiệu – phải có lý do vì sao họ làm việc cho anh. Chúng tôi đang bắt đầu xây dựng câu chuyện này rộng hơn rất nhiều so với cách tiếp cận marketing thông thường. Đó là điều khiến tôi cảm thấy hào hứng với mạng xã hội, luôn luôn là vậy, bởi nó thay đổi cách chúng ta làm việc kia mà.

Mạng xã hội nhấn mạnh xem công ty bạn thực chất là gì, vì thế, nếu bạn có thể thay đổi một vài điều trong cách thức vận hành của mình, điều

này có thể tạo nên thay đổi rất lớn trong nhận thức của người dùng về thương hiệu. Tôi đang rất hào hứng với tất cả những tiềm năng mà mạng xã hội có thể mang lại và chúng ta sẽ thấy sự phát triển mạnh mẽ của những công cụ giúp thực hiện điều này trong thời gian tới. Dù vậy, điều quan trọng hơn cả vẫn là việc thay đổi cách nhìn nhận của doanh nghiệp trong bối cảnh những thay đổi ấy, các nhà quản lý cần hiểu được rằng tất cả những nhân viên của họ đều có khả năng lên tiếng, mỗi nhân viên đang làm nhiều việc khác nhau, và nhà quản lý có thể giúp trang bị công cụ cho nhân viên thay vì nói không với họ.

Brett: Bối cảnh một cuộc đối thoại là khía cạnh vô cùng quan trọng trong truyền thông trên mạng xã hội. Làm thế nào để những đối thoại này có thể thay đổi tính cách của thương hiệu hoặc cuộc sống của thương hiệu, sao cho tương ứng với cách người tiêu dùng nhìn nhận về thương hiệu trong môi trường mạng xã hội?

Frank: Anh cần phải thực sự thay đổi chính thương hiệu của mình, thay vì chỉ tập trung vào thông điệp truyền thông ra bên ngoài; nếu không thấu hiểu các tác động tiềm ẩn thì các thông điệp này sẽ thành vô dụng. Một trong những thứ được yêu thích nhất mà chúng tôi từng làm được chính là giúp đỡ những người đang vật lộn với các khoản vay thế chấp. Tôi yêu thích việc này vì chúng tôi đã lấy những thông tin trên mạng xã hội, thông tin về những gì mà mọi người bàn tán, và chúng tôi mang lại những thay đổi thật sự trong việc kinh doanh, cho đến tận vai trò của những nhân viên trực tiếp hỗ trợ khách hàng tại ngân hàng, những người sẽ giúp khách hàng thực hiện những thay đổi đối với khoản thế chấp của mình. Thay vì là những chuyên viên lo việc giảm thiểu rủi ro thất thoát, các nhân viên này sẽ trở thành chuyên viên về sở hữu nhà, và các thước đo đánh giá công việc của họ sẽ được dựa trên việc họ hỗ trợ những người mua nhà.

Quá trình này cũng cung cấp thông tin cho các bộ phận ngoại tuyến, không chỉ tác động lên cách anh làm việc, mà còn tác động đến rất nhiều việc được thực hiện ngoại tuyến khác; chẳng hạn như chúng tôi đã tập trung vào các khoản vay thế chấp, làm những việc giúp tập trung phục vụ cộng đồng, gặp gỡ các nhóm cộng đồng và liên kết với các tổ chức phi lợi nhuận, và làm những việc để giúp nhiều người có thể giữ được nhà của họ. Nhưng trước tiên, anh cần nhận ra rằng mình không thể kiểm soát tất cả mọi việc và phải tập trở nên cởi mở.

NGÂN HÀNG XÃ HỘI NHÌN TỪ GỐC RỄ

Ngân hàng ASB (New Zealand) đã chỉ cho chúng ta cách thực hiện điều này. Dân số của New Zealand chỉ vào khoảng 4,5 triệu người, vì vậy đến cả một trong những ngân hàng lớn nhất ở đất nước này cũng có quy mô tương đối nhỏ so với các ngân hàng lớn trên thế giới, và cho dù quy mô nhỏ cũng có lợi thế riêng nhưng việc thiếu quy mô và vốn lại là nguyên nhân thường được đưa ra nhất để giải thích vì sao các ngân hàng nhỏ không đầu tư vào mạng xã hội hay công nghệ nói chung.

Vậy làm thế nào một ngân hàng nội địa nhỏ như ASB tại New Zealand lại có thể làm điều đó tốt đến thế, hơn nữa họ còn có thể đánh bại những ngân hàng lớn nhất thế giới trên mạng xã hội? Đó là điều tôi muốn biết khi phỏng vấn Simone McCallum, người đã lãnh đạo các hoạt động truyền thông và nỗ lực trên mạng xã hội của ASB từ Auckland.

Brett: Simone, nhờ bạn kể cho chúng tôi nghe về ngân hàng ASB, khách hàng mà các bạn phục vụ là ai, và vị trí của các bạn trên thị trường New Zealand.

Simone: ASB là một trong những ngân hàng lớn của New Zealand. Ở New Zealand có khoảng 4-5 ngân hàng chủ yếu, nhưng ASB chiếm khoảng 20% thị phần. Xét về khía cạnh mạng xã hội, chúng tôi là ngân hàng hoạt

động trên mạng xã hội nhiều nhất tại New Zealand. Chúng tôi đã đạt được những thành tích vượt ngoài quy mô của mình về số người theo dõi và khả năng tương tác với khách hàng. Chúng tôi dẫn đầu về các hoạt động truyền thông trên mạng xã hội trong ngành ngân hàng.

Lần đầu chúng tôi sử dụng mạng xã hội trong hoạt động ngân hàng là vào khoảng năm 2010, và lúc đó chúng tôi là một trong những ngân hàng đầu tiên làm thế ở New Zealand, và chúng tôi vẫn tiếp tục là ngân hàng dẫn đầu. Như tôi đã nói, chúng tôi nắm giữ khoảng 20% thị phần, và New Zealand có dân số khoảng 4,5 triệu, chỉ có khoảng một nửa trong số đó đã có tài khoản Facebook, và trong số này khoảng một nửa sử dụng Facebook mỗi ngày. Khách hàng của chúng tôi là những người khá chủ động và có khả năng tương tác cao, chúng tôi thường xuyên tiếp xúc với họ vào mỗi ngày. Đây là một việc tuyệt vời đối với thương hiệu của chúng tôi, với cả khách hàng của chúng tôi.

Brett: Làm sao mà các bạn lại đi đến một quyết định chiến lược rằng mạng xã hội cần phải "có chỗ" trong việc các bạn kết nối với khách hàng?

Simone: Đó là câu hỏi mà chúng tôi đã luôn tự đặt ra cho mình. Tại ASB, dịch vụ chăm sóc khách hàng và phát triển quan hệ khách hàng đã luôn là một phần rất quan trọng đối với chúng tôi, vì thế mạng xã hội giống như một sự mở rộng thêm mang tính tất yếu. Chúng tôi đã luôn là một ngân hàng rất đột phá trong lĩnh vực công nghệ, và vì thế khi mạng xã hội bắt đầu trở nên phổ biến, đó là một cơ hội cho chúng tôi, chúng tôi nhìn thấy điều đó, và nắm bắt nó ngay lập tức. Tại thời điểm mà Frank có đề cập lúc nãy, không lâu sau khi chúng tôi bắt đầu, New Zealand đã phải chịu một trận động đất lớn tại Christchurch. Chính cuộc khủng hoảng này đã gắn kết tất cả chúng tôi thành một đội ngũ truyền thông xã hội hoạt động xuyên suốt khắp tổ chức. Chúng tôi đã thật sự cố gắng hết sức mình để

cùng nhau góp sức truyền thông trong giai đoạn khủng hoảng, và kể từ đó, chúng tôi cứ tiếp tục đi từ điểm mạnh này sang điểm mạnh khác và theo đà đó mà vươn lên.

Brett: Là một tổ chức, cuộc khủng hoảng này đã giúp các bạn rút ra được bài học về giá trị của mạng xã hội, cũng như cách mà nó có thể giúp các bạn tương tác với khách hàng, phải không?

Simone: Chính xác là thế. Đó là một cách tuyệt vời để chúng tôi đóng góp những nỗ lực cho sự phục hồi sau khủng hoảng một cách thiết thực nhất, với tất cả khả năng của chúng tôi. Đương nhiên, việc đưa thông tin đến người dùng, theo dõi được tình trạng của nhân viên bị ảnh hưởng bởi động đất cũng là một phần của câu chuyện. Chúng tôi đã thấy những người không thể tiếp cận với vốn, với tiền của họ, và họ chẳng còn lại gì sau cơn động đất. Chúng tôi có thể hướng dẫn họ đến một nơi họ có thể bước vào và nhận một thẻ ghi nợ để họ có thể lấy được tiền của mình, và chúng tôi cũng có thể lập tức giúp họ trao đổi về những thắc mắc liên quan đến bảo hiểm với những người đã trải qua những việc tương tự. Mạng xã hội đã thật sự trở nên ngày càng quan trọng trong tổ chức của chúng tôi, nó như một phương tiện rất đơn giản giúp cập nhật những điều đang diễn ra, và cập nhật cả những cảm nhận và tình cảm nói chung của người dùng về cách thức ASB đã hỗ trợ họ.

Brett: Chúng ta đang nói về mạng xã hội khi xét đến các hoạt động có quy mô rộng của nó; nhưng đâu là những kênh truyền thông chính trên mạng xã hội mà ASB sử dụng để kết nối với người dùng của mình? Ngoài Facebook, các bạn còn sử dụng những mạng xã hội nào khác?

Simone: Facebook có thể là nền tảng lớn nhất của chúng tôi, nhưng chúng tôi cũng dùng cả Twitter, mạng này có đối tượng khách hàng khác so với Facebook. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, Facebook có nhiều đối

tượng nữ hơn nam một chút, trong khi Twitter thì có nhiều nam hơn nữ một chút. Chúng tôi cũng nhận thấy những người sử dụng Twitter có vẻ thích sử dụng di động hơn, họ thông thạo công nghệ hơn một chút, và họ là những người cập nhật xu hướng sớm hơn. Chúng tôi có rất nhiều chuyên viên phát triển phần mềm và những người thông thạo công nghệ mạng xã hội, chúng tôi cũng có nhiều người chuyên trách mảng truyền thông, nhà báo, cũng như các nhà quảng cáo và marketing nữa. Ngoài Twitter, chúng tôi cũng sử dụng mạng xã hội dành cho người đi làm LinkedIn và xem nó như một kênh tuyển dụng. Ngoài ra còn có Google Plus, YouTube, Instagram, Pinterest và Foursquare. Chúng tôi phủ sóng rộng rãi trên hầu hết các mạng xã hội lớn. Chúng tôi không dùng Yahoo/Tumblr, nhưng dùng hầu hết các mạng còn lại.

Brett: Thật tuyệt! Nếu như vậy thì các bạn hẳn phải có một đội ngũ tuyệt vời vừa có kỹ năng lẫn am hiểu công nghệ-kỹ thuật. Hãy kể cho tôi nghe về một vài thành viên trong nhóm chuyên trách mạng xã hội của các bạn nào. Bạn đã tuyển dụng họ từ trong nội bộ ngân hàng hay đã đưa họ vào từ bên ngoài? Và những người này cần những kỹ năng nào để tham gia vào đội ngũ truyền thông trên mạng xã hội của bạn?

Simone: Chúng tôi phát triển theo mô hình tập trung và lan tỏa thông tin (hub-and-spoke): Chúng tôi có một nhóm nhỏ chỉ gồm ba người chuyên trách truyền thông trên mạng xã hội, bắt đầu từ nhóm này, chúng tôi có thể liên lạc với các nhân viên làm việc trong bộ phận đường dây nóng – nơi chúng tôi thực hiện nghiệp vụ hỗ trợ khách hàng. Đối với đội ngũ chủ chốt, những người làm rất nhiều việc để quản lý cộng đồng, chúng tôi quản lý các chiến dịch trên mạng xã hội, và chúng tôi có một biên tập viên truyền thông xã hội chuyên viết các bài đăng trên blog. Chúng tôi cũng là ngân hàng duy nhất tại New Zealand có trang blog, chúng tôi vừa tung ra nó vào

tháng 12/2012. Chúng tôi vừa bắt đầu đi vào hoạt động nhịp nhàng trong việc xuất bản các nội dung, chúng tôi tập trung nhiều hơn vào việc kể chuyện, những câu chuyện đằng sau ASB, rằng vì sao chúng tôi cố gắng làm việc này, giải thích cho khách hàng về những câu chuyện hậu trường, minh họa cho tư duy lãnh đạo trong ngành ngân hàng, v.v... Tất cả được truyền tải thông qua trang blog và các kênh khác, chứ không chỉ đơn thuần là đăng lên một trang web.

Khi nghĩ đến những kỹ năng cần thiết, chúng tôi cần một người có khả năng viết lách, một người có thể làm nhiều việc cùng một lúc, và phải là người rất năng động trên mạng xã hội – điều này rất quan trọng, và người này phải có khả năng hiểu được trải nghiệm của người dùng và nhận ra những điểm có thể tương tác với người dùng trong suốt trải nghiệm đó. Đâu là những điểm mấu chốt gây phiền hà trong ngành dịch vụ tài chính? Đâu là những điểm chính khiến khách hàng cảm thấy bực mình, khó chịu? Hãy trở thành người làm việc vì khách hàng, đó chính là điểm mấu chốt đối với một tổ chức lớn, để có thể tuyên bố rằng: "Bây giờ, chúng tôi đã có một cách nhìn mới về vấn đề này" – chỉ có một số ít người ở đây có thể phản đối điều này.

Brett: Simone, làm thế nào mà bạn lại đi vào ngành này? Rõ ràng bạn rất đam mê công việc này, bạn đã trải qua những công việc gì trước khi nhận vai trò tại ASB?

Simone: Tôi làm việc tại ASB đã hơn mười năm, và tôi luôn làm việc trong lĩnh vực ngân hàng trực tuyến, hoặc kênh Internet. Mạng xã hội chỉ trở thành một phần trong cách mọi người đối thoại với chúng tôi trên Internet trước khi mảng của chúng tôi chính thức xuất hiện. Luôn có những người tìm cách trò chuyện với chúng tôi qua mạng xã hội cũng là những người sử dụng ngân hàng trực tuyến và trang web của chúng tôi qua di

động, và ngược lại. Hiển nhiên, đây là những người cần sự hỗ trợ, cần được giải đáp thắc mắc, họ cũng có thể là những khách hàng thường xuyên sử dụng mạng xã hội, vì thế ngân hàng cần tạo dựng sự hiện diện của mình trên mạng xã hội. Qua thời gian, dần dà chúng tôi hình thành được một đội ngũ thuộc bộ phận marketing, và hiện nay chúng tôi đã chuyển sang mô hình hoạt động tập trung và lan tỏa thông tin. Bộ phận HR(5) thường xuyên đưa ra những thông điệp tuyển dụng, và toàn bộ đội ngũ trong nội bộ công ty đều tham gia hỗ trợ khách hàng, và chúng tôi đã chuyển sang giai đoạn đột phá tiếp theo trong mô hình kinh doanh.

[5] HR (human resources): nhân sự.

CÁCH TIẾP CẬN CỦA DOANH NGHIỆP VỚI MẠNG XÃ HỘI: CẤM CẢN HAY KHUYẾN KHÍCH?

Rất nhiều người đã nói trên các phương tiện truyền thông về những cách tiếp cận mạng xã hội khác nhau của các tổ chức tài chính khác nhau. Trên khắp Phố Wall và trong ngành ngân hàng hiện nay, có nhiều công ty vẫn còn cấm nhân viên sử dụng các trang web như YouTube hay Facebook(6). Nhiều người đã cười nhạo nghịch lý khi Goldman Sachs đầu tư 450 triệu USD vào Facebook trước khi IPO, trong khi lại cấm nhân viên sử dụng Facebook, Twitter và các mạng xã hội khác(7). Có thể khiến các lãnh đạo sử dụng mạng xã hội thường là điều vô cùng khó khăn, vì thế tôi đã hỏi Frank và Simone xem ở Citi và ASB, bộ phận của họ đã được hỗ trợ như thế nào.

[6] Xem Michael Kaplan, "Bị cấm trên Phố Wall: Facebook, Twitter và Gmail", NYTimes DealBook, 22/11/2012.

[7] Austin Carr, "Facebook vẫn bị cấm ở Goldman Sachs, bất chấp khoản đầu tư đến 450 triệu USD", FastCompany, ngày 05/01/2011.

Brett: Simone, các bạn đã nhận được những hỗ trợ nội bộ như thế nào trong tổ chức?

Simone: Chúng tôi đã nhận được rất nhiều hỗ trợ. Từ tận Barbara Chapman, CEO của chúng tôi, người đã phát biểu vô cùng nhiệt huyết về mạng xã hội. Việc này đã tạo điều kiện cho chúng tôi trong nội bộ tổ chức. Chúng tôi cũng nhận được nhiều hỗ trợ từ bộ phận marketing, từ nhiều lãnh đạo cấp cao khác. Và với những gì xảy ra tại thời điểm khủng hoảng sau trận động đất Christchurch hồi cuối năm 2010, mọi người đã thấy rõ ràng hơn, tường minh hơn về những điều đang xảy ra và về giá trị thật sự của mạng xã hội.

Brett: Quả là một hành trình thú vị. Đối với những nền tảng mạng xã hội, bạn xem đó là nơi để thực hiện các chiến dịch marketing, là một cơ cấu giúp hỗ trợ khách hàng nhiều hơn, hay là một nơi tổng hòa, cho phép đồng thời diễn ra nhiều hoạt động?

Simone: Đó là sự tổng hòa. Đương nhiên là chúng tôi có thực hiện nhiều chiến dịch marketing, và chúng tôi cũng thực hiện các chiến dịch marketing đặc biệt chỉ tập trung vào mạng xã hội và các cộng đồng trên mạng xã hội thay vì hướng đến tất cả mọi người. Chúng tôi thực hiện nhiều chiến dịch trên mạng xã hội dành riêng cho những nhóm khách hàng mục tiêu ấy, cũng có cả một số chiến dịch cho tất cả mọi khách hàng hiện tại hay khách hàng tiềm năng. Chúng tôi có các chiến dịch truyền thông trong thời kỳ khủng hoảng, và chúng tôi cũng nói nhiều đến cộng đồng và các hoạt động tài trợ cộng đồng, chẳng hạn chúng tôi đang ủng hộ cho một số cơ sở từ thiện. Chúng tôi đảm nhiệm việc dẫn dắt thế hệ, dẫn dắt khách hàng trong hoạt động dịch vụ khách hàng, hoạt động HR và tuyển dụng, và tất cả các hoạt động truyền thông cần thiết.

Brett: Bây giờ, chúng ta hãy bàn về cách triển khai mạng xã hội, cách mà mạng xã hội làm thay đổi tổ chức và cách nó thay đổi các yếu tố trong việc giao tiếp với khách hàng.

Frank, chúng ta vừa được nghe Simone chia sẻ về cách ASB tận dụng mạng xã hội. Vậy Citi sử dụng mạng xã hội như thế nào? Các mạng xã hội nào được các anh sử dụng? Và các anh tương tác với người dùng như thế nào trên các mạng đó?

Frank: Chúng tôi sử dụng nhiều mạng xã hội khác nhau. Khi anh nhìn ra tầm thế giới, hầu như tất cả các mạng đều được sử dụng, không theo cách này thì cũng theo cách khác. Dĩ nhiên, Facebook vẫn là nền tảng lớn nhất, nhưng chúng tôi cũng đã làm rất nhiều trong việc tạo lập nội dung và phủ sóng nội dung trên đa dạng nền tảng mạng xã hội, và việc này đã vượt qua được rất nhiều giới hạn. Ấn tượng – đó là những gì anh cảm nhận được khi theo dõi các nội dung và cách thức chúng lan truyền trên Internet, cách chúng tác động đến thương hiệu, không chỉ tại Bắc Mỹ nơi chúng tôi đặt trụ sở, mà còn trên khắp toàn cầu. Vấn đề không nằm ở phương pháp hay ở vị trí địa lý; vấn đề là cách anh thực hiện, đây mới là điều quan trọng nhất.

Brett: Khi nói đến hành trình này, một trong những điều anh đã chỉ ra (ở đây sẽ khác biệt một chút so với ASB vì Citi đã là một thương hiệu toàn cầu) là nếu một người nào đó, chẳng hạn một khách hàng của Citi ở Singapore chẳng hạn, người này hoàn toàn có thể tìm đến tương tác trên trang Facebook của Citi ngay cả khi đang ở bất cứ đâu trên thế giới; vậy thì khi đó thì ai sẽ là người trả lời và tương tác với khách hàng này? Đó sẽ là một nhân viên từ Singapore hay một người ở New York?

Frank: Chúng tôi có nhiều trang Facebook khác nhau, và hy vọng rằng khách hàng sẽ được hướng dẫn về đúng trang hỗ trợ, trong phần lớn

trường hợp là như vậy. Tại mỗi quốc gia, ít nhất là trên Facebook, chúng tôi có một đội ngũ do chính thị trường đó quản lý. Tuy nhiên, một trong những điều chúng tôi cần làm tốt hơn là bảo đảm rằng chúng tôi kết nối được với nhau. Chẳng hạn như có một số nội dung rất tốt mà chúng tôi đã làm và nói tại thị trường Bắc Mỹ, vậy thì phải làm sao để có thể đưa được nội dung đó lan rộng đến các quốc gia khác để các nước này có thể sử dụng nội dung đó? Điều này đang được bàn bạc và cân nhắc.

Chúng tôi cũng có những nơi khác và những mạng xã hội khác như Twitter chẳng hạn, và một trong số những thử thách đối với một thương hiệu toàn cầu chính là đôi khi chúng tôi có thể thấy mình qua rất nhiều lăng kính. Hãy trung thực với nhau nhé, trong ngành ngân hàng, vì các quy định và cách thức vận hành của ngành, chúng ta thường cố ý khoác lên mình nhiều lăng kính khác nhau. Tuy nhiên, cuối cùng thì người tiêu dùng cũng chỉ nhìn nhận anh như một thương hiệu thôi. Làm thế nào anh có thể xử lý việc này? Một trong những cách chúng tôi làm là sử dụng thống nhất cùng một hệ thống phần mềm hỗ trợ. Bằng cách này, chúng tôi có thể dễ dàng chuyển một dòng Tweet hay thậm chí là một bình luận trên Facebook về đúng quốc gia hoặc đến cụ thể một nhân viên phù hợp để giải đáp. Các quản lý cộng đồng của chúng tôi làm việc trong bộ phận marketing và quản lý các kênh truyền thông trên mạng xã hội, nếu có vấn đề gì liên quan đến dịch vụ, họ có thể dễ dàng chuyển vấn đề này đến đội ngũ dịch vụ khách hàng và giải quyết một cách êm đẹp cho người dùng.

Đó chính là điều mà chúng tôi đang hướng đến. Và chúng tôi đang lồng ghép nó vào hầu như mọi việc chúng tôi làm, hy vọng rằng đây sẽ là hướng tiếp cận có giá trị lâu dài. Điều quan trọng là mỗi người chúng tôi đã bắt đầu nhìn nhận bản thân như một thương hiệu.

Brett: Có vẻ như các anh đang có cả một mạng xã hội nội bộ, và nó đang quản lý mạng xã hội liên kết ra bên ngoài, với công chúng. Anh quản lý mạng nội bộ này trên nền tảng nào? Đây có phải là quy trình mà Citi đã có chủ ý xây dựng?

Frank: Không, chúng tôi vẫn đang trong quá trình triển khai Sprinklr.

Phần mềm này cho phép chúng tôi quản lý Facebook của mình, cũng như Twitter, và tất cả những tương tác với khách hàng xảy ra trên mạng. Tất nhiên, chúng tôi cũng bổ sung một số thứ để đáp ứng nhu cầu của mình, nhưng phần lớn các thành phần của Sprinklr đều hoạt động tuyệt vời.

Brett: Simone, về vấn đề quản lý tương tác, làm thế nào mà các bạn xử lý các kết nối hay tương tác diễn ra ngoài giờ làm việc của ngân hàng? Tôi thấy một vài thương hiệu trên Twitter cứ đến năm giờ chiều lại có thông báo: "Xin cảm ơn bạn rất nhiều. Chúng tôi đã kết thúc giờ làm việc hôm nay. Nếu các bạn cần hỗ trợ, chúng tôi sẽ hoạt động trở lại vào 10 giờ sáng mai". Nhưng, các kênh này lại được người tiêu dùng sử dụng 24 tiếng một ngày. Anh đã giải quyết vấn đề này như thế nào?

Simone: Đây là một vấn đề rất thực tế. Chúng tôi có các khách hàng liên lạc đến, ở mọi thời điểm, bất kể sáng đêm, có những khách hàng thường di chuyển nên họ liên lạc từ một múi giờ khác, cũng có những khách hàng làm việc tại nước ngoài, hoặc đơn giản đó những khách hàng đột nhiên nảy ra thắc mắc liên quan đến ngân hàng trong lúc đang sử dụng Facebook để liên lạc với bạn bè và gia đình, v.v... Vì thế cũng dễ hiểu cho việc khách hàng tương tác với chúng tôi ở bất kì thời điểm nào. Chúng tôi phục vụ khách hàng trên các trang mạng xã hội, Facebook và Twitter, bảy ngày một tuần. Chúng tôi cố gắng lúc nào cũng có nhân viên từ lúc sáng sớm, khoảng 7 giờ sáng đến 11 giờ đêm mỗi ngày. Chúng tôi có những

nhân viên làm ca sớm, và chúng tôi có sự sắp xếp nhân lực, chúng tôi cố gắng phản hồi các câu hỏi trong vòng một giờ đồng hồ tính từ khi khách hàng liên lạc. Không phải thứ gì cũng cần phải có câu trả lời, nhưng nếu có một câu hỏi đặt ra cho chúng tôi, thì chúng tôi cần trả lời nó, và chúng tôi sẽ làm việc đó.

Brett: Simone, bạn đã nói: "Không phải thứ gì cũng cần phải có câu trả lời". Chúng ta nhận thấy rằng khi một khách hàng sử dụng mạng xã hội thì đó có thể là vì đôi khi họ muốn được lắng nghe, đôi khi họ muốn tuyên bố ý kiến của mình. Cũng như sẽ có lúc họ phàn nàn. Anh xử lý những trường hợp này như thế nào, khi đó không phải là yêu cầu dịch vụ, mà là các khách hàng đang nói về các vấn đề trải nghiệm của họ?

Simone: Trước tiên chúng tôi hỏi xem chúng tôi có thể giúp được gì.

Nếu họ đã có một trải nghiệm tồi tệ, chúng tôi chắc chắn sẽ sửa chữa điều đó, và sau đó chắc chắn chúng tôi sẽ cố gắng sửa chữa, và chúng tôi trân trọng cơ hội này như một dịp nhìn nhận lại vấn đề. Có lẽ nếu họ đã có một trải nghiệm tồi tệ với một nhân viên nào đó hoặc một sản phẩm nào đó, trong nhiều trường hợp họ sẽ đến trang Facebook của chúng tôi, và thường thì họ chỉ có nhu cầu được trút giận, xả bớt sự bực mình. Đó là một cách để công khai kể ra trải nghiệm của họ. Chúng tôi luôn sẵn lòng giúp họ làm điều này, và chúng tôi sẽ liên lạc với họ, trò chuyện, xem xét trường hợp này, sau đó sẽ chuyển đến nơi có thể giải quyết được cho khách hàng.

Trong một vài trường hợp, có thể chúng tôi không thay đổi được gì, nhưng trong hầu hết trường hợp thì có thể đó chỉ là một trải nghiệm không tốt, nó giúp chúng tôi thấy rõ một số điều cần được thay đổi trong ngân hàng, hoặc đã có một quy trình không được tuân thủ. Hệ quả sau đó có thể là một khóa hay một lớp đào tạo thêm cho đội ngũ trực điện thoại, đại loại như thế. Với chúng tôi, đó chắc chắn là cơ hội để chúng tôi cải thiện chính

mình. Nếu bạn không biết điểm sai nằm ở đâu, bạn sẽ không thể sửa chữa nó được – vì thế chúng tôi đón nhận tất cả những nhận xét trên các trang mạng xã hội của chúng tôi.

Brett: Frank này, ngoài công việc tại Citi, anh còn được biết đến như một tác giả nổi tiếng. Anh vừa viết một cuốn sách có tựa đề @YourService. Theo anh thì việc phản hồi cho khách hàng đóng vai trò quan trọng thế nào trong quá trình các anh gắn kết với họ, ngay cả khi các anh buộc phải tương tác vì có phát sinh vấn đề trong việc xây dựng nhận diện hay tiếng nói của thương hiệu?

Frank: Việc này, theo tôi là cần sự nhìn nhận đa chiều. Thường thì người ta hay nói: "Ồ, anh phải trả lời mọi thứ", nhưng tôi có thể đưa ra nhiều ví dụ về các trường hợp đáng lẽ chúng tôi không nên trả lời, tôi cho rằng anh cần phải xem xét tình hình để xem người khác đang nói gì. Có một trường hợp nổi tiếng trong ngành bảo hiểm, đó là về một vấn đề bị thổi phồng lên và công ty bảo hiểm đã phản hồi. Câu chuyện xoay quanh một vụ kiện tụng và chẳng có gì tốt đẹp để mà công ty này phải phát ngôn. Nhưng công ty này đã lên tiếng, vì có ai đó đã chỉ thị phải lên tiếng, và tình hình trở nên tồi tệ hơn với họ.

Khi gặp tình huống như vậy, tôi luôn tự đặt ra câu hỏi: liệu có ai trong chính cộng đồng có thể trả lời cho tình huống này, hoặc trả lời tốt hơn chúng tôi? Anh phải nhận ra điều đó. Có những trường hợp mà chính cộng đồng có thể làm tốt hơn doanh nghiệp. Hãy hoan nghênh điều này, và tạo điều kiện cho nó diễn ra. Hãy đợi thêm một khoảng thời gian; anh không nhất thiết phải vội vã đưa ra câu trả lời.

Nếu không có cách nào để chính cộng đồng trả lời, nếu người duy nhất có câu trả lời là chính doanh nghiệp thì anh cần phải lên tiếng, và phải lên tiếng thật nhanh chóng. Tốc độ là tất cả đối với mạng xã hội; đây là

điều mà những người có nhiệm vụ giải đáp các vấn đề này cần phải biết và cần phải học. Nhưng đôi khi đây là một quá trình rút kinh nghiệm; anh nhìn vào tình huống này và nói: "Ồ, đây là cách mình nên giải quyết vấn đề này", sau đó tình huống tương tự xảy ra ngày hôm sau nhưng lại cần một cách tiếp cận khác. Trong cuốn sách của mình, tôi đã đưa ra những ví dụ về cách các công ty nên trả lời, và nên trả lời với những thông tin gì, trong đó có những ví dụ đúng và ví dụ sai.

Brett: Hình thức xuất hiện nào đã trở nên phổ biến hơn mà mạng xã hội đã mang lại cho Citi chỉ sau vài năm anh làm việc tại đây?

Frank: Trong nội bộ công ty, các lãnh đạo cấp cao đều hiểu rất rõ những cố gắng của chúng tôi trên mạng xã hội, nhưng họ cũng hiểu rõ và rất hứng thú với những khả năng mà mạng xã hội có thể mang lại. Một trong những khả năng khiến các lãnh đạo cao cấp yêu thích chính là chúng tôi có được góc nhìn từ bên trong những việc đang diễn ra đối với doanh nghiệp – mạng xã hội và các công cụ lắng nghe trên nền tảng của nó đã mang lại khả năng đặc biệt này.

Xét trên một khía cạnh khác, chúng tôi đã bỏ ra nhiều nỗ lực để sử dụng các công cụ mạng xã hội nội bộ, và dĩ nhiên đã sử dụng các công cụ này theo cách thức có thể mang lại lợi ích lớn nhất trong việc kết nối tất cả chúng tôi trên phạm vi toàn cầu. Các công cụ này sẽ còn tiếp tục được cải tiến, chúng sẽ trở nên vô cùng mạnh mẽ, nhưng đồng thời cũng cần phải hiểu một điều, công cụ không phải là tất cả. Mạng xã hội sẽ ngày càng xoay quanh văn hóa, và điều quan trọng là tính cách của doanh nghiệp, còn công cụ chỉ là một cách thức để thực hiện việc truyền thông chứ không thể là phép màu. Điều này cho phép chúng tôi đi sâu hơn vào việc xây dựng một tổ chức kết nối chặt chẽ với nhau.

Brett: Hãy đi vào chi tiết về việc bằng cách nào mà mạng xã hội lại trên đà phát triển để trở thành một nền tảng. Chúng ta đã nói về vấn đề các kỹ năng, công nghệ cần thiết và chúng ta đã nói đến cách mà doanh nghiệp có thể hỗ trợ mạng xã hội.

Simone, bạn thấy hiện nay đâu là điểm lý thú trong những cách tương tác với người tiêu dùng, hay các sản phẩm và dịch vụ được thực hiện trên nền tảng mạng xã hội mà chúng ta sẽ không thể thực hiện được khi dùng cách đối thoại và hướng tiếp cận truyền thống? Chẳng hạn, bạn đang làm gì trên Facebook, điều đó có vượt ra ngoài những điều thông thường không?

Simone: Chúng tôi đang thực hiện một số việc tương đối khác biệt. Một là chúng tôi có một chi nhánh ảo, tức là một trang web chat được bảo mật và riêng tư. Đó là một ứng dụng trên Facebook nhưng nó cho phép trò chuyện cá nhân, và anh sẽ tham gia một cuộc trò chuyện được bảo mật, đây là cuộc trò chuyện trực tiếp với một nhân viên tư vấn, và anh có thể trao đổi với họ bất cứ điều gì liên quan đến các nhu cầu về ngân hàng của chúng tôi. Ngày nay anh chỉ có thể sử dụng tính năng này trên Facebook. Và nó đã được nhiều khách hàng hoan nghênh nhiệt liệt và sử dụng thường xuyên. Chúng tôi có một nhóm khách hàng sử dụng công cụ này để thường xuyên trao đổi với chuyên viên tư vấn.

Một điều nữa mà chúng tôi đang thực hiện chính là việc thanh toán trên Facebook thông qua di động. Trong ứng dụng di động ASB, có thể được sử dụng cả trên điện thoại AppleiOS, Android và Windows, anh có thể lựa chọn thanh toán cho một người bạn trên Facebook. Nếu tôi muốn thanh toán cho anh, Brett, thì tôi chỉ cần nhấn vào nút thanh toán trên Facebook nằm trong ứng dụng ngân hàng trên điện thoại, chọn tên anh từ một danh sách, và hình ảnh đại diện trên Facebook của anh sẽ xuất hiện, tôi chỉ cần

nhập số tiền muốn chuyển, và click, thế là xong. Anh sẽ nhận được một thông báo qua Facebook rằng tôi đã chuyển cho anh một khoản tiền, và anh có thể nhận nó từ đây. Đó là một quy trình đơn giản, dễ dàng.

Brett: Thế nếu tôi không phải là khách hàng của ASB thì sao?

Simone: Anh không cần phải là một khách hàng; đây là một trong những điểm tuyệt vời nhất của tính năng này. Nếu anh không phải là khách hàng, thì khi anh click vào thông báo, nó sẽ dẫn anh đến một trang Facebook, tại đó, anh có thể cung cấp thông tin tài khoản của anh vào một trang đã được bảo mật, từ đó thông tin được đưa về ASB, và chúng tôi sẽ xử lý giao dịch này đến ngân hàng của anh tại New Zealand.

Đây chỉ là một cách để thoát khỏi những thủ tục rườm rà trong cuộc sống, và khiến việc sử dụng ngân hàng trở nên dễ dàng và thuận tiện hơn. Anh đang ăn trưa với bạn và muốn chia hóa đơn thanh toán; một người trong số các anh sẽ trả tiền cho bữa ăn, rồi anh sẽ trả lại cho anh ta khoản tiền đó ngay tức thì mà không cần phải nhớ trong đầu việc trả nợ; anh có thể làm việc đó ngay lúc đó, ngay ở đó, nhờ vào điện thoại di động; chỉ cần có kết nối trên Facebook với nhau.

Brett: Frank, còn theo kinh nghiệm của anh thì sao? Anh đang thấy điều gì khiến anh nghĩ là lý thú trên các mạng xã hội xét về phương cách tiếp cận mới đối với dòng tiền, dịch vụ khách hàng, hay giao dịch ngân hàng theo bối cảnh (contextualizing banking)?

Frank: Những lĩnh vực này liên tục chuyển biến, và chúng tôi đã xem xét nhiều số liệu trong thời gian gần đây; anh đang nhìn thấy một số suy giảm trong một vài khía cạnh trên Facebook, một sự tăng trưởng của Twitter, v.v... tất cả luôn luôn thay đổi. Nhưng, tôi đồng ý rằng lĩnh vực thanh toán là một trong những hiện tượng vô cùng lý thú đang xảy ra trên mạng xã hội. Mới đây, Google bắt đầu cho phép người dùng thanh toán và

chia sẻ tiền thông qua Gmail. Đây là điều vô cùng thú vị, vì nhiều ngân hàng, trong đó có Citi, đã cho phép anh chuyển tiền qua email được một thời gian – đây là điều không mới, nhưng rất nhiều người đã cho rằng: "Ồ, tính năng mới này của Gmail thật là tuyệt diệu!" Những điều như vậy cứ liên tục xuất hiện để giúp cho việc chuyển tiền từ nơi này sang nơi khác hoạt động thật dễ dàng.

Điều chúng tôi cần quan tâm chính là những thay đổi trong phong cách truyền thông. Chúng tôi đang thấy người dùng rời khỏi Facebook, để tìm đến với những mạng khác như Twitter, nơi họ vẫn có thể công khai mà vẫn có được những không gian và ứng dụng vô cùng riêng tư. Để có thể sử dụng mạng xã hội để giao tiếp với bất cứ ai mà họ muốn, trong một không gian mà họ cảm thấy thoải mái, tôi kỳ vọng rằng sẽ xuất hiện sự thay đổi trong cách chúng ta thực hiện dịch vụ khách hàng, một khi chúng ta tính đến những yếu tố này.

Một khía cạnh khác của vấn đề là tầm quan trọng vô cùng to lớn của các video. Video sẽ đóng vai trò thay đổi cuộc chơi theo nhiều cách thức khác nhau – một khi chi nhánh ngân hàng đã nằm gọn trong chiếc điện thoại. Làm thế nào anh có thể tận dụng nó, biến nó trở nên cá nhân hóa hơn, và xây dựng những kết nối riêng tư? Tôi tin rằng video sẽ trở thành một thành phần quan trọng nữa trong những gì chúng ta thấy ở tương lai.

Brett: Thật thú vị là chúng ta đã thấy tất cả các ngân hàng hiện nay đều đưa ra công nghệ "giao dịch viên qua video". Bank of America vừa tung ra các máy ATM với giao dịch viên video được tích hợp trong máy. Nhưng sự thật là chúng ta mang theo các thiết bị mỗi ngày, điện thoại thông minh hay máy tính bảng, và chúng ta có thể làm được điều y hệt như thế. Tại sao tôi lại phải đến một chi nhánh hay máy ATM khi tôi có thể đơn giản

là nhấn vào Facebook và nói chuyện với một tư vấn viên hay chuyên viên thông qua kênh này, hoặc thông qua Skype?

Thế hệ 8X đã được chứng minh là có cách tương tác với thương hiệu thiên về hình ảnh hơn nhiều. Chúng ta đã chứng kiến What's App, Instagram, Pinterest, Tumblr, thành công về những mặt nào đó. Sẽ là rất lý thú khi thấy cách video và các thông điệp qua video giữ một vai trò liên tục trong việc phát triển hình ảnh của thương hiệu.

Simone, trong tương lai, bạn nghĩ điều gì sẽ mang lại tác động thật sự? Liệu bạn có nghĩ rằng chúng ta sắp chứng kiến tình trạng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ngân hàng hay tài chính sẽ chỉ xuất hiện trên mạng xã hội, hay theo những cách tiếp cận đặc thù cho mạng xã hội, khác hẳn cách tiếp cận thông thường của ngành bán lẻ?

Simone: Chúng ta sẽ chứng kiến một cuộc cách mạng, và mạng xã hội cũng như quảng cáo trực tuyến sẽ ngày càng khắng khít với nhau hơn, vì thế sẽ không còn khái niệm mạng xã hội đơn thuần; mà còn là trực tuyến và di động nữa. Đây là sự kết hợp của tất cả những điều này. Có lẽ trong tương lai chúng ta sẽ thấy nhiều giải pháp cho vay ngang hàng hơn nữa. Sẽ rất lý thú khi được chứng kiến cách những giải pháp này phát triển và thay đổi trong những năm tới.

BÀI HỌC RÚT RA

Trong thế giới của mạng xã hội, vấn đề không phải ở việc kiểm soát; mà rõ ràng là ở đối thoại. Điều mà ASB và Citi đều đã học được trong suốt thời gian 3 hay 4 năm tham gia tích cực vào mạng xã hội dưới cương vị một doanh nghiệp chính là các ngân hàng nhất thiết phải tham gia vào các kênh mạng xã hội, chí ít vì đây là nơi có khách hàng của họ.

Bạn không thể coi truyền thông trên mạng xã hội đơn giản là một bộ phận phụ thêm

Đối với các tổ chức, mạng xã hội không chỉ là một bộ phận như trực tổng đài, chỉ ngồi đấy chờ đợi khách hàng gọi tới trên Facebook; mà cũng không phải là một đội ngũ toàn các nhà marketing cân đong các thông điệp để tìm kiếm khách hàng mới hay tăng doanh số. Mạng xã hội đã phát triển thành một thứ mới, và không còn phù hợp hoàn toàn với những cách tiếp cận trong tổ chức truyền thống. Cả Simone từ ASB và Frank từ Citi đều miêu tả liên tục mạng xã hội như một cuộc trò chuyện hay thảo luận với khách hàng. Thêm vào đó, chúng ta mặc định rằng sự hiện diện của ngân hàng trên mạng xã hội sẽ trở thành đại diện không thể tách rời của thương hiệu.

Như vậy, nếu thương hiệu của họ không có được một số phẩm chất nhất định để có thể được nhấn mạnh hoặc hỗ trợ thông qua mạng xã hội, thì mạng xã hội có thể sẽ trở thành một hình ảnh thương hiệu khác do chính cộng đồng tạo ra.

Truyền thông trên mạng xã hội dường như còn hơn là một phòng ban hay một đội ngũ – đó là khả năng của cả một tổ chức. Còn hơn cả một bộ phận được đưa thêm vào bộ phận IT hoặc tìm hiểu thị trường. Đó là một cách tiếp cận đối với tương tác khách hàng, trao đổi, và tính cởi mở để lắng nghe và giải đáp cho cộng đồng những khách hàng của họ, và đám đông công chúng.

Kiểm soát, dù tích cực hay tiêu cực, không phải là điều mà một doanh nghiệp hay tổ chức có thể áp đặt lên cộng đồng mạng xã hội, nhưng sự tham gia là vô cùng cần thiết để thể hiện sự quan tâm chân thành và chú ý đến các khách hàng mà ngân hàng đang phục vụ. Nếu doanh nghiệp không tham gia mạng xã hội, thì người tiêu dùng có thể chiếm lấy quyền kiểm soát hay ít ra là tự tạo ra những thông điệp lan rộng khắp cộng đồng, như trong trường hợp của Phong trào Chiếm lấy Phố Wall[8] trong thời kỳ

khủng hoảng kinh tế. Nhưng cộng đồng cũng có thể trở thành đồng minh lớn nhất của ngân hàng.

[8] Phong trào Chiếm lấy Phố Wall (Occupy movement): cuộc biểu tình bắt đầu diễn ra ngày 17 tháng 9 năm 2011 tại Thành phố New York. Mục đích của cuộc biểu tình là để bắt đầu chiếm đóng lâu dài Phố Wall, lên án giới ngân hàng, thủ phạm của cuộc khủng hoảng tài chính 2008. Phong trào này đã kêu gọi 20.000 người đến tập hợp để tràn ngập vào khu vực Hạ Manhattan vào ngày 17 tháng 9 năm 2011. (ND)

Cộng đồng xây dựng sự ủng hộ

Những khách hàng sử dụng mạng xã hội và có trải nghiệm tích cực với nhãn hàng có thể nhanh chóng trở thành những người tuyên truyền cho nhãn hàng và bắt đầu lan truyền những thông điệp tích cực về nhãn hàng trên khắp các kênh mạng xã hội. Các thương hiệu mới và công ty khởi nghiệp đã hoạt động đặc biệt hiệu quả trong thời gian gần đây nhờ hai lý do chung nhất:

1. Họ không có một thương hiệu truyền thống mà họ sợ mất kiểm soát.

2. Họ thường xây dựng các giải pháp để đáp ứng một nhu cầu của đám đông hoặc của những khách hàng họ muốn phục vụ, vì thế việc ủng hộ cho nhãn hàng được thực hiện dễ dàng hơn.

Tuy có nhiều cạnh tranh và các chiến dịch truyền thông của ngân hàng có thể được thực hiện để giúp trang Facebook của họ trở nên nổi tiếng, đó vẫn không phải là sự ủng hộ. Ủng hộ không phải là việc một khách hàng kết bạn với một công ty trên Facebook; tôi không nghĩ điều này là khả thi. Nhưng một thương hiệu tốt và có tính kết nối cao là thương hiệu hoạt động với tính minh bạch cao nhất có thể, họ tương tác một cách trung thực với người tiêu dùng nhằm tìm cách giải quyết những vấn đề của họ, có thể xây

dựng được sự ủng hộ sâu sắc – người tiêu dùng sẵn sàng bảo vệ thương hiệu này.

Simone và Frank đều đã thảo luận về khía cạnh này trong bài phỏng vấn của họ. Đối với Simone, đó là việc trả lời nhanh chóng cho khách hàng bị ảnh hưởng bởi trận động đất Christchurch, hoặc các khách hàng có trải nghiệm tồi tệ – nhưng đồng thời cũng là việc lắng nghe khách hàng. Ngân hàng ASB đã có những thời điểm cần phải thay đổi quy trình, quy định và cách tiếp cận sản phẩm dựa theo những góp ý của khách hàng qua kênh mạng xã hội, nhưng họ đã luôn sẵn sàng lắng nghe và sửa chữa. Điều này có nghĩa là họ đang xây dựng uy tín cao trong cộng đồng đối với thương hiệu trong môi trường mạng xã hội, và điều này sẽ dẫn đến sự ủng hộ, cơ hội tăng doanh thu, và một thương hiệu bền vững.

Tại Citi, Frank Eliason đã miêu tả quá trình biến những người ủng hộ thành những người bảo vệ cho thương hiệu khi các vấn đề nhất thời nảy sinh. Nếu một người tiêu dùng bước ra và bảo vệ ngân hàng trong cộng đồng mạng xã hội, thì đó chính là kịch bản hoàn hảo nhất, chỉ ngoài việc không có vấn đề đó xảy ra từ đầu. Khi một thương hiệu nhận được sự ủng hộ rộng rãi, cũng sẽ rất khó để khiến những người hâm mộ thương hiệu bị lung lay khi có vấn đề xảy ra – hãy hỏi Apple về những gì đã xảy ra với thương hiệu của họ khi iPhone 4 gặp sự cố về cách cầm điện thoại gây mất sóng.

Công việc không của riêng ai

Vẫn còn những tổ chức tài chính nhất định cấm việc sử dụng mạng xã hội tại nơi làm việc. Nguy cơ lãng phí thời gian và nguy cơ xuất hiện những thông điệp không được cho phép rò rỉ ra bên ngoài là những lý do thường được dùng để giải thích cho quyết định này. Tuy nhiên, nếu một

nhân viên ngân hàng không thể trở thành người ủng hộ nhiệt thành cho thương hiệu, thì một người tiêu dùng bình thường khó lòng làm được.

Mạng xã hội là một khả năng của toàn tổ chức. Đó là cam kết xây dựng một thương hiệu tương tác với công chúng. Mọi việc bắt đầu bằng cách lắng nghe người tiêu dùng, xây dựng chiến lược và sản phẩm theo các ý kiến đóng góp này, và làm việc một cách công khai và chủ động với người tiêu dùng khi các vấn đề nảy sinh.

Đó không phải chỉ là việc của bộ phận truyền thông trên mạng xã hội, nhưng họ có thể là chất keo kết dính tất cả vào cách tiếp cận thương hiệu như vậy. Thực tế, các thương hiệu như Citi đã nhận ra việc sử dụng mạng xã hội trong nội bộ là cách tốt nhất để tạo ra sự cởi mở và tính hợp tác trong tổ chức để tạo nên những chuyển biến thật sự.

Nếu một CEO của ngân hàng, như của ASB tại New Zealand, không đón nhận sự cởi mở này, và sẵn sàng tương tác với khách hàng, thì họ sẽ khó có thể đạt được điều này trong thời gian ngắn.

Hành trình này bắt đầu từ cấp trên, và đây là công việc của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

Chương 5
Thói quen dùng ngân hàng đã thay đổi!

Những người thuộc thế hệ Baby Boomers (sinh ra sau Chiến tranh Thế giới thứ II) và con cái họ (tức thế hệ X, những người sinh từ năm 1961-1981) có điểm chung, đó là nhu cầu trải nghiệm cuộc sống ở mức cao nhất. Dù xuất phát từ lòng yêu thích phiêu lưu, từ nhu cầu được tận mắt cảm nhận thế giới, hay từ thôi thúc được kết nối trực tiếp giữa người với người, thì nguyên nhân cốt lõi chi phối phần lớn hành vi mua sắm của chúng ta từ trước đến nay chính là nhu cầu chạm vào và cảm nhận về một sản phẩm trước khi mua sắm. Hành vi này đã chuyển biến âm thầm ở các thế hệ 8X, 9X và 10X, những người sinh ra trong kỷ nguyên số (họ được gọi chung là thế hệ M – thế hệ multitasking – đa tác vụ), đây là yếu tố chủ chốt cần tìm hiểu nếu bất cứ tổ chức nào muốn tương tác thành công với cộng đồng này và tiến về phía trước, nó cũng cho thấy rõ vì sao các cửa hàng thực tế đang phải đối mặt với mối đe dọa ngày càng tăng.

Đối với lĩnh vực ngân hàng, tôi thường xuyên đối diện với nhiều tranh cãi đầy nhiệt huyết, lý giải vì sao sự tương tác trực tiếp giữa người với người, vì sao sự hiện diện, tư vấn và tâm lý thoải mái đến từ không gian thật và người thật vẫn còn vô cùng quan trọng. Vấn đề nằm ở chỗ những người miêu tả các giá trị này luôn là người tiêu dùng thuộc thế hệ Baby Boomers hoặc thế hệ 6X-7X, và họ miêu tả lại chính cảm giác thoải mái và hành vi mua sắm của mình. Hiện nay, chúng ta có thể dễ dàng quan sát

được một vài xu hướng chủ yếu, cho thấy hành vi mua sắm của thế hệ trước đang bị các thế hệ người tiêu dùng tiếp theo từ bỏ.

THẾ HỆ "NHÌN VÀ NGHE"

Trong vòng 10-15 năm trở lại đây, hành vi mua sắm đã có sự chuyển biến đáng kể, bắt nguồn từ sự thay đổi của mô hình phân phối. Khi các website bắt đầu trưởng thành và các hiện tượng dot-com xuất hiện, chúng ta đã thấy sự thay đổi đầu tiên trong hành vi mua sắm của người dùng đối với việc sẵn sàng mua các sản phẩm hiện hữu như phần mềm, sách, hay CD thông qua cửa hàng trực tuyến. Theo thời gian, điều này ảnh hưởng đến các cửa hàng thực tế trong ngành sách và âm nhạc, vì càng ngày càng ít người mua đến cửa hàng. Lý lẽ chúng ta thường nghe là, để mua được các sản phẩm như quần áo, giày và hàng điện tử thì người mua vẫn cần đến tương tác tại cửa hàng thực tế. Nhưng sự thành công của các thương hiệu như Zappos và Amazon ở mảng bán lẻ mở rộng, kết hợp với hiện tượng showrooming, cùng với sự ảnh hưởng của điện thoại di động đã tạo nên sự thay đổi rất rộng lớn về hành vi, một thay đổi hết sức rõ ràng.

Pinterest, Instagram, Tumblr, Vine và các mạng xã hội khác là các công cụ truyền thông đầy sức mạnh đối với thế hệ M. YouTube là công cụ tìm kiếm phổ biến nhất của họ. Như tôi đã nói đến trong chương trước, mạng xã hội đang dần chuyển hoạt động sang nền tảng di động, nhưng với thế hệ trẻ này, điều quan trọng hơn cả chính là sự dịch chuyển về mặt hình ảnh. Sự kết nối giữa thế hệ 8X-9X và một thương hiệu không còn hoàn toàn phụ thuộc vào việc tiếp xúc trực tiếp với sản phẩm, cũng không cần phải có giao tiếp thực sự với người khác. Sự kết nối này thuộc về cảm nhận nội tại, nhưng lại do những yếu tố cảm quan khác chi phối. Thế hệ M đã chuyển từ việc sờ chạm, sang việc nghe-nhìn, lấy đó làm nền tảng cho việc kết nối với các thương hiệu, và kết nối này phải xảy ra thật nhanh chóng.

Hãy thử lấy ví dụ về một 6X hay 7X đi xem ca nhạc, họ sẽ đến vì trải nghiệm – được là một phần của sự kiện, được trải nghiệm âm nhạc sống, được hòa mình vào không khí. Còn thế hệ M, những người sinh ra trong thời đại kỹ thuật số, họ cũng đến vì trải nghiệm nhưng đó là do sự thôi thúc chia sẻ hình ảnh và video về sự kiện, là do thôi thúc lan rộng thông tin về trải nghiệm của họ ra trên khắp các kênh xã hội mà họ có. Ở nhóm thế hệ trẻ, nhu cầu chia sẻ và bình luận luôn song hành cùng sự kết nối cá nhân với trải nghiệm cuộc sống. Instagram và Snapchat là hai trong số những mạng xã hội phát triển nhanh nhất thế giới, mỗi kênh có khoảng 1,2 tỉ người dùng – cả hai đều dựa trên việc chia sẻ hình ảnh. Nếu thống kê trên 3 kênh Facebook, Snapchat và Instagram, chúng ta sẽ có con số khổng lồ là 750 triệu hình ảnh được đưa lên mạng mỗi ngày(1). Để thấy được mức độ to lớn của con số này, cần biết rằng từ năm 1838, khi tấm ảnh đầu tiên trên thế giới được chụp, cho đến năm 2000, chỉ có khoảng 85 tỉ bức ảnh, nhưng chúng ta hiện đang chụp ngần ấy tấm ảnh chỉ trong vòng khoảng 90 ngày(2).

[1] TechCrunch: http://techcrunch.com/2013/11/19/snapchat-reportedly-sees-more-daily- photos-than-facebook/; Instagram Press: http://instagram.com/press/; Mashable: http://mashable.com/2013/09/1 6/facebookphoto-uploads/.

[2] Xem thêm một vài phân tích về đề tài này năm 2011: http://mashable.com/2013/09/1 6/facebook-photo-uploads/.

Các cô thiếu nữ hồi thập niên 1980 hay 1990 thường dành phần lớn thời gian tụ tập tại các trung tâm mua sắm để có trải nghiệm mua sắm cùng với bạn bè; trải nghiệm này không chỉ xoay quanh việc mua sắm, mà còn là để họ có thể chia sẻ, xây dựng liên kết xã hội và hòa mình vào không khí của trung tâm mua sắm. Họ sẽ đi cùng nhau thành một nhóm trong không

gian mua sắm, và xu hướng được quyết định dựa trên những mẫu quần áo trông có vẻ tuyệt vời hay không, sau đó là ý kiến đồng thuận trong cả nhóm.

Nhưng ngày nay, trải nghiệm mua sắm nhìn chung là được thực hiện trực tuyến thông qua các video "săn hàng", những bình luận trên mạng xã hội về việc trở lại trường học hoặc về xu hướng thời trang nhân dịp nghỉ lễ mùa xuân, v.v... Những quyết định về thời trang không phải bắt nguồn từ việc cả nhóm cùng đi trung tâm mua sắm hay từ các thông điệp quảng cáo, mà là thông qua những bình luận trực tuyến, và sự kết nối với các thương hiệu đều hình thành thông qua nội dung trực tuyến – chứ không phải tại cửa hàng.

Với từ 50 đến 75 triệu lượt xem mỗi tháng, các video hướng dẫn trang điểm trên YouTube như của Michelle Phan là công cụ truyền thông hiệu quả hơn rất nhiều so với bất cứ tạp chí hay quảng cáo truyền hình nào trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu mỹ phẩm đối với người mua hàng tuổi teen, và cũng đáng tin cậy hơn nữa. Ấy vậy mà Michelle Phan cũng phải rất khó khăn mới theo kịp YouTube nổi tiếng nhất trên thế giới, @PewDiePie (hay còn được biết với tên thật là Felix Arvid Ulf Kjellberg) đến từ Thụy Điển, người đã có tới 190 triệu lượt xem mỗi tháng trên kênh YouTube của mình với những video bình luận độc đáo về trò chơi điện tử[3].

[3] Xem thêm số liệu thống kê http://socialblade.com/youtube/user/PewDiePie.

Đối với thế hệ người tiêu dùng mới, sự ủng hộ của cả cộng đồng cho một thương hiệu mới là động lực quan trọng. Họ muốn có liên kết với thương hiệu hay sản phẩm thông qua hình ảnh, và họ muốn được nghe về trải nghiệm về thương hiệu của nhiều người khác, dù là trực tiếp thông qua

một người bạn hay từ một nguồn họ tin cậy như mạng xã hội của họ chẳng hạn. Đó là lý do vì sao họ suy nghĩ bằng hình ảnh, họ tự quay phim chính mình, họ check-in và chia sẻ hình ảnh; đó là lý do tại sao What's App, WeChat, Instagram và Pinterest phát triển nhanh chóng đến thế trong nhóm người này.

Đó là cách thế hệ M kết nối với nhau.

Và ở mảng tài chính, không có ngân hàng nào hiện nay có được một phần nhỏ của tính tương tác dựa trên sự ủng hộ này hoặc số lượt người xem nhờ YouTube lớn đến thế.

SỰ ỦNG HỘ ĐƯỢC XÂY DỰNG THÔNG QUA HOẠT ĐỘNG NHÌN-VÀ-NGHE VỀ THƯƠNG HIỆU

Khi một ngân hàng nghĩ đến việc thiết kế thế hệ tiếp theo của hoạt động ngân hàng hoặc hoạt động bán lẻ, ngân hàng đó cần phải hiểu được rằng hành vi mua sắm của các khách hàng chủ yếu trong thập kỷ tới sẽ dựa trên sự kết nối thông qua việc nhìn-và-nghe về thương hiệu, chứ không còn là đụng chạm và cảm nhận về sản phẩm hay thương hiệu trong môi trường thực, cũng không phải thông qua việc tìm lời khuyên hay nói chuyện với một chuyên gia. Không chuyên gia nào có thể cho lời khuyên tốt hơn một người bạn đã quen biết và đã có dùng sản phẩm. Khái niệm cũ về Sản Phẩm, Vị Trí và Quảng Cáo nay không còn hiệu quả trong bối cảnh mới nữa. Các chiến dịch dựa trên các khái niệm cũ sẽ không còn khả năng tác động rộng rãi nữa, vì chúng không thể tạo ra làn sóng hưởng ứng tốt, và công chúng sẽ luôn tin vào những mối liên hệ của mình hơn là thông điệp thương hiệu do nhà quảng cáo xây dựng nên.

Làm thế nào để khách hàng của ngân hàng kết nối với thương hiệu trong môi trường nhìn-và-nghe này? Ngày nay, động chạm và cảm nhận một sản phẩm thực không còn là yếu tố tiên quyết nữa. Dẫn dắt khách hàng

đến cửa hàng không còn cho họ những trải nghiệm khách hàng tốt nhất nữa. Ngày nay, điểm mấu chốt là tạo ra kết nối với thương hiệu thông qua một sản phẩm hay dịch vụ mà họ có thể ủng hộ và chia sẻ.

Đó chính là thực tế mà nhiều học giả ủng hộ việc duy trì các chi nhánh ngân hàng đã không nhìn ra trong thời gian qua. Sự đảm bảo hay niềm tin đối với thương hiệu được củng cố thông qua một chi nhánh hiện hữu chỉ đơn giản là không còn hiệu quả; đối với thế hệ trẻ, việc đó không làm ngân hàng trở nên khác biệt như với các thế hệ lớn tuổi hơn, những người đã lớn lên trước thời kỳ Internet bùng nổ.

Quan niệm cho rằng một doanh nghiệp sẽ trở nên đáng tin hơn vì có các cửa hàng là một suy nghĩ lạc hậu, chỉ đúng với thời chưa có Internet. Thế hệ trước đã phải thay đổi để thích ứng với thương mại trực tuyến, dù rằng trong thập niên đầu tiên của hoạt động thương mại thông qua Internet, chúng ta đã chứng kiến sự hoài nghi, không biết có nên tin rằng khi đặt mua một món hàng trên mạng thì mình sẽ nhận được sản phẩm y hệt như món ngoài cửa hàng hay không. Thương mại điện tử đã phải chứng minh điều này với tất cả chúng ta, trong đó rất nhiều người thuộc thế hệ sinh trước thập niên 1980.

Đối với các thế hệ sinh ra sau này thì không như thế – đối với họ, cửa hàng, thương mại điện tử, thương mại trên di động và các thương hiệu hoàn toàn trực tuyến đơn giản cũng là một phần của cuộc sống. Trong mắt họ, việc xây dựng cửa hàng thực tế đối với nhiều sản phẩm dường như không còn được mấy ưu điểm nổi trội so với một cửa hàng trực tuyến.

Không thể phủ nhận là đối với những người sinh vào khoảng chuyển giao công nghệ, tức từ giữa thập niên 1980 đến khoảng đầu thập niên 1990, cũng có lúc nhóm này muốn đến cửa hàng. Song, vấn đề là bất kì ai thuộc thế hệ M, phần lớn họ sẽ dành thời gian lên mạng tìm kiếm và thực hiện

vài thao tác click chuột, và rồi họ sẽ nhận được sản phẩm và hưởng dịch vụ ngay tại nhà. Nếu có nhu cầu nảy sinh tức thời, lúc đó có thể họ sẽ chọn việc đến cửa hàng, ví dụ như những khi có mẫu iPhone mới ra mắt. Có điều, các sản phẩm ngân hàng lại không rơi vào phân khúc hàng hóa này.

Có ý kiến cho rằng tính phức tạp của các sản phẩm ngân hàng, cũng như quyết định mua sắm lớn nhất cả đời người mà gần như ai cũng trải qua – mua nhà – sẽ bảo đảm việc khách hàng tìm đến chi nhánh, vì xét trên phương diện tâm lý, khách hàng sẽ cần đến sự an tâm khi nói chuyện với một chuyên gia tại ngân hàng.

Hiện nay, điều này vẫn còn đúng, nhưng chúng ta cũng biết rằng tần suất sử dụng hệ thống chi nhánh ngân hàng của giới trẻ đang ở mức thấp nhất so với lịch sử người dùng trong vòng 50 năm qua. Việc bám víu lấy hy vọng rằng nhóm đối tượng này sẽ chuyển sang yêu thích các chi nhánh, sẽ từ bỏ thói quen trực tuyến trong môi trường số để đến với các chi nhánh, theo tôi, là vô căn cứ.

Thế hệ trẻ đơn giản là hoàn toàn khác biệt. Và đã đến lúc chúng ta cũng phải khác biệt.

THẾ HỆ KHÔNG CẦN NGÂN HÀNG

Nếu bạn quan tâm đến các công nghệ mới và những thay đổi trong hành vi con người, thì có lẽ bạn đã từng đọc báo cáo thường niên của chuyên gia đầu tư mạo hiểm Mary Meeker về lĩnh vực trực tuyến. Theo cô, trong thời gian qua, đáng chú ý nhất có lẽ là sự phổ biến các thiết bị di động và điện thoại thông minh trên khắp toàn cầu. Thêm vào đó, máy tính bảng cũng tăng trưởng với tốc độ nhanh gấp 2-3 lần tốc độ của điện thoại thông minh. Mức độ tương tác của chúng ta với công nghệ đang thực sự tăng tốc.

Thông thường khi những công nghệ mới xuất hiện trên thị trường, nhiều người sẽ nói: "Cũng hay đấy, nhưng tôi vẫn sẽ trung thành với loại điện thoại tôi đang dùng thôi", hoặc thậm chí là: "Tôi chả bao giờ dùng Facebook đâu". Nhưng chỉ trong một vài năm ngắn ngủi, những công nghệ mới này lại thống lĩnh thị trường, với tỷ lệ sử dụng tăng chóng mặt. Ngày nay, thay vì có đường dây điện thoại bàn tại Hoa Kỳ, phần lớn người dùng đã chuyển sang sở hữu di động vì họ không cần đường dây điện thoại bàn làm gì.

Vậy điều này đã thay đổi cách chúng ta tương tác với các cửa hàng như thế nào? Chúng ta đã chứng kiến sự thay đổi khi người dùng chuyển sang sử dụng các công nghệ mới như iPad và Kindle thay vì mua sách. Và chúng ta cũng đã thấy sự thay đổi hoàn toàn trong cách con người đọc nội dung. Chúng ta nhìn thấy sự thay đổi này ở iTunes, ở cách người dùng mua các bài hát. Điều này đã làm thay đổi nhận thức của con người. Câu hỏi thực sự ở đây là: liệu sự thay đổi này có xuất hiện ở ngành ngân hàng không? Các công nghệ mới và sự thay đổi trong hành vi người tiêu dùng này có ảnh hưởng đến việc kinh doanh trong ngành ngân hàng hay không?

Tôi muốn khám phá thật tường tận về những gì mà sự thay đổi trong hành vi mua sắm đã tác động đến ngành ngân hàng, vì thế tôi đã mời ba trong số các chuyên gia về lĩnh vực này đến để thảo luận. Tôi đã bắt đầu bằng việc phỏng vấn Ron Shevlin, nhà nghiên cứu hàng đầu trong lĩnh vực dịch vụ tài chính; Ron làm việc tại Aité Group đặt trụ sở ở Boston.

Brett: Ron, nhờ anh giới thiệu cho chúng tôi biết về bản thân anh, cũng như về công việc của anh ở Aité.

Ron: Tôi là chuyên viên phân tích cấp cao tại Aité Group. Những nghiên cứu của tôi tập trung vào việc hỗ trợ các tổ chức tài chính cải thiện năng suất và hiệu quả của các hoạt động marketing. Tôi nghiên cứu kĩ

lưỡng chiến lược marketing, việc bán hàng và marketing trực tuyến, việc phân tích marketing của các tổ chức tài chính, và tôi cũng nghiên cứu hành vi người tiêu dùng .

Brett: Về bản chất, anh vẫn là một nhà marketing, với những nghiên cứu mà anh đang thực hiện, liệu anh có thể cho biết làm cách nào mà các tổ chức tài chính có thể kết nối và tương tác với người tiêu dùng?

Ron: Không chỉ làm thế nào để kết nối hay tương tác, mà còn là làm thế nào để cải thiện chất lượng của những mối quan hệ, có thêm khách hàng mới và tận dụng những cơ hội mới. Song song đó, thời gian gần đây tôi rất tập trung vào các công nghệ mới nổi, có khả năng hỗ trợ các tổ chức tài chính tạo ra dòng thu nhập mới – một trong những thử thách lớn nhất đối với ngành này. Nếu bạn nhìn vào nhiều ngân hàng, thu nhập lãi ròng (NII) của họ sẽ rất thấp đối với các sản phẩm không tính lãi suất, vì thế thử thách lớn ở đây là cần tìm kiếm doanh thu ở đâu. Có rất nhiều cơ hội để tận dụng các công nghệ và kỹ thuật mới, tạo ra những dịch vụ mới để giúp tạo ra doanh thu.

Brett: Một trong những lĩnh vực mà cá nhân tôi luôn quan tâm trong các nghiên cứu anh đã thực hiện, chính là sự trỗi dậy của nhóm khách hàng sinh từ giữa thập niên 1980 trở về sau, hay còn được gọi bằng nhiều cái tên khác như "thế hệ thiên niên kỷ", "thế hệ số", v.v... Anh đã nhắc đến khái niệm "thế hệ không ngân hàng" (de-banked generation) và hành vi của nhóm khách hàng này đang thay đổi thế nào, đối với mảng tài khoản tiền gửi cơ bản. Anh có thể nói rõ hơn với chúng tôi về điều này không?

Ron: Có nhiều ý kiến trong ngành về khái niệm "phi ngân hàng" (unbanked), và rõ ràng đây là một phân khúc rất quan trọng cần được tập trung vào, và đúng vậy, sự thật là có nhiều người tiêu dùng chưa được phục vụ đầy đủ, chưa được tiếp cận, cũng như không có khả năng chi trả cho các

dịch vụ ngân hàng cơ bản, ngay cả khi họ cần đến chúng. Nhưng điều mà rất nhiều phân tích đã bỏ qua là hiện nay đang có một phân khúc khách hàng tuy nhỏ nhưng đang ngày càng tăng số lượng, nhóm này không sử dụng ngân hàng trên phương diện tài khoản tiền gửi, và họ hoàn toàn không phải là những khách hàng không đủ điều kiện hoặc có hoàn cảnh khó khăn. Đây thậm chí còn là phân khúc khách hàng có trình độ học vấn cao, tỷ lệ người có bằng đại học hoặc sau đại học ở mức cao, họ có việc làm hoặc chắc chắn có khả năng tìm được việc làm (nếu họ không có việc làm thì thường là do họ vẫn còn đi học), và họ hoàn toàn chủ động không sử dụng hệ thống ngân hàng truyền thống.

Trong khoảng 60 đến 70 năm trở lại đây, khi đến tuổi trưởng thành hay khi mới tốt nghiệp đại học, việc đầu tiên mà người tiêu dùng chúng ta làm là đến một ngân hàng, mở tài khoản tiền gửi. Và đây là lần đầu tiên, có một thế hệ trưởng thành mới toanh không mặc nhiên nghĩ rằng họ phải mở một tài khoản tiền gửi. Họ có sự tính toán của mình, và đã nghiên cứu kĩ, họ nhận ra họ có những lựa chọn khác thay cho tài khoản tiền gửi. Họ có thể quản lý tài khoản của mình, tình hình tài chính của mình với một chiếc thẻ trả trước và/hoặc thẻ tín dụng, hoặc có thể tìm những cách thay thế để làm việc này. Đây là lúc xu hướng "phi ngân hàng" nổi lên – tôi không biết tôi có thể gọi cả thế hệ này là thế hệ không ngân hàng không – nhưng rõ ràng có một phân khúc khách hàng ngày càng lớn đang tìm kiếm các hình thức thay thế.

Điều này rất quan trọng trên góc nhìn của một tổ chức tài chính, vì thông thường, các khách hàng trẻ tuổi luôn chiếm số lượng lớn về nhu cầu mở tài khoản tiền gửi, thẻ tín dụng và các sản phẩm tài chính. Nếu những khách hàng này không còn tìm đến dịch vụ của các ngân hàng truyền thống, đây sẽ là mối đe dọa lớn đối với hệ thống ngân hàng truyền thống.

Brett: Đương nhiên, một trong những yếu tố rất lý thú của thế hệ số hiện nay chính là việc họ rất thoải mái sử dụng những công cụ như mạng xã hội và tin nhắn, và bây giờ là đến lượt các ứng dụng gửi tin nhắn, Snapchat,... Họ đã giao tiếp bằng cách đó từ rất lâu, và cách tiếp cận của họ đối với việc giao tiếp cũng đã thay đổi; sẽ là hợp lý khi nói rằng cách họ gửi tiền cũng sẽ thay đổi. Họ cũng có xu hướng không còn viết séc nữa. Liệu đó có phải là một cách giải thích nguyên nhân vì sao họ không thích tài khoản tiền gửi?

Ron: Anh và tôi có thể có cách nhìn khác nhau về vấn đề này, Brett ạ, vì tôi không nghĩ đây là vấn đề của tấm séc. Việc sử dụng séc đã liên tục sụt giảm trong vòng 10 năm qua, trước cả khi thế hệ số này trưởng thành. Nếu anh nhìn vào hành vi của thế hệ 8X thì họ chính là những người đầu tiên hình thành thói quen sử dụng thẻ ghi nợ. Đó chính là lúc việc sử dụng séc sụt giảm.

Tôi không nghĩ đây là vấn đề liên quan đến hình thức thanh toán, mà là vấn đề của bản thân việc thanh toán liên quan đến tài khoản. Nhiều người tiêu dùng trẻ dĩ nhiên vẫn còn phải vật lộn để quản lý tài chính cá nhân khi họ vừa bắt đầu sự nghiệp và đang có những bước tiến lớn về thu nhập. Và dường như rất nhiều người trong số họ luôn thấu chi tài khoản, chi tiêu nhiều hơn mức thu nhập. Tôi vừa hoàn thành một số nghiên cứu người tiêu dùng, và phát hiện ra khoảng 1/4 người dùng sinh ra từ giữa những năm 1980 trở đi cảm thấy thử thách lớn nhất đối với họ trong việc tiết kiệm hằng tháng chính là những "thôi thúc mua sắm" họ thường xuyên gặp phải, điều chúng ta đều gặp phải khi chúng ta còn trẻ. Họ phải nỗ lực rất nhiều để trang trải cuộc sống và nhận ra rằng sẽ kinh tế và có ích cho họ hơn nếu họ trả 5 USD/ tháng cho một nhà phát hành thẻ trả trước 5 USD/tháng thay vì dùng tài khoản tiền gửi miễn phí, bởi nếu họ rút tiền thấu chi 2 lần trong

một năm đối với tài khoản đó, họ phải chịu ít nhất là 70 USD tiền phí, khoản tiền này đã quét sạch việc sử dụng tài khoản miễn phí. Họ nhận ra điều này và họ đã thay đổi hành vi. Tôi không nghĩ đó là do họ từ chối sử dụng séc, mà là họ từ chối cơ cấu truyền thống của tài khoản tiền gửi, trong đó các ngân hàng kiếm tiền chủ yếu thông qua các khoản phạt và phí chứ không phải việc cung cấp giá trị.

Brett: Chúng ta đã nghe nói rất nhiều về yếu tố Walmart ở đây – làm thế nào mà Walmart trở thành một thành tố chính thúc đẩy phát triển thị trường thẻ trả trước tại Hoa Kỳ. Thật trớ trêu là người ta lại cảm thấy thoải mái khi đến và đăng ký tài khoản ngân hàng cơ bản của mình tại Walmart. Vậy đối với những chuyển đổi này, anh có nghĩ là chúng cũng là biểu hiện của việc khước từ hệ thống ngân hàng truyền thống, hệ quả của Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu?

Ron: Đây là một vấn đề rất lớn. Tôi không thể chỉ ra một nghiên cứu cụ thể nào, nhưng điều chúng ta có thể thấy khá rõ là các tổ chức tài chính phải chịu trách nhiệm cho tình hình khủng hoảng cách đây vài năm. Cảm giác tiêu cực của công chúng hẳn vẫn còn.

Các tổ chức tín dụng đã tận dụng thời cơ này cách đây vài năm. Khía cạnh này hiển nhiên có tác động đến việc đó. Nhưng, tôi sẽ nói điều này: rồi sẽ qua thôi. Những cảm giác tiêu cực sẽ tan dần và tiêu biến theo thời gian. Chỉ một vài năm trước thôi BP bị coi như "kẻ xấu xa" tồi tệ trên toàn nước Mỹ vì những gì xảy ra ở vùng Vịnh. Nhưng tới nay thì việc đó cũng đã qua rồi. Sau đó đến lượt các ngân hàng trở thành tội đồ trong việc dẫn đến các vấn đề kinh tế. Điều này cũng sẽ qua thôi. Điều có thể sẽ không trôi qua chính là những giả định của thế hệ 9X đang lên, rằng họ có nhiều lựa chọn khác để thay thế hệ thống ngân hàng truyền thống, và các lựa chọn này hoàn toàn có thể chấp nhận được.

Tôi đã thực hiện nghiên cứu về người tiêu dùng trong suốt 15 năm qua; 15 năm trước chúng tôi hỏi người tiêu dùng: "Liệu bạn có đăng ký một tài khoản tiền gửi qua Microsoft hay Sony không?", họ trả lời: "Có, chúng tôi sẵn sàng!", và điều đó không bao giờ xảy ra. Nhiều năm sau đó, chúng ta lại hỏi: "Liệu bạn có đăng ký tài khoản tiền gửi qua Apple không?", họ vẫn nói: "Có, sẵn sàng!", cũng chẳng có gì xảy ra nốt. Nhưng ngày nay, thế hệ trẻ không còn bị giới hạn trong hệ thống ngân hàng truyền thống, họ sẵn lòng thử những lựa chọn mới, và những lựa chọn này có thể không phải là Google hay những công ty tương tự, nhưng chắc chắn là họ có nhiều cơ hội thử nghiệm. Và họ không chỉ thử nghiệm với các công ty muốn tạo ra các sản phẩm gần giống như tài khoản tiền gửi, mà còn với các công ty muốn tạo ra nhiều loại tài khoản khác nhau.

Vì không có từ ngữ nào tốt hơn, tôi tạm gọi đây là những tài khoản tiền gửi kiểu mới (neo-checking accounts), vì tôi không muốn đi quá xa khỏi khái niệm tiền gửi (mặc dù việc gửi tiền hay thanh toán không còn là khái niệm cần bàn ở đây). Đây thật sự là một tài khoản quản lý hằng ngày cho phép người tiêu dùng tự thiết lập phương thức chi tiêu, dù là thông qua thẻ ghi nợ hoặc qua một hệ thống thanh toán qua di động. Nhưng, các tài khoản này được cơ cấu khác biệt – chúng dường như được thiết kế cho nền tảng di động và không cần đến chi nhánh vì các công ty cung cấp những tài khoản này không thấy lợi ích tài chính của việc sử dụng kênh chi nhánh; nhưng họ vẫn thường xuyên duy trì đường dây nóng hỗ trợ khách hàng. Tuy nhiên, quan trọng hơn, họ đã áp dụng cách tiếp cận tập trung vào giá trị, trong đó tập trung nhiều vào việc quản lý tài chính cá nhân (Personal Financial Management – PFM) – những khả năng được tích hợp trong tài khoản, và xây dựng trong kết cấu hệ thống. Có thể cung cấp hóa đơn ngay lập tức sau khi mua, kể cả khi việc mua hàng được thực hiện thông qua thẻ,

nhờ thông báo đã chi được phát ngay lập tức đến địa điểm diễn ra thanh toán.

Điểm khác biệt thật sự đối với những tài khoản tiền gửi kiểu mới này chính là việc chúng được xây dựng để cung cấp giá trị hằng ngày chứ không phải chỉ đơn thuần là một tài khoản để giữ tiền của bạn, hoặc để dùng cho thanh toán khi bạn muốn viết séc hay thanh toán hóa đơn.

Brett: Điện thoại thông minh và ngân hàng di động đã trở thành một yếu tố trong hành vi sử dụng ngân hàng hằng ngày đối với phần lớn khách hàng của ngân hàng bán lẻ trên toàn nước Mỹ với tốc độ ra sao?

Ron: Câu trả lời đơn giản nhất là, tốc độ cực kỳ nhanh. Nếu anh nhìn vào tỷ lệ sử dụng ngân hàng trực tuyến khi nó vừa xuất hiện cách đây 15 năm, và việc thanh toán hóa đơn trực tuyến xuất hiện sau đó, tốc độ tăng trưởng của chúng chậm hơn rất nhiều so với tốc độ sử dụng điện thoại thông minh. Trong nghiên cứu mới đây nhất mà tôi thực hiện, có khoảng 60% người tiêu dùng hiện nay sở hữu điện thoại thông minh, và đương nhiên tỷ lệ này còn cao hơn rất nhiều ở độ tuổi 9X so với các thế hệ trước. Tỷ lệ sử dụng ngân hàng trên điện thoại cũng có xu hướng tăng lên.

Hiện nay tỷ lệ này còn tương đối thấp, trong khoảng từ 20 đến 30%, nhưng một phần nguyên nhân nằm ở khả năng cung cấp dịch vụ khi các ngân hàng còn khá chậm chạp trong việc đưa ra những tính năng này.

CÁCH VẬN HÀNH CHI NHÁNH THAY ĐỔI THẾ NÀO ĐỂ ĐÁP ỨNG SỰ THAY ĐỔI HÀNH VI

Trong Chương 9 chúng ta sẽ đi chi tiết để tìm hiểu xem làm cách nào mà việc thu hút khách hàng lại chuyển đổi nhanh chóng bắt nguồn từ việc thay đổi số phận các chi nhánh ngân hàng, và những dự đoán rõ ràng về tốc độ và mức độ sụt giảm số lượng người đến và các hoạt động tại các chi nhánh ngân hàng ở thị trường Hoa Kỳ. Tuy nhiên, cốt lõi của sự dịch

chuyển to lớn về phương thức phân phối này nằm ở sự thay đổi hành vi của người tiêu dùng. Thế hệ của anh và tôi, chúng ta vẫn thường nghe nhận định từ những chuyên gia ngân hàng lâu năm rằng "người tiêu dùng rất thích đến các chi nhánh", nhưng mọi chuyện giờ đã khác. Hiện nay, nhiều chuyên gia ngân hàng đã thừa nhận rằng thế hệ trẻ hẳn đã chứng minh được là ở họ có nhiều hành vi khác biệt, nhưng giới chuyên gia vẫn nghi ngờ liệu những khách hàng trước đây của ngân hàng có chịu ảnh hưởng từ sự trỗi dậy của điện thoại thông minh, ứng dụng di động và những phương tiện tương tự hay không.

Tôi đã mời Kevin Travis, Giám đốc điều hành của Novantas, đến tham dự cuộc thảo luận này để giúp chúng ta hiểu hơn về ảnh hưởng của sự thay đổi hành vi đối với mô hình phân phối truyền thống của các ngân hàng thương mại, dựa trên dữ liệu mà anh và Novantas đang nghiên cứu.

Brett: Kevin, thật thú vị là Novantas đã áp dụng cách tiếp cận khá tiên tiến khi nghiên cứu lĩnh vực này, anh đã tìm hiểu những thay đổi trong hành vi người tiêu dùng khi họ đến các chi nhánh và sử dụng dịch vụ ở đó, và anh đã nghiên cứu vấn đề này suốt một thời gian dài, đặc biệt là mối liên hệ của nó với các hoạt động giao dịch và tạo ra doanh số. Hãy nói cho chúng tôi nhiều hơn về những phát hiện của các anh trong suốt quá trình nghiên cứu này.

Kevin: Tất nhiên là được rồi. Tôi nghĩ mình có thể rút ra một số điểm mấu chốt sau. Đã có sự sụt giảm tương đối ổn định qua thời gian đối với số lượng giao dịch thực hiện tại chi nhánh, ít nhất khoảng 3% mỗi năm trong vòng 7-8 năm trở lại đây. Chúng tôi nghĩ hiện nay tỷ lệ này có thể lên đến gần 5-7% mỗi năm. Như chúng ta đã thấy, các ngân hàng bắt đầu triển khai những công nghệ mới như các máy ATM nhận diện được hình ảnh (anh chỉ cần đưa tấm séc vào khe trên máy để nhận tiền gửi), những công

nghệ này sẽ đẩy nhanh sự sụt giảm của việc thanh toán và dịch vụ tại chi nhánh mỗi ngày. Nếu anh nghĩ đến việc cộng dồn 3% thì anh sẽ dễ dàng nhận ra tỷ lệ sụt giảm giảm khoảng 25-30% mỗi năm, điều này đã trở thành một trong những vấn đề đau đầu mà ngành ngân hàng phải ứng phó hiện nay. Năng lực cung cấp dịch vụ rất tốt, chi phí cao, nhưng lại không thu về doanh thu tương xứng – làm thế nào xử lý vấn đề này?

Một điều mấu chốt nữa mà chúng tôi có thể rút ra từ những soi chiếu gần đây nhất, chính là đường dẫn người tiêu dùng đến việc mua các sản phẩm ngân hàng đã trở nên rời rạc và bị phân mảnh. Ít nhất 2/3 số người được hỏi đang mua các sản phẩm tài chính qua mạng! Ít nhất 75% số người được hỏi cũng xem đây là một trong những phương án giao dịch của họ. Họ có thể đến các chi nhánh, nhưng tất cả mọi người thật sự đang mua sắm trực tuyến, và điều này đã làm thay đổi căn bản cách thức mọi người mua sản phẩm. Họ đã từng phải bước vào chi nhánh, trò chuyện với một nhân viên ở đó, và khi đó ngân hàng mới có cơ hội để bán sản phẩm cho khách hàng. Hiện nay chúng tôi nghĩ, người tiêu dùng thật sự nghiên cứu trên mạng, chọn các sản phẩm ngân hàng, sau đó nguyên nhân kéo họ tìm đến các chi nhánh (cứ mỗi ba khách hàng thì vẫn có khoảng hai người tìm đến chi nhánh) chính là yếu tố tâm lý theo kiểu "Tôi muốn nghiên cứu kĩ [ở ngân hàng] trước khi mua sản phẩm". Vấn đề đối với các ngân hàng là có thể sẽ đến một ngày mà khách hàng chỉ muốn "nghiên cứu kĩ" và sau đó không bao giờ trở lại chi nhánh nữa, khi đó thì việc duy trì tới 88.000 chi nhánh chỉ để làm một giao dịch là vô cùng tốn kém.

Brett: Ngành ngân hàng sẽ như thế nào trong 10 năm tới? Liệu chúng ta sẽ chỉ còn thấy các ngân hàng lớn trụ lại vì có đủ tiền mặt và khả năng để giữ vị trí của mình, còn tất cả các ngân hàng còn lại sẽ trở thành các công ty thanh toán?

Kevin: Rõ ràng anh sẽ thấy chính các ngân hàng lớn nhất lại là những ngân hàng có đủ tiềm lực tài chính để đầu tư vào các công nghệ mới cần thiết để giúp họ dẫn đầu thị trường, đáp ứng sự thay đổi của khách hàng. Chúng ta thấy rõ một số ngân hàng rất lớn đã bắt đầu đưa ra chính sách thu hút khách hàng trực tuyến: Bank of America, Chase, Wells Fargo và Citi. Anh sẽ thấy điều này diễn ra, và một số cuộc sáp nhập sẽ xảy ra. Một câu hỏi lý thú khác sẽ là, trong mô hình nền kinh tế nào thì chúng ta mới thật sự cần đến hệ thống chi nhánh ngân hàng? Và nếu như vậy thì chúng ta sẽ làm gì tại các chi nhánh này?

Luôn tồn tại một nhu cầu dai dẳng cho sự giao tiếp trực tiếp giữa người với người tại ngân hàng. Đối với một số lớn người tiêu dùng, đây là một yếu tố tạo sự an tâm, theo kiểu "Đây là chuyện tiền bạc chứ không dễ dàng như mua một cuốn sách đâu". Nhưng, chúng tôi nghĩ rằng ngân hàng sẽ không đi theo vết xe đổ của các hiệu sách. Đứng từ phương diện giao dịch, tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ không cần các chi nhánh ngân hàng nữa, nhưng ngân hàng phải tự tìm cách xây dựng sự chung thủy với thương hiệu mà việc giao tiếp trực tiếp giữa người với người có thể mang lại, thông qua các video hoặc đội ngũ nhân viên đã quen thuộc với việc lôi kéo người vào chi nhánh. Ngân hàng nào có thể đầu tư vào loại hình công nghệ sẽ trở thành những người đầu tiên vượt lên phía trước so với các ngân hàng khác.

Brett: Còn về các xu hướng mới mà anh quan sát được, đâu là những sản phẩm trọng yếu đang có sự chuyển dịch, thoát ra khỏi phạm vi các chi nhánh trong gian đoạn đầu?

Kevin: Đó là những sản phẩm mà chúng tôi gọi là các sản phẩm tài sản có, các sản phẩm tiền gửi. Tài khoản tiền gửi đang dịch chuyển nhanh nhất, đặc biệt vì người dùng ngày càng trở nên thoải mái hơn trong việc đăng ký trực tuyến cho các sản phẩm tài khoản tiết kiệm, thanh toán và các sản

phẩm tiền gửi khác. Đó là phân khúc mà ING[4] đã khai phá hơn 12 năm trước. Hiển nhiên đó là phân khúc mà sự thay đổi đang diễn ra với tốc độ nhanh nhất. Với một số giao dịch có tính phí khác (như thực hiện thanh toán, tất cả mọi thứ liên quan đến ví thanh toán,...) đều đang chuyển dịch vô cùng nhanh chóng.

[4] Hiện nay là Capital One 360 tại Hoa Kỳ.

Điều thú vị là ở dịch vụ thế chấp và một vài sản phẩm cho vay cá nhân, một trong những vấn đề chúng tôi đang quan sát được đó là với thế hệ 8X hay 9X, khi nghĩ đến việc vay thế chấp lần đầu tiên, họ có vẻ nghiêng về việc đến một chi nhánh ngân hàng, có lẽ vì họ có một chút lo lắng hơn đối với giao dịch này. Họ muốn đến và nói chuyện với ai đó. Nhưng, khi họ có khoản vay thế chấp thứ hai, tất cả mọi thứ lại chuyển dịch nhanh chóng ra khỏi chi nhánh.

Tất cả mọi thứ có thể được thực hiện dễ dàng hơn và thông tin được cung cấp trực tiếp đến người dùng thông qua các kênh trực tuyến hoặc di động, và người tiêu dùng đang lựa chọn cách thức này vì họ có được trải nghiệm tốt hơn.

Brett: Ở đây chúng ta có cả một nghệ thuật, làm sao tìm ra cách để giảm thiểu mọi phiền phức và khiến việc tương tác dễ dàng hơn, vì rất nhiều quy trình đã được xây dựng trên nền tảng các chi nhánh. Rất nhiều người vẫn còn mặc nhiên cho rằng anh cần phải đến chi nhánh và điền vào một tờ đơn, nhưng người tiêu dùng lại có kỳ vọng rằng những giao dịch này được thực hiện tức thời. Cuối tuần vừa rồi tôi đã đi tìm bất động sản, và tôi muốn biết liệu ngân hàng có cho tôi vay tiền để mua căn nhà đó không. Những chuyện như thế này sẽ đặt mô hình tương tác hiện nay dưới những áp lực nào?

Kevin: Khả năng tận dụng thông tin và đưa ra phản hồi lập tức cho người tiêu dùng rõ ràng là kỳ vọng mà khách hàng xây dựng từ việc tương tác với Amazon và Google; tôi không nói rằng khách hàng được thỏa mãn ngay, nhưng rõ ràng là họ có thông tin ngay tức thời. Còn các ngân hàng thì vận hành dựa trên suy nghĩ rằng thời gian của họ được cải thiện vì họ có thể cung cấp thông tin sau 3 ngày thay vì 7 ngày như trước. Rõ ràng suy nghĩ này cần phải được thay đổi.

Những ngân hàng thất bại trong việc đầu tư vào dữ liệu và cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin cho phép phản hồi tức thì, hiện họ đang phải hứng chịu sức ép thật sự vì chi phí cho việc chuyển đổi sang cơ sở hạ tầng này khá lớn nếu anh xem xét đến quy mô của một ngân hàng với 5, 10 hoặc 20 triệu khách hàng. Rồi anh sẽ thấy sự phân hóa ngày càng rõ hơn khi các ngân hàng lớn của các quốc gia làm được điều này. Một vài ngân hàng nhỏ nhất cũng có thể thực hiện được vì họ sẽ mua dịch vụ ngoài từ các công ty dịch vụ lớn, có khả năng cung cấp các giải pháp kỹ thuật; nhưng "ngân hàng" mới chính là công nghệ cốt lõi ngày nay. "Ngân hàng" đã từng là hệ thống với mạng lưới các chi nhánh; còn hiện nay, vấn đề làm sao để vận hành có hiệu quả lại nằm ở nền tảng công nghệ cốt lõi, và đây cũng chính là yếu tố có khả năng phân loại ngân hàng trong tương lai.

Brett: Và ở giai đoạn phân phối sản phẩm, cách tiếp cận khách hàng, cách đưa những sản phẩm này đến với họ cũng là những khía cạnh có diễn ra những đột phá thật sự, vậy nếu anh hạn chế họ trong chỉ một kênh mà anh thấy thuận lợi nhất cho mình, thì chính anh đã tự bó buộc mình về mặt doanh số và vận hành.

Kevin: Điều thú vị mà chúng ta đều cần phải ghi nhớ là các giao dịch của PayPal bây giờ là thông qua một ngân hàng. Như vậy là những gì xảy ra trong quan hệ kinh tế giữa người dùng và phía cung cấp dịch vụ đã được

chuyển đổi, ngày nay ngân hàng làm trung gian cho PayPal. PayPal vẫn sử dụng một ngân hàng để thực hiện việc chuyển tiền thật sự giữa người dùng với nhau, nhưng họ thực hiện các giao dịch này với số lượng lớn, và vì thế có chi phí thấp hơn rất nhiều. Nguy cơ thật sự đối với các ngân hàng là sẽ xuất hiện vô cùng nhiều những đơn vị có mối quan hệ với người tiêu dùng như PayPal, cũng trở thành trung gian đứng giữa ngân hàng và người tiêu dùng, khiến các ngân hàng mất đi mối quan hệ quan trọng với người tiêu dùng. Đây là điều mà tất cả mọi người đang cùng sợ hãi.

Brett: Nếu anh xem xét các doanh nghiệp như PayPal hay mới đây là Square, có thể thấy rằng một trong những nguyên nhân giúp họ có được thành công lớn đến thế trong việc tạo đột phá so với mô hình kinh doanh truyền thống, chính là vì họ đã loại bỏ phần lớn các trở ngại. Bao nhiêu phần trong số những thay đổi này bắt nguồn chính từ việc loại bỏ những phiền toái?

Kevin: Cách PayPal loại bỏ phiền phức là: họ đã biến giao dịch thành một hoạt động tự phục vụ. Nói cách khác, nếu anh biết địa chỉ email của người anh cần giao dịch và mỗi cá nhân cung cấp đầy đủ thông tin cho PayPal, thì sau đó PayPal có thể kết nối những người này với nhau và chuyển thông tin cho bộ phận xử lý, khiến mọi việc dễ dàng hơn cho người tiêu dùng. Các ngân hàng làm việc này rất tệ, và đây chính là lĩnh vực mà công nghệ đột phá trong ngành ngân hàng có thể đảm đương vai trò quan trọng một khi các ngân hàng hiểu ra rằng cho dù dịch vụ có mang tên gì đi nữa (là giao dịch thanh toán swift, hay thanh toán điện tín, hay thanh toán bằng thẻ,...) thì khách hàng cũng chẳng quan tâm. Bởi đối với họ, tất cả đều chỉ là thanh toán cho người ở ngay cạnh bên – ví dụ như khi họ thanh toán tiền thuê nhà.

Đây là một cơ hội cho các ngân hàng tiếp tục phát triển theo hướng này, nhưng việc này đòi hỏi một sự thay đổi lớn về tư duy. Các ngân hàng thường lần theo lối tư duy, cho rằng những việc khách hàng đang làm là rất phức tạp, và phía ngân hàng cần nói cho khách hàng biết trước tất cả mọi thứ rồi họ mới có thể thực hiện việc thanh toán nhanh nhất có thể. Nhưng như anh đã nói, càng ngày khách hàng sẽ nuôi nhiều kỳ vọng hơn, vì những trải nghiệm mà khách hàng có được từ những ngành khác trong thế giới trực tuyến ngày nay đã cho họ hiểu rằng mọi việc phải được đơn giản hóa, và khi mọi việc trở nên phức tạp thì họ sẽ bỏ đi, tìm đến nơi khác. Và họ đã làm như vậy rồi.

VÌ SAO NGÂN HÀNG TƯƠNG ĐỐI KÉM TRONG VIỆC TẠO RA LỢI NHUẬN

Các nghiên cứu mới đây cho thấy các ngân hàng thường chi tiêu nhiều cho IT hơn các ngành khác (xem nghiên cứu của Deutsche Bank: "IT trong ngành ngân hàng: Tốn chi phí thế nào?"). Trên thực tế, trung bình các ngân hàng sử dụng 7,3% tổng ngân sách cho công nghệ, trong khi ở các ngành khác thì tỷ lệ này chỉ bằng một nửa khoảng 3,7%.

Các chuyên gia ngân hàng sẽ biện hộ cho các chi phí này vì các lý do như tuân thủ quy định và thủ tục, vì hệ thống hỗ trợ tài sản thừa kế, các biện pháp bảo mật và chống lừa đảo, cùng với các yêu cầu quan trọng để giữ hoạt động bình thường.

Có hàng loạt nguyên nhân cho việc sử dụng nhiều công nghệ thông tin trong ngành ngân hàng. Các công ty dịch vụ tài chính phải đáp ứng được chính xác các yêu cầu quy định, điều này sẽ chuyển thành chi phí cao cho IT và không góp phần vào doanh số của công ty. Hơn thế nữa, các ngân hàng lệ thuộc nhiều vào IT trong các hoạt động quản lý phía sau cũng như trong các kênh phân phối của họ.

– Heike Mai, Deutsche Bank[6]

[6] Sam Ro, "Ngân hàng chi tiêu cho công nghệ thông tin vượt xa bất cứ ngành nào khác", Business Insider, ngày 20/12/2012.

Điều này có thể là nguyên nhân gây ra mức chi tiêu cao, nhưng trong thời đại vận động và đột phá không ngừng hôm nay thì đây không phải là cái cớ.

Ngân hàng từ lâu đã được xem là một ngành thu về nhiều lợi nhuận trong nền kinh tế, và các ngân hàng lớn (hiện này thường được gọi là nhóm TBTF) thường xuyên nằm trong nhóm cổ phiếu có thành tích tốt hoặc an toàn nhất trên sàn chứng khoán. Nhưng kể từ năm 2009 và cuộc Khủng hoảng Tài chính Thế giới, chúng ta phải suy nghĩ lại điều này. Dù nhiều cổ phiếu ngân hàng đã phục hồi khá tốt sau khủng hoảng, bốn ngân hàng lớn nhất tại Hoa Kỳ (BofA, JPMorgan Chase, Wells Fargo, và Citi) có hệ số Beta trung bình (β)[7] là 1,935, có nghĩa là cực kỳ dễ bị tác động trong thời gian gần đây. Để so sánh, chúng ta có thể xem xét bốn công ty lớn trong ngành công nghệ (Google, Apple, Microsoft và Oracle) có hệ số trung bình chỉ 0,983 – ít hơn một nửa so với nhóm ngân hàng, có nghĩa là cổ phiếu của các công ty này ít bị tác động hơn nhiều. Cổ phiếu của Amazon cũng có cùng tính chất trên với hệ số Beta 0,8. Phải thừa nhận là Facebook chưa có lịch sử hoạt động đủ để tính ra một hệ số Beta thực sự có ý nghĩa, nhưng cổ phiếu của họ có lẽ cũng khá dễ bị tác động.

[7] Hệ số Beta: là hệ số đo lường mức độ rủi ro hệ thống của 1 cổ phiếu (hay 1 danh mục đầu tư), bằng cách so sánh mức độ biến động giá của cổ phiếu đó so với mức độ biến động chung của toàn thị trường. (ND)

Nếu chúng ta so sánh kết quả hoạt động của các công ty kể trên, ngành công nghệ đã có kết quả rất tốt về lợi nhuận trong vài năm trở lại đây. Chỉ riêng Apple đã thu về gần 41,7 tỉ USD lợi nhuận trong năm 2013, tức là

tương đương với BofA, Wells và Chase cộng lại – 43,6 tỉ USD. Bốn ngân hàng lớn nhất thu được 51 tỉ USD lợi nhuận trong năm 2012, trong khi bốn công ty công nghệ lớn thu được 85,2 tỉ USD lợi nhuận trong cùng kỳ. Dù kết quả kinh doanh này có vẻ như cũng khá ổn trong tình hình ngành ngân hàng vừa trải qua những năm vô cùng khó khăn, sự thật là kết quả doanh thu của ngân hàng đã không hiệu quả.

Mặc dù chi tiêu nhiều tiền cho IT hơn tất cả các ngành khác, doanh thu hoặc lợi nhuận trung bình trên từng nhân viên có thể nói lên nhiều điều.

Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo, và Citi tổng cộng có 1,051 triệu nhân viên, thu lại 51 tỉ USD lợi nhuận, tức là khoảng 48.517 USD/nhân viên.

Google, Apple Computer, Microsoft và Oracle có tổng cộng 341.777 nhân viên, thu được 85,2 tỉ USD lợi nhuận năm 2012, tương đương với 249.285 USD/nhân viên – cao gấp năm lần các ngân hàng.

LIỆU GOOGLE, FACEBOOK HAY APPLE CÓ CUNG CẤP DỊCH VỤ NGÂN HÀNG TỐT HƠN KHÔNG?

Trong khi nhiều người vẫn còn băn khoăn vì câu hỏi, liệu FB, GOOG, hay AAPL[8] có thể trở thành các ngân hàng tốt hơn các ngân hàng hiện tại hay không, người trong ngành chúng ta cần phải hiểu vấn đề thật sự của chúng ta là: Sự khác biệt sẽ được thể hiện như thế nào trong các mô hình kinh doanh tương lai? Tuy vậy, nhiều khả năng là Google, Facebook và Apple không muốn trở thành các ngân hàng với những gánh nặng về vốn, những tuân thủ và quy định gắn liền với ngành ngân hàng.

[8] Đây là mã niêm yết trên thị trường chứng khoán của các công ty Facebook, Google và Apple. (ND)

Tương lai khả dĩ hơn là Google, Facebook và Apple sẽ trở thành một phần của giải pháp làm hạ chi phí phân phối của các ngân hàng, và nhiều

khả năng họ sẽ tính phí để tiếp cận giải pháp này trong tương lai, đặc biệt là khi các ngân hàng nhận ra người tiêu dùng không còn mở tài khoản mới tại chi nhánh nữa và bắt đầu phải tìm mọi cách để thu hút người dùng mới.

Ngày nay, việc chấp hành các quy định về tuân thủ và đáp ứng yêu cầu xử lý giao dịch của ngành ngân hàng là cực kỳ khó khăn. Vì thế mà chi phí là vô cùng cao. Đó cũng là lý do mà Google, Facebook và Apple không muốn tiến vào ngành ngân hàng. Tuy nhiên, họ sẽ ngày càng tiến sâu vào việc kinh doanh các sản phẩm ngân hàng, ứng dụng và dịch vụ cho người tiêu dùng (trong nỗ lực giữ được sức hút với khách hàng mới), và họ sẽ tìm cách sở hữu ngày càng nhiều giai đoạn thanh toán (trước, trong và sau giao dịch) để có được cơ hội thu được lợi nhuận thường xuyên với chi phí thấp, cũng như cơ hội quảng cáo.

Khi chúng ta thảo luận về tương lai với Jerry Canning, lãnh đạo bộ phận Dịch vụ Tài chính của Google ở Hoa Kỳ, chúng ta có thể thấy rõ rằng việc trở thành một ngân hàng không hề nằm trong dự tính của Google.

Brett: Jerry, hãy tự giới thiệu mình cho các thính giả nào. Anh đảm nhiệm vị trí nào ở Google?

Jerry: Ở Google, tôi đứng đầu bộ phận đảm nhiệm mảng Dịch vụ Tài chính, đặc biệt là giao dịch ngân hàng. Chúng tôi có những đội ngũ trải khắp nước Mỹ, làm việc với các tổ chức tài chính lớn nhất trên cương vị tư vấn về hoạt động trực tuyến cho họ và bảo đảm họ có thể tận dụng được tối ưu các sản phẩm trực tuyến của họ và của Google trên toàn bộ công việc kinh doanh.

Brett: Đứng từ góc độ tổ chức, nhìn vào khối lượng dữ liệu khổng lồ về cách người dùng tương tác, cách họ thảo luận về một vấn đề và cách họ mua sắm, đâu là những xu hướng anh rút ra được liên quan đến những thay đổi trong các tổ chức tài chính hoặc các sản phẩm ngân hàng?

Jerry: Có được dữ liệu và các phân tích, chúng tôi đưa ra được những công cụ hữu ích và mục tiêu nghiên cứu cho các đối tác của mình. Chẳng hạn, khi làm việc với một trong các ngân hàng lớn nhất Hoa Kỳ, chúng tôi có thể cho họ thấy gần đúng số lượng người bước vào cửa hàng hoặc chi nhánh ngân hàng của họ mỗi ngày, con số này được đối chiếu với lượng người tiêu dùng tìm kiếm thông tin về ngân hàng của họ trên mạng. Bằng cách này, khi xem xét lĩnh vực kinh doanh trực tuyến, họ sẽ thấy tầm quan trọng của việc phải quan tâm đến nền tảng số, cũng như tầm quan trọng của việc phải dành thời gian cân nhắc cho một nền tảng số có thể kết nối đến từng vị trí đặt cửa hàng. Hiển nhiên điều này càng nhấn mạnh hơn việc họ cần ưu tiên phát triển mảng trực tuyến, có lẽ là nhiều hơn những gì họ đã làm từ trước đến nay.

Khi làm việc với một trong các ngân hàng lớn nhất Hoa Kỳ, chúng tôi có thể cho họ thấy gần đúng số lượng người bước vào cửa hàng hoặc chi nhánh ngân hàng của họ mỗi ngày, con số này được khớp với lượng người tiêu dùng tìm kiếm thông tin về ngân hàng của họ trên mạng.

– Jerry Canning, Google Finance

Brett: Jerry, liên quan đến việc bối cảnh hóa trải nghiệm của con người và phát triển nền tảng di động, cũng như cách chúng ta chuyển đổi vị trí, trong ngành ngân hàng anh có nhận thấy sự tồn tại của tác động bối cảnh đến việc tìm kiếm thông tin hay không? Người dùng tìm những sản phẩm như hỗ trợ cho vay mua xe khi họ đang ở cửa hàng kinh doanh xe hơi, hoặc tìm thông tin về khoản vay tín chấp khi họ đang thật sự đi tìm nhà?

Jerry: Đúng là người tiêu dùng có những hành vi gắn liền với địa điểm; nhưng đầu tiên và trên hết, sự tìm kiếm xuất phát từ việc sử dụng điện thoại di động như nền tảng để kết nối dữ liệu bất cứ lúc nào và ở bất cứ đâu khi một người cần lời giải đáp thắc mắc. Chúng tôi nhận ra 25% số

lượt tìm kiếm về toàn ngành ngân hàng nói chung được thực hiện trên điện thoại di động, và 27% số lượt truy cập vào các trang liên quan đến ngân hàng là đến từ các thiết bị di động. Kỳ vọng của người dùng là có được một trải nghiệm nhịp nhàng bất kể là khi họ dùng máy tính để bàn, điện thoại di động hay máy tính bảng, và người tiêu dùng cũng kỳ vọng rằng từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc họ sẽ có thể trao đổi với ngân hàng, và đó phải là sự trao đổi xuyên suốt, liền mạch chứ không phải là sau mỗi lần được chuyển máy đến bộ phận xử lý thích hợp thì lại phải bắt đầu lại từ đầu (và phải liên tục nghe đoạn: "Xin chào quý khách! Tôi là... ở bộ phận... Rất hân hạnh được hỗ trợ quý khách..." trong suốt cuộc trao đổi). Rõ ràng, đây là một trong những thử thách mà các ngân hàng phải tìm ra giải pháp.

Brett: Khi chúng ta nhìn vào một sản phẩm mới (như Google Glass chẳng hạn), cũng như tác động mà các dữ liệu phong phú bao trùm khắp môi trường quanh sản phẩm này, anh nghĩ các thiết bị mới và các công cụ quản lý tài chính cá nhân sẽ giúp anh thế nào trong việc tìm hiểu quyết định mua hàng khi anh đang ở một vị trí nhất định nào đó?

Jerry: Anh có thể tưởng tượng được là khi anh scan một mã vạch, Google Glass hay một điện thoại di động có thể cho anh biết rằng liệu thứ anh định mua có nằm ngoài khả năng chi tiêu hay không, hoặc cho anh biết rằng anh nên mua món ấy?

Vài năm trước, viễn cảnh này nghe cứ như trích ra từ bộ phim giả tưởng Minority Report vậy, nhưng hiện nay chúng ta đã tiến gần đến việc cung cấp những chỉ dẫn như thế nếu người tiêu dùng chọn việc mở những ứng dụng đó lên trên điện thoại.

Brett: Kevin Travis vừa chia sẻ ở trên về thế hệ số, rằng họ sẽ cảm thấy họ muốn đến và nói chuyện với một ai đó khi chuẩn bị có khoản thế chấp đầu tiên, với lý do đây là một quyết định hệ trọng, đầy tính cá nhân.

Liệu anh có thấy hành vi mua sắm đã có sự thay đổi về cách người dùng đưa ra quyết định và họ tin vào ai, bắt nguồn từ sự tương tác của họ với Google?

Jerry: Kevin đã nói chính xác – đây có lẽ là lĩnh vực mà chúng tôi nhận thấy có ít tiến bộ nhất, tức là khó làm hài lòng khách hàng nhất nếu chỉ dựa trên công nghệ. Vẫn còn sự phụ thuộc lớn vào các ngân hàng bán lẻ, trong khi quả thực đã có những trường hợp hoàn toàn dịch chuyển sang môi trường trực tuyến.

Tuy vậy, ở đây, ta vẫn có thể thấy là đã có những bước tiến nhất định. Chẳng hạn như cách mà Chase đã làm với ứng dụng "My New Home" (Ngôi nhà mới của tôi). Ứng dụng này cung cấp đầy đủ các chức năng và giúp kết nối trực tuyến, cho phép người tiêu dùng tận dụng các công cụ trực tuyến và trải nghiệm tất cả những ưu điểm của nó. Đây là ví dụ điển hình mà tôi muốn nhấn mạnh, trong đó công nghệ số có thể giúp anh dạo quanh các lựa chọn thế chấp, giúp nhận dạng các nhu cầu của người tiêu dùng và làm toàn bộ quy trình trở nên đơn giản hơn.

Brett: Hãy giúp tôi làm rõ quy trình mua này và làm thế nào một người có thể dùng điện thoại di động để tìm kiếm và tương tác với Google trong việc lựa chọn sản phẩm.

Jerry: Giá trị của điện thoại di động bắt đầu bằng việc một người có thể tiếp cận thông tin. Sử dụng chức năng tìm kiếm bằng giọng nói thay vì phải gõ tay, tận dụng những ưu điểm nổi trội của di động là xuất phát điểm của việc làm đơn giản hóa hệ thống. Khi anh nghĩ đến một sản phẩm như Google Glass và những gì Google có thể làm trong tương lai, anh có thể hình dung cảnh mình vừa đi tìm nhà vừa đồng thời sử dụng một ứng dụng để tìm kiếm và xác định các khoản thế chấp, và cách mà toàn bộ việc này có thể tác động đến giá trị hoặc quá trình tìm kiếm, quá trình mua nhà và

những hạn chế mà anh có thể đặt ra. Loại hình công cụ này hoàn toàn nằm trong tầm tay của chúng ta, và công nghệ di động đã mang những công cụ này thành hiện thực trên phương diện kết nối trải nghiệm của người tiêu dùng với việc thu thập thông tin. Và đó cũng chính là tầm quan trọng của Google.

Brett: Thời gian gần đây, Google đã công bố tính năng thanh toán ngang hàng trên Google với Gmail. Có phải đây là toàn bộ bộ khung của hệ thống cơ bản, bao gồm tính năng tìm kiếm, tính năng dữ liệu và hình ảnh mà các anh đang xây dựng dựa trên hành vi người dùng? Đây có phải là một bước chung nhất để tiến đến việc khởi động nền tảng ngân hàng, hay là nền tảng cho việc giao dịch và tương tác với các dịch vụ tài chính thông qua Google?

Jerry: Google xem đây chỉ là một phần của sự dịch chuyển đột phá lớn hơn. Chúng tôi hướng đến việc tạo ra quyền lực cho người tiêu dùng – chúng tôi nhận thấy rằng mình đang làm việc với nhiều người dùng thường trực sử dụng mạng Internet, và khả năng tiếp cận với thông tin thông qua điện thoại di động hoặc các thiết bị khác chính là yếu tố thúc đẩy sự thường trực này. Có một nghiên cứu gần đây của hãng nghiên cứu Forrester cho biết là tuy người dùng tuyên bố rằng họ dành ít thời gian hơn trên mạng, nhưng kết quả thống kê lại cho thấy sự thật là họ dành nhiều thời gian hơn. Kết luận rút ra là việc lên mạng đã trở nên tự nhiên với mỗi người đến mức họ không còn nhận ra mình đang dành thời gian online nữa – hành vi bình thường của họ là lên mạng, và đây là một phần của tình trạng liên tục kết nối.

Một phần của sự chuyển biến này là việc Google nhìn thấy tiềm năng của việc đáp ứng các kỳ vọng đang gia tăng này. Có những lĩnh vực mà chúng tôi vẫn đang tiếp tục thử nghiệm, vẫn đang cố gắng kết nối mọi thứ

với nhau và tạo điều kiện cũng như hỗ trợ khách hàng tìm được điều họ muốn.

Brett: Thế hệ trẻ trong thời đại số nói riêng đang sống trong một thế giới mà công nghệ là việc bình thường, là một phần trong những kỳ vọng của họ. Nhưng nếu bạn nói với một người thuộc thế hệ 8X, 9X hay thậm chí 10X rằng: "Tôi xin lỗi, bạn không thể làm điều này được, bạn phải đến một chi nhánh và ký vào tờ đơn", đối với họ đây là một hành vi không bình thường. Điều đó gây nên những va chạm mà không ít thì nhiều, chúng ta cũng đang phải chứng kiến ngay lúc này.

Trở lại với ngành ngân hàng, một mặt chúng ta đang bước vào lĩnh vực của những quy định và cách tiếp cận truyền thông trên phương diện quy trình, mặt khác, hành vi của người dùng đang thúc đẩy vô cùng nhanh chóng việc sử dụng công nghệ và khả năng tùy biến bối cảnh. Giới hạn nào sẽ bị phá vỡ? Dịch vụ nào sẽ được cung cấp? Liệu các ngân hàng có đơn giản là không thể đáp ứng được những chuyển đổi như thế?

Jerry: Quá trình chuyển đổi sẽ vẫn tiếp diễn. Chúng tôi cũng đang mở rộng phạm vi tìm hiểu ra ngoài ngành ngân hàng. Tôi không biết liệu anh có bao giờ nghe nói tới thuật ngữ "cắt cáp" chưa? Nó được dùng cho những khách hàng nhận ra họ không cần phải trả tiền cho các công ty truyền hình cáp nữa vì giờ họ đã có thể xem các chương trình truyền hình thông qua mạng Internet hoặc qua các thiết bị di động. Năm vừa qua, có 1% người dùng trên toàn nước Mỹ lựa chọn kết thúc thuê bao truyền hình cáp. Thậm chí, chúng ta còn chứng kiến sự xuất hiện và hình thành của một thế hệ mới, với cùng một loại hành vi, "thế hệ không bao giờ dùng truyền hình cáp".

Đối với ngành ngân hàng, khi tôi nói chuyện với cấp lãnh đạo của các ngân hàng lớn nhất cũng như rất nhiều ngân hàng tầm trung và địa

phương, họ đều nhận ra sự thay đổi hành vi có phần tương tự như với ví dụ về truyền hình cáp ở trên. Lẽ dĩ nhiên, các lãnh đạo này đều đang nỗ lực tìm cách vượt qua các hệ thống cũ và những khó khăn hệ thống, cùng với những giới hạn trong quy định đã gây ra nhiều gánh nặng cho ngân hàng của họ. Điều này có nghĩa là, chúng ta hoàn toàn có thể chứng kiến rất nhiều đột phá tuyệt vời trong ngành ngân hàng.

TƯƠNG LAI SẼ MANG LẠI ĐIỀU GÌ?

Tôi muốn hỏi những người tham dự xem họ nghĩ điều gì sẽ xảy ra trong vòng 5-10 năm nữa. Mười năm trước khi iPod và iTunes xuất hiện, thật khó mà dự đoán được rằng Apple rồi sẽ trở thành nhà phân phối các sản phẩm âm nhạc lớn nhất tại Hoa Kỳ, nhưng đó chính xác là điều đã xảy ra. Với trường hợp của Amazon.com thì việc dự đoán có dễ hơn một chút.

Với tầm hiểu biết của các nhà nghiên cứu hàng đầu và lãnh đạo của đội ngũ Dịch vụ Tài chính Google, chúng ta có lẽ sẽ nhìn trước được tương lai 5-10 năm nữa.

Brett: Ron, dựa trên những thay đổi và chuyển động mà chúng ta đang chứng kiến, với những chuyển dịch mà điện thoại di động và sự thay đổi hành vi đang tạo ra trong cách chúng ta sử dụng dịch vụ tư vấn, liệu anh có thể miêu tả cho chúng tôi biết về diện mạo của ngành ngân hàng bán lẻ trong vòng 5 năm tới?

Ron: Về cơ bản, những điều anh đang thấy là sự thay đổi trong bản chất của sự cạnh tranh. Nhiều năm trước, các ngân hàng cạnh tranh nhau về vị trí của các chi nhánh, sau đó chuyển sang cạnh tranh trên phí và lãi suất, còn bây giờ sự thay đổi lại tiếp diễn, và các ngân hàng chuyển sang cạnh tranh dựa vào hiệu suất làm việc. Ai sẽ giúp anh làm được tốt nhất việc thực hiện và quản lý cuộc sống tài chính của anh chứ?

Một trong những nguyên nhân tạo nên sự thay đổi này chính là chuyển biến trong suy nghĩ, khi thay vì nghĩ đến những tổ chức tài chính lớn nhất, người dùng đã chuyển sang suy nghĩ về những ứng dụng tài chính nổi bật nhất mà họ có thể sử dụng. Những ứng dụng này có thể được phát hành bởi bất cứ ai. Tôi không nghĩ rằng sẽ có một ứng dụng duy nhất hoặc một loại ví điện tử duy nhất. Trọng tâm nằm ở những chuyển đổi, và hiện nay nó đã chuyển sang việc cạnh tranh để trở thành ứng dụng thành công nhất trên điện thoại, đây cũng chính là lĩnh vực mà các ngân hàng và tổ chức tài chính vẫn chưa bị loại khỏi cuộc chơi, dù rất nhiều chuyên gia có nhận định ngược lại.

Một trong những nguyên nhân tạo nên sự thay đổi này chính là chuyển biến trong suy nghĩ, khi thay vì nghĩ đến những tổ chức tài chính lớn nhất, người dùng đã chuyển sang suy nghĩ về những ứng dụng tài chính nổi bật nhất mà họ có thể sử dụng.

– Ron Shevlin, chuyên gia nghiên cứu cấp cao, Aité Group

Tôi có thể chia sẻ với anh một số nghiên cứu mà tôi đang có được. Khi anh hỏi người tiêu dùng về chất lượng của những dịch vụ và tính thích đáng của các sự tư vấn, ngân hàng và các tổ chức tín dụng được chấm điểm rất cao, và, tôi không có ý động chạm tới Jerry, nhưng so với Google, Apple và Facebook thì các ngân hàng được xếp loại cao hơn rất nhiều ở hai mảng trên cũng như về tổng thể trải nghiệm. Các ngân hàng vẫn chưa thất bại trong lĩnh vực này, nhưng sẽ có sự chuyển đổi trong suy nghĩ từ việc trở thành tổ chức tín dụng lớn nhất sang việc cung ứng những ứng dụng nổi bật nhất.

Brett: Họ sẽ phải học cách thích ứng với việc có thể tùy biến đưa ra những lời khuyên thích hợp trong thời gian thực. Và theo tôi hiểu, để làm được điều đó, họ cần phải có sự tương tác với các tổ chức khác, những

người thực hiện việc phân phối tốt hơn. Điều tôi nói có chính xác không Ron?

Ron: Có chứ, và đó là một cách để họ có thể mở rộng các cơ hội tìm kiếm lợi nhuận. Các ngân hàng không chỉ kiếm tiền trực tiếp từ người tiêu dùng nữa, mà sẽ kiếm được nhiều tiền hơn bằng việc kết nối người bán sỉ và bán lẻ với người tiêu dùng cuối sao cho phù hợp nhất với nhu cầu của các bên. Và đó cũng là cách giúp đa dạng hóa nguồn thu.

Brett: Kevin, anh nghĩ cục diện trong vòng 10 năm tới sẽ như thế nào dựa trên những kết luận từ các nghiên cứu của anh và những gì chúng ta đã trao đổi hôm nay?

Kevin: Chúng ta đang chứng kiến sự thay đổi to lớn, chuyển từ mô hình kinh doanh dựa trên cung ứng để trở thành mô hình kinh doanh dựa trên thương hiệu và marketing. Về cơ bản, việc liệu các ngân hàng sẽ thành công hay thất bại trong trận chiến này còn phụ thuộc rất nhiều vào những trải nghiệm mà họ có thể cung cấp cho khách hàng, cũng như còn tùy vào việc liệu họ có còn theo kịp những tiến bộ công nghệ so với các đối thủ cạnh tranh và so với những lĩnh vực khác trong ngành tài chính hay không.

Vì thế, tôi cho rằng trong ngành ngân hàng, cuối cùng có thể sẽ chỉ còn được hai, ba đại ngân hàng có thương hiệu vô cùng, vô cùng mạnh mẽ, so với hiện nay thì họ sẽ có ít chi nhánh hơn rất nhiều (có thể chỉ bằng một nửa) nhưng lại có khả năng thực hiện các giao dịch từ xa tốt hơn, và có khả năng thực hiện các giao dịch trực tuyến và trên điện thoại vô cùng tốt.

Anh cũng sẽ thấy sự vươn lên của những nhà cung cấp có thể không có được năng lực hiện diện thực tế, nhưng lại có thể cung cấp những trải nghiệm rõ ràng, hướng tới đối tượng cụ thể và có dấu ấn rất gần với ngân hàng. Và có thể sẽ không còn cần đến một ngân hàng truyền thống (như BofA) có nhiệm vụ điều hành cả một cỗ máy hoặc các khả năng thanh toán

nhằm duy trì ba đặc điểm định hình một ngân hàng, thay vào đó người dùng cuối sẽ chỉ biết đến một công ty được marketing thương hiệu nổi bật đối với công chúng. Theo thời gian, những thay đổi này rồi sẽ ổn thôi, còn đối với người tiêu dùng thì đây sẽ là chuyển biến tốt hơn vì họ có thể có quyền lựa chọn loại hình dịch vụ và loại mô hình chi phí mà họ muốn.

Cùng lúc đó, với ngành ngân hàng, điều này cũng có nghĩa là chúng ta sẽ cần ít ngân hàng hơn rất nhiều chứ không chỉ là ít chi nhánh hơn. Thử thách lớn trong vòng 10 năm tới chính là: Những quy định và tất cả mọi người có liên quan sẽ chuyển đổi thế nào cho phù hợp với quá trình chuyển đổi nội tại của ngành? Ngành ngân hàng không phải là ngành hàng không hay các ngành công nghiệp truyền thống vốn chỉ có luật về phá sản, ngành ngân hàng có cả một hệ thống cơ sở hạ tầng tuân theo những quy định vừa vô cùng trực tiếp, vô cùng tức thời lẫn vô cùng cụ thể, đến mức không thể biết rõ được là liệu các quy định này, công nghệ và bản thân các ngân hàng có tương thích với nhau hay không. Chúng ta sẽ mất rất nhiều thời gian và nhiều trăn trở để có thể làm thông suốt tất cả.

Trong ngành ngân hàng, cuối cùng có thể sẽ chỉ còn được hai, ba đại ngân hàng có thương hiệu vô cùng, vô cùng mạnh mẽ, so với hiện nay thì họ sẽ có ít chi nhánh hơn rất nhiều (có thể chỉ bằng một nửa) nhưng lại có khả năng thực hiện các giao dịch từ xa tốt hơn, và có khả năng thực hiện các giao dịch trực tuyến và trên điện thoại vô cùng tốt.

– Kevin Travis, giám đốc điều hành, Novantas

Brett: Tôi đồng ý. Ở một vài khía cạnh, công nghệ đang phát triển quá nhanh, đến nỗi khiến những nhà lập pháp phải vất vả đuổi theo, nhưng việc này cũng chẳng sao, vì công việc của họ không phải là nghĩ ra những phát minh đột phá. Nhiệm vụ của họ là bảo vệ thị trường. Các chuyên gia ngân hàng chỉ ngồi đó và nhìn các nhà lập pháp cho phép hoặc không cho phép

họ làm gì, họ sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn trong giai đoạn chuyển giao này.

Jerry, hãy cho chúng tôi biết anh nghĩ gì về tương lai 10 năm tới trên góc nhìn của Google về ngành ngân hàng. Google sẽ đóng vai trò gì trong tương lai này?

Jerry: Brett, lúc nãy anh đã nhắc đến sự tương tác không có trở ngại, đó chính là điều đã thúc đẩy chúng tôi, đó chính là điều người tiêu dùng đòi hỏi, và cũng chính là lĩnh vực mà các ngân hàng có thể tìm thấy giá trị của mình, nếu họ thật sự có định hướng đúng đắn.

Trong một bài viết tôi thấy gần đây, tổ chức tài chính PNC đã tiết kiệm được hơn 3 USD trên mỗi khoản tiền gửi thông qua di động so với khi thông qua các chi nhánh. Nắm bắt được xu hướng này sẽ dẫn đến việc xuất hiện những nhà cung cấp cho các thị trường ngách và các nhà cung cấp ngang hàng, đồng thời cũng tạo ra được sự tiếp tục phát triển trên khắp các lĩnh vực cho vay, và ở đây chúng ta đã thấy xuất hiện lực kéo và khả năng cung cấp các dịch vụ tài chính khác.

Một lưu ý nữa trước khi kết thúc: tôi đã thấy một trong số các nhà cung cấp điện thoại di động nói đến việc xác thực nhân thân và một số thực nghiệm mà họ đang thực hiện trước khi giới thiệu tính năng này ra thị trường. Motorola đã nói đến tất cả mọi thứ từ hình xăm điện tử cho đến các viên thuốc uống có khả năng nhận diện và xác định nhân thân thông qua điện thoại di động. Tôi biết các nhà lập pháp sẽ gặp khó khăn nhiều với các phát minh này, nhưng đây là những công nghệ hoàn toàn có thực và sẽ tiếp tục thúc đẩy và nâng cao kỳ vọng của khách hàng, và các ngân hàng sẽ nghĩ đến việc tham gia vào lĩnh vực này.

BÀI HỌC RÚT RA

Bài học ở đây khá đơn giản. Đây là thời đại mà chúng ta đang thấy nổi lên những hành vi đặc biệt khác lạ trong quá trình mua hàng. Điểm mấu chốt mà tất cả các chuyên gia được phỏng vấn đều nhấn mạnh chính là tính uyển chuyển, khả năng thu hút được nguồn thu và tương tác với người tiêu dùng bất cứ khi nào họ cần một giải pháp từ ngân hàng. Hệ thống các chi nhánh, dù cực kỳ thành công suốt nhiều thập kỷ qua, hiện nay đã trở thành một gánh nặng, một tàn dư của quá khứ khi quá trình mua hàng đã trở nên đơn giản và dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, hành vi mua sắm của người tiêu dùng đang thay đổi rất nhiều. Cũng như quá trình mua một cuốn sách, khi phản ứng tự nhiên của người dùng là "Tôi sẽ đến một nhà sách" đã được thay thế bằng trải nghiệm trên Amazon và Kindle, giờ đây phần lớn người dùng sẽ mua sách trên mạng, còn nhà sách chỉ thu hút được những người còn lại. Phản xạ đầu tiên đối với người tiêu dùng không còn là đến cửa hàng nữa. Dù cho cá nhân bạn có yêu thích việc đến nhà sách đến mức nào đi chăng nữa, thì bạn cũng không thể cứu được Borders khỏi "cuộc tuyệt chủng".

Các dữ liệu từ Aité và Novantas đều cho thấy rõ rằng điều tương tự đang diễn ra trong ngành tài chính-ngân hàng, đầu tiên là với các giao dịch, hiện nay đã "lan" tới hành vi mua sắm và các sản phẩm tài chính. Phản xạ thực hiện giao dịch trực tuyến và thông qua di động ngày càng trở nên mạnh mẽ mỗi ngày, và điều này sẽ kéo theo sự sụt giảm mức độ tương tác của các hệ thống truyền thống và tính hiệu quả của quá trình bán hàng với mục tiêu đưa người dùng đến chi nhánh. Thế hệ 9X sẽ là những người đi đầu xu hướng này.

Tuy nhiên, với ngành ngân hàng, mọi việc phức tạp hơn so với việc mua một cuốn sách. Sẽ luôn tồn tại những tình huống khó khăn bắt buộc tôi, với tư cách người tiêu dùng, phải nói chuyện trực tiếp với ngân hàng,

cho dù là tại chi nhánh hay thông qua điện thoại. Các chi nhánh sẽ vẫn tồn tại nhưng với số lượng nhỏ hơn (và nhiều khả năng là với quy mô nhỏ hơn), nhưng tôi sẽ phản xạ ra sao khi muốn mua hay muốn đăng ký một dịch vụ?

Bối cảnh sẽ trở nên vô cùng quan trọng, cũng như mối quan hệ trên môi trường trực tuyến. Hãy chú ý rằng Ron Shevlin của Aité Group đã nói rằng cuộc chiến không phải là để trở thành tổ chức tài chính lớn nhất nữa, mà để trở thành ứng dụng tài chính tốt nhất – mối quan hệ trên nền tảng số sẽ cho phép người tiêu dùng xem xét việc chi tiêu của mình trong toàn cảnh, giúp họ tìm được sự tư vấn phù hợp cho việc chi tiêu mỗi ngày.

Đối với lĩnh vực này, những doanh nghiệp như Google hiểu được rằng việc dự đoán được hành vi người tiêu dùng và có khả năng đưa ra thông điệp hoặc trả lời cho những hành vi đó sẽ là yếu tố chủ chốt đưa đến thành công trong tương lai gần. Các ngân hàng sẽ phải chi trả cho những doanh nghiệp như Google để có thể tiếp cận với dữ liệu vì dù họ có nguồn dữ liệu rất lớn có sẵn ngay lúc này, nhưng dữ liệu, cũng như phần lớn các khía cạnh của doanh nghiệp, vẫn còn chưa được phát huy hết. Không có mối liên hệ nào giữa việc sử dụng dữ liệu di động với doanh số bán sản phẩm. Không có cách nào để liên hệ được giữa nơi tôi mua hàng và việc liệu tôi có ưa thích phương tiện thanh toán nào đối với một nhà cung ứng cụ thể nào hay không. Không có phương pháp nào để hồi đáp ngay trong lúc một người đang tìm kiếm thông tin về một sản phẩm tài chính, chẳng hạn như khoản vay thế chấp thích hợp và có thể được chấp thuận thông qua thiết bị di động.

Nếu ngân hàng muốn có nguồn thu vững vàng trong tương lai, họ phải hành động khác đi trên cương vị một tổ chức, vì khách hàng của họ đã ứng xử khác trước đối với các dịch vụ ngân hàng.

Chương 6
Bitcoin – Dấu chấm hết cho tiền mặt?

Trong hơn 2.000 năm qua, ngành thương mại đã được thực hiện trên nền tảng tiền mặt, đồng tiền thực tế. Tuy vậy, ngày nay, 90% lượng tiền giao dịch toàn cầu được thực hiện thông qua hệ thống điện tử, và dù tiền mặt vẫn còn được sử dụng rộng rãi trong ngành bán lẻ, thì tại nhiều nền kinh tế, việc sử dụng tiền mặt đã sụt giảm.

Trong chương này tôi sẽ mời một số gương mặt nổi bật: David Wolman – biên tập viên của tờ Wired và cũng là tác giả cuốn sách Dấu chấm hết của tiền mặt, Marc Hochstein – phóng viên tờ American Banker, và Jon Matonis – giám đốc điều hành của tổ chức Bitcoin.

Liệu chúng ta có sắp chứng kiến một ngày không xa, khi tiền mặt sẽ chỉ còn là kỷ niệm?

BITCOIN LÀ "THẬT" – HÃY LÀM QUEN VỚI ĐIỀU ĐÓ

Trong khoảng một năm trở lại đây, tôi đã tham gia nhiệt tình vào một cuộc tranh luận liên hoàn khá lý thú trên blog về dấu chấm hết của tiền mặt (và theo một vài người đã nhận định thì đó là cái chết sớm của tiền mặt). Tuy mức độ dùng tiền mặt đang ngày càng giảm dần tại các thị trường như Hoa Kỳ, Úc và Anh, nhưng rõ ràng tiền mặt không thể nào biến mất trong vài năm tới. Tuy nhiên, trong tương lai xa hơn (như 20 hay 30 năm tới), viễn cảnh của tiền mặt sẽ không còn khả quan nữa. Khi phương thức thanh toán liên tục thay đổi, khả năng tiền mặt vẫn tiếp tục giữ vững được vị trí độc tôn trong các giao dịch hằng ngày là rất khó xảy ra. Một

diễn tiến lý thú hơn mà chúng tôi nghĩ đến, chính là tự thân tiền tệ sẽ thay đổi.

Mãi cho đến năm 1861 thì chính phủ Hoa Kỳ mới bắt đầu phát hành tiền giấy riêng của mình, trước đó ngân hàng First Bank Hoa Kỳ đã phát hành tiền tệ riêng từ năm 1791. Trước Hoa Kỳ, vào năm 1696, Ngân hàng Quốc gia Scotland đã phát hành đồng tiền đầu tiên trong khối Liên hiệp Anh. Vào thời kỳ đó, thường thấy nhất là việc các cộng đồng nhỏ có ngân hàng riêng của mình, và những ngân hàng này bắt đầu phát hành đồng tiền riêng. Theo thời gian, việc tập trung hóa tiền tệ trở nên hiệu quả hơn đối với giao dịch và thương mại, và vì thế chúng ta sẽ thấy các "ngân hàng trung ương" xuất hiện, đây là những nơi có thể phát hành những loại tiền được sử dụng khắp cộng đồng.

Trước khi sử dụng tiền giấy, tất nhiên chúng ta sử dụng tiền đồng. Và trước tiền đồng, bạn có thể hình dung về các giao dịch hàng đổi hàng vốn từng đóng vai trò là phương thức trao đổi thương mại, nhưng từ hàng trăm năm trước cũng đã có các hình thức tiền tệ khác, có thể được xem như một hình thức của loại tiền giấy mà ngày nay chúng ta mang theo trong ví mỗi ngày. Hình thức tiền tệ đầu tiên được ghi nhận có tên gọi là "shekel" đã tồn tại vào năm 3.000 TCN, nó có đặc tính vừa là một công cụ đo lường khối lượng vừa là một dạng tiền tệ sơ khai. Vỏ sò được nhiều quốc gia sử dụng ở khu vực châu Mỹ, châu Á và Thái Bình Dương. Những người Hy Lạp cổ đại lại là những người đầu tiên đúc đồng xu từ khoảng những năm 650 – 600 TCN, và ở thế kỷ đầu tiên SCN những đồng tiền này đã trở thành dạng tiền tệ tiêu chuẩn để trao đổi trên toàn thế giới.

Bitcoin là một loại tiền tệ số được mã hóa, được phân phối và phân cấp ngang hàng. Bitcoin không phải là loại tiền tệ ảo đầu tiên thu hút sự chú ý, nhưng hiện nay nó là loại thông dụng nhất. Vẫn còn khoảng 30 triệu

USD giá trị của Linden Dollars được giao dịch theo ước tính hiện nay, như một phần của nền kinh tế Second Life[1] vốn được định giá vào khoảng 567 triệu USD vào năm 2011. QQ Coins tại Trung Quốc được định giá khoảng 900 triệu USD vào năm 2006. World of Warcraft Gold được giao dịch vào năm 2011 và có tổng trị giá tương đương 3 tỉ USD[2]. Nhưng Bitcoin đã phát triển đột phá trong tháng 11/2013 và đạt đến giá trị thị trường khủng khiếp – hơn 12 tỉ USD, hiện nó đang là đồng tiền ảo có giá trị nhất, phổ biến nhất trên thế giới[3]. Các chuyên gia có thể tranh cãi rằng đồng tiền này không thể được xem là một loại tiền tệ thật sự trong khi vẫn có đến 1,22 ngàn tỉ USD tiền "thật" đang được giao dịch, theo ước tính của Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ[4]. Nhưng một lần nữa, cách đo lường này không nhất thiết phải là cách duy nhất. Khi tôi viết những dòng này, Bitcoin đã có giá trị cao hơn đồng tiền của các quốc gia như Ghana, Ukraine và nhiều nước khác[5], nó đã "có chân" trong danh sách 100 đồng tiền phổ biến nhất thế giới.

[1] Second Life vận hành như một thế giới ảo, có nền kinh tế ảo của riêng nó. (ND)

[2] Nền kinh tế WoW có giá trị 3 tỉ USD – Utopianist, tháng 4/2011.

[3] http://coinometrics.com/bitcoin/bmix.

[4] Trả lời thắc mắc của Cục Dự trữ Liên bang www.federalreserve.gov/faqs/currency_ 12773.htm.

[5] Do tiền tệ và hàng hóa liên tục biến động, chắc chắn điều này đã thay đổi vào lúc bạn đọc những dòng này.

Dù vậy, mặt trái của Bitcoin và những nguy cơ nó có thể gây ra vẫn liên tục được báo chí nhắc đến với mức độ nghiêm trọng thường chỉ được dùng với các mối nguy hiểm thật sự như nạn khủng bố hoặc tội phạm đặc biệt nghiêm trọng. Trong thời gian gần đây, hầu như mỗi tuần chúng ta đều liên

tục bị "dội bom" bởi những dự đoán về cái kết sắp đến của Bitcoin. Sau đây là một số tiêu đề báo chí có nhắc đến hiện tượng này, chúng khiến tôi vô cùng thích thú.

Nhân viên thuế, cảnh sát và điệp vụ nước Anh đang xem xét nguy cơ của Bitcoin.

– Financial Times

Bitcoin thật sự là mối đe dọa đối với tự do trong thế giới hiện đại.

– Bloomberg

Liệu sự bùng nổ của "Con đường tơ lụa" có giết chết Bitcoin?

– Bloomberg

Đây chính là kết thúc của Bitcoin.

– Forbes

Các nhà lập pháp liên bang và địa phương đưa ra cảnh báo về tiền tệ ảo.

– Reuters

Nước Nga chuẩn bị cấm Bitcoin.

– Financial Times

Sàn giao dịch Bitcoin lâu năm nhất hiện đang chật vật, tạm ngưng thanh toán.

– Tạp chí Wired

Thêm một sàn giao dịch Bitcoin lớn đang bị đe dọa.

– Business Insider

Tuy vậy, có những biểu hiện lý thú hơn rất nhiều cho sự phát triển của Bitcoin cũng như nỗ lực của nó nhằm được công nhận về mặt pháp lý, đó là những cuộc chiến hay những tình thế khó khăn mà chính các nhà quản lý trên khắp thế giới đang gặp phải trước hiện tượng Bitcoin. Dù có rất nhiều tin đồn về việc các nhà lập pháp mong muốn đẩy Bitcoin (cũng như tất cả

các đồng tiền ảo khác) ra khỏi khuôn khổ pháp luật, song hành cùng những dự báo thường xuyên về cái chết của Bitcoin trong vài năm gần đây, thực tế là đến nay chúng ta chỉ thấy có ba nền tư pháp tạo lập được các quy định pháp lý nhằm xử lý các vấn đề liên quan đến tiền tệ ảo, đó là Trung Quốc, Hoa Kỳ và Thái Lan. Còn Anh và Đức thì vừa mới bắt đầu xem xét vấn đề này.

Tại Thái Lan, dù có nhiều báo cáo đã hết sức hăng hái khẳng định là sắp có một quyết định biến Bitcoin thành "bất hợp pháp", Ngân hàng Quốc gia Thái Lan (hoạt động như một ngân hàng trung ương) về cơ bản chỉ đưa ra nhận định rằng họ không thể "hợp pháp hóa" Bitcoin theo yêu cầu của các sàn giao dịch trong nước, thuần túy là vì hệ thống pháp luật và các quy định hiện thời là không đủ vững chắc để điều phối tiền tệ ảo.

Tại Trung Quốc vào năm 2008, đồng QQ coins được chuyển về cho ngân hàng trung ương (Ngân hàng Nhân dân) quản lý, sau khi giá trị của đồng tiền này tăng lên tới 70% chỉ trong một khoảng thời gian giao dịch và đầu cơ ngắn ngủi nhưng vô cùng sôi động, với kết quả vượt 900 triệu USD vào năm 2006. Động thái pháp lý này không biến đồng QQ coins thành bất hợp pháp, nó chỉ nhắm đến việc quy định và điều phối cách thức trao đổi và giao dịch. Gần đây hơn, Phó Giám đốc Ngân hàng Nhân dân Trung Hoa đã đứng ra tuyên bố rõ về góc nhìn của Trung Quốc về đồng Bitcoin, trong đó chỉ rõ rằng người tiêu dùng có quyền tự do trao đổi Bitcoin nhưng "phải chịu mọi rủi ro", các ngân hàng không được phép nhận tiền gửi bằng đồng Bitcoin vì đây không phải là một đồng tiền được thừa nhận chính thức.

Tại Texas, thẩm phán Amos Mazzant của tòa án Quận phía Đông đã đưa ra phán quyết rằng nhà kinh doanh Bitcoin và tư vấn đầu tư Trendon Shavers sẽ có thể tránh được hình phạt của SEC[6] cho kế hoạch Ponzi[7]

của mình, theo biện luận của thẩm phán thì Bitcoin không phải đồng tiền "thật", do đó ông ta không phạm pháp.

[6] SEC: Securities and Exchange Commission – Cơ quan thực thi luật lệ chứng khoán của Mỹ. (ND)

[7] Kế hoạch Ponzi (Ponzi scheme hay Ponzi scam): là một hoạt động đầu tư lừa đảo hứa hẹn mang lại lợi nhuận cao với ít rủi ro. Mô hình này đem lại lợi nhuận cho các nhà đầu tư tham gia trước bằng cách mời gọi thêm các nhà đầu tư mới. "Kế hoạch Ponzi" chỉ mang lại lợi nhuận cho những nhà đầu tư đến sớm và cho đến khi nào còn có nhà đầu tư mới tham gia. (ND)

Tuy nhiên, các công tố viên của SEC đã quyết tâm không chấp thuận chiến lược này, họ tuyên bố rõ rằng họ coi Bitcoin là một đồng tiền hữu dụng và là công cụ tài chính được pháp luật công nhận. Cuối cùng tòa án đã thống nhất phán quyết:

Rõ ràng là đồng Bitcoin có thể được sử dụng như tiền tệ. Nó có thể được dùng để mua sắm hàng hóa dịch vụ, và như Shavers đã tuyên bố, có thể được dùng để chi trả cho các chi phí tiêu dùng cá nhân. Hạn chế duy nhất của đồng Bitcoin là phạm vi sử dụng chỉ hạn chế tại các địa điểm chấp nhận nó như một dạng tiền tệ. Tuy vậy, nó cũng có thể được trao đổi để nhận lại các đồng tiền thông dụng như USD, EUR, JPY và CNY. Vì thế, Bitcoin là một đồng tiền hay một hình thức của tiền, và các nhà đầu tư muốn đầu tư vào BTCST (Bitcoins Savings and Trust – Quỹ Tiết kiệm và Tín chấp) đã thực hiện khoản đầu tư bằng tiền.

– Thẩm phán tòa án Quận phía Đông Texas Amos Mazzant

Đây là sự chuyển đổi to lớn vì chúng ta nhận thấy, ít nhất là SEC đã xem Bitcoin như một đồng tiền thực tế và có đủ năng lực để chịu sự quản lý, cho dù nó vẫn chỉ hiện diện trong thế giới ảo. Điều này cũng có thể đặt

dấu chấm hết cho những luận điểm được tổ chức Bitcoin đưa ra, vốn kháng lại quyết định phủ quyết đã được Sở Tài chính California (DFI) thông qua, trong đó tuyên bố rằng tổ chức Bitcoin (và các tổ chức khác) không thể giao dịch bằng đồng Bitcoin vì điều này sẽ vi phạm các quy định về "công cụ tài chính" và họ cần phải có giấy phép của tổ chức chuyển tiền mặt. Tổ chức Bitcoin đã đưa ra luận điểm rằng trong một phán quyết vào năm 2001, các công cụ tài chính là các "công cụ được viết ra" có nghĩa là Bitcoin, chỉ tồn tại hoàn toàn trên môi trường ảo, sẽ nằm ngoài các quy định quản lý hiện hành, và vì thế quyết định phủ quyết này không thể áp dụng.

Luật pháp liên bang định nghĩa các tổ chức chuyển tiền mặt là các doanh nghiệp bán hoặc phát hành "công cụ thanh toán" hoặc "giá trị lưu trữ" hoặc "nhận tiền mặt để chuyển". Hansen đưa ra một quy định vào năm 2001 trong đó cơ quan này đã định nghĩa một "công cụ" là "tài liệu viết trên giấy, ký tên tương tự như một tấm séc hay hối phiếu".

"Đây là lời khẳng định một sản phẩm chỉ có thể được xem là một 'công cụ' nếu nó bao gồm việc viết ra trên giấy", Hansen viết, và vì Bitcoin là ảo, nó không phải "công cụ". Hansen cũng bổ sung rằng giá trị tích lũy được luật bang California định nghĩa là "yêu cầu đối với bên phát hành rằng giá trị được tích lũy dưới hình thức điện tử hoặc số hóa", nhưng Bitcoin không có nhà phát hành.

American Banker Bank Technology News – ngày 08 tháng 08 năm 2013

Mối lo ngại lớn nhất của các nhà quản lý đối với Bitcoin là việc rửa tiền và tình trạng nặc danh. Trong lúc không có một nhà quản lý nào hình dung được trước viễn cảnh sẽ có lúc Bitcoin có thể thật sự thay thế được một đồng tiền như USD hay EUR, có một quan điểm cho rằng việc để

Bitcoin nằm ngoài vòng kiểm soát sẽ dẫn đến việc lưu thông tự do dòng tiền bất hợp pháp giữa các quốc gia. Lấy ví dụ, một trong các nỗ lực nhằm chặn sự phát triển hay hạn chế giao dịch/dịch chuyển của Bitcoin hiện nay đều tập trung vào việc ngăn chặn đổi tiền USD ra Bitcoin.

Các nhà lập pháp toàn cầu vẫn đang tranh luận về cương vị của Bitcoin, thông qua nhiều kỳ họp tại Quốc hội Hoa Kỳ, tại ECB[8] và nhiều cuộc thảo luận công khai khác. Ngay cả Ben Bernanke[9] và các CEO của các ngân hàng hàng đầu thế giới cũng rất lưu tâm đến vấn đề Bitcoin trong các cuộc tranh cãi, và giá trị của đồng tiền này được đánh giá rất khác nhau. Ban đầu, cuộc họp Quốc hội Hoa Kỳ với Cục Dự trữ Liên bang New York dường như đã chứng nhận cho đồng tiền mã hóa này, nhưng sau đó Trung Quốc và Nga lại đưa ra những quy định hạn chế khá mập mờ đối với nó.

[8] ECB: Ngân hàng Trung ương châu Âu. (ND)

[9] Ben Bernanke là người đảm nhiệm vị trí Giám đốc Cục Dự trữ Liên bang Mỹ, từ 2006-2014. (ND)

Các nhà lập pháp và tòa án không thể nước đôi như vậy. Bitcoin phải được xác định xem có phải là một loại tiền tệ hay không; có phải là một đơn vị trao đổi hay không – bạn không thể truy tố một người vì tội giao dịch bất hợp pháp hay tiến hành trao đổi Bitcoin được, nếu đồng tiền này không phải là một phương tiện trao đổi được công nhận. Với các quy định trước đây tại tòa án Hoa Kỳ, trừ khi chính phủ Hoa Kỳ có chủ trương xây dựng các luật định loại bỏ hoàn toàn đồng Bitcoin ra khỏi các giao dịch (hoặc ban hành những quy định nhằm hạn chế đồng tiền này như đối với đồng Rial của Iran), thì Bitcoin vẫn có khả năng trở thành đồng tiền chính thức "cho phép lưu thông" trên thị trường. Còn nếu Bitcoin được chỉ định đích danh là nằm ngoài vòng pháp luật, thì giả dụ như đồng tiền này bị đổi

tên, hoặc có ai đó đưa ra Bitcoin thứ 2, đồng tiền ảo này cũng phải bị loại ra ngoài vòng pháp luật một cách đích danh như vậy. Và nếu cứ từ tốn thay đổi các luật định cần thiết xung quanh vấn đề này, thì vòng quay tạo ra tiền ảo này sẽ không bao giờ có điểm dừng. Vì thế, tại sao phải đặt tất cả các đồng tiền ảo ra ngoài vòng pháp luật?

Vấn đề ở đây là nếu tất cả các đồng tiền ảo đều là phạm pháp, thì luật định phải đủ rộng để bao quát tất cả những hình thức tiền ảo có thể xuất hiện. Nếu luật được quy định đủ rộng để đạt được tới mục đích này, thì những luật này có thể sẽ vô tình đặt ngoài vòng pháp luật tất cả các hình thức tiền tệ nằm ngoài phạm vi một quốc gia, vì ở một tầm nhìn rộng hơn, Bitcoin không hề khác biệt so với một đồng tiền thật sự (như Thẩm phán Mazzant đã phát biểu hoàn toàn chính xác). Hơn nữa, làm vậy thì chúng ta sẽ phải biến các đồng tiền ảo "hợp pháp" hơn trở thành bất hợp pháp, như đồng Mint Chip chẳng hạn, đồng tiền này được thai nghén tại Mint, Canada, dưới sự bảo hộ của chính phủ Canada. Và cuối cùng thì có khi chúng ta sẽ phải đặt ra ngoài vòng pháp luật cả dặm thưởng của các hãng hàng không, đồng zynga và các biến thể khác của tiền tệ. Kết luận rút ra là Bitcoin và tất cả các đồng tiền ảo tương tự hoặc bất kì hình thức bán-tiền-tệ nào, chúng không thể bị xem là bất hợp pháp chỉ vì lý do chúng là tiền ảo. Còn những bộ luật hiện hành nào đang định nghĩa tiền tệ như một hàng hóa vật chất hoặc một công cụ tài chính hiện hữu dưới dạng giấy, thực chất đều đang tụt hậu rất lớn và về cơ bản là không thể hỗ trợ gì việc quản lý đồng Bitcoin.

Một điều nữa khiến các nhà lập pháp lo ngại là trên thực tế, đồng Bitcoin không phải là sản phẩm của một ngân hàng trung ương, và vì thế tổ chức Bitcoin hay những người tham gia quảng bá cho nó không thể bị buộc phải tuân thủ theo các quy ước định sẵn. Tuy vậy, điều này cũng không

thay đổi được thực tế là người tiêu dùng và doanh nghiệp có thể sử dụng Bitcoin như một đồng tiền thật sự để mua bán sản phẩm, hoặc trao đổi như một loại hàng hóa giống như vàng (đây cũng là công dụng chủ yếu của Bitcoin hiện nay). David Wolman đã chỉ ra trong cuốn sách của mình (cuốn Dấu chấm hết của tiền mặt) rằng tất cả các loại tiền tệ cơ bản đều là ảo và chỉ là giá trị được định ra bởi cộng đồng đã đặt niềm tin vào nó, chấp nhận sử dụng nó. David Birch, nhà sáng lập Diễn đàn Tiền tệ số, cũng đã phát biểu:

Tôi mong tất cả mọi người hãy ngừng nói rằng đồng USD hay đồng EUR là những đồng tiền "thật" khi đem so sánh với đồng Bitcoin, WoW gold hay QQ coins. Việc một ngân hàng trung ương phát hành đồng tiền không có nghĩa là đồng tiền ấy có giá trị pháp lý hơn bất cứ phương tiện hay công cụ nào khi cộng đồng đặt niềm tin vào giá trị của đồng tiền trong các giao dịch và thương mại.

– Dave Birch, Giao dịch của tương lai

Dù các nhà lập pháp vẫn có thể phản đối và thậm chí có kế hoạch hạn chế việc sử dụng một đồng tiền trong phạm vi địa phương, họ không thể nào dễ dàng hạn chế việc sử dụng đồng tiền ảo trong môi trường trực tuyến. Cách duy nhất để quản lý đồng tiền ảo là sử dụng các quy định hiện có đối với các giao dịch tiền mặt, theo nguyên tắc KYC (Know Your Customer – Hiểu khách hàng của bạn), quy định ký quỹ, vân vân.

Một trong những hệ quả của sự gia tăng sử dụng thẻ ghi nợ, thanh toán qua di động và những phương pháp thanh toán tương tự, việc sử dụng tiền mặt đã thoái trào trong suốt thập kỷ qua ở các quốc gia như Anh, Úc và Hoa Kỳ. Tiền mặt ngày nay chỉ chiếm khoảng 34% tổng giá trị chi tiêu tiêu dùng trên toàn cầu[(10)], và trong khi thanh toán phí tiền mặt có tỷ lệ cao nhất ở các nước phát triển, sự bùng nổ thanh toán qua điện thoại di động và tài

khoản ngân hàng trên điện thoại sẽ chỉ càng khiến việc sử dụng tiền mặt giảm đi nhanh hơn, trên phạm vi toàn cầu.

[10] Khảo sát của MasterCard.

Lúc này có lẽ bạn sẽ nghĩ "Tiền mặt sẽ không bao giờ biến mất", và dù sự biến mất hoàn toàn của tiền mặt trong các nền kinh tế hiện đại nhất thế giới hầu như chắc chắn sẽ không diễn ra từ nay đến khoảng năm 2025, nhưng nếu nhìn về tương lai xa hơn của năm 2050 thì điều này không còn chắc chắn nữa. Đây là điều bạn cần nhớ khi suy nghĩ về một thế giới không có đồng tiền vật chất nữa.

Việc sử dụng tiền giấy là một phát minh tương đối gần đây trong xã hội. Tiền được sử dụng để trao đổi và kinh doanh hiệu quả hơn, chuẩn hóa các hệ thống giá trị giữa các nước và các cộng đồng sử dụng tiền. Ngày nay, chúng ta sống trong một cộng đồng toàn cầu, trong đó hoạt động thương mại giờ đã được giao dịch bằng nhiều phương thức mà những cư dân cổ đại vùng Lưỡng Hà, Hy Lạp, Trung Hoa, Ý hay những cư dân đầu tiên phát kiến ra hệ thống tiền tệ, họ sẽ khó mà tưởng tượng ra được.

Bitcoin đã nổi lên như một phương thức ảo để dễ dàng trao đổi giá trị xuyên biên giới quốc tế. Dù vẫn còn trở ngại trong việc nạp tiền và rút tiền từ hệ sinh thái hay thị trường trao đổi Bitcoin, nhưng đồng tiền này vẫn nổi lên vì những lý do giống hệt như những lý do đã từng khiến đồng tiền giấy nổi lên từ thế kỷ XVII, XVIII – nhằm chuẩn hóa một công cụ giao dịch, khiến cho trao đổi thương mại hiệu quả hơn; chỉ khác ở chỗ dựa trên một nền tảng trung chuyển hoàn toàn mới – mạng Internet.

Dù Bitcoin không thể giết chết tiền mặt trong vòng 10 năm tới, càng ngày cái chết dần mòn của tiền mặt sẽ ngày càng rõ rệt hơn.

CÁI CHẾT DẦN MÒN CỦA TIỀN MẶT

Liệu có thể đạt đến mức độ số hóa hoàn toàn của các ngân hàng hoặc tài khoản ngân hàng hay không, trong khi chúng ta vẫn còn phải lệ thuộc vào đồng tiền giấy hiện hữu? Nếu xem xét kĩ lưỡng hơn, bạn sẽ thấy rằng tiền thực ra là một phát minh tương đối gần đây. Phần lớn các hệ thống thanh toán sơ khai đều được phát triển dựa trên hàng hóa; con người thanh toán bằng hạt ngũ cốc, hàng hóa và dịch vụ; họ trao đổi hàng lấy hàng. Hệ thống này đã vận hành từ những thế kỷ VI-VII TCN khi đồng tiền bắt đầu xuất hiện. Nhưng phải cho đến tận năm 1661 thì đồng tiền giấy đầu tiên mới được phát hành tại châu Âu. Và hệ thống bản vị vàng mà chúng ta đều quen thuộc ngày nay là hệ thống tiền tệ trong đó tiền giấy được bảo chứng bằng một lượng vàng tương ứng. Hệ thống này chỉ mới được thiết lập từ thế kỷ XVIII – XIX. Vì thế, tiền mặt ở dạng chúng ta đang thấy là một phát minh tương đối mới, hay nói cách khác, nó chỉ vừa xuất hiện gần đây.

Vì thế, dù chúng ta vẫn nghĩ rằng tiền mặt là một yếu tố vĩnh viễn và không thể tách rời khỏi xã hội, điều này không đúng nếu so với lịch sử. Câu hỏi thật sự là: "Liệu chúng ta sẽ còn sử dụng đồng tiền thực tế hiện hữu bao lâu nữa, khi mà hình thức thanh toán qua di động và khả năng chi trả bằng điện thoại thông minh, hay chi trả qua những công cụ ứng dụng công nghệ tương tự tiếp tục phát triển? Hành vi của con người đối với tiền mặt sẽ thay đổi nhanh chóng như thế nào?".

"Mọi người đều đổ xô vào bảo vệ tiền mặt, cho dù trong nền kinh tế hiện đại, tiền mặt đã trở nên thoái trào mạnh mẽ. Sự không thống nhất này, cùng với phản ứng đầy cảm tính của đám đông, đã chứng tỏ rằng tôi đã động đến một chủ đề nhạy cảm – chủ đề xứng đáng được nhắc đến trong một cuốn sách..."

– David Wolman, tác giả Dấu chấm hết của tiền mặt

Để khám phá tính hiệu quả của các đồng tiền ảo (dù là các đồng tiền được mã hóa hay các loại khác) trong việc cạnh tranh với các đồng tiền thực tế, được các ngân hàng trung ương trên toàn thế giới "chống lưng", tôi đã mời David Wolman, tác giả cuốn sách Dấu chấm hết của tiền mặt và cũng là biên tập viên cho tạp chí Wired đến chia sẻ về kết quả của những nghiên cứu của anh.

Khi tôi phỏng vấn David về nguyên nhân khiến việc anh viết cuốn sách Dấu chấm hết của tiền mặt, tôi đã đưa ra nhận xét rằng, ở cuối cuốn sách anh chỉ vừa mới bắt đầu nghiên cứu sự thật rằng, dù rất nhiều người có lý trí ra sức bảo vệ tiền mặt, nhưng trong phần lớn các nền kinh tế phát triển, việc sử dụng tiền mặt đang ngày càng giảm sút trông thấy. Tôi đã nhờ anh tóm tắt các lý do cho sự sụt giảm nhanh chóng một cách đột ngột của việc sử dụng tiền mặt trong xã hội, và tại sao nhiều người lại phản kháng lại sự thay đổi này?

"Chúng ta thật sự không có một phương tiện trao đổi nào nhanh chóng, được chấp nhận rộng rãi, và có tính quyết định như tiền mặt, ít nhất là đối với các giao dịch rất nhỏ như tiền boa chẳng hạn. Những hình thức khác của tiền cũng sở hữu một số, nhưng không phải toàn bộ, các tính chất của tiền mặt. Vì thế tiền mặt chắc chắn không thể biến mất trong một thập niên tới. Trong lúc đó, chúng ta đang chứng kiến vai trò của tiền mặt ngày càng giảm sút cả trong nền kinh tế lẫn trong cuộc sống thường nhật. Ý tưởng ở đây, một lần nữa, chính là cái kết đần mòn của tiền mặt."

– David Wolman – tác giả *Dấu chấm hết của tiền mặt*

David đã chỉ ra ba lĩnh vực lớn trong đó tiền mặt đang gặp thử thách do những thay đổi trong công nghệ và trong hành vi người tiêu dùng:

1. Dùng tiền mặt đắt hơn chúng ta tưởng

Tính toán trung thực hơn về những chi phí mở rộng của việc sử dụng tiền mặt cho thấy, dù việc dùng tiền mặt không thật sự dẫn đến sự khác biệt lớn với từng cá nhân, nhưng đối với các doanh nghiệp, địa phương/quốc gia, hay xã hội, tiền mặt dẫn đến rất nhiều chi phí gián tiếp hoặc chi phí phát sinh mà ngày nay chúng ta đã hiểu rõ hơn nhiều.

2. Công nghệ đã cho thấy tiền mặt rất chậm và kém hiệu quả

Dù là bạn sử dụng hình thức gửi tiền thông qua di động, hay các công cụ thanh toán di động như "Pay with Square" hay đơn giản chỉ là thanh toán cho một ứng dụng di động thông qua app store, tiền mặt ngày càng kém thích nghi với các giao dịch trong thế giới hôm nay. Thử thách lớn nhất ở đây không phải là công nghệ đang phá hủy việc sử dụng tiền mặt trong giao dịch, mà là người tiêu dùng nhanh chóng chuyển đổi sang các loại hình thanh toán thay thế khác, họ ủng hộ những nền tảng giao dịch trực tuyến như Amazon, Alibaba, eBay,...

3. Những đột phá và sự quan tâm của công chúng đối với các hình thức thay thế tiền mặt

Dĩ nhiên, khía cạnh cuối cùng chính là những phát kiến đột phá và sự quan tâm rất lớn dành cho các hình thức thay thế tiền mặt. Wolman nhận xét, dường như có "một sự thức tỉnh lớn đang diễn ra, rằng đồng tiền quốc gia không phải là thứ vạn năng". Tiền mặt dĩ nhiên không còn là sự lựa chọn duy nhất của bạn nữa; các đồng tiền quốc gia cũng vậy. Wolman nói về tương lai của tiền tệ số:

"Nếu bạn nhìn về phía chân trời tương lai, bạn sẽ thấy cầu vồng của các hình thức thay thế tiền mặt thông qua điện thoại di động. Sự phát triển này, cùng với công nghệ và điều mà tôi gọi là tính toán trung thực hơn về chi phí bỏ ra để sử dụng tiền mặt, chúng đã kết hợp để thúc đẩy tiền mặt ngày càng đến gần đến bờ vực hơn."

Khi tôi hỏi David về những vấn đề và các chi phí tiềm ẩn của việc sử dụng tiền mặt trong xã hội ngày nay, anh đã đưa ra một ví dụ như sau:

"Sau đây là một câu chuyện nhỏ: Trong vòng 2 năm khi tôi đang viết và biên tập cho cuốn sách của mình, có khoảng 10.000 vụ cướp ngân hàng xảy ra trên toàn nước Mỹ. Thật ra thì kẻ xấu cũng chẳng cướp được là bao, và tất cả số tiền này đều đã được bảo hiểm. Nhưng đó không phải là chi phí duy nhất. Còn rất nhiều chi phí khác nữa, đáng kể hơn nhiều, đối với các ngân hàng, xã hội và người đóng thuế. Những tổn thương về thể chất và tinh thần đối với các nhân viên ngân hàng. Tổn thất về vật chất. Điều trị hậu sang chấn cho nhân viên và khách hàng. Còn nhiều chi phí hơn nữa tiếp tục phát sinh khi chúng ta càng đi sâu vào bởi lẽ: cần có những nguồn lực để thực thi luật pháp, điều tra, xét xử và ngăn chặn những kẻ xâm phạm và các tội phạm liên quan đến tiền mặt khác. Tất cả các chi phí này sẽ đổ lên chính chúng ta, và hoàn toàn không được tính đến trong những khái niệm thông thường đối với việc sử dụng tiền mặt. Chi phí này chính là chi phí bảo vệ an toàn cho đồng tiền thật: sắp xếp, kiểm đếm, phân phối, cất trữ, bảo đảm an ninh, lại kiểm đếm, thay đổi, đưa tiền ra khỏi ngân hàng, và cứ như thế. Chúng ta cứ đi vòng quanh như vậy, mà không có một ai buồn dừng lại và hỏi: 'Liệu đây có phải là điều tốt nhất chúng ta có thể làm không?'"

ĐỒNG TIỀN ẢO KHIẾN TẤT CẢ MỌI NGƯỜI XÔN XAO

Mark Hochstein là biên tập viên cao cấp của tạp chí American Banker và đã theo dõi hiện tượng Bitcoin ngay từ khi nó mới xuất hiện. Jon Matonis là Chủ tịch Tổ chức Bitcoin[11]. Tôi nghĩ rằng sẽ rất thú vị nếu mang được góc nhìn toàn diện của họ kết nối với cộng đồng ngân hàng thông qua lăng kính của một ấn phẩm và diễn đàn như American Banker, cũng như thông qua lăng kính của cộng đồng ủng hộ Bitcoin.

[11] Tổ chức Bitcoin tuyên bố nhiệm vụ của mình là chuẩn hóa, bảo vệ và lan rộng việc sử dụng đồng tiền được mã hóa Bitcoin vì lợi ích của người dùng trên toàn thế giới (https://bitcoinfoundation.org/).

Brett: Mark, anh đã có nhiều bài viết về Bitcoin, đặc biệt là về tính không bền vững của thị trường và cách Bitcoin đang được sử dụng. Anh có nhận thấy có xu hướng nào trong động thái chuẩn bị của thị trường, hoặc có nhận xét gì chung về cách thức tiền mặt và tiền ảo hoạt động trong hệ thống tiền tệ?

Mark: Ồ, hiển nhiên là có chứ. Trong suốt thời gian qua tôi theo dõi việc thanh toán trong ngành ngân hàng từ khía cạnh các mạng lưới thẻ thanh toán, Mastercard và Visa, và đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ là tiền mặt và séc. Nói thật là tại thời điểm nghiên cứu, tôi đã nghĩ rằng họ nói tránh khi tôi hỏi họ về đối thủ, vì đúng là họ đã có chút tế nhị, không muốn nhắc đến những đối thủ như American Express hay Discover.

Tuy nhiên, khi anh nhìn sự việc dưới bức tranh rộng hơn thì điều này hoàn toàn chính xác. Trong một vài thập niên trở lại đây, chúng ta đã thấy sự bùng nổ của thẻ ghi nợ; chúng ta đã thấy sự xuất hiện của hàng loạt hình thức thanh toán bằng thẻ và bây giờ là thanh toán qua di động. Vì thế, dù sự thay đổi này không xảy ra trong phút chốc, nhưng tiền mặt đã dần dần bị đẩy vào chân tường. Mọi thứ bây giờ đều ở dạng số hóa, có thể nói như thế. Không còn chuyện dùng vàng để bảo đảm cho tiền nữa, đã không còn như thế được một thời gian rồi. Vì thế, tiền cũng chỉ là ảo thôi, dù đó là đồng USD hay đồng Bitcoin đi nữa.

Mọi thứ bây giờ đều ở dạng số hóa, có thể nói như thế. Không còn vàng để bảo đảm cho tiền nữa, đã không còn tiêu chuẩn này được khá lâu rồi. Vì thế, tiền cũng chỉ là ảo thôi, dù đó là đồng USD hay đồng Bitcoin đi nữa.

– Marc Hochstein, biên tập viên cao cấp, American Banker

Brett: Nói riêng trong trường hợp Bitcoin, một vài người cho rằng nó, ít nhất là trên khía cạnh thương mại, có những tính chất gần với hàng hóa hơn là tiền tệ. Sự thật là nó đã có được giá trị riêng trên thị trường đối với những người sử dụng vì nó không có giới hạn, đây có lẽ là điểm dẫn đến thành công của đồng tiền này. Vậy, xét về quá trình trao đổi hay mua về một loại tiền tệ, làm thế nào mà một người có thể mua được đồng Bitcoin?

Mark: Có vài cách để làm điều đó. Cách thường thấy nhất là mua từ một trong các sàn giao dịch. Có nhiều sàn giao dịch trong đó anh có thể dùng đồng USD, EUR hay thậm chí là các đồng tiền ảo khác để trao đổi, mua và bán Bitcoin. Điều này có thể trở nên phức tạp hơn một chút, đặc biệt khi anh ở Hoa Kỳ, vì sàn giao dịch Bitcoin lớn nhất, Mt. Gox, thì đặt trụ sở ở Nhật Bản, mà chính phủ Hoa Kỳ đã đóng cửa tổ chức này, vì thế họ gặp một số vấn đề trong việc giao dịch. Một thời gian trước đây, tất cả tiền ký quỹ của khách hàng tại Hoa Kỳ đổ vào Mt. Gox đã bị tịch thu vì Mt. Gox không tuân thủ các quy định chống rửa tiền và các quy định báo cáo chống rửa tiền. Vì thế, việc mua bán trở nên khó khăn hơn (ít ra là đối với công dân Hoa Kỳ).

Cũng có một số người mà tôi tạm gọi là người bán lẻ Bitcoin, và thay vì phải đến các sàn giao dịch và chịu một khoản phí nhỏ, anh có thể mua lại từ những người này tại một công ty tên là Bit-Instant. Anh có thể chuyển tiền mặt cho họ bằng cách gửi tiền vào một số cửa hàng bán lẻ, chẳng hạn như một số cửa hàng có vị trí đặt máy MoneyGram. Anh chỉ việc mang tiền mặt đến đó và khi Bit-Instant nhận được tiền mặt, họ sẽ chuyển Bitcoin vào tài khoản của anh. Thật ra cũng có những người bán Bitcoin tại New York. Tôi tin rằng mỗi chiều thứ Hai tại Quảng trường Union đều có một đám đông tụ tập để tạo thành thị trường cá nhân. Đây không phải là

cách hiệu quả nhất để mua được đồng Bitcoin, nhưng là cách rất lý thú để gặp gỡ người khác. Trong thời gian ngắn sắp tới, các sàn giao dịch này sẽ chịu sự quản lý của quy định nhận dạng khách hàng (KYC) và các quy định chống rửa tiền, và sẽ đối mặt với nhiều áp lực; tôi nghĩ một số sàn giao dịch sẽ phải đóng cửa. Vì thế, tìm đến những người bán Bitcoin địa phương (trong đó một phần là làm vì thú vui) có lẽ là cách đơn giản nhất để mua được Bitcoin trong lúc này.

Brett: Nhìn chung hiện nay người ta sử dụng Bitcoin như thế nào?

Mark: Có nhiều cách sử dụng. Một vài người mua để bán lại, một số làm giàu từ việc này, nhưng cũng có nhiều người thua lỗ. Tỷ giá quy đổi của đồng Bitcoin ra đồng USD là rất không ổn định. Ngoài ra, người ta cũng sử dụng Bitcoin trong giao dịch. Tôi đã dùng nó để mua mũ và mua ebook. Tôi cũng dùng nó để đóng góp cho kho dữ liệu lưu trữ trên Internet, một dạng thư viện mở cho các nội dung miễn phí và công cộng, và họ nhận quyên góp bằng đồng Bitcoin. Dĩ nhiên, sẽ là không thành thật nếu không nhắc đến việc đồng tiền này được sử dụng trong các trao đổi ngoài vòng pháp luật. Đồng tiền này đã được dùng để mua chất kích thích trên mạng[12]. Vì đây là đồng tiền nặc danh, hay có lẽ nói đúng hơn, đây là đồng tiền bán nặc danh.

[12] Chúng ta cần chú ý rằng Mark đang nhắc đến cách mọi người sử dụng Bitcoin, chứ không phải chỉ dùng Bitcoin để mua chất kích thích.

Đến lúc này, tôi cũng mời anh Jon Matonis tham gia cuộc trò chuyện và đưa ra những nhận định của anh về một số thông tin cụ thể hơn về đồng Bitcoin, nhìn từ phương diện kỹ thuật. Nhờ vậy, chúng ta sẽ hình dung được rõ ràng hơn về cách thức Bitcoin có thể vận hành trên nền tảng trực tuyến, trên website như một loại tiền tệ, nhưng vẫn khác biệt so với các

đồng tiền truyền thống, so với các cách thanh toán trước đây. Jon là Chủ tịch của Tổ chức Bitcoin, hiện anh đang làm việc tại London.

Brett: Jon, theo cách nhìn của anh, đâu là điểm khác biệt thật sự của Bitcoin khi chúng ta xem nó như một dạng tiền tệ hay như một phương tiện trao đổi? Tương tự, đâu là ưu điểm nổi bật của Bitcoin so với tiền thật, cụ thể là so với đồng USD chẳng hạn? Và tại sao nó lại có thể thu hút trí tưởng tượng của một nhóm người rất đông và rất đa dạng trên khắp thế giới?

Jon: Tôi nghĩ khi so sánh với đồng USD hay các đồng tiền quốc gia khác, sự khác biệt chính nằm ở chỗ Bitcoin không gắn với một quốc gia hay một thể chế chính trị nào. Nó có điểm tương đồng với vàng hay bạc ở điểm này. Tuy vậy, nếu có sự cân nhắc kĩ lưỡng, có thể những người mua vàng sẽ chuyển sang mua Bitcoin vì nó có nguồn cung ổn định và không bị ràng buộc bởi mục tiêu chính trị nào cả. Đó là điểm khác biệt chính của Bitcoin so với đồng USD, đồng EUR, GBP hay JPY.

Còn nếu so sánh Bitcoin với các đồng tiền ảo khác trong những năm cuối của thập niên 1990, thì những đột phá công nghệ đã thật sự tập trung vào việc giải quyết vấn đề gian lận thanh toán hai lần (tức gian lận double-spend, chi tiêu hai lần cùng một số tiền cho cùng một khối hàng hóa) bằng phương pháp phân tách. Trước đồng Bitcoin, vấn đề này luôn được giải quyết nhờ một đơn vị phát hành tập trung; tức là anh phải tránh việc thanh toán hai lần trực tuyến bằng cách quay về nhà phát hành, chứng minh rằng đồng tiền của anh chưa được sử dụng, và sau đó họ sẽ phát hành lại số tiền này. Đột phá to lớn trong công nghệ đối với Bitcoin chính là nó có được chuỗi dữ liệu (tức blockchain, tương đương với "sổ dữ liệu") đã được phân tách và phân loại, có khả năng giải quyết vấn đề thanh toán hai lần mà

không cần nhà phát hành tập trung, và vì thế, không cần phải dựa vào đơn vị trung gian thứ ba nào để làm rõ và xử lý giao dịch.

Brett: Một trong những lý do khiến Bitcoin rất dễ sử dụng là nếu anh muốn chuyển tiền từ người A sang người B, việc này rất đơn giản và không phiền phức. Nếu tôi muốn chuyển tiền cho anh thông qua ngân hàng hiện nay, tôi cần phải biết khá nhiều thông tin về anh trước khi có thể chuyển tiền được. Bitcoin đã thật sự giải phóng tính phức tạp này và khiến việc chuyển tiền trở nên cực kỳ đơn giản. Tuy nhiên, cũng có những lo ngại, vì việc chuyển tiền được thực hiện một cách nặc danh. Vì thế, nhờ anh giải thích cho những người chưa quen thuộc với cách chuyển tiền bằng Bitcoin, rằng việc đó được thực hiện như thế nào, khách hàng được nhận diện và bảo đảm ra sao trong giao dịch.

Jon: Một trong những công dụng lớn của Bitcoin là việc thanh toán ngang hàng, hay còn gọi là thanh toán giữa người với người, đối với Bitcoin quá trình này rất tiết kiệm và dễ dàng. Tôi sẽ khuyến khích tất cả những ai chưa từng trải nghiệm hãy thử sử dụng để biết được quá trình này có thể khiến bạn thoải mái đến thế nào, vì đối với Bitcoin anh sẽ trải nghiệm cái gọi là bảo mật được xác định bởi khách hàng, có nghĩa là thay vì phải đưa ra toàn bộ thông tin nhân thân để mở một tài khoản ngân hàng như nghiệp vụ ngân hàng truyền thống, đối với Bitcoin người dùng cá nhân có quyền tự chủ đối với những thông tin họ muốn đưa ra. Anh có thể hình dung là điều này giống như một thanh trượt đo mức độ riêng tư. Anh có thể đưa bản thân ở mức độ công bố tất cả, hoặc có thể đưa bản thân xuống mức độ không bao giờ cho người khác biết hoặc thấy gì bằng thanh trượt này.

Brett: Thay vì phải chấp nhận duy nhất một mức độ bảo mật đã được cố định sẵn mà anh phải luôn luôn tuân theo trong mọi trường hợp, nếu

không thì giao dịch sẽ không thực hiện được hoặc anh sẽ đối mặt với những rắc rối về quy định rửa tiền ư?

Jon: Chính xác là thế, vì ở đây không có bên thứ ba tham gia, nên ở đây hoàn toàn là giao dịch giữa hai người, hoặc một khách hàng với bên bán hàng, là giao dịch kết hợp việc thanh toán và xử lý vào làm một. Đối với những người làm việc trong ngành ngân hàng, họ sẽ hiểu được điều này vì đối với thẻ tín dụng hoặc các loại hình thanh toán khác, anh sẽ cần một quá trình ủy quyền, xử lý và thanh toán. Đây về cơ bản là quá trình có 3 bước. Việc Bitcoin làm là nhập cả ba vào thực hiện tại cùng một thời điểm, y hệt như trong khi anh sử dụng tiền mặt. Bitcoin có thể được xem như phiên bản trực tuyến của tiền mặt là vì thế. Cũng như khi anh đổi tờ 50 bảng với một người nào đó; lúc đó họ có tờ bạc đó còn anh không có nữa, việc xử lý và thanh toán đã diễn ra đồng thời.

Brett: Làm thế nào thị trường xác định được giá trị của Bitcoin? Trước đây anh đã nhắc đến việc Bitcoin cũng có nguồn cung giới hạn như vàng vậy. Có bao nhiêu đồng Bitcoin trên thị trường?

Jon: Trong nền kinh tế Bitcoin, chặn trên của thị trường, hay anh có thể gọi là nguồn cung của đồng tiền, hiện nay là vào khoảng 10-15 tỉ USD, dựa trên hơn 12 triệu đồng Bitcoin đã được phát hành. Và con số đó là một phần của tổng số tối đa 21 triệu Bitcoin. Số lượng đồng Bitcoin còn lại sẽ được phát hành trong vòng 120 năm tới, tính đến năm 2140.

Brett: Việc phát hành Bitcoin có theo lịch trình cố định không?

Jon: Có chứ, chúng tôi có một lịch trình phát hành. Phần lớn sẽ được phát hành từ nay cho đến năm 2132, sau đó trong 8 năm cuối chúng tôi sẽ phát hành 1% còn lại. Còn về giá trị, Bitcoin có khả năng phân chia vô hạn giá trị nằm phía sau dấu phẩy thập phân (hiện tại chúng tôi cho phép 8 con số sau dấu phẩy). Nhưng điều mà chúng ta chưa bao giờ có trong suốt lịch

sử tiền tệ, đó là một loại tiền cho phép phân chia đến vô hạn mà vẫn sử dụng được, nếu anh nghĩ đến vàng hay bạc và hình dung việc phân chia chúng đến mức độ như thế nay, anh sẽ chỉ còn lại vụn bụi không sử dụng được.

Trong lịch sử tiền tệ thế giới từng xảy ra những vụ phá giá tiền tệ khủng khiếp (với đồng Weimar của nước Đức cũ – từ tháng 6/1921 đến tháng 1/1924, đồng tiền của Nam Tư cũ, hay vụ phá giá liên tục của các đồng tiền Zimbabwe tính từ năm 1978 đến nay). Với khả năng phân chia vô tận của Bitcoin, vấn đề tiền tệ và nền kinh tế sẽ không rơi vào tình thế nguy hiểm. Việc có đến 20 triệu Bitcoin có khả năng được tung ra thị trường cũng không gây ảnh hưởng gì nghiêm trọng. Có thể có 10 triệu, cũng có thể có 5 triệu, đó chẳng qua cũng chỉ là một số nguyên mà thôi. Vì thế khi có người nói Bitcoin không chịu ảnh hưởng của áp lực lạm phát hay giảm phát nhờ vào nguồn cung hạn chế, thì đó là nhận định không chính xác về kỹ thuật.

Brett: Vậy trong tương lai chúng ta sẽ đi tới đâu? Làm thế nào đạt được sự công nhận về pháp lý trên diện rộng cho Bitcoin? Ngoại trừ vệc có nhiều người hơn sử dụng nó?

Jon: Tôi mừng vì anh đã mang chủ đề tính pháp lý của đồng tiền ra thảo luận, vì những gì được nghe từ các nhà lập pháp hoặc những người bảo thủ trong hệ thống thanh toán thường chỉ là những lời bàn về tính pháp lý dựa trên chính phủ hoặc tính pháp lý dựa trên hệ thống luật định. Bitcoin không cần thiết phải dựa trên những điều này để hoạt động và đạt thành công. Điều Bitcoin cần là sự công nhận dựa trên thị trường, có nghĩa là thị trường chấp nhận đồng tiền này như một phương thức thanh toán và tiền tệ phù hợp. Để minh họa cho điều này, anh có thể nhìn vào tốc độ các ứng dụng di động phát triển xung quanh Bitcoin, đó là những minh chứng rõ rệt

cho sự công nhận của thị trường. Nhưng điều quan trọng hơn chính là dãy 3 ký tự mà các ngân hàng và các tổ chức tài chính sử dụng khi nói về một đồng tiền, mà đây lại là từ một tổ chức phi chính trị chuyên về tiêu chuẩn là ISO. Chính bộ tiêu chuẩn ISO 4217 dùng để sắp xếp mã ký hiệu cho các loại tiền đã cho chúng ta bộ ký hiệu GBP, EUR, USD. Và hiện tại, chúng tôi đang đề nghị và đang được xem xét sử dụng ký hiệu XBT cho Bitcoin, có nghĩa là Bitcoin đang tiến vào thị trường trao đổi ngoại hối quốc tế, vào thế giới Swift (giao dịch hối đoái hoán đổi), trên phương diện là một đơn vị tiền tệ có mã riêng, và điều này là sự công nhận tuyệt vời, tính hợp thức này là dựa trên thị trường, là sự thúc đẩy chúng tôi có thể tiếp tục tiến tới.

XEM XÉT VỀ TRƯỜNG HỢP MỘT ĐỒNG TIỀN ẢO HỢP PHÁP – ĐỒNG MINT CHIP CỦA CANADA

Bitcoin là đồng tiền ảo gây nhiều tranh cãi, nguyên nhân chính là vì nó không chỉ gần như không thể bị theo dõi và được phân phối tự do; nhưng không chỉ có vậy, nó gây "khó chịu" vì là đồng tiền không được phát hành và quản lý bởi một ngân hàng trung ương hay một chính phủ. Sẽ có sự dễ chịu hơn, ít nhất là về mặt tâm lý, nếu đồng tiền đó được "bảo hộ" bởi một chính phủ. Khi bạn có thể đưa ra và sử dụng một tờ tiền (hoặc một trái phiếu có giá trị tương đương), về cơ bản đó là sự khẳng định của chính phủ đã phát hành đồng tiền, rằng họ sẽ làm tốt nhất những gì họ có thể, theo lời cam kết IOU ("I owe you", tôi nợ bạn) giữa một chính phủ với công dân của mình. Chúng ta có thể thấy rằng phần lớn các đồng tiền hiện tại, về cơ bản là được định giá trị dựa trên khả năng mua và giá trị trao đổi mà thị trường gán cho đồng tiền đó. Rõ ràng, sức mạnh và sự ổn định của một chính phủ sẽ khiến cho đồng tiền có sức mạnh. Một minh chứng cho điều này, đó là khi những sự kiện như việc chính phủ Hoa Kỳ tạm ngưng

vận hành[13] thì ngay lập tức đồng tiền USD và thị trường Mỹ phải chịu tổn thất.

[13] Sự kiện xảy ra khi Hạ viện Hoa Kỳ không phê duyệt cho chi phí hoạt động của Chính phủ liên bang trong năm tiếp theo. (ND)

Vì thế nếu bạn có ý định lập ra một đồng tiền ảo, thì về mặt lý thuyết, một đồng tiền ảo được chính phủ bảo chứng sẽ tốt hơn rất nhiều so với một đồng tiền tư nhân được mã hóa như Bitcoin – không được quản lý và chỉ được sử dụng giữa cá nhân với cá nhân.

Đây là chiến lược hiện được áp dụng với thử nghiệm của Xưởng đúc tiền Hoàng gia Canada trong việc phát triển một đồng tiền ảo gọi là Mint Chip. Đồng tiền này được chính phủ Canada bảo trợ và hoạt động đơn giản trên nguyên tắc với mỗi đồng Mint Chip được giao dịch, sẽ lấy một đồng CAD ra khỏi dòng tiền. Hiện tại vẫn còn là rất sớm, nhưng chúng tôi nghĩ chúng tôi có thể mời một trong những lãnh đạo dự án Mint Chip đến để chia sẻ về sự phát triển của dự án, cũng như giúp chúng ta nhận biết sự khác biệt giữa Mint Chip với QQ coin hay với Bitcoin.

Tôi xin được giới thiệu với các bạn, cô Debbie Gamble. Debbie điều hành công ty tư vấn của chính cô, Gamble Consulting, cô hiện là người đứng đầu dự án phối hợp với Xưởng đúc tiền Hoàng gia Canada trong chiến lược quản lý đồng tiền ảo.

Brett: Debbie, hãy cho chúng tôi biết thêm một chút về đồng Mint Chip, đồng tiền đang được Xưởng đúc tiền Hoàng gia thử nghiệm?

Debbie: Tôi có vinh dự được làm việc với Xưởng đúc tiền Hoàng gia Canada trong thời gian trở gần đây. Họ đang thử nghiệm một dự án nghiên cứu và phát triển, xem xét các đồng tiền ảo của tương lai. Chúng tôi đang làm công việc mà chúng tôi gọi là "đúc" đồng Mint Chip. Tôi nghĩ Mint Chip không quá khác biệt về ý tưởng so với cộng đồng Bitcoin. Tôi nghĩ

đồng tiền này được thiết kế nhằm mô phỏng các tính chất của tiền mặt, cũng giống như môi trường tiền mặt nhưng dưới dạng số hóa, và vì thế nó có thể được sử dụng trực tuyến. Và có lẽ điều quan trọng hơn thế là, khi chúng ta tiến đến một tương lai thanh toán ngang hàng, thì đây chính là một phương tiện để giao dịch ngang hàng. Chúng tôi miêu tả đồng tiền này như một tài sản có thể trao đổi, và vì thế không có một đơn vị trung tâm để thực hiện việc tổng hợp thanh toán. Cũng y như việc tôi đưa cho anh tờ 5 USD mà tôi mượn của anh, nhưng chúng ta làm việc đó hoàn toàn dưới dạng số hóa.

Brett: Mối quan hệ của Mint Chip với đồng tiền thực tế, đồng CAD hiện nay ra sao?

Debbie: Đây là một dự án nghiên cứu và phát triển, vì thế nó đang ở giai đoạn thử nghiệm. Nhưng ý tưởng về mô hình này là, vì nó được bảo trợ bởi Xưởng đúc tiền Hoàng gia Canada, vì thế nó có thể chuyển sang mô hình sản xuất hoặc mô hình lưu thông. Không giống như một số đồng tiền ảo chúng ta đang thấy nổi lên trên thị trường, một đồng CAD thực tế tương ứng với một đồng CAD ảo. Vì thế đây là mô hình một ứng với một được bảo trợ bởi xưởng đúc tiền.

Brett: Tôi có thể mua đồng Mint Chip ngay bây giờ được không? Ý tôi là một người bình thường có được phép mua Mint Chip không?

Debbie: Không, hiện giờ thì chưa được. Nhưng việc chúng tôi đã làm trong một năm qua cũng là cách để đưa đồng tiền vào thị trường, tổng hợp ý tưởng từ nhiều cộng đồng nhà lập trình, và đồng Mint Chip giống như đang tham gia một cuộc thi vậy. Chúng tôi gọi đó là "Thử thách Mint Chip"[(14)]. Thử thách này được sự hỗ trợ của một công ty lớn ở New York tên là Challenge Post, và thông qua mạng xã hội chúng tôi gần như đưa ra một thông điệp đến tất cả những nhà lập trình ở Bắc Mỹ: Chúng tôi có ý

tưởng này. Xưởng đúc tiền Canada có ý tưởng này. Liệu các bạn có muốn tham gia vào cuộc thi này không để cùng phát triển công nghệ và giúp chúng tôi đưa ra nhận xét?

[14] Xem thêm tại www.mintchipchallenge.com.

Không giống như một số đồng tiền ảo chúng ta đang thấy nổi lên trên thị trường, một đồng CAD thực tế tương ứng với một đồng CAD ảo. Vì thế đây là mô hình một ứng với một được bảo trợ bởi xưởng đúc tiền.

– Debbie Gamble, lãnh đạo dự án Mint Chip tại Xưởng đúc tiền Hoàng gia Canada

Brett: Cũng như một dạng thi hack hay lò ấp ý tưởng phải không?

Debbie: Phải, đúng thế. Khi Xưởng khởi động dự án này, chúng tôi thật sự không có một ý tưởng nào để so sánh và biết được là chúng tôi đã làm tốt đến đâu, vì thế nhờ bản chất của cuộc thi, chúng tôi cần phải cung cấp một số phần cứng và phần mềm cho các cộng đồng lập trình, và vì thế chúng tôi nghĩ: "Sẽ ra sao nếu tạo ra 500 bộ lập trình và xem điều gì sẽ xảy ra". Cuộc thi được phát động vào tháng Tư và trong vòng 72 giờ kể từ khi bắt đầu, chúng tôi đã cảm thấy choáng ngợp. Xưởng đã có hơn 500 người dự định đăng ký, và vì thế ngay khi chưa đến hạn 72 giờ, chúng tôi đã phải nói: "Cảm ơn tất cả các bạn nhưng chúng tôi đã đủ số lượng rồi".

Hiện nay những lập trình viên này đang bận rộn làm công việc của họ, và họ đã làm việc suốt cả mùa hè. Vào cuối thử thách này, nghĩa là cuối tháng Tám, những bài dự thi (Xưởng đã nhận được 57 bài tham gia hoàn chỉnh ứng dụng công nghệ các loại), bất kể là liên quan đến ý tưởng quyên góp từ thiện, trả phí giữ xe, phí chuyển đổi, hoặc thuần túy cho việc tích hợp vào một chiếc ví di động, chia sẻ hóa đơn nhà hàng, vân vân, và chúng tôi đã nhận được những góp ý tuyệt vời từ cộng đồng.

Brett: Điều gì khiến Xưởng đúc tiền Hoàng gia hứng thú trong việc tạo ra một loại tiền ảo thay thế chính đồng tiền hiện tại, cạnh tranh với chính bản thân họ, hoặc xâm phạm đến cơ hội kinh doanh của chính họ?

Debbie: Mark Brule, CTO (Giám đốc Công nghệ) của Xưởng đúc tiền, là người tài trợ chính cho dự án, và có lẽ ông sẽ trả lời câu hỏi này tốt hơn tôi. Nhưng Xưởng đúc tiền là một tổ chức khá đột phá, và họ có thể thấy xu hướng dịch chuyển của thị trường và tận dụng ý tưởng này để làm những việc họ cần làm để trở thành một phần của cộng đồng ngày càng mở rộng này. Vì thế với nhận định của anh về việc cạnh tranh với chính bản thân họ, tôi có thể nói rằng công việc của Xưởng là thay mặt chính phủ Canada hỗ trợ giao dịch và thương mại. Nếu giao dịch và thương mại chuyển hướng sang trực tuyến (một điều hiển nhiên), thì họ cũng phải là một phần của sự chuyển dịch này.

Brett: Chị có biết có xưởng đúc tiền nào hoặc chính phủ nào khác đang nghiên cứu một đồng tiền điện tử không, ngoài chính phủ Canada?

Debbie: Không, Canada là chính phủ đầu tiên. Tôi nghĩ chúng ta sẽ có thể thấy thêm một số quốc gia khác, nhưng theo hiểu biết của chúng tôi, đây là trường hợp đầu tiên ở cấp độ một chính phủ hoặc xưởng đúc tiền. Và khi việc này trở nên ngày càng nổi tiếng trong cộng đồng chung, tôi chắc rằng chúng ta sẽ thấy nhiều hoạt động hơn.

Brett: Xưởng đúc tiền đã làm việc với các nhà lập pháp Canada để giúp họ biết về những dự định cho đồng Mint Chip chưa? Liệu có cần có một thể thức luật pháp được đưa vào ứng dụng trước khi Canada có thể tung đồng Mint Chip ra thị trường?

Debbie: Ồ thì đây cũng là một loại tiền đúng không? Đây là quá trình thanh toán. Và như chúng ta đều biết, sự an toàn và bảo mật là điều kiện tiên quyết trong thanh toán, đây là những điều cơ bản. Anh có thể tưởng

tượng một đơn vị của chính phủ, và trong trường hợp này là Xưởng đúc tiền, một tập đoàn thương mại hoàng gia, có thể trao đổi với các nhà lập pháp trước khi đưa được đồng tiền này vào giao dịch, và đó cũng chính là hướng họ sẽ đi. Vì thế, đương nhiên, anh có thể mong chờ điều đó.

LIỆU TIỀN ẢO CÓ GIẾT CHẾ ĐỒNG TIỀN THẬT?

Tôi luôn muốn những người tham gia phỏng vấn cùng khám phá những bước phát triển trong ngắn hạn và trung hạn mà họ có thể dự đoán trong vòng 5-10 năm nữa. Liệu đồng tiền điện tử có bắt đầu cạnh tranh ngang hàng với các đồng tiền được nhà nước phát hành hoặc bảo chứng hay không? Liệu các chính phủ có cần phải số hóa đồng tiền để có thể giữ vững sức cạnh tranh và tính phù hợp, hay khi tiền mặt biến mất, liệu tiền tệ dựa vào bản chất của trao đổi số hóa mà trở thành hình thức hoàn toàn ảo?

Brett: Chúng ta đang nói về điểm kết của đồng tiền, sự biến mất của tiền mặt. Một thế giới không có tiền mặt sẽ như thế nào? David, chúng ta đã nói về viễn cảnh 10 năm tới khi chúng ta bắt đầu nhìn thấy sự chuyển đổi đáng kể trong việc sử dụng tiền mặt. Nhưng theo kinh nghiệm của anh, liệu chúng ta có thể mong đợi điều gì? Đâu là động lực chính của sự thay đổi này? Trong 10-15 năm tới, chúng ta sẽ thấy những gì, trong cách mọi người thực hiện giao dịch và làm thế nào mà đồng tiền trong hệ thống trở nên ngày càng trừu tượng?

David: Chúng ta đã ở giữa dòng chảy của những khái niệm trừu tượng (khái niệm "tiền"/"đồng tiền"), ở đoạn mà tiền mặt không còn được xác định bằng một kim loại quý nữa. Nhưng đối với việc thật sự kết liễu sự tồn tại vật chất của khái niệm trừu tượng này, tờ tiền giấy hay đồng xu kim loại, theo dự đoán của tôi phải hơn 10 năm nữa thì những thay đổi đáng chú ý nhất mới xuất hiện. Điều tôi muốn nói là ngay lúc này chúng ta đang chứng kiến những bước tiến ngày càng mạnh mẽ từ các ứng dụng di động

và từ Thung lũng Silicon. Khá là tiện lợi khi tôi có thể thanh toán cho một cốc cà phê 4 USD bằng điện thoại của mình thông qua nhiều ứng dụng khác nhau, nhưng nó vẫn chưa là những phát kiến đột phá xét theo nghĩa thực sự thay đổi chất lượng cuộc sống của nhiều người hay có thể thay đổi thế giới. Tôi nghĩ điều lý thú hơn đáng được thật sự quan sát chính là việc chuyển tiền thông qua di động và giờ là ngân hàng di động, mà hiện nay đang đặc biệt bùng nổ ở các nước đang phát triển, nổi bật là những nền tảng như M-Pesa tại Kenya.

M-Pesa là một ví dụ hoàn hảo, và chúng ta cần đến nó, chúng ta cần phải tin vào những phát kiến như thế, và tin rằng những tiến bộ như thế có thể được tái hiện ở một nơi khác. Tôi nghĩ rằng những gì có thể diễn ra, là chúng ta sẽ nhìn thấy hiệu ứng boomerang từ các nước đang phát triển quay ngược về các nước phát triển, lan tỏa những dịch vụ này đến với những người đang cần đến nó hơn. Nó không chỉ là cho những người đã tương đối giàu có hoặc những người tương đối thông thạo công nghệ (những người có thể tận hưởng hoàn toàn những tiện ích của tiền điện tử), mà sự thật là nó giúp thu hút ngày càng nhiều người tham gia vào nền kinh tế và giúp họ trong việc quản lý tài chính và hành vi chi tiêu, và tất cả là nhờ vào các công cụ này.

Rất nhanh chóng, điều thứ hai chúng ta cần nhận ra là các công nghệ thanh toán khiến cho việc mua sắm ngày càng trở nên giống việc "trộm đồ" từ cửa hàng. Thanh toán với Square đã làm được điều đó ngay lúc này. Việc thanh toán vẫn còn bị gắn liền với hệ thống thẻ tín dụng, nhưng thật tuyệt vời khi một người bình thường có thể bước đến một cửa hàng kem và đọc tên mình, hoặc nói "Cứ để phần thanh toán vào hóa đơn cho David Wolman". Và thế là xong. Không cần phải tìm ví, không cần tìm thẻ, không

cần ký tên, và trong suy nghĩ của tôi, đó chính là sự khác biệt giữa thay đổi mang tính cách mạng và những thay đổi bình thường.

Tôi nghĩ chúng ta sẽ thấy những giao dịch được gọi dưới tên "thương mại xã hội". Ý tưởng ở đây là vì có rất nhiều người đang sử dụng mạng xã hội Facebook, Twitter và các mạng xã hội khác, và nếu những người này đang "ở đó" và bàn luận về một nhóm nhạc hay một cuốn sách, hoặc thậm chí là một vấn đề tài chính vì chúng rất lý thú, có lẽ sẽ bất tiện cho họ khi phải rời khỏi để đến Amazon hay iTunes, mua một cuốn sách hay một sản phẩm. Tại sao không thể thực hiện các "giao dịch tại chỗ" ngay trên Twitter?

Brett: Nếu các công nghệ hiện tại như tiền gửi/ séc và tiền thực tế đủ vững vàng, chúng ta có lẽ sẽ không bao giờ nghe đến QQ Coin, Bitcoin hoặc Mint Chip. Vì thế, rõ ràng có chỗ để các đồng tiền này được sử dụng.

Hãy nói cho tôi biết, đối với Hoa Kỳ, các nhà lập pháp phản ứng như thế nào đối với sự thay đổi hành vi này và việc tạo ra cũng như phát triển của các đồng tiền điện tử hiện nay?

Mark: Gần đây, họ đã có thái độ không mấy thân thiện với các đồng tiền ảo – đặc biệt là Bitcoin, anh có thể hiểu rằng, đa phần là vì họ lo ngại vấn đề rửa tiền. Gần đây, chính phủ đã đình chỉ hoạt động của Liberty Reserve, một đơn vị phát hành đồng tiền ảo tư nhân tập trung được sử dụng trong nhiều giao dịch mờ ám. Bitcoin, dù có nhiều ứng dụng hợp pháp, nhưng cũng thường được sử dụng để mua các chất cấm, ví dụ như thông qua Silk Road, một trang web trên Internet mà anh phải sử dụng một trình duyệt đặc biệt tên là Tor thì mới truy cập được, trong đó anh có thể mua tất cả các loại hóa chất cấm. Vì thế chúng tôi thấy FBI đang có những động thái chống lại hoạt động này. FinCen, bộ phận kho bạc phụ trách các quy định chống rửa tiền, đã tuyên bố các công ty kinh doanh bằng việc đổi

Bitcoin (hay tất cả các loại tiền ảo) sang tiền thật là phải tuân thủ các quy định xác định người dùng và các quy định chống rửa tiền như các đơn vị trao đổi tiền khác. Khi gián tiếp thực hiện việc đó thông qua các ngân hàng cung cấp dịch vụ cho các công ty này, sẽ có nhiều áp lực buộc các công ty nói trên phải tuân thủ cùng các quy định mà những nhà trao đổi tiền khác phải tuân thủ, mặc dù chưa có quy định dành riêng cho các đồng tiền ảo.

Brett: Debbie, nếu tôi được trả lương bằng Bitcoin hay Mint Chip, hay các loại tiền ảo khác, liệu tôi có đang tránh thuế và trốn thuế?

Debbie: Anh biết không, tôi nghĩ với sự phát triển của những đồng tiền này, khi chúng ta xem chúng là tiền thực thụ, là khi chúng ta sẽ sử dụng chúng trong tất cả các trường hợp. Các đồng tiền này sẽ phải chịu cùng các quy định trong tất cả các loại hình thanh toán, trong bất cứ hệ thống tư pháp nào, đối với việc đóng thuế. Vì thế, nếu tôi được trả lương bằng đồng Mint Chip tại Canada chẳng hạn, thì tôi nghĩ tôi sẽ phải chịu số thuế y hệt những gì tôi phải chịu nếu tôi nhận lương qua tài khoản ngân hàng. Tôi không nghĩ rằng tiền ảo là một cách để trốn thuế.

BÀI HỌC RÚT RA

Trong 10 năm trở lại đây, chúng ta đã thấy ít nhất 6 đồng tiền ảo quan trọng nổi lên, thu hút hơn 100 triệu USD cho mỗi đồng xét về giá trị trao đổi và dịch chuyển, và cộng chung lại có giá trị trao đổi trên thị trường hơn 10 tỉ USD. Trước đó, ngoại trừ đồng xu dùng trong casino hay dặm thưởng của các hãng hàng không, chúng ta không thật sự có lựa chọn thay thế cho các đồng tiền đang được sử dụng rộng rãi trong giao dịch. Xu hướng này hiển nhiên là xu hướng mới và cho thấy chúng ta sẽ thấy sự phát triển tiếp theo của tiền điện tử, các hoạt động và giao dịch trong những năm sắp tới.

Thêm vào đó, thị trường Bitcoin vào tháng 11 năm 2013 đã vượt quá 8 tỉ USD; đây là khối lượng giao dịch lớn nhất của một đồng tiền ảo từng có

trong lịch sử, và việc này đã trở nên ngày càng có sức ảnh hưởng từ khi đồng Linden dollars xuất hiện trên thị trường. Vì thế càng có nhiều triển vọng trong việc phát triển các đồng tiền này cũng như cho sự hình thành và phát triển các thị trường trao đổi và thanh toán hay những nền tảng công nghệ, thì tính hợp pháp của các đồng tiền này sẽ càng được chấp nhận bởi đông người dùng hơn trong xã hội. Đây là điều được minh chứng thông qua tổng số người tham gia sử dụng các đồng tiền này.

Bây giờ là vấn đề – nếu chính phủ tìm cách cấm các đồng tiền ảo, những đồng tiền này quá tương tự về cách hoạt động với các đồng tiền truyền thống đến nỗi luật phải được lập ra một cách vô cùng cụ thể mới có thể khiến các đồng tiền này trở nên bất hợp pháp, và như thế chỉ cần một thay đổi đơn giản (như thay tên) cũng có thể vô hiệu hóa lệnh cấm đó. Nếu tất cả các đồng tiền ảo đều bị cấm, luật này có thể cấm cả Mint Chip, một đồng tiền do Chính phủ Canada sản xuất trên nền tảng một đổi một với đồng CAD. Rõ ràng lệnh cấm tiền ảo là không khả dĩ và là không thể thực hiện được.

Các hoạt động như trang web Silk Road đã chứng minh rằng các đồng tiền được mã hóa chẳng hạn, có thể dễ dàng được trao đổi trong thế giới ngầm và không tuân thủ pháp luật hiện hành, và hiện rất khó để dập tắt các hoạt động này. Chỉ trong vài tuần sau khi trang web Silk Road nguyên gốc bị đóng cửa, hàng loạt trang khác trên toàn cầu mọc lên như nấm.

Khi những cản trở về địa lý đối với các giao dịch bán lẻ dần được gỡ bỏ và các doanh nghiệp tìm cách vươn đến những thị trường xa hơn, tìm những cách mới và hiệu quả hơn để thanh toán cho các loại hàng hóa và dịch vụ đang xuất hiện trên nền tảng giao dịch IP. Khi điện thoại di động thay thế thẻ thanh toán, sự khác biệt giữa dạng số hóa của đồng USD với đồng Bitcoin chỉ còn phần lớn là chủ quan.

Dù muốn dù không, các đồng tiền ảo là hệ quả của thương mại toàn cầu trong thời đại số. Cách duy nhất để kết hợp các đồng tiền này một cách hiệu quả vào thị trường toàn cầu là quản lý việc trao đổi các đồng tiền này, nhưng việc này cũng đồng thời khẳng định tính chính thống của những đồng tiền này. Theo tôi, đây là điều không tránh khỏi.

Vậy bạn có thể để dành cho tôi vài đồng Bitcoin được không?

Chương 7
Quản lý và nâng cao tài chính cá nhân

Một khách hàng thông thường sẽ bước vào chi nhánh ngân hàng để thực hiện một giao dịch. Dù giao dịch đó có là đổi tiền từ séc, chuyển tiền ra nước ngoài, vay tiền mua nhà, hay đăng ký thẻ tín dụng, giao dịch về cơ bản cũng là mục tiêu và trọng tâm của việc khách hàng đến chi nhánh. Khi khách hàng đến chi nhánh và tập trung vào một giao dịch cụ thể, họ không ở trong tâm thế sẵn sàng để lắng nghe những "lời khuyên" không mong muốn từ các giao dịch viên hoặc nhân viên ngân hàng, vì khách hàng chỉ muốn đến, thực hiện giao dịch, rồi ra về.

Khi nghiên cứu định tính về tương tác của người tiêu dùng tại chi nhánh, khách hàng được hỏi lần cuối cùng họ nhận được lời khuyên tại chi nhánh ngân hàng là khi nào, 9/10 người tiêu dùng thậm chí còn không thể nhớ nổi mình đã từng nhận được lời khuyên nào tại chi nhánh hay chưa(1).

[1] Nghiên cứu cá nhân của tác giả với các khách hàng của ngân hàng cộng đồng tại Hoa Kỳ vào quý 4/2012.

Điều này trái ngược với suy nghĩ thông thường của những chuyên viên ngân hàng tại các chi nhánh, những người luôn tin rằng lời khuyên chính là lợi ích mà người tiêu dùng có được tại chi nhánh. Chưa kể, kết quả công việc của một nhân viên ngân hàng lại được đo lường bằng việc họ tìm cách giới thiệu thêm sản phẩm mới hoặc bán chéo sản phẩm cho một khách hàng đến với chi nhánh để thực hiện các giao dịch cơ bản, chứ không phải dựa trên việc đưa ra những lời khuyên để giúp khách hàng quản lý tiền bạc hay

tình trạng tài chính cá nhân. Đối với lĩnh vực này, người tiêu dùng có cảm nhận rất rõ ràng, cho rằng đó là những lời khuyên ngụy tạo che giấu mục đích thực sự là bán thêm sản phẩm – đối với họ, đó chỉ là lời chào hàng, không phải lời khuyên.

Thực tế thì, ở các chi nhánh rất hiếm khi có hiện tượng nhân viên đưa ra những lời khuyên đáp ứng đúng được yêu cầu, có thể giúp ích cho người dùng mà không đi kèm với mong đợi sẽ thu thêm lợi nhuận. Vả chăng, hiện nay cũng chưa có hệ thống nào đo lường trong cơ cấu khuyến khích họ làm điều này.

Ý tưởng về những lời khuyên được đưa ra tại chi nhánh được dựa trên nguyên tắc về sự thiếu hụt thông tin. Các nhân viên tại chi nhánh sẽ biết những thông tin về ngân hàng hay các dịch vụ tài chính mà khách hàng thông thường không thể biết – vì các nhân viên này là chuyên gia. Tuy nhiên, ngay cả trong môi trường ngân hàng tư nhân ngày nay, khi vai trò tư vấn đòi hỏi nhân viên ngân hàng phải có khả năng xử lý nhiều loại tài sản, hàng ngàn sản phẩm tiềm năng, và nhiều khách hàng với giá trị tài chính hoặc nhiều tài sản lớn, cán cân vẫn dần dần nghiêng về phía các khách hàng nắm nhiều thông tin và có khả năng đặt câu hỏi ngược lại đối với các thông tin do tư vấn viên đưa ra.

Những công cụ xuất hiện với mục tiêu đưa ra những lời khuyên đơn giản được gọi chung là các công cụ quản lý tài chính cá nhân (PFM – tức Personal Financial Management). Thực tế là có rất nhiều hoạt động liên quan đến PFM cho thấy đã đến lúc cần có những động thái tích hợp/di động hóa dành cho trải nghiệm tiếp xúc với khách hàng. Tuy nhiên, ở đây sẽ cần nhiều điều hơn thì mới đủ để thuyết phục tôi đánh giá cao hơn về trải nghiệm ngân hàng trực tuyến hay ngân hàng trên di động của mình, chứ không chỉ là một vài biểu đồ, không chỉ là tính năng kéo- và-thả, hay việc

có thể nhìn thấy lịch sử sử dụng tài khoản trên một sơ đồ thời gian như những gì chúng ta đang có hiện nay.

THÔNG TIN VÀ NỘI DUNG KHÔNG PHẢI LÀ LỜI KHUYÊN

Một trong những thử thách tôi nhận thấy đang sắp xảy ra chính là hiện nay, một biểu đồ thể hiện hạng mục đầu tư, hay một biểu đồ thói quen chi tiêu, hay một kết quả đẹp đẽ trên sao kê ngân hàng thực chất chỉ là một phần của chặng đường. Càng ngày, tôi càng cần phải lọc thông tin nhanh chóng hơn và hiểu được bối cảnh cũng như mối liên hệ giữa các thông tin chỉ qua một lần liếc mắt. Dù biểu đồ cũng có thể là một công cụ hiệu quả giúp tôi làm được một phần của việc đó, và nó thậm chí cũng có thể là phần chính trong một vài trường hợp, thì vẫn có rất nhiều thông tin có liên quan và quan trọng hơn nhiều có thể cần được ưu tiên hơn.

Những thông tin dưới đây chẳng hạn, có thể sẽ không phải là quan trọng trong bối cảnh thường ngày, nhưng tại một số thời điểm nhất định có thể trở nên vô cùng hữu dụng:

1. Bạn vừa nhận lương.

2. Tài khoản thế chấp của bạn không còn đủ tiền cho lần chi trả tiếp theo.

3. Hóa đơn điện thoại của bạn sẽ hết hạn nộp vào ngày mai, nhưng bạn chưa tiến hành thanh toán.

4. Khoản tiền 25.000 USD bạn vừa đưa vào tài khoản tiết kiệm nên được dùng để mua chứng chỉ tiền gửi hay để công cụ đầu tư khác? Lựa chọn nào sẽ cho lãi suất cao hơn?

5. Vợ bạn vừa chi tiêu hết hạn mức tín dụng.

6. Nhà bán lẻ bạn đã ghé qua 3 lần trong vòng 3 tuần gần đây sẽ khuyến mãi giảm giá 15% nếu bạn dùng thẻ Visa của ngân hàng trong tháng này.

7. Bất động sản trong khu vực bạn sống vừa được định giá lại cao hơn.

8. Ngày kỷ niệm của vợ chồng bạn đang đến gần, và bạn vừa có được một vài gợi ý khuyến mãi cho một đêm nghỉ ngơi lãng mạn.

Còn dưới đây là một số thông tin thống kê cũng khá hữu dụng:

1. Những thói quen chi tiêu tốt/xấu.

2. Quy trình tiến đến mục tiêu mong muốn.

3. Cách thức chi tiêu hiệu quả hơn.

4. Các hạng mục chi tiêu.

5. Cân đối các hạng mục đầu tư dựa trên đánh giá rủi ro.

6. Số dư hiện có trong tài khoản thẻ tín dụng.

7. Các lựa chọn tất toán khoản vay.

Những thông tin này là quá nhiều khi bạn đưa tất cả chúng lên một màn hình, vì thế hoặc là các ngân hàng phải dồn hết các thông tin này lên một bảng thông tin, hoặc là họ sẽ không đưa ra thông tin gì cả. Và việc lọc thông tin này và chỉ đưa ra các phản hồi trực tiếp, thích hợp cho người tiêu dùng chính là điểm thiếu sót cơ bản nhất của đa số các ngân hàng hiện nay.

GEEZEO: NHỮNG MỤC TIÊU CƠ BẢN CỦA PFM

Geezeo là một công ty cung ứng công nghệ PFM đặt trụ sở tại Hoa Kỳ có gần 250 khách hàng là các ngân hàng, từ Regions Bank (một trong số những ngân hàng địa phương lớn nhất Hoa Kỳ) cho đến các ngân hàng cộng đồng có quy mô nhỏ hơn, và cả các tổ chức tín dụng. Tôi đã mời Shawn Ward, CEO và đồng sáng lập Geezeo đến chia sẻ với chúng ta về sự tạo lập nền tảng PFM cho bản thân họ và cho những tổ chức tài chính họ đang phục vụ. Geezeo được thành lập vào năm 2007 và hiện có hơn 240 khách hàng là các ngân hàng và tổ chức tín dụng trải rộng khắp Bắc Mỹ. Các tổ chức này bao gồm Regions Bank, với tài sản xấp xỉ 122 tỉ USD, cho đến các tổ chức tín dụng nhỏ hơn với giá trị tài sản dưới 50 triệu USD.

Brett: Shaw, anh hãy nói cho chúng tôi biết về nền tảng PFM của Geezeo được không?

Shawn: Có 3 mục tiêu chính mà chúng tôi đặt ra cho PFM của mình: Thứ nhất là giúp cho khách hàng của ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng tiếp cận tốt hơn với nguồn tài chính của mình, và người tiêu dùng sẽ nhận được một bộ công cụ cho phép họ quản lý tài chính cá nhân tốt hơn. Có rất nhiều người thật sự không biết liệu họ có kiếm được nhiều tiền hơn khoản họ chi tiêu hay không.

Giá trị thứ hai mà chúng tôi mang lại là: Hiện có rất nhiều phân tích dữ liệu có liên quan đến các xu hướng trong thói quen chi tiêu, và chúng tôi đang tìm hướng ứng dụng kiến thức từ các dữ liệu này nhằm giúp người tiêu dùng quản lý tài chính tốt hơn, đồng thời cũng giúp chính các ngân hàng và tổ chức tài chính phục vụ khách hàng tốt hơn. Họ càng biết nhiều thông tin về khách hàng, họ càng có khả năng đưa ra những chỉ dẫn hợp lý và phù hợp cho từng đối tượng khách hàng.

Từ góc nhìn của chúng tôi, mục tiêu thứ ba cũng không kém phần quan trọng, chúng tôi cho rằng PFM là một trải nghiệm kết hợp để giúp cung cấp hoạt động ngân hàng không rườm rà. PFM có thể là cầu nối mang lại sự phổ biến và giúp trải nghiệm được nhất quán trên tất cả các kênh.

Brett: Đối với các ngân hàng như Regions và các khách hàng khác của anh, khi họ tìm đến với anh và nói: "Tôi muốn dùng tính năng này", thường thì động cơ của những lời yêu cầu này là gì? Tất nhiên, anh có thể nói nó sẽ giúp "hiểu khách hàng hơn", nhưng liệu họ có cho rằng đây là một phương pháp tăng lợi nhuận, một cách để bán chéo sản phẩm và bán thêm dịch vụ cho người tiêu dùng? Hay họ sẽ nhìn nhận đây chỉ là một công cụ có thể cung cấp cho khách hàng một trải nghiệm trọn vẹn hơn trên nền tảng sẵn có của mình?

PFM hướng đến lợi nhuận, và làm thế nào để ngân hàng phát triển việc kinh doanh. Làm thế nào họ có thể tăng được thị phần cho vay và các dịch vụ khác? Đồng thời những thông tin rút ra từ việc phân tích dữ liệu cũng cho phép họ hiểu khách hàng sâu sắc hơn, từ đó ngân hàng có thể phân tích chuyên sâu dữ liệu và họ có thể phục vụ khách hàng tốt hơn.

– Shawn Ward, CEO và đồng sáng lập Geezeo

Shawn: Chúng tôi nghĩ mỗi khách hàng sẽ có một động cơ khác nhau.

Và một số khách hàng cho rằng PFM là công cụ hỗ trợ để họ có thể trở thành trợ thủ thật sự của khách hàng. Mọi người đều biết gần đây các ngân hàng đang chịu thất bại như thế nào, xét về mặt uy tín. Không còn nhiều chỉ dẫn thực tế mà một ngân hàng có thể mang lại cho khách hàng nữa. PFM có thể trở thành đối trọng cân bằng tuyệt vời cho điều đó. Nó có thể giúp khách hàng tiếp cận gần hơn với mục tiêu tài chính của họ. Nó có thể khiến ngành ngân hàng trở nên giàu cảm hứng hơn và cắt giảm những chi tiêu không cần thiết. Vẫn có một bộ phận các chuyên viên ngân hàng thật sự tập trung vào việc trở thành trợ thủ đắc lực của khách hàng.

Nhưng đồng thời, cũng có một phần trong các ngân hàng xem PFM như một công cụ thu lợi nhuận, và hỗ trợ ngân hàng phát triển kinh doanh. Làm thế nào họ có thể tăng tỷ trọng sản phẩm của mình trong các khoản vay hoặc tương tự? Bên cạnh đó, sau khi phân tích dữ liệu chúng tôi sẽ có được cái nhìn quán chiếu để thật sự hiểu được người tiêu dùng, từ đó ngân hàng có thể tận dụng dữ liệu một cách thông minh, để có thể phục vụ khách hàng tốt hơn, có thể nhắm vào đúng đối tượng và xác định đúng sản phẩm cho các khách hàng có nhu cầu. Rất nhiều ngân hàng xem PFM là công cụ giúp họ tiếp tục cải thiện mối quan hệ này.

Brett: Giờ tôi sẽ đứng trên cương vị khách hàng nhé. Tôi đăng nhập vào tài khoản ở ngân hàng Regions, hoặc một trong số các đối tác tổ chức

tài chính đang sử dụng PFM và công cụ quản lý tài chính cá nhân do anh cung cấp, hỗ trợ. Hãy giải thích cho tôi biết tôi sẽ thấy điều gì khác ngoài "số dư tài khoản" điển hình mà tôi vẫn thường thấy, danh sách các giao dịch, và chức năng chuyển tiền. Tôi sẽ thấy điều gì khiến cho trải nghiệm của tôi là khác biệt?

Shawn: Anh đã nói hoàn toàn đúng ở điểm, dù là anh sử dụng ngân hàng trực tuyến hay ngân hàng trên di động – anh cũng sẽ thấy danh sách các giao dịch. Ngân hàng trực tuyến đã thật sự phát triển và trở thành một công cụ. Đó là cách rẻ tiền hơn để kiểm tra số dư, xem các giao dịch và lý tưởng nhất là để chuyển tiền. Từ góc nhìn của người tiêu dùng, chúng tôi đang cố gắng chuyển các chức năng này từ công cụ đơn thuần sang đảm nhiệm tính năng liên quan nhiều đến tư vấn hơn. Lúc này, ở vai trò người tiêu dùng, anh sẽ thấy công cụ này không chỉ hiện lên danh sách các giao dịch đơn thuần, mà là các giao dịch đã được xếp loại, anh sẽ thấy danh sách các giao dịch cho phép anh xác định được anh đã chi bao nhiêu tiền cho nhu yếu phẩm, so với thực phẩm, so với việc ăn uống ở ngoài.

Từ đó, có hai đối tượng khách hàng sẽ tương tác với công cụ PFM. Đầu tiên là những người rất quan tâm đến quản lý tài chính hằng ngày của mình, và ở đây chúng ta đang nhắc đến những người rất chú ý đến chi tiêu, những người không chắc là liệu họ có đủ tiền để trả các hóa đơn không, nhưng vẫn tìm kiếm một công cụ dễ dàng cho phép họ làm được điều này. Đối với những người này, trước hết họ sẽ sử dụng thời gian biểu quản lý dòng tiền. Anh có thể xem nó giống như một công cụ tự động sao chép lịch ghi chú mà anh thường dán lên tủ lạnh, xem ngày nào anh được nhận lương, và các hóa đơn anh cần trả là gì, khi nào đến hạn.

Đối tượng thứ hai là những người đã có mục tiêu chi tiêu. Thông thường, đó là những người suy nghĩ về ngân sách chi tiêu của mình, và một

lần nữa, đây sẽ là công cụ giúp họ cắt giảm những khoản chi không hợp lý. Đó có thể là ăn uống ngoài nhà hàng, hoặc giải trí, hoặc mua sắm mà không suy nghĩ. Chúng tôi đang cố gắng mang đến cho khách hàng cách nhận ra điều này một cách nhẹ nhàng, vì có một số người khi chi tiêu họ sẽ không muốn nhìn vào tình hình tài chính của mình. Công cụ của chúng tôi phải cho họ một cách nhìn nhận dễ dàng hơn đối với vấn đề này.

Brett: Anh có nghĩ rằng PFM sẽ đơn giản trở thành trải nghiệm ngân hàng trực tuyến phổ biến, cơ bản đối với khách hàng không?

Shawn: Điều đó đang xảy ra ngay lúc này. Vấn đề lớn nhất của PFM chính là cái tên của nó, PFM, và quan niệm cho rằng đây chỉ là một phần nhỏ của ngân hàng trực tuyến. Công cụ này sẽ trở thành một bộ phận chính yếu trong trải nghiệm của khách hàng trong tương lai.

MONEY DESKTOP: KHI HIỂN THỊ VÀ HÌNH ẢNH LÀ YẾU TỐ THEN CHỐT

Money Desktop là một doanh nghiệp mới trong lĩnh vực PFM và không gian dịch vụ tích hợp tài khoản (account aggregation services space). Họ đã sử dụng cách tiếp cận trực quan nhất trong các công cụ của mình, và điều này đã mang lại một số kết quả khá lý thú, bao gồm giải thưởng Ứng dụng tốt nhất tại chuỗi hội nghị công nghệ trong ngành tài chính Finovate hai lần liên tiếp tại San Francisco và New York.

Tôi đã mời CEO và nhà sáng lập Money Desktop, Ryan Caldwell, đến để giải thích tôn chỉ hoạt động đằng sau công cụ quản lý tài sản cá nhân, cũng như việc họ làm cách nào để phát triển chiến lược và sản phẩm của mình.

Brett: Ryan, hãy cho chúng tôi biết một số điều về Money Desktop.

Ryan: Money Desktop được thành lập khoảng hơn 3 năm về trước.

Chúng tôi có hơn 400 khách hàng là các ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Khách hàng của chúng tôi bao gồm các doanh nghiệp như Visa và First Data. Chúng tôi phục vụ tất cả các khách hàng, từ các doanh nghiệp lớn cho đến các tổ chức tín dụng nhỏ khoảng 10 triệu USD. Các doanh nghiệp như Visa, là các thương hiệu được bảo hộ toàn cầu, với khối lượng giao dịch lên tới 65 ngàn tỉ USD, họ sẽ có những yêu cầu rất khác so với các tổ chức tín dụng quy mô khoảng 10 triệu USD, trong mọi khía cạnh từ bảo mật đến tính năng. Chúng tôi phải đáp ứng được những nhu cầu đa dạng đó, và nền tảng của chúng tôi phải hỗ trợ được cho nhiều loại khách hàng. Chúng tôi nhìn nhận tổng thể sự chuyển dịch trong lĩnh vực PFM như là điểm trọng yếu nhất đang diễn ra đối với các ngân hàng và tổ chức tín dụng hiện nay.

Brett: Anh phải nói điều đó thôi, đúng không?

Ryan: Tôi luôn cảm thấy ngạc nhiên về chữ viết tắt PFM. Đây là một trong những cụm chữ viết tắt hiếm hoi làm giảm ý nghĩa của từ nguyên gốc. Thông thường, khi anh nhìn thấy những chữ viết tắt, chúng thường có nhiều ý nghĩa hơn so với hai hay ba từ mà nó đại diện – ví dụ đối với từ ATM chẳng hạn. Với PFM, quản lý tài chính cá nhân là một cụm từ bao hàm nhiều ý nghĩa, với nội dung trải rộng, liên quan đến những việc mà khách hàng muốn thực hiện và cách thức họ muốn tương tác với ngân hàng, nhưng từ viết tắt PFM lại làm giảm ý nghĩa của điều đó xuống chỉ còn gói trong các biểu đồ và tính toán ngân sách, những điều căn bản như thế thôi.

Tất cả các ngân hàng và tổ chức tín dụng đều đặt mục tiêu là trở thành tổ chức tài chính hàng đầu, tuy nhiên, nếu mong muốn này một cách thần kỳ được trở thành hiện thực, ngân hàng hoặc tổ chức tín dụng này (có lẽ) sẽ nói, "Khoan đã – chúng tôi chỉ muốn trở thành tổ chức tín dụng hàng

đâu của bạn thôi." Người tiêu dùng sẽ đáp lại, "Ồ, anh nghĩ điều đó nghĩa là gì? Với tôi, điều đó nghĩa là anh phải giúp tôi quản lý tài chính các nhân, lên kế hoạch về hưu, lên kế hoạch học đại học cho các con tôi, vân vân.

– Ryan Caldwell, CEO, Money Desktop

Brett: Vậy anh muốn định nghĩa PFM như thế nào, nếu anh muốn nói về các công cụ này ở thời điểm hiện tại và trong tương lai? Còn tôi, là một người tiêu dùng đang sử dụng công cụ đó, anh đang muốn thuyết phục tôi ra sao về giá trị của nó, làm thế nào nó có thể hỗ trợ tôi trong cuộc sống hằng ngày?

Ryan: Tôi đã gặp rất nhiều CEO của các ngân hàng và tổ chức tín dụng, tôi đã hỏi họ rằng: "Ba mục tiêu lớn nhất của ông là gì trong việc phục vụ khách hàng?". Và lúc nào cũng thế, giá nào họ cũng nói rằng họ muốn trở thành tổ chức tài chính hàng đầu (đây cũng thường là mục tiêu đầu tiên).

Nếu tôi có một cây đũa thần và tất cả các khách hàng hoặc thành viên của họ đều xuất hiện vào sáng hôm sau để nói rằng: "Này, tôi chợt nhận ra rằng tôi muốn ngân hàng này trở thành tổ chức tài chính chủ chốt của tôi!", thì các ngân hàng sẽ phải làm gì? Điều kinh ngạc nhất là tất cả các ngân hàng và tổ chức tín dụng đều đặt mục tiêu trở thành tổ chức tài chính hàng đầu, tuy nhiên, nếu mong muốn này được đáp ứng một cách thần kỳ, ngân hàng hoặc tổ chức tín dụng này (có lẽ) sẽ nói: "Khoan đã – chúng tôi chỉ muốn trở thành tổ chức tín dụng hàng đầu của bạn thôi". Người tiêu dùng sẽ đáp lại: "Ồ, anh nghĩ điều đó nghĩa là gì? Với tôi, điều đó nghĩa là anh phải giúp tôi quản lý tài chính cá nhân, lên kế hoạch về hưu, lên kế hoạch học đại học cho các con tôi, vân vân". Và đây chính là điểm mà chúng ta có khoảng cách rất lớn, những người tiêu dùng cuối đang đặt kỳ vọng cao

hơn rất nhiều so với những gì các ngân hàng và tổ chức tín dụng đã và đang cung cấp khi sử dụng các hệ thống công nghệ cũ.

Brett: Tại sao anh lại tìm đến ngân hàng để làm việc này? Sao anh không sử dụng một công cụ khác, ví dụ như Mint chẳng hạn? Tại sao tôi lại không tìm một giải pháp từ bên thứ ba để tiếp cận với các công cụ cho phép tôi biết được mình đang sử dụng tiền như thế nào?

Ryan: Đó là một câu hỏi tuyệt vời. Chúng ta đang chứng kiến nhiều đột phá ở các doanh nghiệp ngoài ngành ngân hàng hoặc tín dụng, các doanh nghiệp này cung cấp một phần giải pháp, và chỉ cần một phần thôi là cũng đủ giải quyết đúng các vấn đề mà hiện nay còn khiến người tiêu dùng thấy bất ổn: "Tôi đã chọn đúng, kể cả khi tôi có muốn tìm đến ngân hàng hay tổ chức tín dụng đi nữa, họ cũng chẳng thể cung cấp giải pháp cho tôi; tôi không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm đến bên thứ ba không ở trong ngành ngân hàng". Khách hàng sẽ còn lựa chọn bên thứ ba cho đến khi các ngân hàng và tổ chức tín dụng đưa ra được một giải pháp hợp lý và có chất lượng tương đương.

VAI TRÒ CỦA GIAO DIỆN VÀ TIN NHẮN THỜI GIAN THỰC

Các hệ thống PFM được xây dựng dựa trên mục đích giúp bạn hiểu được tình hình tài chính của mình, kết cấu tình trạng tài chính của bạn, và cách bạn có thể sử dụng tiền và nghệ thuật cân bằng giữa thu nhập và chi tiêu. Chìa khóa của phần nhiều trong số các công cụ này chỉ đơn giản là cho bạn thấy dữ liệu xoay quanh việc chi tiêu của bạn dưới hình thức đơn giản, thông minh, trực quan và giúp bạn hiểu được, từ đó có thể kiểm soát được tình hình tài chính của mình. Biểu thị dữ liệu dưới dạng hình ảnh chính là trọng tâm của những phát triển gần đây trong kỹ thuật thiết kế giao diện người dùng, được sử dụng bởi các doanh nghiệp như Geezeo, Money Desktop, Mint, hoặc thậm chí là một phần nào đó bởi Quicken. Việc này đã

trở thành một nghệ thuật thật sự, và chúng ta thấy sự chuyển đổi mạnh mẽ và dứt khoát hướng đến các kỹ thuật này để hỗ trợ người dùng trong công việc hằng ngày.

Hãy nghĩ đến các thiết bị như màn hình hiển thị nhịp tim trong phòng cấp cứu, hay màn hình hiển thị HUD trong buồng lái máy bay chiến đấu. Những thiết bị này được thiết kế để hiển thị những phản hồi quan trọng, sống còn trên một giao diện đơn giản, có khả năng cho phản ứng tức thời. Nhưng trong ngành ngân hàng, chúng ta lại không thể có phản ứng tức thời. Bạn có thể nhận được phản ứng đơn giản như khi kiểm tra số dư trên máy ATM, nhưng khi bạn rút thẻ ghi nợ ra thanh toán tại điểm bán, thì phản ứng duy nhất bạn nhận được có thể là "đồng ý thanh toán" hoặc "từ chối thanh toán". Nếu bạn cần tư vấn kĩ hơn, tình huống này đòi hỏi bạn phải tìm đến một nhân viên ngân hàng hoặc một chuyên gia tài chính, và việc này chắc chắn không thể thực hiện thường xuyên. Đây là lúc thế hệ tiếp theo của các công cụ PFM nhắm đến – các công cụ hiển thị thông tin tài chính quan trọng, diễn ra trong thời gian thực, để giúp bạn đưa ra các thông tin chính xác và ý nghĩa, đồng thời đưa ra những tư vấn để bạn sử dụng tiền tối ưu hơn.

Trừ khi bạn sống dưới một hòn đá trong vài năm trở lại đây, bạn hẳn phải nhận thấy xu hướng lý thú được gọi là hình thức infographics, một chuẩn mực tuyệt vời cho việc biểu thị dữ liệu bằng hình ảnh. Những hình thức trình bày dữ liệu bằng đồ họa này là cách tuyệt vời để biểu diễn các biểu đồ phức tạp, số liệu thống kê, và thông tin và lọc hết tất cả để có được "sản phẩm" phù hợp với nhu cầu sử dụng thông thường. Ngân hàng và các doanh nghiệp khác có thể học một vài điều về cách lọc thông tin và biểu thị dữ liệu theo xu hướng này.

Một cách tiếp cận tuyệt vời nữa là dùng ứng dụng Flipboard, cho phép tổng hợp thông tin thành dạng dễ tiếp thu. Một ví dụ gần đây nữa là một ứng dụng trên Facebook tên là Paper. Các mạng xã hội chia sẻ hình ảnh như Pinterest hay Instagram cũng sử dụng cách thức tương tự, hiển thị trực quan những phản ứng, các khoảnh khắc và mối quan tâm. Liệu bạn có thể tìm ra cách hiển thị thông tin sử dụng tài khoản và thẻ tín dụng thú vị hơn, hoặc có thể là liên kết với một khuyến mãi đặc biệt từ nhà bán lẻ nữa?

Bước cuối cùng là việc quản lý. Đây là khả năng đáp ứng một yêu cầu, một sự kiện hoặc một thông tin quan trọng, và chủ động đưa ra phản hồi cho khách hàng để xây dựng lòng tin và quan hệ với khách hàng.

Chỉ cần làm đúng điều này, các ngân hàng sẽ xây dựng được những mối quan hệ giúp kết nối họ với khách hàng theo cách mà hiện nay không ngân hàng nào làm được.

Một điều bí mật khác để thành công là khả năng đưa ra các thông tin trong thời gian thực đến điện thoại thông minh hoặc máy tính bảng. Tôi muốn nghiên cứu sâu hơn về lĩnh vực này cùng Ryan và Shawn và tìm hiểu xem nó ảnh hưởng thế nào đến sự phát triển của các bộ công cụ của họ.

Brett: Những công cụ nào tôi sẽ thường sử dụng trong môi trường Money Desktop và tôi sẽ sử dụng nó thường xuyên như thế nào? Tôi có dùng nó hằng tuần không? Hay tôi chỉ đăng nhập mỗi tháng một lần?

Ryan: Đối với một số người dùng, điều này phụ thuộc vào việc ngân hàng hay tổ chức tín dụng muốn gì. Chúng tôi có một loạt các công cụ dựng sẵn để giải quyết nhiều vấn đề từ lên ngân sách đến phân tích dòng tiền, đến chi tiêu, hướng dẫn tài chính, vân vân. Nhưng chúng tôi cũng có một trong những công cụ API[(2)] mạnh nhất trên thị trường. Điều này cho phép ngân hàng có thể tuyên bố: "Chúng tôi muốn phân tích theo cách này". Điều này sẽ phụ thuộc vào việc ngân hàng hay tổ chức tín dụng muốn

trình bày dữ liệu này như thế nào. Người dùng có thể tương tác nhiều lần trong ngày. Đây là một trong số những điều như, khi họ ra ngoài và cà thẻ thanh toán cho bữa ăn trưa, điện thoại của họ sẽ rung lên và có thể thông báo rằng họ đã vượt quá hạn mức đề ra cho việc này hoặc dòng tiền hiện tại của họ đang rất thấp ở một tài khoản nào đó. Chúng ta sẽ thấy ý tưởng của việc liên tục tương tác với thiết bị di động trở nên ngày càng phổ biến trong ngành ngân hàng, và anh có thể cà thẻ, điện thoại sẽ rung và cho anh biết: "Anh đang làm rất tốt", "Anh đang đi đúng kế hoạch", "Anh không theo đúng kế hoạch", hay bất cứ điều gì khác. Đây chính ý tưởng của sự phản hồi thường trực mà chúng ta sẽ thấy ngày càng trở nên phổ biến hơn.

[2] API (viết tắt là Application Programming Interface): là phần mềm lập trình ứng dụng, giúp các phần mềm khác (như hệ điều hành, ứng dụng,...) giao tiếp với nhau và tận dụng năng lực của nhau.

Brett: Ryan, hãy cho tôi biết, các thiết bị như máy tính bảng và điện thoại di động cùng với nhu cầu tiếp cận thông tin thường xuyên hơn trong khi di chuyển, anh nghĩ những điều này sẽ làm thay đổi tương tác trên các công cụ như PFM như thế nào? Điều này làm thay đổi bản chất của thông tin như thế nào? Liệu nó có trở thành một thứ bị ép vào điện thoại nơi tôi chỉ đăng nhập và kiểm tra trên ngân hàng trực tuyến?

Ryan: Máy tính bảng và điện thoại di động có lẽ là cách quan trọng nhất để người dùng tương tác với ngân hàng trong tương lai. Họ đang tương tác với hầu hết tất cả các dịch vụ mà họ sử dụng, ngoài ngân hàng, thông qua điện thoại di động. Anh sẽ thấy điều này ngày càng trở nên phổ biến.

Hãy nhìn lại câu chuyện của Yahoo! và đối chiếu với Google. Ban đầu, Yahoo! là một trang danh bạ, và nó dường như đáp ứng được nhu cầu của người dùng vì có chứa 10 danh bạ mà anh có thể dùng. Nhưng sau đó

Google xuất hiện và nói: "Hãy cho kết quả tìm kiếm vượt ngoài 10 danh mục này. Người dùng có thể chọn bất cứ đường dẫn nào họ thích, và sau đó việc tìm kiếm sẽ được điều chỉnh dựa trên việc người dùng thường click vào đâu, kết quả nào là phù hợp nhất, và sẽ tự tìm ra sự phù hợp", và cứ như thế. Chúng ta bắt đầu thấy cách tiếp cận này được ứng dụng rất nhiều, từ việc phân loại, đến miêu tả giao dịch, đến việc nhận dạng giao dịch, vì thế anh biết được chính xác đây là giao dịch này là giao dịch tiền gửi trực tiếp chứ không phải tiền gửi thông thường. Hoặc anh có thể biết một giao dịch nào đó không phải là thanh toán hóa đơn, nhưng là thanh toán hóa đơn từ một nhà cung cấp khác. Các hệ thống sẽ tương tác theo cách người dùng muốn tương tác với tiền của họ. Đó là khi anh sẽ thấy người dùng có một trải nghiệm cá nhân hóa cao độ sẽ đưa trải nghiệm trên điện thoại di động lên một tầm cao mới.

Brett: Shawn, anh thấy vai trò của điện thoại di động và máy tính bảng sẽ làm thay đổi bản chất của PFM như thế nào trong trung hạn?

Shawn: Nó sẽ tạo nên thay đổi trên hai phương diện. Đầu tiên là kỳ vọng về những điều người dùng có được chính là những thông tin phù hợp hơn vì di động chính là một chuỗi thông tin rất nhanh chóng. Phần lớn điều đó sẽ diễn ra tại điểm bán. Khi anh mua một thứ gì đó, nó sẽ tác động như thế nào lên ngân sách của anh?

Thứ hai là máy tính bảng trở thành một phương tiện trải nghiệm, được dùng nhiều hơn cho việc khám phá. Anh đang làm gì, và anh đã từng làm gì trong quá khứ? Tôi có thể nói, cách tiếp cận khô cứng về Internet banking đã chết.

Brett: Ryan, liệu thuật ngữ quản lý tài chính cá nhân có trở thành một thuật ngữ mang tính hành động hơn không?

Ryan: Chắc chắn là có. Toàn bộ ý tưởng một khi anh đã hiểu anh đang ở đâu, anh có thể hành động ngay lập tức, nhanh chóng và dễ dàng, rõ ràng là bước tiếp theo của PFM. Chúng ta sẽ thấy khối lượng lớn các dịch vụ khác phụ thêm. Anh sẽ thấy những việc như thanh toán hóa đơn, thanh toán ngang hàng và những dịch vụ tương tự được tích hợp vào PFM. Anh sẽ bắt đầu thấy PFM, một cách rất chủ động, tìm kiếm và nhận ra anh có hóa đơn cần chi trả, hoặc đang có hóa đơn được trả thông qua một tổ chức khác, sau đó khiến khách hàng gần như phải hành động và nói: "Ồ, tôi biết là tôi đang thanh toán hóa đơn ở đó. Vâng, tôi muốn chuyển". Hoặc khi anh có một giao dịch nào đó từ một tài khoản và có thể thực hiện thanh toán ngang hàng với thông tin giao dịch. Đây chính là điều tôi muốn nói khi tôi nhắc đến sự tích hợp ngày càng sâu rộng.

Brett: Tôi muốn anh nghĩ đến một thế giới trong vòng 5-10 năm nữa, khi công nghệ như Google Glass đã trở nên thường thức. Nếu anh nhìn vào khảo sát tại Hoa Kỳ, có khoảng 45-70% dân số đang chật vật xoay xở để sống. Điều rút ra rõ ràng ở đây là chúng ta cần các loại công cụ giúp chúng ta quản lý tài chính, sống hết tháng; và hiển nhiên chúng ta muốn tiết kiệm tiền. Công nghệ, nói một cách lý thuyết, phải giúp chúng ta làm điều đó.

Các câu hỏi dạng như: "Tôi có những lựa chọn nào đối với một sản phẩm? Đây có phải là cửa hàng đúng không? Tôi có thể mua nó ở nơi nào rẻ hơn không? Ngân sách của tôi có cho phép không? Tôi có đủ tiền để mua nó? Lựa chọn tiêu dùng tôi đang đưa ra ở đây là gì?". Tất cả những điều trên đều xoay quanh tương tác có liên quan trong thời gian thực, và thời điểm quan trọng nhất đối với các thông tin này là ngay tại điểm bán.

– Shawn Ward, CEO và nhà sáng lập Geezeo

Câu hỏi của tôi là thế này: Đối với loại hình công nghệ này, nếu tôi gia nhập vào hệ sinh thái đó thông qua điện thoại thông minh hoặc các công

nghệ khác như Google Glass, và tôi bước vào một cửa hàng, tôi đang phân vân muốn mua một chiếc TV màn hình phẳng, và tôi cần biết tôi có đủ tiền để chi trả cho nó không – anh thấy tương lai của việc đưa ra những lời khuyên hoặc khả năng quản lý chi tiêu này như thế nào?

Ryan: Đây là một trong những lĩnh vực lý thú nhất. Chúng ta sẽ thấy những phát kiến đột phá thật sự ấn tượng. Và nó không chỉ xảy ra khi anh đã bước vào cửa hàng; nó sẽ xảy ra khi anh vừa tiến đến gần của hàng, hoặc thậm chí là khi anh vừa thức dậy. Chúng ta sẽ thấy các ngân hàng, nhà bán lẻ và các giải pháp PFM sẽ bắt đầu triển khai các giải pháp khoanh vùng địa lý. Khi đó, lúc anh vừa tiến đến gần trung tâm mua sắm, hoặc ngay khi anh vừa lái xe vào bãi đậu, nếu anh đã tiêu vượt ngân sách, anh sẽ được cảnh báo: "Bạn chỉ còn 35 USD trong ngân sách dành cho mua sắm", hoặc "Bạn còn 100 USD để mua thực phẩm". Bạn sẽ được thông báo ngay trước khi bạn vượt qua khu vực khoanh vùng địa lý. Khoanh vùng địa lý đã trở thành một thành phần trọng yếu trong PFM. Đó cũng chính là điểm mà chi nhánh ngân hàng không thể nào cạnh tranh nổi vì bạn không thể bỏ một con người từ một chi nhánh ngân hàng vào túi và mang người đó theo khắp nơi và nghe tư vấn suốt ngày. Nhưng bạn có thể làm điều đó với điện thoại di động.

Điều chúng ta sẽ bắt đầu thấy ngày càng nhiều chính là việc dự đoán. Nếu anh bắt đầu nghiên cứu dữ liệu một cách đúng đắn, anh sẽ có khả năng phân tích được trung bình họ đã chi tiêu bao nhiêu tiền mỗi ngày cho thức ăn nhanh, hay cho việc đi ăn ngoài, hay cho xăng xe,... Khi anh bắt đầu ước tính những điều này, anh có thể dự đoán được, không chỉ là dòng tiền, không chỉ là việc một người nào đó chi tiêu vượt ngân sách, mà còn là họ có nhiều khả năng chi tiêu vượt ngân sách và anh có thể đưa ra những lời

khuyên giúp họ giữ vững ngân sách của mình. Vì thế, anh sẽ bắt đầu thấy việc dự đoán được thực hiện ngày càng nhiều.

Brett: Shawn, về chủ đề này, liệu các anh có nghĩ rằng sản phẩm của các anh đang dần dần trở thành một nền tảng nhắn tin? Hay đó chỉ là cách để trở nên gần gũi hơn với người dùng, và xâm nhập tốt hơn vào cuộc sống của họ?

Shawn: Đây là cách để xâm nhập và tích hợp vào cuộc sống của anh. Về cơ bản đây là cách anh có thể giao tiếp với tiền của mình. Ví dụ, tại một điểm bán, khi tất cả các yếu tố cần để ra quyết định được đưa ra trước mắt anh, như "Tôi có những lựa chọn nào đối với một sản phẩm? Đây có phải là cửa hàng đúng không? Tôi có thể mua nó ở nơi nào rẻ hơn không? Ngân sách của tôi có cho phép không? Tôi có đủ tiền để mua nó? Lựa chọn tiêu dùng tôi đang đưa ra ở đây là gì?". Tôi cần biết trong thời gian thực, nếu tôi chọn mua sản phẩm này thì nó sẽ ảnh hưởng như thế nào đến khoản tiết kiệm tôi định dùng cho kỳ nghỉ.

Tất cả những điều trên đều xoay quanh tương tác có liên quan, xảy ra trong thời gian thực, và thời điểm quan trọng nhất đối với các thông tin này là ở ngay tại điểm bán.

BÀI HỌC RÚT RA

Lời khuyên tốt nhất sẽ phụ thuộc vào thời điểm, và không còn chỉ được đưa ra tại chi nhánh nữa.

Dù ý tưởng về những lời khuyên rất mang tính xây dựng và là một ý tưởng tích cực, câu hỏi lớn nhất vẫn là, liệu ngân hàng có thể cho tôi lời khuyên đúng đắn vào thời điểm tôi cần và tại nơi tôi cần không? Quan niệm cho rằng lời khuyên tốt nhất phải được đưa ra tại chi nhánh đã bỏ qua sự thật rằng những nhu cầu cấp thiết nhất thường nảy sinh trong từng tình

huống, dù dưới hình thức mục tiêu cuộc sống, một vấn đề, một gánh nặng, một khủng hoảng hay đơn giản hơn chỉ là một quyết định.

Hãy nhìn vào cốt lõi của các quyết định tài chính hằng ngày. Mỗi ngày, là một người tiêu dùng, tôi đang phải đưa ra quyết định sẽ tiêu tiền vào việc gì, không tiêu tiền vào việc gì, mua những sản phẩm gì, và tiết kiệm bao nhiêu tiền. Ý tưởng của lời khuyên chính là ngân hàng phải giúp tôi đưa ra những quyết định tài chính sáng suốt có thể giúp cải thiện tình hình tài chính của tôi. Tuy vậy, trong tình hình ngành dịch vụ tài chính cá nhân hiện nay, trong vòng hai thập niên qua các ngân hàng liên tục đưa ra những đề nghị tín dụng với lãi suất ngày càng cao, kể cả khi điều này ảnh hưởng không tốt đến tình hình tài chính cá nhân của khách hàng.

Cứ cho tôi là đòi hỏi, nhưng giải pháp ngân hàng cần phải thống nhất và không bao giờ được đối nghịch với tình hình tài chính của người dùng. Khách hàng không thể bị bao vây bởi các khoản phí, lãi suất leo thang, và các khoản phạt. Cũng như việc trình bày với khách hàng rằng dịch vụ ngân hàng là miễn phí trong khi có nhiều chi phí tiềm ẩn. Những điều này hoàn toàn trái ngược với dịch vụ ngân hàng dựa trên tư vấn.

Cán cân cần phải nghiêng về phía hỗ trợ khách hàng, và sự hỗ trợ này là tốt nhất tại thời điểm và vị trí tôi cần nó. Có nghĩa là tôi không cần phải đợi đến ngày đến chi nhánh ngân hàng vài lần trong năm để thực hiện hoặc điều chỉnh một điều gì đó, và nhân viên ngân hàng lại có mục tiêu bán thêm sản phẩm tín dụng mà tôi không có khả năng chi trả. Đó không phải là tư vấn.

Hãy nghĩ đến Tony Stark trong phim Người sắt. Hãy nói cho tôi biết là có một quả tên lửa đang tiến lại gần và tôi phải có biện pháp đối phó trong sáu tháng tới, trước khi mọi việc quá muộn. Cho đến lúc đó thì hậu quả đã xảy ra rồi. Nhưng đó là điều chúng ta đang thấy trong ngành ngân hàng

hiện nay. Nếu bạn có thắc mắc về tình hình tài chính cá nhân, bạn phải tìm đến lời khuyên từ những chuyên viên tư vấn hoặc hoạch định, và những gì bạn nhận được cũng không hẳn là lời khuyên. Trong nhiều trường hợp bạn sẽ được chào mua một khóa học định giá hoặc một sản phẩm đầu tư. Bạn có thể có một kế hoạch tài chính nhất thời, nhưng nhìn chung đó không phải là một lời khuyên hữu dụng và có thể hành động được, giúp bạn thấy mình đang làm điều gì đúng, điều gì sai và có thể cải thiện tình trạng tài chính và sự độc lập cá nhân ra sao. Kiểu lời khuyên như thế chỉ có thể diễn ra trong thời gian thực, đúng lúc và đúng nơi bạn cần.

Hãy giúp tôi sống tốt với tình hình tài chính của mình mỗi ngày. Đó mới là sự tư vấn đích thực.

Chương 8
Trải nghiệm ngân hàng trong thời đại công nghệ mô phỏng con người

Trước đây, những công nghệ mà chúng ta sử dụng hằng ngày như công nghệ trả lời tự động thông qua nhận diện giọng nói (IVR – viết tắt của Interactive Voice Response), đường dây nóng, các trang web và thậm chí là các ứng dụng di động đều khá rườm rà. Trên phương diện trải nghiệm dịch vụ, giả sử bạn cần dùng một trong chúng, ví dụ như hệ thống trả lời tự động IVR, bạn phải gọi điện đến tổng đài, sau đó trải qua hàng loạt các bước trong hệ thống IVR mà nghe qua cứ như mô hình tổ chức, vô cùng phức tạp và rất khó xác định được bước kế tiếp.

Tuy vậy, ngày nay, các công nghệ tân tiến đã trở nên gọn nhẹ và dễ sử dụng hơn nhiều. Việc sử dụng đã được đơn giản hóa đến mức một đứa trẻ 18 tháng tuổi cũng có thể cầm iPad và tự biết cách dùng. Nhưng đừng để sự đơn giản đó đánh lừa bạn.

Ngày nay khả năng xử lý của một chiếc iPad đã tương đương với khả năng của Siêu máy tính vào năm 1993[(1)], có thể xử lý gần 80 gigaflops. Con chip Apple A7 64 bit được sử dụng trong điện thoại iPhone 5S và iPad Air thực chất là một CPU 1,4 GHz lõi kép, có nghĩa là mạnh hơn 1,4 triệu lần so với bộ vi xử lý 1 kHz dùng trong CPU của máy chủ trên tàu con thoi Apollo 11 – đúng thế đấy, chiếc điện thoại iPhone của bạn mạnh hơn 1 triệu lần so với chiếc máy tính đã mang Neil Armstrong, Buzz Aldrin và Micheal Collins lên mặt trăng. Ngay cả con trai tôi, từ hồi mới 10 tuổi nó

đã hỏi tôi: "Bố ơi, thế sao chúng ta không tạo ra một ứng dụng đưa người lên mặt trăng nhỉ?". Và đó chưa phải là tất cả.

[1] Đây là Siêu máy tính năm 1993 của hãng Fujitsu (Nhật Bản). Nó có khả năng tạo ra 100 Gflops/giây khi sử dụng cùng lúc 140 con chíp CPU (lõi CPU thời bấy giờ), trong khi ngày nay iPad Air có khả năng tạo ra 78,6 Gflops/giây với duy nhất 1 con chíp hai lõi A7.

Khả năng xử lý ưu việt của máy vi tính đã dẫn đến sự gia tăng băng thông khổng lồ, và đương nhiên là sự lan rộng của mạng Internet và các nội dung có liên quan. Eric Schmidt từng nói một câu mà nay rất hay được trích dẫn lại, đại ý từ lúc bình minh của nhân loại cho đến năm 2003, chúng ta tạo ra khoảng 5 exabytes nội dung, trong khi hiện tại, chỉ cần vài ngày là đã sản sinh được khối lượng nội dung tương tự. Kể từ khi Schmidt đưa ra nhận định này, chúng ta vẫn tiếp tục chứng kiến mức gia tăng phi mã về khối lượng dữ liệu và nội dung trên nền tảng IP.

Một vài nhà khoa học ước tính rằng trong năm 2013, con người sẽ sản sinh ra gần 4 zettabytes[(2)] nội dung. Để dễ hình dung hơn, khối lượng thông tin này tương đương với bộ nhớ của 250 tỉ chiếc điện thoại iPhone – thậm chí có thể còn nhiều hơn khối lượng dữ liệu mà Cục tình báo Hoa Kỳ NSA (National Sucurity Agency) lưu trữ trong các trung tâm bí mật của mình. Tuy vậy, vẫn có cách tốt hơn để minh họa cho sự bùng nổ của dữ liệu, nội dung và thông tin. Mỗi năm có 4 zettabytes nội dung được sản sinh, có nghĩa là cứ mỗi giây, chúng ta sản sinh ra lượng thông tin tương đương với 100.000 lần nội dung của tất cả các cuốn sách, tạp chí và báo từng được xuất bản trong suốt lịch sử nhân loại. Phần lớn các nội dung đó được sản sinh trong môi trường trực tuyến – các đoạn video, nhạc, hình ảnh số từ điện thoại thông minh. Số lượng thông tin này thật đồ sộ.

[2] 1 zettabyte bằng 1 triệu exabytes.

Đó là lúc thiết kế trở thành vấn đề thiết yếu. Dù là thiết kế kiểu dáng tinh tế của một chiếc điện thoại hay máy tính bảng, hay bỏ ra hàng trăm ngàn giờ đồng hồ làm việc để thiết kế phần mềm giao diện đứng sau các trò chơi điện tử, để thiết kế nên sự thông minh của các cảm biến và ứng dụng trong các thiết bị đeo tay như đồng hồ theo dõi tập luyện thể thao và các ứng dụng đi kèm, hoặc khả năng thực hiện ngân hàng trực tuyến trên điện thoại di động – thiết kế giúp chúng ta lọc thông tin khổng lồ từ máy tính, từ kho nội dung số bao la, và từ đó mang đến cho chúng khía cạnh nhân văn, giúp người dùng có thể trải nghiệm ứng dụng thông qua bối cảnh cụ thể.

THIẾT KẾ VÀ SỨC MẠNH CỦA MÁY TÍNH ĐÃ LÀM THAY ĐỔI VAI TRÒ CỦA CÔNG NGHỆ NHƯ THẾ NÀO?

Hãy nghĩ đến công nghệ đằng sau một chiếc máy ATM chẳng hạn, ban đầu nó khá đơn giản và thuần túy ứng dụng. Hiện nay, màn hình cảm ứng đã được cải tiến, có chức năng nhận diện giọng nói, nhận diện sinh trắc học, và những điều này đã khiến việc sử dụng điện thoại hay ATM trở nên tiện dụng hơn rất nhiều.

Phó tổng giám đốc phụ trách thiết kế tại Apple, Jonathan Ive là một trong những chuyên viên thiết kế có sức ảnh hưởng mạnh mẽ nhất và được nhiều người biết đến nhất trên toàn thế giới trong thế hệ của mình. Từ khi bước chân vào Apple vào năm 1992, ông đã lãnh đạo quá trình phát triển của nhiều sản phẩm đột phá như iMac, PowerBook G4, iBook, máy nghe nhạc iPod, iPhone và iPad. Cái tên Jonny Ive trở thành cái tên thân thuộc với mọi người đã nói lên tầm ảnh hưởng của thiết kế đối với công nghệ ngày nay.

Công nghệ đã không còn thuần túy mang tính ứng dụng được nữa; ngày nay công nghệ cần phải đẹp đẽ và có khả năng tương tác. Các sản

phẩm công nghệ khi cầm trên tay phải cho cảm giác dễ chịu, sử dụng trực quan, trình bày rõ ràng, có khả năng cảm biến đa điểm, và thậm chí phải kết hợp cả chức năng bảo mật và nhân trắc học. Ngày xưa, điều quan trọng nhất là khả năng xử lý. Những nhà sản xuất máy tính đã từng quảng bá những dòng máy mới dựa vào việc nâng cấp CPU – hãy mua chiếc máy tính này có bộ xử lý Pentium mới, nhanh gấp đôi máy tính cũ của bạn!

Nhưng ngày nay, các hãng như Samsung, Apple, HTC và Microsoft đã sử dụng khía cạnh con người trong công nghệ – ví dụ như việc ghi lại các đoạn video quảng cáo, có cảnh một người có thể cầm bằng một tay chiếc máy tính bảng nhẹ bỗng, mỏng hơn cả chiếc bút chì, với màn hình có mức độ hiển thị màu sắc tốt đến mức mắt thường không thể nhận ra bất cứ điểm nhòe nào. Chúng ta đã bước vào giai đoạn công nghệ giúp cải thiện cuộc sống con người và giảm thiểu trở ngại trong cuộc sống. Chúng ta không cần phải học ngôn ngữ DOS hay cú pháp các dòng lệnh. Chúng ta không cần phải đưa đĩa mềm chứa phần mềm vào máy tính, cũng không cần dùng đến đĩa CD-ROM hay DVD nữa, chúng ta có thể tải tất cả những thứ mình muốn từ Internet. Thiết kế của các phần mềm đã được cải thiện theo thời gian, khiến nó trở nên dễ dàng, đơn giản và dễ sử dụng hơn.

Giao diện người dùng sẽ thay đổi như thế nào trong 10 năm tới? Hãy nghĩ đến những bước tiến chúng ta đã thực hiện được từ Windows 3.11 cho đến iOS 7. Hãy nghĩ đến các bước cải thiện căn bản từ chiếc máy tính Compaq đầu tiên cho đến máy tính bảng chúng ta đang dùng ngày nay. Hãy nghĩ đến hàng loạt những ứng dụng di động mà chúng ta sử dụng mỗi ngày, và tất cả những ứng dụng này không hề tồn tại tính đến 6 năm trở lại đây. Hãy nghĩ đến việc hiện nay chúng ta có thể nói chuyện với xe hơi của mình, điều khiển máy điều hòa tại nhà từ xa bằng điện thoại di động, mở

khóa cửa nhà, hoặc thậm chí là đo nhịp tim của mình bằng một phụ kiện của iPhone.

Liệu có đến lúc nào đó mà những công nghệ này sẽ trở nên tốt đến mức chúng có thể mô phỏng gần giống với phản ứng của con người? Liệu chúng có khả năng một ngày nào đó thay thế những người phục vụ thật sự trong một vài tình huống tương tác mỗi ngày? Đó cũng chính là câu hỏi tôi đã đặt ra cho bốn chuyên gia toàn cầu trong lĩnh vực cải tiến công nghệ đối với lĩnh vực dịch vụ trong ngành dịch vụ tài chính.

Tôi đã phỏng vấn Sankar Krishnan – chuyên viên quan hệ khách hàng toàn cầu của Sutherland Global Services, Bjorn Hildahl – phó chủ tịch quản lý sản phẩm tại Kony Solutions, Andy Mauro và Robert Weideman từ Nuance Communications. Chúng tôi sẽ trao đổi về công nghệ, lĩnh vực ngày càng cung cấp nhiều tính năng hơn, nhẹ nhàng hơn và trực quan hơn, và đang bắt đầu cạnh tranh với con người trong lĩnh vực dịch vụ. Dưới đây là một số điểm chính ngắn gọn từ cuộc trò chuyện này.

Brett: Sankar, đối với một trải nghiệm dịch vụ thông thường khi tôi gọi đến hệ thống IVR của một ngân hàng nào đó, những chiến thuật gì có thể được áp dụng để cải thiện dịch vụ của các tổ chức này? Liệu tôi sẽ được lợi gì khi sử dụng hệ thống IVR tự động? Chúng ta thường nghe người khác nói, "Tôi chỉ muốn nói chuyện với một con người, người có thể giải quyết vấn đề của tôi". Làm thế nào chúng ta có thể san bằng khoảng cách này bằng công nghệ?

Sankar: Hiện nay, có nhiều nỗ lực vì mọi người luôn tự đặt ra câu hỏi, "Làm thế nào để đơn giản hóa điều này? Làm thế nào để giọng nói trở thành mật khẩu? Làm thế nào để tin nhắn hoặc công cụ nhắn tin mà chúng ta sử dụng trên điện thoại di động có thể giúp người tiêu dùng đối thoại trực tiếp với một người có thể giải quyết vấn đề của họ?". Đây là một cách

tiếp cận mới mẻ đối với ngành ngân hàng, và rất nhiều ngân hàng hiện nay đã học hỏi được từ ngành bán lẻ hoặc ngành hàng không. Bây giờ, khi bạn gọi đến nhiều ngân hàng quốc tế, bạn có thể sử dụng giọng nói của mình như mật khẩu, như thế bạn có thể nói chuyện được với hệ thống. Đến lần thứ hai bạn gọi, hệ thống sẽ cho phép bạn đi thẳng đến nguyên nhân của vấn đề vì có rất nhiều phân tích đã được tích hợp vào ngay khi chúng ta cất tiếng nói. Khi cuộc gọi của tôi được tiếp nhận, ngân hàng sẽ biết được chính là tôi, Sankar, đang gọi điện đến, và hệ thống sẽ tự động nói rằng tôi có 2 chiếc thẻ, 2 khoản vay ngân hàng, và một tài khoản tiền gửi.

Dựa vào lịch sử các cuộc gọi đến của tôi, hệ thống cũng có khả năng học hỏi và đưa tôi trực tiếp đến các câu hỏi mà nhiều khả năng tôi sẽ hỏi, nhờ vậy sẽ giải quyết được vấn đề của tôi một cách nhanh chóng nhất. Tất cả cấu trúc đường dẫn của IVR mà anh đã nhắc đến, để được tiếp xúc với chuyên viên hoặc tư vấn, đều bị loại bỏ.

Brett: Đối với những khoản đầu tư mà Sutherland Global đang thực hiện, các anh đang đầu tư vào những gì trong lĩnh vực công nghệ và nền tảng để có thể giúp các ngân hàng xây dựng những nền tảng này cho người dùng?

Sankar: Đầu tiên, chúng tôi nghiên cứu tất cả các quy trình hiện nay và tìm cách thiết kế lại phần lớn trong số đó. Hãy lấy ví dụ quy trình phân phối tài sản. Bây giờ, khi xem xét đến sự dịch chuyển của khách hàng, sự phát triển của AUM[(3)], cùng với tất cả những diễn biến xảy ra đối với phân khúc thị trường này, Sutherland cần phải sắp xếp lại những quy trình này theo cách nào để các bộ phận hỗ trợ có thể tận dụng được tối đa ưu thế công nghệ? Chúng tôi đang làm công tác thiết kế lại trước. Sau khi các bộ phận hỗ trợ phía sau đã được hoàn thiện, chúng tôi sẽ tiếp tục ứng dụng các công nghệ tốt nhất cho việc nhắn tin và tương tác.

[3] AUM: tài sản đang được quản lý.

Đối với mô hình cũ thì, "Một trăm nhân viên Ấn Độ sẽ tốt hơn, rẻ hơn và nhanh hơn so với một trăm nhân viên ở Hoa Kỳ." Nhưng hiện nay chúng tôi sẽ nói, "Này, với công nghệ này, chúng ta chẳng cần gì tới 100 nhân viên cả. Chúng ta sẽ làm được công việc tương tự chỉ với 50 người hoặc thậm chí là 20 người – ít hơn nhiều". Nhưng chúng tôi cũng ứng dụng rất nhiều công nghệ chuyển hướng cuộc gọi tự động, rất nhiều công nghệ nhận dạng giọng nói của Nuance, và chúng tôi đang đưa những công nghệ này vào vị trí then chốt trong số những việc đang làm. Chúng tôi đang đầu tư rất nhiều vào công nghệ nhắn tin IP, nền tảng thông báo trên điện thoại di động và công nghệ nhắn tin SMS, nhờ đó nếu một khách hàng chỉ cần ngồi với điện thoại trên tay, đang có thời gian rảnh rỗi ngồi trên taxi hay tàu điện ngầm chẳng hạn, họ vẫn có thể kết nối với ngân hàng và giải quyết được vấn đề.

Brett: Giờ thì đến Bjorn Hildahl của Kony Mobile Solutions. Anh có nhận định gì về vấn đề đưa ra những giải pháp di động tốc độ cao hơn, sử dụng nền tảng phát triển ứng dụng di động (hay còn gọi là MDAP)? Và Kony đang làm gì trong việc thúc đẩy sự phát triển và tăng cường khả năng tiếp cận người dùng của các công nghệ ngân hàng trực tuyến?

Bjorn: Tại Kony, chúng tôi đã tạo dựng nên một nền tảng kết nối nhiều kênh. Đối với các tổ chức như một ngân hàng nằm trong danh sách Fortune 500, từ một dòng lệnh anh có thể triển khai nhiều hoạt động trên điện thoại, máy tính bảng và máy tính bàn, nhưng anh cũng có thể khiến mỗi trải nghiệm trở nên riêng biệt trên từng kênh để tăng tính tương tác với người tiêu dùng theo đúng cách họ mong muốn. Ứng dụng trên di động sẽ mang lại trải nghiệm đúng với một ứng dụng di động, ứng dụng trên máy tính bảng sẽ giống ứng dụng trên máy tính bảng, và trang web sử dụng trên

máy tính sẽ cho cảm giác nó được thiết kế dành cho mục đích này. Việc chúng tôi đang tập trung làm trong ngành ngân hàng chính là phá vỡ cái gọi là chuẩn mực hoàn hảo đang tồn tại, khi các ngân hàng có một kênh trực tuyến riêng, một nhóm làm việc trên di động riêng, và tất cả vận hành trên các câu lệnh khác nhau hoặc dựa vào các công nghệ khác nhau để đưa về một hệ thống chính. Chúng tôi đang cố gắng tạo ra những nền tảng có khả năng hỗ trợ việc quản lý chiến lược, thu hút người dùng mới, thân thiện với người dùng, có thể đưa ra thông báo, tương tác với người dùng bằng các phương pháp mới, nhờ đó (trên cương vị người tiêu dùng) anh sẽ không bị bỏ rơi khi anh đi từ việc sử dụng ngân hàng trực tuyến đến việc gặp chuyên viên ngân hàng, hoặc từ việc sử dụng ứng dụng ngân hàng di động đến việc gọi đến tổng đài. Vì càng ngày càng có ít khách hàng tìm đến với các chi nhánh ngân hàng, chúng ta đang cần nhiều phương pháp hơn để tương tác với ngân hàng, chuyển sang di động và các kênh khác, cũng như tìm cách tận dụng những kênh này để mang các chức năng đang hiện hữu đối với một chuyên viên hoặc một tư vấn viên chẳng hạn, lên nền tảng trực tuyến hoặc di động.

Brett: Là một người chủ yếu dùng di động (tôi mang điện thoại theo người ở khắp mọi nơi, tôi dùng nó để check-in cho các chuyến bay, tôi kiểm tra email, tôi đặt món ăn, tôi đặt vé xem phim), liệu có kỳ vọng nào lớn hơn đối với dịch vụ ngân hàng trong việc giải quyết một số vấn đề của mình qua điện thoại thông minh, thay vì phải gọi một người nào đó hoặc trực tiếp đến chi nhánh, hay không?

Bjorn: Hẳn nhiên là có. Hiện nay, ai trong chúng ta cũng đều có điện thoại di động và máy tính bảng. Chúng hoạt động liên tục, còn chúng ta thì đang phải chịu sự quá tải thông tin. Có quá nhiều thứ khiến chúng ta mất tập trung, cho dù đó là trò chơi Angry Birds, một thông báo từ Amazon hay

eBay, hoặc thứ gì khác. Do đó, khi tôi động vào, và thật sự sử dụng điện thoại cho các hoạt động ngân hàng, thì các thao tác phải thật nhanh và thật dễ dàng. Điều cần làm là phải mang lại trải nghiệm tuyệt vời, cho phép khách hàng tiếp cận, thử và làm những gì họ muốn.

Sau đây là một ví dụ tiêu biểu. Gần đây tôi vừa thử nhập một vài tài khoản ngân hàng của vợ chồng tôi lại với nhau, nhưng tôi không thể làm điều này trực tuyến. Tôi phải sắp xếp một cuộc hẹn với ngân hàng, nhưng cách duy nhất để xếp lịch hẹn là thông qua hệ thống đặt lịch trực tuyến, chứ không phải thông qua điện thoại di động. Có quá nhiều điểm khiến tôi muốn bỏ cuộc trong suốt quá trình trải nghiệm dịch vụ này, đến mức tôi tự hỏi "Liệu mình có muốn tiếp tục sử dụng ngân hàng này nữa hay không?".

Brett: Anh có cho rằng các tổ chức đang hoạt động tốt trên nền tảng di động sẽ có được danh tiếng thương hiệu tốt hơn?

Bjorn: Đương nhiên rồi, vì rõ ràng là ngày nay khi anh nghĩ về điều này, có cả một thế hệ coi di động là hàng đầu. Họ sẽ không dùng máy tính hay mạng Internet. Kênh tiếp xúc quan trọng nhất với họ là điện thoại di động. Hiện nay, phần lớn các ứng dụng ngân hàng di động đều thiên về việc đưa trải nghiệm ngân hàng trực tuyến sang thiết bị di động, cố gắng điều chỉnh để "ép" ngân hàng di động cho vừa vào một màn hình bé hơn. Nhưng tôi vẫn nghĩ chúng ta đang ở phần ngọn của tảng băng với các công nghệ như Nuance hay Siri. Còn có một số công nghệ khác như Mitec và các công nghệ sử dụng nhận diện hình ảnh, tận dụng camera, và đồng thời còn có các công nghệ không gian địa lý. Khi tôi bước chân vào ngân hàng, làm thế nào mà ứng dụng di động có thể biết được tôi vừa bước chân vào chi nhánh? Khi đó ứng dụng có thể đưa ra cho tôi một mã QR code[4] hoặc một tin nhắn mà tôi có thể đưa ra cho nhân viên ngân hàng hoặc chuyên viên chăm sóc khách hàng, để họ biết ngay tôi là ai. Không cần phải quẹt thẻ,

chỉ đơn giản là khiến trải nghiệm được cá nhân hóa cao độ và khiến mọi thứ dễ dàng hơn đối với tôi.

[4] QR code: viết tắt của Quick Response Code (tạm dịch là mã phản hồi nhanh) hay còn gọi là mã vạch ma trận (matrix-barcode) là dạng mã vạch hai chiều (2D) có thể được đọc bởi một máy đọc mã vạch hay điện thoại thông minh có chức năng chụp ảnh với ứng dụng chuyên biệt để quét mã vạch.

Brett: Bjorn, các thông báo trên di động chỉ hoạt động tốt nếu có dữ liệu về tình huống và khả năng phản ứng tức thời. Làm thế nào ngân hàng có thể cải thiện quá trình này? Một tổ chức cần làm gì đối với hệ thống xử lý để có thể tận dụng toàn bộ ưu điểm của công nghệ di động theo cách mà anh đang bàn?

Bjorn: Tại Kony, chúng tôi có một bộ máy quản lý dịch vụ tuyệt vời cho phép người dùng kết nối để kết hợp với nhiều nguồn dữ liệu khác nhau. Từ ứng dụng di động có vẻ như chỉ là một điểm dịch vụ, nhưng tôi có thể kết nối với các cuộc gọi và lấy được dữ liệu từ dịch vụ của bên thứ ba, từ thông tin vị trí địa lý, từ một hệ thống trung tâm; tất cả những thứ này được kết hợp nhuần nhuyễn để tạo nên một hệ thống tổng đài hoặc trải nghiệm trên ứng dụng. Điều bạn muốn làm được chính là nhìn vào đó, và nói, "Mục tiêu của trải nghiệm trên ứng dụng này là gì?", và sau đó là "Liệu tôi có thể có được dữ liệu này từ nguồn nào?".

Một trong những hạn chế lớn nhất hiện nay luôn là vấn đề mà phần lớn chúng tôi đang tập trung giải quyết: Làm thế nào tôi suy ra được dữ liệu Internet từ các nền tảng cốt lõi của tôi?

Nhưng đây chỉ là một phần thôi. Khi tôi gọi đến tổng đài vì một giao dịch thẻ tín dụng, tôi có thể bấm nhầm thứ tự, hoặc có rất nhiều thứ có thể không chính xác. Chúng tôi đã xây dựng một nền tảng tốt và bắt mắt, cho

phép anh kết hợp với các giao dịch tài chính của bên thứ ba, hoặc với các dịch vụ dữ liệu khác để hỗ trợ mang lại trải nghiệm tốt hơn cho người dùng.

Chúng tôi nhận thấy trong vòng 3 tháng kể từ khi sử dụng ứng dụng di động của chúng tôi, một số khách hàng đã giúp kéo theo khách hàng mới, làm tăng số người dùng lên hơn gấp đôi, tương đương với tạo ra dòng thu nhập mới.

– Bjorn Hildahl, Kony

Brett: Anh đánh giá thế nào về mức độ nhận biết trong nội bộ tổ chức về những vấn đề này trong ngành ngân hàng?

Bjorn: Cách đây hơn 10 năm, điện thoại di động chỉ là một hạng mục đầu tư "cho có", và cần đầu tư vì người khác đã có. Nhưng giờ thì thiết bị này đã trở thành cách tiếp cận ưu tiên hàng đầu cho di động trong nhiều tổ chức, và hiện đã cạnh tranh về quy mô hoặc nỗ lực với các hoạt động ngân hàng trực tuyến. Còn nếu không, các ngân hàng cũng đang cố gắng nhập hai mảng vào làm một.

Về số lượng khách hàng, chúng tôi nhận thấy trong vòng 3 tháng kể từ khi sử dụng ứng dụng di động của chúng tôi, một số khách hàng đã giúp kéo theo khách hàng mới, làm tăng số người dùng lên hơn gấp đôi, tương đương với tạo ra dòng thu nhập mới. Đây thật sự là điều quan trọng đối với một ngân hàng! Nó không chỉ tạo ra trải nghiệm tuyệt vời cho người dùng, mà đồng thời còn mang lại lợi nhuận tốt từ việc tương tác với người dùng trong mảng dịch vụ ngân hàng và tài chính, từ việc mở tài khoản, gửi tiền tiết kiệm thông qua những công nghệ như thu nhận tiền gửi từ xa, hay mang lại các sản phẩm khiến cuộc sống của người tiêu dùng được nâng cao. Sau đó, việc này sẽ được nhân rộng ra toàn cầu.

Brett: Tôi đã phỏng vấn Neff Hudson ở USAA, người mà anh có thể cũng quen biết, và anh ta nói rằng họ đang thật sự hướng đến cách tiếp cận ưu tiên cho di động; càng ngày càng có nhiều khách hàng sử dụng di động hơn là các kênh khác. Nhưng khoảnh khắc mang ý nghĩ quyết định đối với họ là khi họ giới thiệu dịch vụ nhận tiền gửi từ xa thông qua ứng dụng – chỉ trong một thời gian ngắn đã có sự gia tăng đột biến, số người dùng sử dụng ngân hàng gia tăng rất nhanh, chủ yếu vì họ muốn sử dụng tính năng này. Những chức năng nào anh cho rằng là tối thiểu phải có trên di động?

Bjorn: Dĩ nhiên là bạn cần phải có trong tay các tài khoản của mình, thanh toán hóa đơn và khoản chia tài sản, hoặc bạn cần tìm một cây ATM hoặc đến một nơi để rút được tiền mặt,... Tất cả đều là những điều căn bản. Nhưng có một vài điều mà mọi người cần phải bắt đầu suy nghĩ, đó là một khi xây dựng trải nghiệm lấy điện thoại di động làm trung tâm sắp bắt đầu, còn khả năng quản lý tài khoản từ xa thông qua thiết bị di động thì ngày càng tốt hơn. Không chỉ là "chỉ được đọc", mà còn là bảo đảm việc anh có thể xây dựng và sửa đổi nhiều thứ. Một điều quan trọng nữa anh cần nghĩ đến khi xây dựng chiến lược di động là quyền lợi. Hãy nghĩ từ góc nhìn của một gia đình. Nếu tôi muốn đưa tiền cho con gái tôi, tôi có thể làm việc này thông qua thiết bị di động, để con bé truy cập vào tài khoản trên di động, nhưng chỉ có thể nhìn thấy số dư trong một tài khoản trả trước mà tôi đã đăng ký cho con bé. Nếu tôi có thể khiến tất cả những việc này được thực hiện thông qua di động, con bé có thể đến và nói, "Bố ơi, con cần 20 đô để đi xem phim", thì sẽ dễ dàng hơn cho tôi nếu tôi có thể chuyển khoản hoặc đưa số tiền này vào quỹ bảo đảm dành cho con bé ngay lúc đó. Điều này làm cuộc sống của tôi dễ dàng hơn, khiến mối quan hệ và sự tương tác với ngân hàng tốt lên vì hiện nay tôi đã sắp xếp được khá nhiều tương tác với ngân hàng theo cách đơn giản và dễ sử dụng.

LIỆU NHẬN DẠNG GIỌNG NÓI CÓ GIÚP CHÚNG TA GIẢI QUYẾT ĐƯỢC NHỮNG THÁCH THỨC TRONG NHẬN DẠNG VÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ?

Tôi nghĩ sẽ là thiếu sót nếu không đi vào phân tích công nghệ nhận dạng giọng nói, cũng như những công nghệ như Siri mà chúng ta đã thấy xuất hiện thời gian gần đây trên các máy điện thoại iPhone và Android (Google Voice). Tôi đã mời Robert Weideman và Andy Mauro từ Nuance. Andy lãnh đạo dự án giải pháp Nina tại Nuance Communications. Nina được mệnh danh là "Siri trong ngành ngân hàng", một nền tảng nhận dạng giọng nói được thiết kế chuyên biệt cho phép bạn đặt ra câu hỏi với ngân hàng của mình bằng cách đối thoại thông thường. Các ngân hàng như BBVA và Citi đã bắt đầu triển khai các giải pháp này cho việc xử lý 70-80% khối lượng các cuộc gọi đến tổng đài. Không chỉ vậy, những công cụ này còn đang được tích hợp vào ứng dụng di động và ngân hàng trực tuyến.

Brett: Andy, hãy cho chúng tôi biết xem những bước tiến nào đã và đang diễn ra trong công nghệ nhận diện giọng nói và những công nghệ tương tự trong thời gian gần đây. Siri vừa mới xuất hiện ít lâu cùng với Apple và đã giành được khá nhiều sự chú ý. Trong vòng 5 đến 10 năm trở lại đây, đã có những bước tiến gì trong công nghệ này, cả trong khía cạnh nhận dạng giọng nói, và quan trọng hơn là trên phương diện tương tác qua đối thoại tự nhiên?

Andy: Thật buồn cười vì tôi đã làm việc tại Nuance trong hơn 13 năm qua và đã làm rất nhiều việc liên quan đến các hệ thống IVR, vì thế chúng tôi đã sống trong sự chuyển giao này và những bước tiến kỹ thuật gần như được quy tụ trong Siri và chương trình hỗ trợ chăm sóc khách hàng mà chúng tôi gọi là "Nina".

Brett: Cái tên Nina có ý nghĩa gì không?

Andy: Đôi khi thì cũng có. Chúng tôi vẫn thỉnh thoảng thích gọi là Trợ lý tương tác tự nhiên của Nuance (Nuance Interactive Natural Assistant). Nhưng chúng tôi vẫn thích gọi cô ấy đơn giản là Nina hơn.

Hiện nay chúng ta đang chứng kiến những bước đột phá thật sự trong lĩnh vực đối thoại và khả năng trao đổi một cách vô cùng tự nhiên và suôn sẻ với các trợ lý ảo. Điều này đã mang lại chuẩn mực mới về mức độ tự nhiên đối với các chương trình này và chúng ta đã bắt đầu bước vào giai đoạn thật sự xem đó là những trợ lý thực thụ.

– Andy Mauro, lãnh đạo dự án Giải pháp Nina, Nuance

Brett: "Cô ấy"?

Andy: Đúng thế. Những tiến bộ công nghệ quả thật rất đáng kinh ngạc. Chúng tôi khởi đầu bằng việc nhận diện được lời nói, chuyển lời nói thành dạng chữ và ngày càng hoàn thiện khả năng này. Nhưng bước đột phá thật sự nằm ở khía cạnh ngôn ngữ tự nhiên, mà hiện tại khái niệm này còn đang được định nghĩa khá mơ hồ. Chuyển lời nói thành ký tự, từ đó xác định được ý nghĩa, và hiện nay chúng tôi đang thực hiện rất tốt công đoạn sau. Đó chính là khả năng biến những câu nói rất dài và phức tạp, với nhiều cách thể hiện khác nhau, để chuyển nó thành những cấu trúc ngữ nghĩa mà chương trình có thể học hỏi và xử lý bằng nhiều cách thú vị khác nhau.

Hiện nay chúng ta đang chứng kiến những bước đột phá thật sự trong lĩnh vực đối thoại và khả năng trao đổi một cách vô cùng tự nhiên và suôn sẻ với các trợ lý ảo. Điều này đã mang lại chuẩn mực mới về mức độ tự nhiên đối với các chương trình này và chúng ta đã bắt đầu bước vào giai đoạn thật sự xem đó là những trợ lý thực thụ. Chúng tôi xem những công nghệ này như các hệ thống mà anh có thể tương tác và xây dựng quan hệ.

Cũng nhờ vào những tiến bộ công nghệ mà cách sử dụng chúng trở nên vô cùng đơn giản.

Brett: Robert, liệu anh có cho rằng, đối với Nuance, các anh đang bán những công nghệ như Nina để thay thế cho các tương tác giữa người với người, hay anh cho rằng đó là cầu nối giữa công nghệ với con người?

Robert: Giải pháp của chúng tôi từ trước đến nay luôn tập trung vào việc hỗ trợ chăm sóc khách hàng – giúp người dùng có thể giải quyết được nhiều việc hơn mà không nhất thiết phải nói chuyện với một nhân viên. Một ví dụ tốt để xem xét việc này là việc tính tiền tại siêu thị. Anh có thể tự làm việc đó, tự tính tiền cho hóa đơn mua sắm của mình; thỉnh thoảng anh phải đưa giấy tờ tùy thân để chứng minh tuổi khi mua rượu, nhưng trong phần lớn các trường hợp, những việc này anh đều có thể tự làm được. Chúng tôi sẽ tập trung vào việc trả lời câu hỏi, "Làm thế nào chúng tôi có thể khiến những trải nghiệm này giống với tương tác giữa người với người hơn, và giúp con người thực hiện những việc này nhanh chóng, hiệu quả và chính xác hơn?". Nhưng đồng thời chúng tôi cũng kết hợp với các yếu tố khác để hoàn thiện nếu cần thiết.

Mở rộng vấn đề thêm một chút, hiện chúng tôi đã cung cấp các giải pháp IVR dựa trên nền tảng điện thoại trong suốt 20 năm qua, chúng tôi đã triển khai hơn 3.000 tổng đài, và vì thế cũng gặt hái nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Công nghệ nhận diện giọng nói cho phép anh đi tắt trong hệ thống IVR thay vì phải "nhấn nút số để đến thư mục tiếp theo". Anh chỉ cần phát ra tiếng nói là sẽ được chuyển tiếp đến thư mục anh cần. Nhưng như thế vẫn là anh phải trải qua nhiều bước. Khi anh đưa công nghệ hiểu được ngôn ngữ tự nhiên (natural language understanding – NLU) vào và với những gì chúng tôi đã thực hiện được về công nghệ với Nina, anh có thể được chuyển thẳng đến thư mục anh cần. Tôi có thể nói, "Hãy thanh

toán đầy đủ hóa đơn thẻ Visa của tôi vào thứ ba tuần sau bằng cách trích tiền từ tài khoản tiết kiệm của tôi", và hệ thống sẽ có thể hiểu được điều đó, và ngay lập tức có lời xác nhận. Đó là sự cải thiện vượt bậc đối với các hệ thống dựa trên giọng nói mà chúng tôi đã thực hiện được trong nhiều năm qua.

Brett: Andy, anh nghĩ mất bao lâu nữa để chúng ta thấy giọng nói hay các công cụ nhân trắc học khác trở thành chuẩn mực trong nhận diện danh tính? Chúng ta hiện đang phải đối mặt với các vấn đề về nhận diện mà các công cụ nhận diện truyền thống như số thẻ An sinh xã hội hoặc thậm chí là chữ ký – đều không đủ khả năng ứng dụng trên môi trường số. Theo đánh giá của anh, là một nhà khoa học trong lĩnh vực này đồng thời cũng là chuyên gia công nghệ, còn bao lâu nữa để các tiêu chuẩn nhân trắc học trở thành thông dụng?

Andy: Một trong những vấn đề mà chúng tôi đã nghe nhiều người thảo luận, về ý tưởng của công nghệ kết hợp nhiều kênh khác nhau và sự hiện diện khắp nơi của các dịch vụ này ở mọi nơi anh đến. Động vào nó cũng tức là trả lời cho câu hỏi "Khi nào các dấu hiệu nhân trắc học trở nên phổ biến?". Một trong những vấn đề với các dấu hiệu nhân trắc học này là khả năng thực hiện thao tác mà chúng tôi gọi là "đăng ký". Cần phải có một bước trong đó anh tập cho hệ thống nhận diện được mẫu hình giọng nói của anh, cũng như với dấu vân tay. Khi xét đến việc những hệ thống này xuất hiện trên tất cả các kênh di động, trang web, IVR, trên các thiết bị khác nhau trong xe hơi của anh, thậm chí là cả trên ti vi, chúng tôi bắt đầu thấy rất nhiều nguồn nhận diện dữ liệu nhân trắc học – thông thường ngay khi anh nói chuyện với chúng tôi, chúng tôi đã có thể đăng ký cho anh rồi, và chúng tôi đã thấy có một số khách hàng ứng dụng công nghệ này, vì thế

anh thậm chí còn không cần phải biết là hệ thống đã tự có khả năng tổng hợp mẫu hình giọng nói của anh.

Sự hiện diện trải rộng của các hệ thống này, đặc biệt là trợ lý ảo, sẽ giúp giải quyết những trở ngại nhỏ về kỹ thuật đối với bước đăng ký, mà hiện nay đang là trở lực. Tôi cũng nghĩ rằng người dùng sẽ bắt đầu nhận biết được (và hiện nay vấn đề này cũng đang được nhắc đến nhiều) rằng thông tin của họ có khả năng bị đe dọa với các phương tiện truyền thống hiện nay – mật mã bốn chữ số và số PIN bảo mật – và khi công chúng biết được kiến thức về tính bảo mật cao của các dữ liệu nhân trắc học, và về công nghệ nhân trắc học nói chung, họ sẽ làm quen dần và thấy thoải mái với những công nghệ này và hiểu được rằng thực chất đây là biện pháp bảo mật tốt hơn các phương pháp họ đang sử dụng. Khi chúng tôi triển khai công nghệ liên kết nhiều kênh này, và khi trợ lý ảo trở nên thông dụng, thì các dữ liệu nhân trắc học trong vòng vài năm sẽ được sử dụng rộng rãi.

Brett: Liệu chúng ta có cần đến một trung tâm dữ liệu nhân trắc học tập trung, một dạng cơ quan quản lý danh tính có thể ghi nhận tất cả những công tác này không? Hay sẽ xuất hiện một hình thức tương tác giữa các ứng dụng với nhau?

Robert: Chúng tôi nhận thấy các khách hàng muốn có hệ thống dữ liệu nhân trắc học riêng. Chúng tôi có hơn 23 triệu người dùng đã đăng ký trên hệ thống, một con số tương đối lớn trên thị trường hiện nay. Nhưng con số 23 triệu so với hàng tỉ người trên thế giới thì lại chỉ là một phần quá nhỏ của tiềm năng thị trường. Tôi thật sự cho rằng làn sóng sẽ bắt đầu từ một ngân hàng nào đó muốn sở hữu toàn bộ dữ liệu giọng nói khách hàng của mình trên tất cả các kênh. Và theo thời gian, sẽ có thời cơ để một cơ quan lưu trữ tập trung xuất hiện. Nhưng con người sẽ phải tập làm quen với công nghệ trước khi điều này xảy ra. Đến lúc đó, lợi ích của việc có một

cơ quan lưu trữ tập trung mà các ngân hàng, tập đoàn hàng không và khách sạn, hoặc nhiều ngân hàng khác nhau có thể cùng chia sẻ dữ liệu giọng nói của "Robert Weideman" chẳng hạn, điều này sẽ đến, nhưng sẽ đến sau một thời gian khá lâu. Điều quan trọng nhất, như Andy đã nói, bắt đầu bằng việc nhìn nhận được giá trị của dữ liệu giọng nói và thời gian tiết kiệm được khi sử dụng công nghệ này.

BÀI HỌC RÚT RA

Bạn có thể cho rằng việc cố gắng biến công nghệ mô phỏng ngày càng trở nên giống con người hơn là một việc phi lý và rồi sẽ phản tác dụng – nhưng chẳng phải cuối cùng thì điểm cốt lõi của việc làm người chẳng phải là để có thể tự suy nghĩ cho bản thân, và chắc chắn điều này sẽ mang lại trải nghiệm khách hàng tốt nhất, đúng không? Nếu bạn theo dõi trang Twitter hoặc các cập nhật trên Facebook những ngày gần đây, bạn sẽ thấy có rất nhiều trải nghiệm dịch vụ hoàn toàn không đi đúng hướng.

Tôi thuộc nhóm chuyên quan sát những xu hướng và tin rằng các dự đoán khoa học viễn tưởng thường là khá chính xác trong lĩnh vực phát triển công nghệ. Dù một vài công nghệ được miêu tả trong các bộ phim khoa học viễn tưởng vẫn còn vô cùng xa xôi, như cách di chuyển trong Star Trek, hay trong việc ý thức có thể được tải về và nâng cấp như trong phim The Culture (của đạo diễn Iain Banks), một vài công nghệ như in 3D và tái lập vật thể, hoặc truyền thông trực tiếp trên toàn cầu (như cách thức trong Star Trek) ngày nay đã trở thành hiện thực. Một chủ đề thường xuyên được nhắc đến trong rất nhiều bộ phim khoa học viễn tưởng chính là khái niệm trí thông minh nhân tạo, hoặc chí ít là khả năng trò chuyện với một chiếc máy tính và chiếc máy này có thể trả lời một cách tự nhiên. Dẫu công nghệ như Siri hay Nina còn chưa hoàn thiện, khả năng hiểu ngôn ngữ thường ngày của các trợ lý ảo này vẫn đạt những bước tiến vượt bậc đến mức có lẽ

trong vòng 5 năm tới, những đối thoại như vậy sẽ trở nên mạch lạc và trơn tru hơn hẳn.

Trên thực tế, những tác vụ mà Siri, Google Now (với công cụ hỗ trợ bằng giọng nói) và Nina được như hiện nay đã là vô cùng tuyệt vời so với công nghệ chỉ mới cách đây 5 năm. Mười năm trước đây, chúng ta vẫn đang tranh cãi xem liệu những gì mà chúng ta đang chứng kiến ngày nay, liệu có thể trở thành hiện thực được hay không; còn hiện giờ chúng ta đang nói về cách thức nhận biết giọng nói để mô phỏng gần nhất với một trợ lý là người thật. Sau đây là một trích dẫn hay từ tạp chí Forbes trong bài báo nói về khả năng nhận diện giọng nói của Google Now, minh chứng cho những bước tiến chúng ta đã đạt được trong vài năm trở lại đây:

Một cải thiện nổi bật trong những nỗ lực của Google nhằm nhận diện giọng nói... áp dụng một nhánh AI[5] đang phát triển nhanh chóng được gọi là học hỏi sâu để nhận biết giọng nói và tất cả ý nghĩa, ngay cả trong môi trường có tiếng ồn... Công nghệ này đang nỗ lực mô phỏng cách thức các lớp tế bào thần kinh trong vỏ não người, nhận biết được các hình mẫu và cuối cùng là thực hiện việc mà chúng ta gọi là suy nghĩ.

– Bài báo Gặp người đã giúp Google đánh bại Siri của Apple, tạp chí Forbes, tháng 5/2013[6]

[5] AI (tức Artificial intelligence): trí thông minh nhân tạo.

[6] Bài "Gặp người đã giúp Google đánh bại Siri của Apple", Forbes, tháng 5/2013, www.forbes.com/sites/roberthof/2013/05/01/meet-the-guy-who-helped-google- beat-apples-siri/.

Ý nghĩa của tất cả những bước hoàn thiện này là giúp các doanh nghiệp chuẩn bị sẵn sàng cho những công cụ hỗ trợ thông minh được cài đặt sẵn trên điện thoại di động và máy tính bảng, IVR, ATM và nhiều kênh khác. Dần dà, chúng có thể mô phỏng tương tác giữa người với người trong việc

giải quyết 70-80% những tình huống giải đáp dịch vụ thông thường, ví dụ như:

- Số dư tài khoản của tôi.
- Tôi vừa đánh mất thẻ.
- Liệu tôi có thể tăng hạn mức tín dụng hoặc tiền mặt trên thẻ không?
- Giao dịch cuối cùng được thực hiện là gì?
- Có trục trặc gì với thẻ/ tài khoản của tôi không?

Khi điện thoại di động đã trở thành công cụ cho các trải nghiệm như vậy, thì việc tiếp xúc với từng con người sẽ ngày càng ít khác biệt hơn. Khi điều này xảy ra, việc cấp thiết đối với các ngân hàng là sắp xếp thứ tự ưu tiên thật cẩn thận khi hướng dẫn một khách hàng đến tương tác với một nhân viên.

Một thông điệp chủ chốt nữa cần được rút ra ở đây, đó là các công cụ nhân trắc học. Dù là giọng nói, vân tay, nhận diện khuôn mặt, hay các công cụ khác, nếu bạn là ngân hàng, bạn cần bắt đầu thu thập dữ liệu và đưa các dữ liệu này vào một hệ thống tổng hợp thông tin khách hàng trung tâm. Nếu một ngân hàng chưa có công cụ tập trung thông tin khách hàng thì việc kết nối với dữ liệu nhân trắc học gần như là không thể. Đối với các ngân hàng, một trung tâm dữ liệu tập trung các thông tin nhân trắc học đáng tin cậy và thủ thuật suy luận từ trải nghiệm tiềm năng thanh toán gắn liền với tài khoản ngân hàng đang hoạt động có lẽ sẽ trở thành dữ liệu có giá trị cao nhất mà ngân hàng đó sở hữu. Khả năng sử dụng dữ liệu này để tìm kiếm ứng viên tiềm năng cho một vị trí đang tuyển, mai mối cho khách hàng trên các trang hẹn hò trực tuyến, hay cho một đại lý bất động sản tìm cách biết được liệu một khách hàng có thật sự được chấp thuận một khoản vay mua nhà hay không, tất cả những trường hợp trên đều là thắng lợi lớn. Một điều mà các ngân hàng rất giỏi chính là xác định nhân thân, và khi việc này

được chuyển sang chế độ nhận dạng trực tuyến, các ngân hàng có thể trở thành đơn vị tiên phong trong lĩnh vực này.

Dù việc nhận diện nhân dạng thông qua giọng nói có thể có khả năng phục vụ khách hàng tương đương hay vượt trội hơn so với con người (ít nhất là trên phương diện chi phí), hay có thể trở thành nền tảng để mở rộng dịch vụ của các ngân hàng từ nhận diện đơn thuần trở thành nền tảng cho các tương tác và xác định danh tính – thì tất cả các công nghệ này đều sẽ trở thành một thành phần tích hợp vào lĩnh vực ngân hàng trực tuyến trong vòng ba đến năm năm tới.

Chương 9
Ngân hàng thế hệ mới

Thẻ ghi nợ trả trước là sản phẩm tiền gửi tăng trưởng nhanh nhất hiện nay tại các quốc gia như Hoa Kỳ và Trung Quốc. Tại Hoa Kỳ, với tốc độ tăng trưởng vững mạnh 25% mỗi năm trong suốt 4 năm qua, tổng giá trị của sản phẩm tiền gửi này đã đạt đến mức 300 tỉ USD. Ngược lại, tài khoản thanh toán tại Hoa Kỳ lại đang sụt giảm gần 4% trong những năm trở lại đây. Và những người tiên phong trong việc giới thiệu các loại tài khoản ngân hàng mới không nhất thiết phải là các "ông lớn" trong ngành ngân hàng.

Các loại tài khoản mới được định nghĩa nhờ các quy định mới mẻ. Ít phiền toái, tương tác với khách hàng tốt, cơ chế phân phối khác biệt (không có chi nhánh), và được sự hỗ trợ lớn từ truyền thông số (trên di động và website) là những điều thường được nhắc đến, nhưng điều cốt lõi lại nằm ở cách tiếp cận mới đối với một tài khoản ngân hàng thông thường(1).

[1] Cuộc phỏng vấn được phát sóng lần đầu ngày 11/07/2013.

Neo-banks (ngân hàng thế hệ mới) là thuật ngữ được dùng để chỉ những cách tiếp cận mới mang tính đột phá trong các hoạt động ngân hàng thường thức, đặc biệt là đối với các ngân hàng hoạt động thuần túy trên Internet và tập trung chủ yếu vào các cách tiếp cận số hóa hoặc dựa trên mạng xã hội. Các ngân hàng thế hệ mới này nhìn chung thường không phải ngân hàng theo điều lệ; thực chất trong số 4 ngân hàng thế hệ mới tại Hoa Kỳ (Moven, Simple, GoBank và Bluebird) chỉ có duy nhất một ngân hàng hoạt động theo điều lệ – GoBank (thương hiệu của Green Dot). Các ngân hàng khác được

bảo trợ bởi đối tác là ngân hàng bán buôn trong trường hợp của Moven và Simple, hoặc như Bluebird được American Express bảo trợ. Tại châu Âu cũng có các ngân hàng tương tự là Knab, Fidor, mBank và Hello.

Cũng như các ngân hàng bán lẻ truyền thống, các ngân hàng thế hệ mới cũng cung cấp thẻ ghi nợ, một vài dịch vụ tiền gửi cơ bản,... Nhưng khác biệt cơ bản nằm ở chỗ, các neo-banks vận hành toàn bộ trên nền tảng công nghệ số và có khả năng tương tác với khách hàng vô cùng dễ dàng. Nhờ vậy, họ chú trọng vào những mô hình đơn giản hơn so với các ngân hàng truyền thống, phát triển mạnh việc tích hợp điện thoại di động và mạng xã hội, và tuyệt nhiên không có chi nhánh. Điểm khác biệt giữa các ngân hàng này so với các ngân hàng hoạt động hoàn toàn trực tuyến trong giai đoạn bùng nổ số hóa, như ING Direct hay Egg, chính là ở chỗ các ngân hàng thế hệ mới chú trọng nhiều hơn đến phát triển đa kênh, và thường thậm chí chẳng cần phải cố gắng để trông có vẻ của một ngân hàng thông thường – sức đột phá cao hơn, các sản phẩm và trải nghiệm của người dùng đều rất khác lạ.

Thuật ngữ ngân hàng thế hệ mới được cộng đồng FinTech[(2)] khởi xướng, bắt nguồn từ những cuộc thảo luận và tranh luận về nhiều mô hình ngân hàng thuần túy chỉ hoạt động trên mạng. Ron Shevlin đã từng sử dụng thuật ngữ để chỉ các ngân hàng giữ vai trò nhà cung cấp tài khoản tiền gửi thế hệ mới, và Dave Birch xem các ngân hàng này thực chất chỉ là near-banks (cận-ngân hàng), vậy nên cái tên ngân hàng thế hệ mới có thể là định nghĩa khái quát hơn cả. Những tổ chức này liên tục được đánh giá là có những mô hình đột phá nhất trong ngành ngân hàng toàn cầu.

[2] Thường được gọi là "FinTech Mafia".

CÁC TỔ CHỨC ĐỘT PHÁ CÓ ĐANG LÀM THAY ĐỔI CỤC DIỆN NGÂN HÀNG BÁN LẺ?

Trong cộng đồng FinTech (còn được biết dưới tên gọi FinTech Mafia), một trong những chủ đề thường được bàn luận trở đi trở lại chính là: Liệu các ngân hàng thế hệ mới có đang thật sự tạo ra một mô hình ngân hàng mới, liệu họ có tạo được ảnh hưởng mang tính đột phá đối với ngành ngân hàng như Amazon đã làm được trong ngành xuất bản chẳng hạn? Một vài người ca tụng các ngân hàng mới này là những nhà tiên phong, tạo nên những đột phá trong ngành, trong khi số khác thì xem họ như những kẻ "điếc không sợ súng", không thấu hiểu thực tế ngành ngân hàng, và cho rằng sớm muộn gì thì các ngân hàng thế hệ mới sẽ thất bại.

Trong một cuộc tranh luận sôi nổi gần đây trên các diễn đàn, Jeffry Pilcher (từ @FinancialBrand), đã cho rằng những nhân tố đột phá từ ngoài ngành không phải là nguyên nhân dẫn đến tình trạng đóng cửa các chi nhánh ngân hàng lẫn thị trường bị thu hẹp, ít nhất là đối với thị trường Hoa Kỳ. Luận điểm của Jeffry là việc số lượng các tổ chức tín dụng và ngân hàng điều lệ được FDIC bảo chứng ngày càng ít đi, nhiều khả năng là do chu kỳ thông thường của hoạt động mua lại và sáp nhập, chứ không phải vì xuất hiện một nhân tố đột phá hay một hình thức mới nào đó trong ngành.

Sự thật đúng là không có một nhân tố đơn lẻ nào có thể lấy khách hàng khỏi các cộng đồng nhỏ và các ngân hàng địa phương, nhưng tôi có thể lập luận rằng có một sự chuyển dịch mạnh mẽ trong hành vi khách hàng, và một nhóm ngân hàng thế hệ mới đã chứng tỏ được khả năng đưa người dùng "ra khỏi" các ngân hàng truyền thống. Sự thật là chưa có một Amazon hay một Facebook nào xuất hiện trong ngành ngân hàng hiện tại và có thể lấy đi hàng trăm ngàn khách hàng khỏi hệ thống ngân hàng truyền thống. Nhưng có những hoạt động chứng tỏ sự đột phá đang diễn ra, cùng với đó là sự hình thành của một ngành ngân hàng hoàn toàn mới.

Hãy nhìn vào số liệu. Số lượng tổ chức do FDIC điều hành tại Hoa Kỳ đạt mức tối đa là khoảng hơn 12.000 ngân hàng vào năm 1990[3]. Cho đến quý 4 năm 2007, số lượng ngân hàng tại Hoa Kỳ vẫn ở khoảng 8.534, nhưng đã sụt giảm mạnh mẽ so với con số 6.878 (tại thời điểm tháng 11 năm 2013[4]), có nghĩa là giảm 20% chỉ trong vòng 5 năm. Khắp liên minh châu Âu có tổng cộng 9.076 ngân hàng còn hoạt động tính đến cuối năm 2013, nhưng con số này đã sụt giảm 5,3% so với chỉ một năm trước đó. Tại châu Âu và Hoa Kỳ, số lượng ngân hàng giảm đều đặn 4-5% mỗi năm. Ở Úc và Canada, hai quốc gia không chứng kiến xu hướng này do nền kinh tế vẫn đứng vững được trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế, nhưng xu thế này cũng đang dần thể hiện rõ nét hơn.

[3] Số liệu của FDIC: "Số lượng tổ chức, chi nhánh và văn phòng hội sở, 1966-2012".

[4] Số liệu của FDIC; xem tờ The Street, "Kết quả tổng hợp hàng quý về số liệu ngân hàng".

Hiện tại, Hoa Kỳ có số lượng chi nhánh ngân hàng bình quân trên đầu người cao nhất trong số các quốc gia phát triển, có số lượng ngân hàng điều lệ lớn nhất và số lượng chi nhánh ngân hàng thực tế cao nhất trên toàn thế giới – vì vậy tôi nghĩ rằng nếu những biểu hiện đột phá trong ngành ngân hàng có thể thấy được rõ nét tại đây, ở môi trường mà thành kiến vẫn còn rất nặng nề, thì những đột phá có thể xuất hiện ở bất cứ quốc gia nào khác trên thế giới.

Nếu bạn hỏi các chuyên gia ngân hàng châu Âu, nhiều khả năng họ sẽ nói với bạn rằng số lượng ngân hàng tại Hoa Kỳ tuy lớn nhưng luôn luôn dao động; nhận định này có vẻ có căn cứ. Trong lịch sử, Hiệp định Ngân hàng năm 1933 – thường được gọi là Hiệp định Glass-Steagall – đóng vai trò quan trọng khiến sự phát triển của thị trường ngân hàng tại Hoa Kỳ tách

biệt với phần còn lại của thế giới, dẫn đến xu hướng quá phụ thuộc vào các ngân hàng cộng đồng có quy mô nhỏ hơn quy mô tiêu chuẩn trên toàn thế giới, trong việc phân bổ cân bằng giữa các tổ chức tài chính quy mô nhỏ, trung bình và lớn.

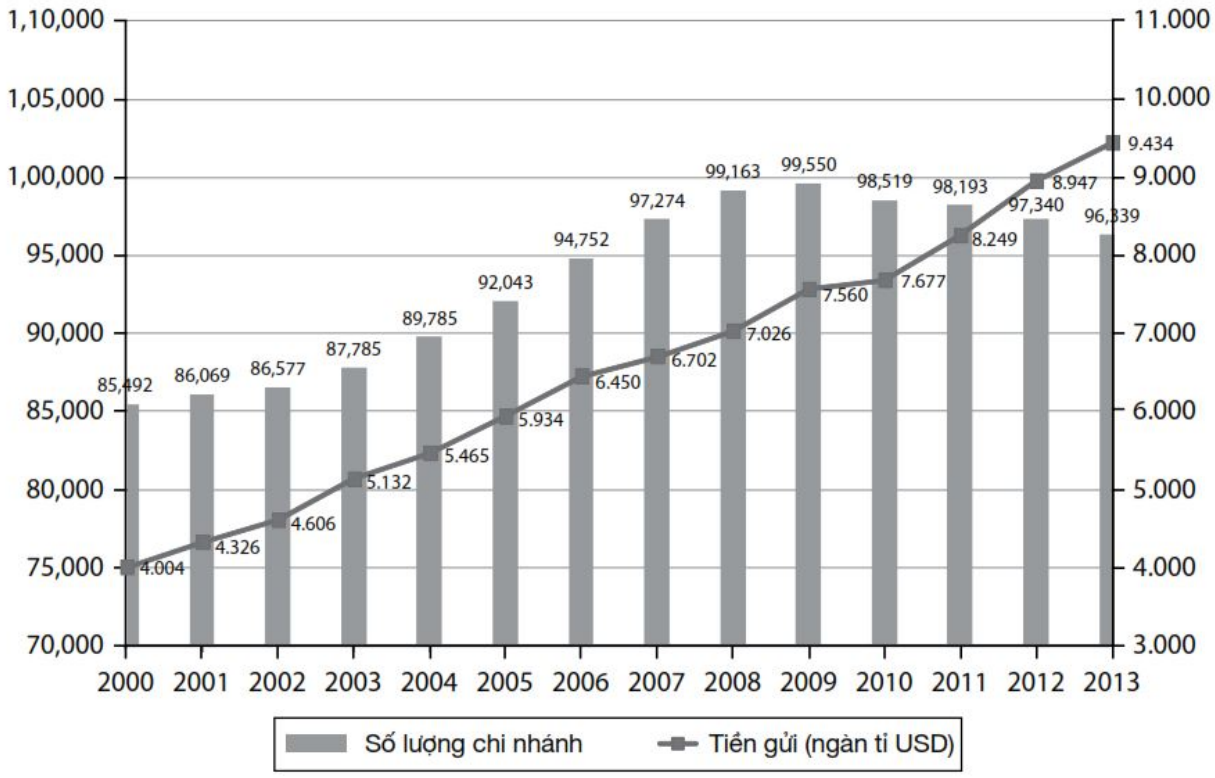
Không còn nghi ngờ gì nữa, động cơ tìm kiếm lợi nhuận và các thương vụ sáp nhập, mua lại là nguyên nhân của xu hướng này từ cuối những năm 1990. Chỉ riêng trong khối Liên minh châu Âu, tỷ lệ sụt giảm 42% kể từ năm 1999 chủ yếu là do sự dịch chuyển của thị trường nhằm gia tăng lợi nhuận thông qua việc sáp nhập và nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, tại Hoa Kỳ xu thế này lại càng diễn ra nhanh chóng hơn, và những dữ liệu khác còn cho thấy ngoài Khủng hoảng Tài chính Toàn cầu, còn có một làn sóng chuyển dịch mạnh mẽ rời khỏi khối ngân hàng cộng đồng phát xuất từ nhiều động cơ khác. Số lượng thương vụ mua lại và sáp nhập thật sự đạt đỉnh điểm với con số 598 vào năm 1997, theo số liệu của FDIC(5); sau đó thì sụt giảm chỉ còn 103 vào năm 2012. Xu hướng hiện nay cho thấy đến năm 2020, các hoạt động mua lại và sáp nhập sẽ giảm xuống chỉ còn chưa đến một nửa so với số lượng năm 2012. Tuy nhiên, nếu các ngân hàng tiếp tục đóng cửa với tốc độ nhanh hơn, tôi có thể kỳ vọng sẽ có những nỗ lực đặc biệt của FDIC nhằm khuyến khích hoạt động sáp nhập thay vì chỉ đơn giản là ghi nhận số lượng ngân hàng đóng cửa đang tăng lên. Nếu cấp quản lý đã có nỗ lực ghi nhận và theo dõi quá trình sụt giảm số lượng ngân hàng điều lệ đang diễn ra gần đây, thì vấn đề là kết quả của các nỗ lực đó còn chưa được thể hiện trên dữ liệu, hoặc các nỗ lực ấy vẫn chưa thành công.

[5] Nguồn: Tổng hợp xu hướng lịch sử của FDIC, 1990-2012.

Vẫn có một vài ngoại lệ nên được nhắc đến, như WaMu (Washington Mutual) hoặc những thương vụ mua lại như của ING Direct, hay việc 85% các tổ chức tài chính đóng cửa hoặc bị mua lại có tài sản dưới mức 1 tỉ

USD[6]. Thực tế, 91% ngân hàng tại Hoa Kỳ có tài sản dưới 1 tỉ USD, và lượng ngân hàng có tài sản trên 10 tỉ USD chỉ chiếm 1,5%. Tuy nhiên, khả năng các ngân hàng nhỏ tại Hoa Kỳ đóng cửa trong thời gian ngắn vì các tác động của thị trường là cao hơn nhiều so với khả năng được sáp nhập vào các tổ chức khác theo chiến lược.

[6] Báo cáo GAO, "Nguyên nhân và kết quả của những thất bại gần đây trong ngành ngân hàng", 12/10/2013.



Hình 9.1. Chi nhánh ngân hàng và số lượng tiền gửi từ năm 2000

Nguồn: Dữ liệu tiền gửi tổng hợp của FDIC

Không chỉ giảm sút về số lượng, bản thân hoạt động ở các chi nhánh ngân hàng cũng có chiều hướng sụt giảm. Số lượng chi nhánh ngân hàng tại Hoa Kỳ đã giảm từ 99.500 vào năm 2009 xuống mức 96.341 như hiện nay

(Hình 9.1), tương đương 3,5%[6]. Tùy thuộc vào cách bạn đọc dữ liệu của FDIC trong lĩnh vực này (văn phòng hội sở và chi nhánh hay chỉ xét chi nhánh ngân hàng thôi), bạn sẽ có con số gần 83.000 chi nhánh hoạt động. Dù thế nào đi nữa, những con số này dễ gây hiểu lầm, vì các ngân hàng lớn như BofA (Bank of America) thực chất là có chiến lược giảm quy mô trung bình của các chi nhánh. Tại trung tâm các thành phố lớn, chẳng hạn như New York, BofA đã giảm quy mô của các chi nhánh đến hơn 50%, từ khoảng khoảng 550 m2 xuống còn khoảng khoảng 200 m2 đối với loại chi nhánh được họ gọi là "ngân hàng cấp tốc"[7]. Ngân hàng Wells Fargo cũng đã có động thái tương tự đối với các chi nhánh nhỏ gọn có diện tích trung bình chỉ khoảng 92 m2. Như vậy, rõ ràng là không chỉ số lượng các chi nhánh ngân hàng đang giảm xuống, mà bản thân quy mô trung bình của chúng cũng đang thu hẹp lại. Nguyên nhân của việc này, ngoài việc các hoạt động giao dịch tại chi nhánh đang giảm, còn do chi phí nhân viên giao dịch đã tăng lên 84,2% kể từ năm 1992[8]. Cách duy nhất để khiến các chi nhánh làm việc hiệu quả hơn trong bối cảnh khi các hoạt động giao dịch giảm còn chi phí tăng cao, chính là phải giảm chi phí hoạt động, bằng không thì phải đóng cửa chi nhánh.

[6] Báo cáo tài chính của SNL, "Số lượng chi nhánh ngân hàng tại Hoa Kỳ đang giảm sút", 12/10/2013.

[7] Xem Seeking Alpha, "Tiền gửi tăng, số chi nhánh giảm – và quy mô thu hẹp", vào tháng 10/2013.

[8] Khảo sát nhân viên giao dịch ngân hàng.

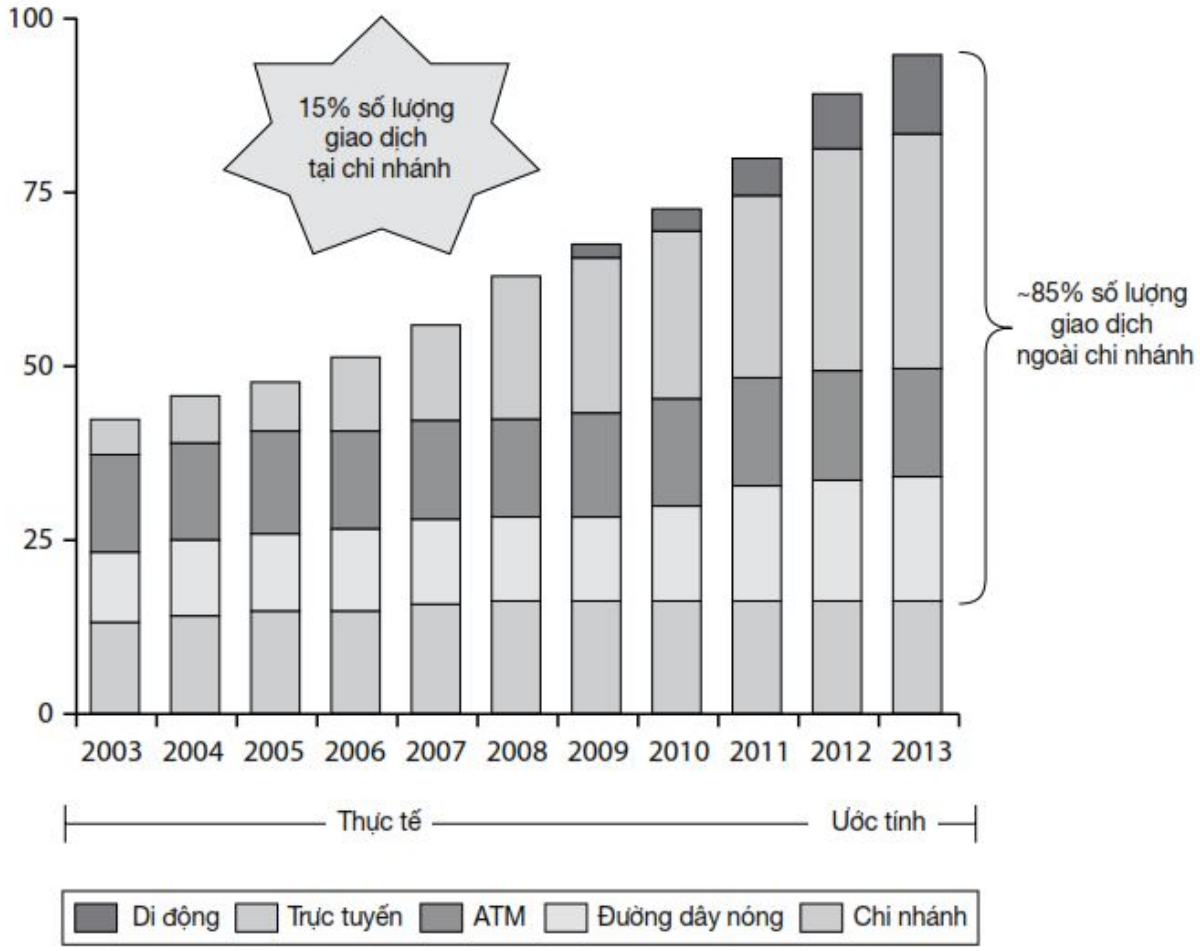
Theo dữ liệu, ta thấy 46% số chi nhánh ngân hàng đã đóng cửa trong vòng 12 tháng trở lại đây thuộc về 15 ngân hàng hàng đầu Hoa Kỳ[9] (cả việc thu gọn quy mô của các chi nhánh ngân hàng cũng vậy). Các ngân hàng này biết điều gì mà các ngân hàng cộng đồng nhỏ hơn không biết? Liệu có

hợp lý không nếu cho rằng các ngân hàng lớn hơn có thể nhìn thấy sớm hơn sự dịch chuyển của xu hướng đang nổi lên của các chi nhánh ngân hàng so với các ngân hàng cộng đồng nhỏ hơn? Liệu có phải những ngân hàng này không có các dữ liệu chính xác bằng, hoặc chỉ nhìn thấy những tác động hạn chế vì họ hiện diện ở các địa điểm bị hạn chế hơn hoặc vì khách hàng của họ có ít thay đổi rõ rệt hơn?

[9] Dữ liệu FDIC, tháng 10/2013; cũng xem blog Level5.

Việc các hoạt động tại chi nhánh sụt giảm có thể được đo lường chính xác khi xét đến các giao dịch: số lượng giao dịch trung bình tại chi nhánh mỗi tháng giảm còn khoảng 6.400 giao dịch vào năm 2013, so với mức 11.400 giao dịch vào năm 2000 thì số lượng giao dịch trung bình có mức giảm là 44% (Hình 9.2). Năm 2003, giao dịch tại chi nhánh đóng góp khoảng 1/3 số lượng giao dịch của các ngân hàng bán lẻ, nhưng tỷ lệ này đã giảm hơn một nửa trong vòng 10 năm trở lại đây, trong khi ngân hàng trực tuyến và ngân hàng di động hiện nay đóng góp số lượng giao dịch gấp ba lần so với các chi nhánh[(10).]

[10] Tower Group, McKinsey & Co, Novantas.



Hình 9.2. Số lượng giao dịch ngân hàng tại Hoa Kỳ chia theo kênh

Nếu việc sụt giảm hoạt động tại ngân hàng hoàn toàn chỉ là do các thương vụ mua lại và sáp nhập, đáng lẽ ra số lượng hoạt động giao dịch vẫn phải ổn định chứ? Vì chính các giao dịch đã thúc đẩy việc sáp nhập các chi nhánh ngân hàng. Như vậy, liệu đã có thể kết luận vì hoạt động ở các chi nhánh không hiệu quả, nên số lượng giao dịch tại đây giảm sút?

Và, một câu hỏi nữa: Liệu Hoa Kỳ có bị thừa chi nhánh ngân hàng? Nếu xét trên đầu người, dữ liệu cho thấy sự tăng trưởng chi nhánh đã tăng vọt trong vòng 30 năm trở lại đây, với tốc độ nhanh hơn nhiều so với mức tăng trưởng dân số.

Tỷ lệ dân số so với chi nhánh ngân hàng đã giảm từ 9.340 vào năm 1970 xuống còn 3.638 vào năm 2008. Tỷ lệ đáng kinh ngạc này là kết quả của tốc độ tăng trưởng gần 300% về số lượng chi nhánh ngân hàng trong khi dân số chỉ tăng gần bằng một nửa tốc độ này.

– Nghiên cứu dòng tiền của FMSI năm 2013

Ngày nay, tại Hoa Kỳ, chúng ta nhận thấy mật độ tập trung các chi nhánh ngân hàng là cao nhất trong lịch sử. Xác suất để một cư dân Hoa Kỳ tìm thấy được một chi nhánh ngân hàng ở ngay góc đường mình sống cao hơn gấp ba lần so với một người sống cách đây 40 năm. Một số người cho rằng đây là sự tiến bộ, nhưng với tình hình việc sử dụng chi nhánh đang sụt giảm nhanh chóng, con số này đơn thuần là "báo động" cho tình trạng có quá nhiều chi nhánh ngân hàng so với số lượng người cần sử dụng ngân hàng, thậm chí là về một nền kinh tế có chuỗi giá trị rất kém. Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu Celent cũng đã cho ra một kết luận tương tự dựa vào dữ liệu cụ thể như sau:

Kể từ năm 1970, tại Hoa Kỳ, số lượng chi nhánh ngân hàng được FDIC bảo trợ đã tăng 281%, với tốc độ tăng trung bình 3% tính theo tỷ lệ tăng trưởng gộp hàng năm. Mức độ tăng trưởng của các chi nhánh ngân hàng trong vòng 40 năm qua đã vượt xa mức độ gia tăng dân số Hoa Kỳ. Vào năm 1970, có khoảng 107 chi nhánh ngân hàng trên một triệu dân. Đến năm 2011, con số này là 270 chi nhánh trên một triệu dân.

– Stephen Greer và Bob Meara, "Cú vỡ bong bóng chi nhánh ngân hàng: Dự đoán sự tuột dốc không phanh về mật độ chi nhánh ngân hàng Hoa Kỳ", Celent, 30/04/2013

Vấn đề nằm ở chỗ, số lần đến giao dịch tại chi nhánh ngân hàng trung bình mỗi năm đã giảm xuống chỉ còn vài lần/năm, vậy nên tình hình mật độ chi nhánh bình quân trên đầu người như hiện nay đã không còn bền vững về

mặt kinh tế. Cứ cho rằng sự sụt giảm về kinh tế, sụt giảm về số lượng giao dịch và doanh số sẽ dẫn đến việc sáp nhập các chi nhánh ngân hàng để đưa mật độ chi nhánh về lại mức độ của năm 1990 chẳng hạn (tức là mức đủ đáp ứng cho cho các nhu cầu hiện nay của người dùng), thì việc này vẫn đòi hỏi từ nay đến năm, Hoa Kỳ cần giảm ít nhất 30% số lượng chi nhánh so với hiện tại.

Ý kiến cho rằng điện thoại thông minh (với các ứng dụng trên di động và khả năng hỗ trợ những việc như ghi nhận séc tiền gửi từ xa) chính là một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng sụt giảm hoạt động giao dịch tại chi nhánh, là phần nào hợp lý. Hiện nay, khoảng một nửa số lượng người sử dụng ngân hàng tại Hoa Kỳ sử dụng điện thoại di động để thực hiện các giao dịch và tương tác với ngân hàng, và nhu cầu đến ngân hàng để gửi một tấm séc, chẳng hạn vậy, đã sụt giảm nghiêm trọng, dẫn đến sự sụt giảm nhanh chóng các hoạt động giao dịch ở chi nhánh, như chúng ta đã chứng kiến từ năm 2010 đến 2013 (32% trong vòng 3 năm, so với mức giảm 30% trong suốt giai đoạn 2000-2010 trước đó).

FDIC đã ghi nhận mức độ sụt giảm chung là 14% đối với lượng sử dụng chi nhánh ngân hàng từ 2009-2011; điều này có nghĩa là hiện nay, cứ 12 hộ gia đình Hoa Kỳ thì có 1 hộ không có tài khoản vãng lai hoặc tiết kiệm, tương đương 17 triệu người tính trên khắp cả nước(11). Trong lúc đó, chúng ta nhận thấy sự sụt giảm 4% từ năm 2009-2011 xét về tổng số lượng tài khoản vãng lai tại Hoa Kỳ, tức có khoảng 1,2 triệu tài khoản vãng lai đã bị đóng.

11 "Báo cáo FDIC cho thấy những khách hàng không dùng ngân hàng, không được phục vụ đang tăng", Paymnts.com, ngày 12/09/2012.

Khi nền kinh tế trở nên sung túc và thu nhập tăng lên, thường sẽ xuất hiện kỳ vọng là số người không sử dụng ngân hàng giảm đi chứ không phải

tăng lên như những gì diễn ra ở Hoa Kỳ.

– Washington Post, tháng 12 năm 2009[12]

[12] Richard W.Rahn, "Nền kinh tế mới đang tiềm ẩn", Washington Post, 09/12/2009.

Việc sử dụng các sản phẩm cơ bản của ngân hàng như tài khoản vãng lai ngày càng tuột dốc chính là cái tát thẳng vào quan niệm phổ thông thường gặp, cho rằng khi một nền kinh tế tăng trưởng thì càng lúc càng phải có nhiều người tiếp cận với hệ thống ngân hàng. Tại sao có những người đã từng sử dụng tài khoản vãng lai nay lại rời bỏ hệ thống ngân hàng? Liệu họ có trở về với việc sử dụng tiền mặt? Liệu đây có phải là cách phản đối các khoản phí và tiền phạt thấu chi, hay là một phần của hành động chống đối các ngân hàng đã từng xuất hiện và lan rộng trong những thời kỳ khủng hoảng kinh tế?

Trong thời kỳ mà thương mại trực tuyến và thương mại qua di động đang phát triển vũ bão như hiện nay, thì ngay cả khi là một đối tượng không sử dụng ngân hàng hay ở vị trí địa lý không tiếp cận ngân hàng, vẫn có nhiều khả năng là bạn sẽ mua các ứng dụng trên điện thoại di động, mua nhạc trên iTunes hoặc Spotify, trả tiền xem phim trên Netflix và mua hàng hóa trên Amazon, hoặc đặt mua vé xem phim hoặc các hoạt động tương tự; và nếu không sở hữu ít nhất một chiếc thẻ ghi nợ thì bạn sẽ ngày càng khó có thể hòa nhập vào nền kinh tế hiện đại. Như Ron Shevlin đã chỉ ra gần đây (dựa trên nghiên cứu của Aité group[13]), không phải tất cả 7,7% hộ gia đình tại Hoa Kỳ không sử dụng ngân hàng tức là họ không có tài khoản ngân hàng nào cả. Khoảng một nửa số này (3,5%) đã chuyển từ tài khoản vãng lai thông thường sang thẻ ghi nợ trả trước do các dịch vụ tài chính thay thế cấp cho.

[13] Xem Ron Shevlin, "Ước tính những khách hàng không được ngân hàng phục vụ đang bị thổi phòng", Snarketing 2.0, ngày 1/11/2013.

Tại Hoa Kỳ, từ năm 2010 đến năm 2017, MasterCard ước tính GPR (tức general purpose reloadable – thẻ ghi nợ đa năng trả trước) đã có tỷ lệ tăng trưởng lũy kế (CAGR[14]) đạt 16%, và đối với phần còn lại của thế giới thì tỷ lệ tăng trưởng hàng năm là 32%[15]. FDIC ước tính tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của thẻ trả trước tại Hoa Kỳ từ năm 2006-2009 rơi vào khoảng 22%. Hiện nay, gần 300 triệu USD tiền gửi là do các sản phẩm này nắm giữ, con số này chỉ chiếm khoảng 4% tổng số 9 ngàn tỉ USD giá trị toàn lĩnh vực tiền gửi tiết kiệm tại Hoa Kỳ, nhưng vào năm 2007 thì tỷ lệ này chỉ có 1%. Trên thực tế, thẻ ghi nợ trả trước là loại tài khoản vãng lai/tài khoản tiết kiệm có mức độ tăng trưởng nhanh nhất tại Hoa Kỳ hiện nay, và với việc một phần lớn các ngân hàng thế hệ mới đang sử dụng sản phẩm này như một bộ phận thiết yếu trong tổ chức, thì sự tăng trưởng này chắc chắn sẽ tiếp diễn. Đến năm 2017, khoảng 120 triệu USD tiền thu được của chính phủ sẽ được phát hành dưới dạng thẻ ghi nợ trả trước.

[14] Tỷ lệ tăng trưởng gộp hàng năm.

[15] "Một góc nhìn về mức độ tăng trưởng thẻ trả trước toàn cầu đến năm 2017", báo cáo của MasterCard, tháng 7/2012.

Ấn Độ, Trung Quốc, Hàn Quốc, các Tiểu Vương quốc Ả Rập thống nhất và Nga là những thị trường chứng kiến các sản phẩm thẻ ghi nợ trả trước tăng trưởng với tốc độ vượt bậc, và tỷ lệ này càng lớn hơn khi so sánh với mức độ tăng trưởng của thẻ trả trước tại Hoa Kỳ. Không thể quy sự tăng trưởng này vào nguyên nhân là do các chi nhánh hay do sự thành công của mô hình ngân hàng truyền thống; nói cho đúng thì phải là ngược lại, việc này dẫn đến sự sụt giảm số lượng các hoạt động giao dịch ở các ngân hàng truyền thống bị gắn chặt vào các mô hình cũ. Đối với các nền

kinh tế đang phát triển, trong khi số lượng người tiếp cận với ngân hàng ngày càng tăng, sẽ có bao nhiêu khách hàng từ chối sử dụng các ngân hàng truyền thống để chuyển sang thẻ ghi nợ trả trước trong thời gian ngắn sắp tới?

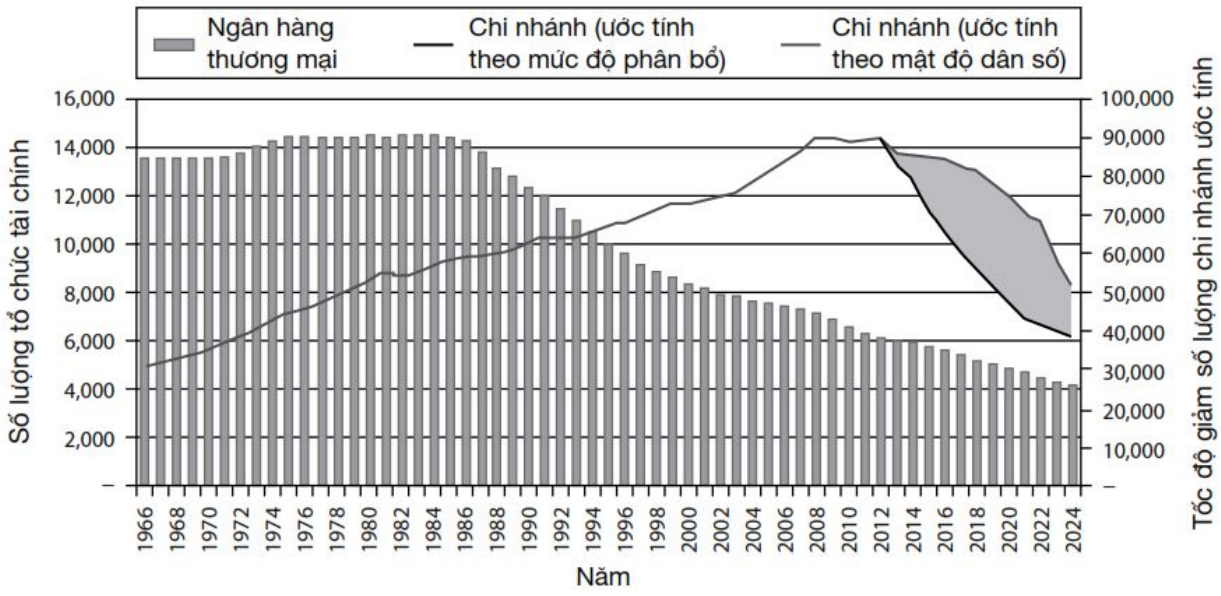
Hiện nay có bốn ngân hàng hoạt động trên nền tảng di động và hai ngân hàng chuyên hoạt động trực tuyến, những "nhà đột phá" hay "thương hiệu thuần trực tuyến" đang hoạt động tại Hoa Kỳ, đó là Moven, Simple, GoBank, Bluebird (trực thuộc Amex), Capital One 360 và Ally Bank. Nếu bạn thêm vào các ngân hàng như USAA và Bank of the Internet, các ngân hàng hiện đang có khối lượng hoạt động chủ yếu trên mạng, bạn đã có hơn 20 triệu khách hàng. Và nếu bạn tính thêm các chương trình thẻ trả trước do NetSpend và GreenDot cung cấp thôi, bạn đã có thể cộng thêm khoảng 7 triệu khách hàng vào con số này. Đó là hơn 27 triệu chủ tài khoản đang sử dụng tài khoản trực tuyến không cần chi nhánh cho các hoạt động trên tài khoản thường ngày của mình – những người có khả năng thay thế hoàn toàn hoặc một phần các hoạt động trên tài khoản vãng lai trước đây. Nếu nói điều này không phải là minh chứng rõ nét cho sự đột phá trong mô hình hoạt động cơ bản của ngân hàng thì chính là nhắm mắt làm ngơ trước sự thật nhãn tiền.

Liệu điều này có quá khắc nghiệt? Trong báo cáo của Accenture[(16)] vào tháng 11 năm 2013, hãng đã đưa ra dự báo đến năm 2020, các ngân hàng cung cấp đầy đủ dịch vụ sẽ mất khoảng 35% thị phần vào tay các ngân hàng hoạt động thuần túy trên mạng, và tới 25% các ngân hàng Hoa Kỳ sẽ hoàn toàn biến mất trong khoảng thời gian này. Số liệu đáng chú ý nhất chính là các ngân hàng thế hệ mới (Simple, Moven, GoBank và Bluebird) hiện đã lấy 9% thị phần từ các ngân hàng truyền thống. Đó chính là bước đột phá thật sự và có thể đo lường được.

[16] "Ngân hàng 2020", Accenture, tháng 11/2013.

Vậy điều này gây ra tác động như thế nào đến số lượng ngân hàng và chi nhánh ngân hàng trên toàn nước Mỹ? Cứ cho là chúng ta sẽ quay về với mật độ chi nhánh của những năm 1990 (250 chi nhánh ngân hàng trên 1 triệu người), hoặc về mức bình quân mỗi định chế tài chính có 9,3 chi nhánh (số liệu của năm 2004), việc tiếp tục chứng kiến mức độ sụt giảm số lượng các tổ chức tài chính như hiện tại là điều rất nhất quán với hiện trạng ta đang thấy rõ hiện nay – vậy nên tất cả những con số này đều thể hiện được rất nhiều điều.

Theo đà giảm này, đến năm 2020, Hoa Kỳ sẽ có khoảng 4.800 tổ chức tài chính (tương đương với số lượng ở toàn châu Âu hiện nay). Nếu bạn dùng mật độ ngân hàng trên đầu người và số lượng chi nhánh trung bình trên mỗi tổ chức tài chính trong giai đoạn những năm 1990-2000, mức độ tổng hợp sẽ cho chúng ta con số từ 45.000 đến 70.000 chi nhánh, và tốc độ sụt giảm như Hình 9.3.



Hình 9.3. Dự đoán mức độ sụt giảm số lượng chi nhánh ngân hàng tại Hoa Kỳ từ năm 2012.

Nguồn: Ước tính của tác giả

Mức độ sử dụng chi nhánh và số lượng người đến chi nhánh đang cho chúng ta thấy bức tranh toàn cảnh về sự sụt giảm hoạt động tại chi nhánh, đây là sự thật nhãn tiền trong vòng 5 đến 10 năm tới. Câu hỏi còn lại là tình trạng này sẽ xảy đến nhanh chóng hoặc mạnh mẽ đến mức nào. Bạn có thể nghĩ ước tính của tôi là quá lớn, nhưng hãy nhớ rằng, việc phân tích dữ liệu theo xu hướng này được thực hiện dựa trên ba nguyên tắc đơn giản:

1. Số lượng ngân hàng điều lệ sẽ tiếp tục giảm theo tốc độ hiện nay (hoặc với tốc độ nhanh hơn một chút vì ảnh hưởng của công nghệ di động).

2. Mật độ các chi nhánh sẽ rút gọn lại, trở về tương đương với mật độ của năm 1990 hoặc năm 2000.

3. Ước tính dựa trên xu hướng giảm các hoạt động giao dịch và doanh số hiện nay.

Trong bối cảnh nền kinh tế hiện tại, có khoảng 30% số chi nhánh vận hành mà không thu lời, vì các khoản tài sản/tiền tiết kiệm và các hoạt động giao dịch hằng ngày đều giảm so với các chi phí mặt bằng/ chi phí cố định. Không còn nghi ngờ gì nữa, những chi nhánh này sẽ là những chi nhánh đầu tiên phải đóng cửa, dần dà thúc đẩy việc tinh giản các chi nhánh ngân hàng.

Hãy nghĩ về quá trình này như sau: Nếu chúng ta giải thể các chi nhánh với tốc độ cũng nhanh như khi các chi nhánh nở rộ vào cuối những năm 1990, đầu những năm 2000, nếu chúng ta chỉ đơn giản là quay ngược lại quá trình tăng đột biến này, đồng thời có tính đến sự sụt giảm tổng số lượng các tổ chức tài chính và ngân hàng hiện nay – thì con số mà tôi dự đoán là khá sát thực.

Tính cấp bách của việc tăng số lượng chi nhánh là khá rõ rệt vào những năm 1990; nguyên nhân là để gia tăng doanh số và sự hiện diện của thương hiệu. Ngày nay, tính cấp bách của việc đóng cửa các chi nhánh lại càng rõ rệt hơn nữa, nguyên do là: doanh số ngày càng giảm, mức độ tương tác với khách hàng cũng giảm sút, lại thêm thất bại trong việc thu hút khách hàng đến với chi nhánh, sự thay đổi nhanh chóng khi khách hàng chuyển sang sử dụng điện thoại di động và sự tuột dốc của nền kinh tế. Chúng ta rõ ràng đã chạm đến đỉnh điểm số lượng các chi nhánh ngân hàng vào năm 2008 ở Hoa Kỳ; và từ đó, tất cả mọi thứ sẽ chỉ xuống dốc mà thôi. Bạn hẳn từng nghe qua những trường hợp như Barclays ở Vương quốc Anh, chuyện nguyên nhân dẫn đến việc đóng cửa và thu nhỏ quy mô nhân sự của các chi nhánh đều là do điện thoại di động[17] rồi chứ?

[17] Xem thêm bài "Barclays Blames Rise of Mobile Banking for 1700 Branch Job Cuts", Finextra, ngày 12/11/2013.

Các ngân hàng không sở hữu hệ thống chi nhánh sẽ có lợi thế về chi phí thu hút khách hàng mới lẫn lợi thế về tốc độ xử lý dịch vụ nhanh hơn so với các ngân hàng có chi nhánh trong việc phục vụ một số phân khúc khách hàng nhất định. Rõ ràng, phân khúc khách hàng yêu thích tính hiệu quả và sự đơn giản hơn đang ngày càng tăng, trong khi việc khách hàng đi đến các chi nhánh thì diễn biến ngược lại.

Hoặc là bạn thừa nhận sự thật này, hoặc là bạn phải tự nhủ rằng sự bùng nổ của Internet và điện thoại di động sẽ không có tác động thật sự nào đến cơ cấu của các chi nhánh ngân hàng, và sự sụt giảm hoạt động mà chúng ta đang chứng kiến sẽ chấm dứt đột ngột và triệt để. Ngay lúc này, việc các hoạt động tài khoản vãng lai cơ bản tuột dốc đang "góp phần" cho tình trạng sụt giảm chung này, song song với việc thương vụ mua lại và sáp nhập không mang lại thêm đủ hoạt động để bù đắp cho phần sụt giảm của thị

trường. Không còn nghi ngờ gì nữa, những ngân hàng hoạt động thuần túy trực tuyến đang giành được thị phần, như Accenture đã dự đoán.

Các ngân hàng đột phá sẽ ngày càng có những tác động đáng kể hơn trong quá trình chuyển mình này. Hãy cùng xem xét ba ví dụ nổi bật nhất trong lĩnh vực này.

ĐƠN GIẢN HÓA NGÂN HÀNG

Simple là một trong những ngân hàng khởi nghiệp đầu tiên sau khi Web 2.0 bùng nổ, xoay quanh mạng xã hội. Họ xem điện thoại di động như một thành phần thiết yếu trong các tuyên bố về sứ mệnh kinh doanh của mình. Quan trọng hơn cả, Simple là ngân hàng số đầu tiên tung ra sản phẩm tài khoản hàng ngày mà không có điều lệ. Trước Simple, các ngân hàng như Egg, ING Direct, UBank và nhiều ngân hàng cũng đã thử xây dựng thương hiệu ngân hàng trực tuyến, tuy nhiên họ sở hữu một ngân hàng điều lệ để hỗ trợ cho hoạt động đó. Simple tin rằng họ có thể trở thành một ngân hàng tốt hơn khi thuê ngoài một đơn vị có giấy phép ngân hàng, bên cạnh đó cung cấp cho khách hàng trải nghiệm thật đơn giản và thật thuyết phục, với chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng tuyệt vời. Và Simple đã được BBVA mua lại vào tháng 2 năm 2014 với giá cao chót vót (117 triệu USD) – nhưng vẫn duy trì được định vị là một đơn vị hoạt động độc lập có thương hiệu riêng tại Hoa Kỳ.

Cuộc phỏng vấn này là với Shamir Karkal, đồng sáng lập và CFO của Simple.

Brett: Shamir, anh có thể tự giới thiệu về bản thân và cho chúng tôi biết một chút về Simple được không?

Shamir: Cảm ơn Brett. Tôi là đồng sáng lập của Simple.com cùng với Josh Reich. Josh và tôi đã khởi dựng trang Simple.com khoảng 4 năm trước đây, với mục tiêu giúp khách hàng chi tiêu được tiết kiệm, dễ dàng và thông

minh hơn. Ý tưởng này ra đời sau những bực bội chúng tôi trải qua với hệ thống ngân hàng hiện hữu, với mô hình đi ngược hoàn toàn với mong muốn của khách hàng. Có vô số khoản phí, công nghệ thì lạc hậu kinh khủng, dịch vụ chăm sóc khách hàng thì gần như không giúp được gì. Và chúng tôi có một tầm nhìn hướng đến một dịch vụ ngân hàng trực tuyến thật sự đơn giản, dễ sử dụng, cung cấp cho khách hàng các công cụ giúp họ quản lý tài chính tốt hơn, không bắt họ chi trả những khoản phí phạt cắt cổ. Chúng tôi cảm thấy mình có thể xây dựng và tung ra một ngân hàng như thế.

Phải mất gần hai năm rưỡi thì chúng tôi mới hoàn thành và hoạt động trên thị trường, giờ thì đã gần một năm kể từ khi đi vào hoạt động. Những đánh giá thu được từ khách hàng là vô cùng khả quan, chúng tôi tăng trưởng khá nhanh chóng và hiện có hơn 100.000 khách hàng.

Brett: Chúng ta đã gặp nhau hồi tháng 7 năm 2010, nó rơi vào giai đoạn đầu khi các anh mới khởi nghiệp. Hãy cho tôi biết anh và Josh làm cách nào mà tìm ra ý tưởng để thành lập ngân hàng này. Và làm sao mà anh lại quyết định sẽ dùng cách tiếp cận này, khi không phải là một ngân hàng điều lệ, nó thậm chí còn có vẻ như đi ngược lại mô hình hiện tại của hệ thống ngân hàng?

Các ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng lớn, kiếm được phần lớn lợi nhuận từ việc khiến khách hàng cảm thấy mơ hồ. Họ đều dựa vào doanh thu từ các khoản phí như phí đặt hàng, phí phạt và nhiều loại ẩn phí khác, chúng mang lại một phần lớn trong tổng doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng. Họ hoàn toàn không có động cơ để giúp khách hàng quản lý tài chính tốt hơn.

– Shamir Karkal, đồng sáng lập Simple

Shamir: Josh và tôi gặp nhau năm 2004 tại trường đại học. Cả hai cùng học công nghệ phần mềm, sau đó Josh bước chân vào giới khởi nghiệp, còn

tôi trở thành chuyên viên tư vấn trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Giữa năm 2009, tôi đang làm việc tại Brussels, ở châu Âu thì Josh liên lạc và gửi cho tôi một email có nội dung: "Chúng ta cùng lập một ngân hàng bán lẻ nhé!". Tôi hơi ngạc nhiên, là một tư vấn viên trong lĩnh vực ngân hàng, tôi quen với việc đóng cửa các ngân hàng thay vì thành lập chúng. Tôi bắt đầu thảo luận với Josh, và chúng tôi nhanh chóng nhận ra ngành ngân hàng đã thay đổi khá nhiều trong 30 năm trở lại đây, đặc biệt là tại Hoa Kỳ, nhưng nếu anh nhìn lại trong quá khứ của các ngân hàng cộng đồng, ở những thập niên 60-70, ngành ngân hàng là một dịch vụ rất cá nhân khi anh bước vào một chi nhánh và quen biết cả nhân viên giao dịch và trưởng chi nhánh – nhờ đó anh có thể quản lý tài chính của mình.

Nhưng kể từ đó, đã có một làn sóng điều chỉnh các quy định, và anh thấy các tập đoàn cực lớn chiếm lĩnh toàn bộ ngành ngân hàng, khiến ngành này rơi vào tình trạng độc quyền nhóm. Một trong những hệ quả của điều này là các ngân hàng, đặc biệt là các ngân hàng lớn, kiếm được phần lớn lợi nhuận từ việc khiến khách hàng cảm thấy mơ hồ. Họ đều dựa vào doanh thu từ các khoản phí như phí đặt hàng, phí phạt và nhiều loại ẩn phí khác, chúng mang lại một phần lớn trong tổng doanh thu và lợi nhuận của ngân hàng. Họ hoàn toàn không có động cơ để giúp khách hàng quản lý tài chính tốt hơn. Cùng lúc đó, anh có một thế hệ khách hàng hoàn toàn mới, lớn lên với mạng Internet và là những "cư dân mạng" thực thụ, nếu không còn thuật ngữ nào tốt hơn. Họ không bao giờ muốn bước chân vào một chi nhánh ngân hàng chừng nào họ còn tránh được việc đó. Đó không phải là cách họ tương tác với các đơn vị cung cấp dịch vụ khác trong cuộc sống của họ, vì thế phân khúc khách hàng này thậm chí không hiểu "ghi sổ chi phiếu" là thế nào. Ngày nay, những khách hàng như thế đang dần trở thành lực lượng lao động chính và trở thành một bộ phận ngày càng quan trọng trong nền kinh

tế, nhưng lại không có một dịch vụ nào thật sự hỗ trợ họ quản lý tài chính cá nhân theo cách mà họ có thể hiểu được và cảm thấy gần gũi. Chúng tôi đã nhìn thấy điều này và nghĩ, "Có một thời cơ cực lớn ở đây!". Có hàng triệu khách hàng cần một dịch vụ như Simple, nhưng chẳng có ai cung cấp cả. Và chắc chắn các ngân hàng lớn không cung cấp được loại dịch vụ này.

Đó là khởi nguồn cho ý tưởng nảy sinh vào cuối năm 2009, và chúng tôi đã nói chuyện với một số nhà đầu tư, rất nhiều cộng sự và thậm chí là cả anh nữa, Brett ạ. Cuốn Ngân hàng 2.0 của anh đã giúp chúng tôi củng cố giả thuyết của mình rất nhiều. Và cũng như bất cứ doanh nhân khởi nghiệp nào khác, chúng tôi từ bỏ công việc đang có để dành trọn thời gian xây dựng và thành lập Simple vào năm 2010. Chúng tôi đã tìm hiểu cách đăng ký điều lệ trong một thời gian ngắn, và nhanh chóng nhận ra việc này sẽ lấy đi của chúng tôi những gì; đó là một quá trình tốn kém và mất nhiều thời gian hơn so với thời gian chúng tôi có.

Hiện nay, quy trình đăng ký điều lệ tại FDIC có thể kéo dài từ 3 đến 4 năm. Đối với một công ty khởi nghiệp, phải chờ 3-4 năm chỉ để có khách hàng đầu tiên quả là điều không thể chấp nhận được. Chúng tôi nói, "Ok, nếu loại bỏ khâu đăng ký điều lệ, vậy chúng ta có thể làm được gì để thực hiện công việc này?". Và thế là chúng tôi đã phát hiện ra mảng sản phẩm thẻ ghi nợ trả trước.

Các thẻ trả trước trong quá khứ đã được quảng cáo để nhắm vào những đối tượng không đủ chuẩn sử dụng ngân hàng hoặc không tiếp cận được với ngân hàng, và các loại thẻ này không nhất thiết phải có đầy đủ các tính năng như một tài khoản vãng lai thông thường. Chúng tôi lại nghĩ, "Đây không phải là sản phẩm mà mình muốn mang lại, nhưng mặt khác, công nghệ (toàn bộ ngành công nghiệp thẻ trả trước chỉ vừa ra đời khoảng 10 năm trở lại đây) lại là điều gì đó rất mới mẻ với lĩnh vực này. Có những đơn vị xử lý

mới với các công nghệ như API, các lõi xử lý hiện đại, có cả các hệ thống dựa trên điện toán đám mây, đây là những công nghệ chúng tôi muốn dùng để xây dựng nên Simple. Những khả năng này hoàn toàn không tồn tại trong thế giới ngân hàng truyền thống. Công nghệ tồn tại trong thế giới thẻ trả trước, tuy sản phẩm thì không hẳn là cái như mong muốn, vì thế chúng tôi đã dành 18 đến 24 tháng để tìm hiểu và nghiên cứu công nghệ của thẻ trả trước, thay đổi cách thức vận hàng của nó, xây dựng và tung ra Simple.

Brett: Shamir, hãy nói về những khác biệt chủ yếu giữa một sản phẩm trả trước và một tài khoản vãng lai. Nhìn chung, tùy thuộc vào các thông số, có những giới hạn cho việc gửi tiền tiết kiệm và các dịch vụ khác, nhưng sự khác biệt chủ yếu vẫn là bạn không có một cuốn séc, và bạn cũng không viết séc. Với phân khúc khách hàng mà anh nhắm tới, liệu đây có phải là điều họ tìm kiếm ở một tài khoản ngân hàng sử dụng hằng ngày?

Shamir: Điều khách hàng tìm kiếm là cách thức kiểm soát tài chính cá nhân tốt hơn. Điều này có lẽ khó mà định lượng được, nhưng thật sự đó là cảm giác anh có quyền điều khiển: anh chính là người cầm lái "con tàu" tài chính của mình: "Tôi biết tôi kiếm được bao nhiêu tiền. Tôi biết tôi đang tiêu bao nhiêu tiền. Tôi biết tôi tiêu tiền vào việc gì, tôi tiêu tiền vào những lĩnh vực quan trọng với tôi, tôi có quyền quyết định những điều đó". Đó là cảm giác quyền lực. Đó chính là điều khách hàng tìm kiếm, là sản phẩm tôi cung cấp cho họ, với những mục tiêu cụ thể và hỗ trợ họ đạt được những mục tiêu đó.

Chúng tôi cung cấp tất cả những công cụ của một ngân hàng tiêu chuẩn. Chúng tôi cho họ thẻ ghi nợ. Chúng tôi cho phép họ thực hiện giao dịch thanh toán hóa đơn trực tuyến. Anh có thể mở ứng dụng trên di động và chuyển tiền vào séc ngay trên ứng dụng. Anh có thể liên kết đến một tài khoản bên ngoài và chuyển tiền dễ dàng. Chúng tôi cũng có cả các dịch vụ

tương ứng với bất cứ ngân hàng nào khác. Nhưng điều khiến Simple thật sự khác biệt, chính là tính năng thiết lập mục tiêu. Anh có thể tạo ra một mục tiêu cho bất cứ thứ gì anh muốn đạt được, ví dụ một kỳ nghỉ vào năm sau hay chỉ là mục tiêu tiết kiệm nói chung, khi đó chúng tôi sẽ dành ra một khoản tiền mỗi ngày và chuyển khoản tiền ấy đến tài khoản được tạo dùng cho mục tiêu đó. Điều này có nghĩa là khách hàng có thể đưa kế hoạch tiết kiệm và kế hoạch chi tiêu của mình vào chế độ "lái tự động" với Simple, họ chỉ cần vài cú click chuột là đã làm được điều đó.

Brett: Anh đã có ngân hàng trực tuyến, anh có một tấm thẻ thực thụ, anh có ứng dụng trên di động, anh có thể đưa tiền vào tài khoản séc qua điện thoại, có thể chuyển tiền hệt như cách anh vẫn làm với một tài khoản ngân hàng truyền thống. Đâu là điểm yếu khi so sánh tài khoản của Simple với một tài khoản vãng lai tại BofA hoặc Wells Fargo? Tôi phải đánh đổi điều gì khi sử dụng Simple?

Shamir: Đó là các chi nhánh – chúng tôi không có hệ thống chi nhánh ngân hàng, và cũng không có kế hoạch mở chi nhánh trong tương lai. Với những người đã quen với việc tìm đến chi nhánh thì đây có thể là một vấn đề. Chúng tôi nhận thấy phần lớn khách hàng không bao giờ muốn đến chi nhánh chừng nào họ còn có thể tránh việc này, vì thế chúng tôi vẫn hài lòng với điều này. Nhưng mặt khác, chúng tôi đã đầu tư rất nhiều vào dịch vụ chăm sóc khách hàng. Đội ngũ chăm sóc khách hàng của chúng tôi hiện nay đông đảo hơn cả đội ngũ kỹ sư. Chúng tôi xây dựng các công cụ chăm sóc khách hàng cho riêng mình và tích hợp chúng vào trải nghiệm khách hàng trên điện thoại và website. Anh có thể lên Twitter và Facebook để xem, khách hàng của chúng tôi cũng đánh giá tốt cho chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng. Khi anh nhìn vào chi phí xây dựng mối quan hệ với khách hàng của một hệ thống chi nhánh so với việc đầu tư vào dịch vụ khách hàng,

kết quả là rất rõ ràng. Sẽ tốt hơn rất nhiều khi chúng tôi có một đội ngũ chăm sóc khách hàng được quản lý tập trung và thật sự xây dựng được một trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng.

Brett: Shamir, hãy cho chúng tôi biết về thành phần nhân lực của các anh. Tôi biết anh đã nhắc đến đội ngũ dịch vụ khách hàng, nhưng hãy kể cho tôi nghe thêm về những người khác, và đội ngũ của anh thì khác thế nào so với các ngân hàng truyền thống?

Shamir: Chúng tôi giống một đội, với tinh thần khởi nghiệp mạnh mẽ hơn so với các ngân hàng truyền thống.Hiện chúng tôi có xấp xỉ 70 nhân viên, trong đó có khoảng 40 kỹ sư, khoảng 40 nhân viên quan hệ khách hàng, và 5 hay 6 người nữa ở cấp quản lý cùng với nhân viên văn phòng. Chúng tôi có cấp quản lý rất mỏng. Chúng tôi làm hầu hết mọi việc theo cơ chế từ dưới lên, và các nhân viên quan hệ khách hàng/kỹ sư được trao quyền để làm bất cứ điều gì họ cần để giúp đỡ khách hàng. Nếu anh nhìn vào các ngân hàng truyền thống, anh sẽ thấy rất nhiều nhân viên phụ trách việc tuân thủ quy định, nhiều nhân viên vận hành hệ thống, và nhiều người nữa thực hiện các công việc như xử lý giao dịch thanh toán và quản lý nguồn vốn, những việc này thì chúng tôi không phải làm.

ĐÂY LÀ LÚC ĐỂ @GETMOVEN!

Để các bạn hiểu rõ hơn, tôi xin giới thiệu trước: tôi sáng lập Moven cùng với Alex Sion từ đầu năm 2011. Tôi đã nhờ Alex tham gia cùng với đại diện của Simple và Amex trong chương này để hỗ trợ phần lý thuyết về các ngân hàng thế hệ mới. Dù có nhiều khía cạnh giống nhau giữa ba ngân hàng này, mỗi nơi lại có một cách tiếp cận riêng biệt cho việc giải quyết vấn đề tái thiết kế tài khoản ngân hàng hoặc xây dựng một ngân hàng tốt hơn. Tôi cố gắng giữ vị trí trung lập của một người phỏng vấn trên phương diện này, để có thể nhận xét về những số liệu và chi tiết, đồng thời đưa ra góc

nhìn đa chiều về một ý tưởng mà Alex và tôi đã xây dựng, với mục tiêu tạo ra những đột phá trong ngành ngân hàng.

Brett: Alex, hãy nói với mọi người về bản thân anh, một ít về những việc anh đã làm và những gì mà Moven đang làm.

Alex: Tôi trưởng thành trong ngành dịch vụ tài chính, luôn tập trung vào điểm giao nhau của chiến lược kinh doanh và công nghệ, nhằm tạo ra những bước tiến mới và xây dựng những mô hình mới. Tôi đã làm việc một thời gian tại Citi Group với nỗ lực tung ra một thương hiệu mới mang tiên MyFi, một sản phẩm giúp mang lại nguồn tài chính vững vàng cho các khách hàng khá giả. Trong quá trình đó, khi làm việc với Sapient cho việc marketing trực tuyến, tôi đã có cơ hội gặp Brett King, và chính sự kết hợp của điện thoại di động, thanh toán qua di động, mạng xã hội và những bước đột phá đang diễn ra đối với các ngân hàng hoạt động dựa trên hệ thống chi nhánh đã tạo nên sự kết nối giữa chúng tôi. Dựa vào những cuộc thảo luận ở giai đoạn đầu này và một vài ý tưởng mà Brett đã nhen nhóm trong những cuốn sách của mình, chúng tôi đã đi đến suy nghĩ tạo dựng nên Moven, với mục tiêu thiết kế lại trải nghiệm với ngân hàng và xây dựng ý tưởng xoay quanh việc quản lý khách hàng một cách cơ động.

Moven thật sự giống một dịch vụ quản lý tài chính hơn một ngân hàng mới hơn hay tốt hơn; đó có lẽ là định nghĩa sát nhất về chúng tôi. Moven cung cấp dịch vụ quản lý tài chính có thể giúp khách hàng kiểm soát được tiền bạc hàng ngày của họ, và mục tiêu là để giúp người dùng "tiết kiệm được nhiều hơn". Chúng tôi đã thiết kế một hệ sinh thái và một trải nghiệm dẫn bạn đến việc kiểm soát, đồng thời khuyến khích những thay đổi trong hành vi chi tiêu, tận dụng lợi thế của các phương tiện mới như điện thoại di động được tích hợp vào trải nghiệm thanh toán.

Brett: Phiền anh có thể giải thích ý nghĩa của cái tên "Moven". Tôi đã nói chuyện với Shamir về Simple, đó là cái tên rất trực quan, thể hiện cách tiếp cận đơn giản hơn đối với các hoạt động ngân hàng thường ngày. Vậy còn Moven, cái tên này từ đâu ra?

Alex: Cái tên này xoay quanh khái niệm tính cơ động. Ý tưởng chủ đạo ở đây là: ngân hàng không phải nơi anh đến, mà là việc anh làm. Chúng tôi muốn đưa tài chính trở thành một phần trong cuộc sống hằng ngày. Cảm hứng về chuyển động, luôn trong trạng thái dịch chuyển, cùng với khơi gợi về sự tiến bộ nằm ở ngay trọng tâm của thương hiệu và cũng là trọng tâm của cái tên này. Ban đầu, chúng tôi xuất hiện trên thị trường với tên gọi MovenBank (có thể đọc là Move-and-Bank – tức dịch chuyển và ngân hàng), nhưng sau đó chúng tôi đã bỏ Bank (ngân hàng) ra khỏi tên. Đứng từ góc nhìn của khách hàng, từ "ngân hàng" gợi nhắc nhiều gánh nặng. Thẳng thắn mà nói, Moven là lựa chọn tốt hơn cả cho thương hiệu mà chúng tôi muốn có, cũng như cho dịch vụ mà chúng tôi muốn cung cấp, một dịch vụ thiên về phong cách sống nhiều hơn chứ không chỉ liên quan đến hoạt động ngân hàng.

Về cơ bản, những gì chúng tôi (các ngân hàng thế hệ mới) đang cố gắng thực hiện là tái thiết kế một hệ thống đã hư hỏng.

– Alex Sion, đồng sáng lập Moven

Brett: Ba tổ chức mà chúng ta giới thiệu ngày hôm nay – Simple, đội ngũ tạo nên AmEx Bluebird và Moven – tất cả đều tiếp cận việc xây dựng một hệ thống mới trên nền tảng hệ thống ngân hàng truyền thống, nhưng lại không đi theo hướng đăng ký hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng như truyền thống. Alex, theo anh đâu là những ưu điểm cũng như khuyết điểm của cách tiếp cận này đối với doanh nghiệp và đối với khách hàng?

Alex: Về cơ bản, những gì chúng tôi đang cố gắng thực hiện là tái thiết kế một hệ thống đã hư hỏng, và hệ thống này đã hư hỏng trên 2 phương diện.

Đầu tiên, đối với bản thân các ngân hàng – chi phí phân phối cao, chi phí tiếp cận khách hàng mới cao, chi phí phục vụ các khách hàng hiện hữu thông qua duy nhất một mô hình xoay quanh các chi nhánh và đặt nặng việc tuân thủ quy định chỉ đơn giản là không còn duy trì được nữa. Bởi hệ quả của nó là hệ thống không vận hành vì quyền lợi của khách hàng.

Thứ hai, khách hàng sẽ cảm thấy mâu thuẫn vì sự thật là ngân hàng không thể kiếm được lợi nhuận từ họ với chỉ các sản phẩm tiền gửi cơ bản và thanh toán thông thường. Anh sẽ thấy vấn đề này có thể trở nên khá phản cảm, vì các ngân hàng không thể hỗ trợ khách hàng và thậm chí họ còn buộc phải che giấu các loại phí, tìm cách thu tiền khách hàng khi khách hàng không chú ý, và cố gắng cung cấp dịch vụ với chi phí thấp hơn và đẩy thiệt thòi về phía khách hàng với mô hình này.

Nhìn chung, chúng tôi đang tìm cách lật ngược tình thế này. Tất cả đều đang theo đuổi những mô hình giúp chúng tôi có thể tồn tại và phát triển được trong ngành này, vì vậy chúng tôi phải làm việc với cả các đối tác như MasterCard và Visa, phải có một tài khoản bảo đảm liên bang. Nhưng đồng thời, chúng tôi cũng đã tự thiết kế cho mình những mô hình kinh doanh đảm bảo khách hàng luôn ở vị trí trung tâm, cũng như phải thật sự chú trọng vào hai yếu tố: thứ nhất là mô hình phân phối tốt hơn, không dựa vào chi nhánh mà dựa vào điện thoại di động, truyền thông số và mạng xã hội; và thứ hai là xác định giá trị tổng thể.

Tất cả chúng tôi, những "ngân hàng thế hệ mới" như cách anh gọi, đều hết sức quyết tâm đưa giao dịch tiền gửi và thanh toán trở nên có giá trị hơn đối với người dùng cuối cùng. Điều này thường không được các ngân hàng

và công ty phát hành thẻ để tâm đến, trừ khi nó khiến họ đạt được mức độ chi tiêu nhiều hơn, lãi suất cao hơn, thu phí người dùng được nhiều hơn.

Brett: Anh vừa mô tả một chút về môi trường hình thành và phát triển của các doanh nghiệp này đấy. Nhưng nếu anh nhìn trên phương diện trải nghiệm hằng ngày của người tiêu dùng hoặc một khách hàng đang có tài khoản vãng lai và cũng có cả một thẻ ghi nợ tại Bank of America hay Wells Fargo, những người có thể thực hiện giao dịch qua ngân hàng trực tuyến, thậm chí qua ứng dụng trên điện thoại di động – vậy thì làm thế nào để trải nghiệm hằng ngày của Moven khác biệt so với trải nghiệm của các nhà cung cấp sản phẩm tài khoản vãng lai khác?

Alex: Nếu chúng ta chỉ xét trên cách hiểu thuần túy về dịch vụ ngân hàng, như "Tôi không thể giữ tiền của mình một cách an toàn, tôi không thể di chuyển tiền đi đâu được, tôi cần có tiền này để tiến hành thanh toán", thì sẽ thấy rất ít điểm khác biệt giữa Moven và các ngân hàng lớn quen thuộc, chỉ có điểm khác là tài khoản mở ở chỗ chúng tôi có thể được tải xuống hoàn toàn vào điện thoại thông minh.

Cốt lõi của định vị giá trị của chúng tôi nằm ở việc xây dựng một trải nghiệm thanh toán hoàn toàn khác biệt, khiến người dùng cảm thấy mình được quyền quyết định nhiều hơn và trở nên thông minh hơn trong việc sử dụng tiền. Điều mà Moven chú trọng chính là từng khoảnh khắc bạn thực hiện thanh toán. Quan điểm của tôi ở đây là, anh sẽ hầu như không nhận thêm được giá trị gì từ rất nhiều ngân hàng và công ty quản lý thẻ cho từng trải nghiệm thanh toán, ngoài những từ ngữ vô cùng đơn giản như "phê duyệt" hay "từ chối".

Brett: Anh đang nói về trải nghiệm tại một cửa hàng, khi anh đưa thẻ của mình ra tại quầy thanh toán?

Alex: Hoàn toàn chính xác. Thời điểm thanh toán thực tế ở ngay tại cửa hàng hay tại điểm bán (point of sale – PoS), đây là thời điểm không được báo trước, đúng không? Anh chỉ cần đơn giản hóa giao dịch, và khách hàng có thể tiếp tục công việc hằng ngày của họ. Ngay từ lúc bắt đầu, tại Moven chúng tôi tập trung vào điểm gặp nhau của ngành ngân hàng và ngành thẻ vốn được rất ít người nhận ra, và giao điểm này là thời điểm thích hợp để xây dựng niềm tin nơi khách hàng. Bởi đây chính là lúc tiền được chuyển giao. Đây cũng là lúc khách hàng tiếp xúc với dịch vụ, đưa ra các quyết định chi tiêu chủ chốt, và cũng là thời điểm tốt nhất để chúng tôi cho thấy mình có hiểu biết về khách hàng và khiến họ cảm thấy đã được trao quyền quản lý tài chính của chính mình, và tự rút ra các bài học từ những hành vi cá nhân đó.

Điều tạo nên sự mê hoặc không chỉ là quá trình thanh toán, mà còn là những cơ hội mà tính di động và điện thoại di động có thể mang lại ngay tại thời điểm đó, vượt ra ngoài trải nghiệm thanh toán. Chúng tôi không tin rằng thời điểm này là tuyệt đối "im ắng", không được biết đến và không được thông báo, thay vào đó chúng tôi tin rằng đó chính là lúc tốt nhất để đưa ra lời tư vấn tài chính, khi anh có thể tác động đến quyết định chi tiêu hằng ngày của khách hàng nhằm giúp họ quản lý tài chính tốt hơn và tiết kiệm được nhiều hơn.

Brett: Alex, Moven vừa mới đi vào hoạt động. Hãy chia sẻ thêm về các kế hoạch của Moven trong nửa cuối năm 2013 và xa hơn nữa.

Alex: Chúng tôi đã đi vào hoạt động trên thị trường. Ứng dụng đã có mặt trên các kho ứng dụng như iTunes và Google Play, và chúng tôi vẫn tiếp tục làm việc nhằm gia cố thêm tính ổn định, hoàn thiện trải nghiệm và tiếp tục tương tác với các khách hàng mới gia nhập. Ngay lúc này, chúng tôi đã giới thiệu tính năng đăng ký trên điện thoại di động và đang hướng tới một

loại tài khoản ngân hàng có thể download 100% về điện thoại, khi đó anh không cần phải đợi một tấm thẻ hay bất kì vật chứng nhận nhân thân nào; anh chỉ việc tải ứng dụng và thanh toán ngay tại cửa hàng.

Làm thế nào chúng tôi có thể thay đổi được cách nhìn nhận của người tiêu dùng đối với lĩnh vực ngân hàng ở phạm vi rộng hơn? Chúng tôi xác định vị trí của mình trong tương lai không phải chỉ gắn liền với tài khoản ngân hàng, mà đúng hơn phải đi đôi với một ứng dụng quản lý tiền trên điện thoại di động hoặc một tài khoản ngân hàng có thể tải về. Đây là một ứng dụng giúp tôi chi tiêu thông minh hơn, kiểm soát tài chính tốt hơn. Đây không phải là ứng dụng về tài khoản hay các hoạt động ngân hàng; đây là một tiện ích đối với cuộc sống của tôi, dành cho phong cách sống của tôi. Giả thuyết chúng tôi đặt ra là cách tiếp cận này có thể mở ra rất nhiều hướng đi mới để đến với mô hình phân phối và marketing hoàn toàn khác biệt.

Brett: Liệu người tiêu dùng có cần phải chuyển đổi toàn bộ tài khoản của họ để được trải nghiệm trọn vẹn dịch vụ của Moven?

Alex: Không, chúng tôi là một sản phẩm bổ trợ cho tài khoản ngân hàng mà anh có thể đã có sẵn. Toàn bộ chủ định của chúng tôi là mang đến một ứng dụng giúp anh chi tiêu thông minh hơn; và nó khiến anh không còn ngại việc chuyển sang sử dụng dịch vụ của ngân hàng có chất lượng phục vụ tốt hơn, có những tiện ích hợp lý và hiệu quả hơn cho khách hàng. Chúng tôi tin rằng mình có thể tồn tại song song với sản phẩm của các ngân hàng bán lẻ hiện hữu; chúng tôi nghĩ rằng mình cung cấp một dịch vụ hữu ích – điều này, khách hàng chỉ cần thanh toán một lần với chúng tôi là sẽ nhận ra ngay. Một tấm thẻ ghi nợ hoặc tài khoản sẽ trở thành một vật tôi cần để mua sắm, trong khi Moven lại khiến người tiêu dùng cảm nhận được khả năng điều khiển tiền bạc của bản thân ở mọi lúc mọi nơi. Đây chính là minh họa cho

khái niệm tư vấn theo đúng hoàn cảnh, cho thấy thương hiệu của chúng tôi hoàn toàn đứng về phía khách hàng và thật sự đặt lợi ích của họ lên hàng đầu. Tôi không nghĩ các loại thẻ hay các ngân hàng khác có thể cho anh cảm giác này – họ đều tập trung vào việc marketing cho khách hàng dựa vào dữ liệu của chính họ, trong khi chúng tôi thiên về việc trao quyền cho khách hàng sử dụng dữ liệu của chính mình.

Brett: Hiện nay, người dùng làm sao để sử dụng tài khoản và ứng dụng Moven?

Alex: Điều đầu tiên anh cần làm là tải ứng dụng và gửi một khoản tiền vào tài khoản. Anh có thể thêm các tài khoản khác vào ứng dụng, như thế anh có thể nhìn thấy toàn bộ số chi tiêu của mình trên khắp các thẻ và sản phẩm ngân hàng. Chúng tôi cũng khuyến khích người dùng liên kết với mạng xã hội, và khoảng 80% số khách hàng của chúng tôi làm như vậy. Điều này sẽ khiến một số tiện ích trở nên khá thú vị, như tính năng thanh toán cho những người bạn trên Facebook, đóng góp cho hoạt động xã hội, chi trả cho những việc trong phạm vi cho phép,... Và cuối cùng, không kém phần quan trọng, anh chỉ sử dụng các sản phẩm thanh toán, nhưng nó lại có hai dạng – một là miếng dính không tiếp xúc được đính vào lưng chiếc điện thoại di động của anh, hai là một chiếc thẻ ghi nợ thông thường. Lý do chúng tôi tin vào một thế giới không cần đến thẻ là vì về một số mặt, những chiếc thẻ là công cụ khá ngu ngốc.

Khi anh quẹt thẻ, anh chỉ muốn làm việc đó cho xong để tiếp tục những việc khác và gần như chi tiêu mà không suy nghĩ. Khi anh sử dụng điện thoại để thanh toán bằng việc nhấn-và-trả, thông qua công nghệ MasterCard PayPass, hoặc khi anh quẹt thẻ, dù anh làm gì, chúng tôi cũng muốn điện thoại di động ở vị trí trung tâm của giao dịch.

Việc chiếc điện thoại trở thành một phần của giao dịch và khả năng nhận được những lời khuyên tức thì đối với hành vi chi tiêu của mình chính là điều có ý nghĩa nhất đối với chúng tôi tại Moven.

Brett: Vậy chúng ta sẽ thấy điều gì trên điện thoại trước và sau khi giao dịch. Điều này khiến nó khác biệt như thế nào so với việc quẹt một chiếc thẻ ghi nợ thông thường?

Alex: Hiện nay, cách dùng Moven là như sau: Tôi bước vào một cửa hàng, mở ứng dụng lên và sẽ ngay lập tức thấy một vài điều. Đầu tiên, số dư tài khoản là bao nhiêu? Hiện có bao nhiêu tiền? Và rồi, ở giữa màn hình, tôi sẽ nhận được lời khuyên, một vài thông tin về cách thức tôi chi tiêu, như việc tôi đã tiêu bao nhiêu tiền trong tháng này, tốt hay xấu, tôi có đang theo đúng kế hoạch hay không? Giả dụ như anh chọn một sản phẩm rồi đến quầy thanh toán. Nếu anh quẹt-và-trả, trong vòng vài giây sau khi giao dịch anh sẽ nhận được một thông báo cho biết ý nghĩa của giao dịch này chứ không chỉ đơn thuần là khẳng định lại số tiền anh đã tiêu là bao nhiêu. Cụ thể, nó cho anh biết nhiều điều, ví dụ khi tôi mua một ly cà phê Starbucks, tôi sẽ thấy: Bạn có biết là bạn đã tiêu đến 50 đô cho Starbucks tháng này và 200 đô tiền ăn ngoài hay không? Một lần nữa, với những lời khuyên đúng lúc như vậy, ứng dụng này sẽ cho anh biết được anh có đang theo đúng kế hoạch hạn chế chi tiêu hay không. Chúng tôi cho anh biết anh đang tiến tới đâu.

Chính ý tưởng cho việc liên tục kiểm soát được hành vi tiêu dùng của mình mà không phải cảm thấy khó chịu hay phiền toái đã loại bỏ nhu cầu lên kế hoạch chi tiêu hoặc mục tiêu kiểm soát tiền bạc. Chúng tôi có những cách so sánh rất đơn giản, "xanh", "vàng" và "đỏ". Xanh: tôi đang theo đúng kế hoạch. Vàng: tôi nên suy nghĩ về khoản chi tiêu này. Đỏ: tôi buộc phải phải cân nhắc kĩ về khoản chi tiêu này!

Quản lý tài chính nên đơn giản như thế. Chúng tôi cố gắng giảm nhẹ phần việc của khách hàng và giúp họ quản lý tài chính ngay tại thời điểm họ đưa ra quyết định chi tiêu, tức là ngay tại thời điểm họ tiêu tiền.

BLUEBIRD CẤT CÁNH

Walmart và American Express đã tung ra Bluebird làm giải pháp thay thế cho thẻ ghi nợ và tài khoản vãng lai. Bluebird đã mở ra kênh truy cập tài khoản mới, đó là thông qua 4.000 siêu thị Walmart trên toàn nước Mỹ cùng với một hệ thống trực tuyến và di động vô cùng ấn tượng, và qua việc trải nghiệm dịch vụ American Express khi xử lý thẻ, thanh toán và thực hiện chuyển khoản.

[Bluebird] được phát triển để đáp ứng nhu cầu của hàng chục triệu người Mỹ đang tìm kiếm các nghiệp vụ cao hơn như khả năng gửi tiền thông qua di động và thanh toán hóa đơn qua điện thoại, các chi phí minh bạch và không đòi hỏi số dư tối thiểu, cũng không có các khoản phí hằng tháng, hằng năm hay phí thấu chi. Bluebird trả lại quyền lực vào tay người tiêu dùng.

– Thông cáo báo chí của American Express/Walmart, tháng 10 năm 2012

Walmart đã liên tục tìm cách mua một ngân hàng điều lệ để xây dựng hệ thống ngân hàng riêng của mình trong hệ thống siêu thị toàn quốc, nhưng họ đã cảm thấy rất bức xúc vì hệ thống quy định quá sức phức tạp và luôn gây áp lực không hề nhỏ trong quá trình vận động hành lang. Một thương hiệu ngân hàng mới, sở hữu ngay lập tức một chuỗi 4.000 "chi nhánh" ngay trong các siêu thị Walmart, sẽ có lợi thế lớn vì có thể tiếp cận khách hàng ngay tại lối vào siêu thị, chắc chắn là rất thu hút khách hàng. Đương nhiên, điều này sẽ khiến những ngân hàng truyền thống sợ hãi, vì họ vốn đã phải gánh chịu một hệ thống kênh phân phối tốn kém hơn, có chi phí thu hút

khách hàng mới cao hơn nhiều. American Express (AmEx) đã xuất hiện để giải quyết vấn đề– và thế là Bluebird xuất hiện.

Được xây dựng dựa trên chương trình thử nghiệm ra mắt vào cuối năm 2011, Bluebird là một hướng tiếp cận dựa trên ý tưởng tương tác theo từng bình luận của khách hàng, những người cho rằng mình không nhận được những giá trị trông đợi từ tài khoản vãng lai và các dịch vụ thẻ ghi nợ truyền thống, trong khi các loại phí thì tăng lên không ngừng. Người tiêu dùng hiện nay phải trả trung bình 259 USD một năm cho một tài khoản vãng lai cơ bản[18] (kể cả đối với các tài khoản được gọi là miễn phí), chi phí này đang tăng lên do mức dư nợ tối thiểu tăng cao và danh sách các loại phí ngày càng dài ra đối với các dịch vụ này. Cách tiếp cận của Bluebird để giải quyết vấn đề này chính là cung cấp nhiều tiện ích, cùng với kết cấu các loại phí giản tiện nhưng rõ ràng đúng như cách họ gọi: "Ngập tràn tiện ích, chứ không phải các loại phí". Kết hợp với khả năng tiếp cận khách hàng của Walmart, đây trở thành một mô hình kinh doanh tuyệt vời trong giới ngân hàng thế hệ mới.

[18] Theo một nghiên cứu độc lập từ Bretton Woods.

Tôi đã gặp Jon Rosner, phó chủ tịch phát triển sản phẩm của American Express, và là lãnh đạo bộ phận Giải pháp thay thế thẻ ghi nợ và tài khoản vãng lai. Anh sẽ chia sẻ nhiều hơn với chúng ta về Bluebird và về sự đơm hoa kết trái của việc cộng tác với Walmart.

Brett: Jon, hãy giới thiệu đôi chút về bản thân và vai trò anh đảm nhiệm tại AmEx.

Jon: Brett, đầu tiên tôi muốn cảm ơn anh rất nhiều vì đã mời tôi đến đây hôm nay. Thật là tuyệt vời khi được có mặt ở đây cùng với những người bạn.

Tôi đã làm việc tại American Express khoảng hơn 10 năm, chịu trách nhiệm quản lý việc phát triển những sản phẩm có thể thay thế thẻ ghi nợ và tài khoản vãng lai ở thị trường Hoa Kỳ. Tôi đã bắt đầu vai trò này vài năm trước đây với Pass, một sản phẩm trả trước truyền thống mà phụ huynh có thể đăng ký dùng cho con cái. Sau đó chúng tôi tiếp tục xây dựng thẻ trả trước American Express, một loại thẻ trả trước cơ bản, được bán tại nhiều cửa hàng bán lẻ, và trong vòng một năm rưỡi trở lại đây, chúng tôi đã phối hợp chặt chẽ với Walmart để cho ra đời Bluebird, một sản phẩm phần nào vượt qua các sản phẩm thẻ trả trước truyền thống. Có thể nói, Bluebird đã tiến gần đến sản phẩm mà chúng tôi cho là sắp thay thế được thẻ ghi nợ và tài khoản vãng lai.

Brett: Điều này khá lý thú vì hiển nhiên Walmart là một đế chế tại Hoa Kỳ. Sự hợp tác này đã diễn ra thế nào?

Jon: Đây là một câu hỏi rất hay. Sự hợp tác này xảy đến như một phép màu. American Express, như tôi đã nhắc đến, luôn tìm cách mở rộng ra ngoài phạm vi các sản phẩm thẻ trả trước truyền thống nhằm quảng bá thương hiệu đến với nhiều người Mỹ hơn nữa. Thương hiệu American Express đã tồn tại hơn 150 năm và đại diện cho sự an toàn, tín nhiệm và bảo mật, chúng tôi tin rằng những giá trị này phù hợp không chỉ với những khách hàng mục tiêu chính của American Express (tại Hoa Kỳ là những người dùng có khả năng tài chính tương đối ổn định và vững vàng), mà còn phù hợp với tất cả những người Mỹ phổ thông. Chúng tôi tìm kiếm một cơ hội để mở rộng thương hiệu và khách hàng của mình, và Walmart đã rất thành công trong thị trường thẻ trả trước tập trung vào những đối tượng người dùng chưa từng dùng đến thẻ để thay thế cho tiền mặt. [Walmart] thì đang tìm cách tái lập và khuếch trương sự thành công họ từng có được trong thị trường thẻ trả trước. Trước đây, nhà bán lẻ khổng lồ này từng đưa

sản phẩm thẻ tiền mặt Walmart đến với nhiều người Mỹ hơn, những người không hẳn là không được các ngân hàng phục vụ, chỉ là họ có hoàn cảnh thật sự khó khăn, luôn phải cố gắng đắp đổi qua ngày và đang bị các tổ chức ngân hàng vắt kiệt.

85% những người đăng ký Bluebird (cho đến tháng 1 năm 2013) là những khách hàng hoàn toàn mới đối với American Express. Họ chưa từng có quan hệ với các sản phẩm tín dụng hay các sản phẩm thẻ thanh toán nào khác của chúng tôi. Và đến 45% trong số những khách hàng này dưới 35 tuổi.

– Jon Rosner, Phó chủ tịch phụ trách sản phẩm, American Express/Bluebird

Brett: Có những dữ liệu cho thấy có đến 70% người Mỹ hoặc sống đắp đổi qua ngày hoặc không có đến cả khoản tích lũy một vài tháng lương để đề phòng những tình huống mất việc hay có khủng hoảng. Điều chúng ta đang nói đến ở đây là thực trạng phổ biến đối với nhiều người Mỹ. Anh hãy miêu tả cho chúng tôi hiểu rõ hơn: Những ai đang sử dụng sản phẩm của Bluebird hiện nay?

Jon: Chúng tôi đã gặt hái được thành công rực rỡ kể từ khi ra mắt, và điều này thể hiện trên các số liệu mới nhất về số lượng người sử dụng Bluebird. Chúng tôi nhận thấy thương hiệu của American Express, vốn tượng trưng cho tính an toàn và bảo mật thật sự có khả năng lan tỏa nhiều hơn nữa. 85% số người đăng ký Bluebird (cho đến tháng 1 năm 2013) là những khách hàng hoàn toàn mới đối với American Express. Họ chưa từng có quan hệ với các sản phẩm tín dụng hay các sản phẩm thẻ thanh toán nào trước đó của chúng tôi. Và đến 45% số khách hàng này là dưới 35 tuổi.

Phân khúc khách hàng của chúng tôi như vậy là khá trẻ so với bình thường.

Brett: Anh cho rằng nguyên do dẫn đến việc này là gì, Jon? Anh nghĩ vì sao sản phẩm này lại hấp dẫn hơn với phân khúc khách hàng trẻ tuổi so với các khách hàng lớn tuổi hơn của các ngân hàng bán lẻ truyền thống?

Jon: Tương tự như nhiều doanh nghiệp hiện tại đang tìm cách cạnh tranh với các ngân hàng, một trong những nguyên nhân chính là sự chú trọng rất mực vào công nghệ. Chúng tôi không phụ thuộc vào các chi nhánh, chúng tôi có công nghệ tạo ra tiện dụng, thuận lợi khi một khách hàng muốn mở một tài khoản qua điện thoại di động, qua một ứng dụng di động hay bằng chiếc máy tính cá nhân. Đây đều là những việc mà giới trẻ có thể thực hiện hết sức thuần thục. Họ không đặt ra những câu hỏi như: "Tại sao lại muốn xác nhận địa chỉ mail của tôi?", hay "Vậy có nghĩa là sao kê in trên giấy sẽ không được gửi cho tôi đúng không?". Sản phẩm của chúng tôi được cấu trúc sao cho tạo hiệu quả nhất về mặt chi phí, và chúng tôi làm việc chặt chẽ với Walmart để đảm bảo điều này. Phương châm của Walmart là chi phí thấp hằng ngày để có được giá thấp hằng ngày, vì thế khi anh làm những việc như cắt bỏ in ấn sao kê hằng tháng, anh sẽ không phải bắt khách hàng tháng nào cũng trả nhiều phí cho những thứ như vậy. Đây là điều đó là rất tuyệt vời đối với giới trẻ. Còn đối với những người lớn tuổi hơn và có lẽ đã quen với việc nhận được sao kê bằng giấy qua thư, họ sẽ khó mà thay đổi.

Brett: Đúng thế. Hãy cho tôi biết thêm về những khách hàng mà anh đang có; họ sử dụng tài khoản có thường xuyên không? Thường thì họ sử dụng tài khoản cho mục đích gì? Anh đã nhắc đến ý tưởng trở thành một sản phẩm thay thế cho tài khoản vãng lai hoặc tài khoản ngân hàng thông thường, vậy đối với các khách hàng đang sử dụng sản phẩm Bluebird, họ có sử dụng nó để thay thế cho tài khoản ngân hàng không?

Jon: Chúng tôi đang chứng kiến sự đa dạng trong cách sử dụng sản phẩm. Có rất nhiều cách để chuyển tiền vào tài khoản Bluebird, có thể bằng việc chuyển online hay gửi tiền mặt, có thể qua liên ngân hàng, nạp tiền qua thẻ ghi nợ, và cũng có thể nạp qua séc thông qua điện thoại hoặc gửi thư về cho chúng tôi. Điều chúng tôi nhận thấy, là có khoảng 30% số tiền nhận vào Bluebird là được chuyển trực tiếp.

Brett: Thông thường đó sẽ là những người được nhận lương qua tài khoản, đúng không?

Jon: Chính xác. Chuyển tiền trực tiếp thường xảy ra với các khoản thanh toán lương. Trở lại với vấn đề đang nói, chúng tôi nhận thấy một lượng tiền đáng kể đến từ những người hay nói, "Tôi chọn đưa một phần hoặc toàn bộ tiền lương của mình vào tài khoản Bluebird". Và sau đó, họ sử dụng sản phẩm này y như cách họ dùng một tài khoản vãng lai thông thường. Họ thanh toán hóa đơn; họ cũng có thể rút tiền mặt cho các khoản chi tiêu nhỏ hơn. Họ sử dụng thẻ để mua sắm tại cửa hàng và trên mạng.

Brett: Một tài khoản tại Bluebird có khác biệt gì so với các tài khoản thanh toán thông thường, xét về cơ cấu phí và các tính năng?

Jon: Về mặt tính năng, anh sẽ thấy có sự tương đồng với tài khoản thông thường, nhưng có thêm nhiều tính năng hơn, ví dụ như ghi nhận séc từ xa. Dù một số ngân hàng lớn cũng có tiện ích này, nhưng nếu anh kiểm tra khắp 8.000 ngân hàng toàn nước Mỹ, anh sẽ khó lòng tìm thấy ở họ những tính năng mà chúng tôi có. Ở mặt này, chúng tôi nghĩ rằng mình hoàn toàn có thể so sánh hay thậm chí là tốt hơn các ngân hàng truyền thống.

Trên phương diện cơ cấu phí, khác biệt còn dễ nhận ra hơn nữa. Không có phí hằng tháng. Không có phí thấu chi, khoản phí ngân hàng hay khiến khách hàng thấy khó chịu. Tiền là của khách hàng, và họ muốn kiểm soát số

tiền đó, song một khi đã thấu chi thì rất khó lòng có được quyền đó, ít nhất là ở các ngân hàng truyền thống.

Ở Bluebird lại khác. Phí là không cao và có thể tránh được. Có một khoản phí đối với việc sử dụng máy ATM ngoài hệ thống nhưng là miễn phí với hơn 20.000 máy ATM của chúng tôi ở khắp Hoa Kỳ. Cũng có phí nạp tiền trực tiếp. Nếu anh nhận lương qua tài khoản của chúng tôi và sử dụng một trong số 22.000 máy ATM của chúng tôi thì được miễn phí hoàn toàn. Ngoài hệ thống đó, anh sẽ chịu phí 2 USD. Một khoản phí khác mà chúng tôi áp dụng là cho những người muốn có một cuốn sổ séc thật sự để viết séc giấy, vì rõ ràng là cần phải có chi phí để in ấn và chuyển phát nó. Có điều, chúng tôi đã tái thiết kế nó. Câu hỏi đầu tiên mà rất nhiều người sẽ đặt ra là, "Trong thế giới số ngày nay, tại sao anh lại còn phát hành sổ séc?".

Brett: Tôi cũng đang muốn hỏi câu ấy.

Jon: Bởi vì đây là một tiện ích tùy chọn cho khách hàng, vì vậy nó được cung cấp kèm theo một khoản phí. Chúng tôi không muốn biến nó thành một trong những giá trị cốt lõi của tổ chức này, vì nhiều người đơn giản là không cần đến nó. Nhưng, nếu chúng tôi thật sự hoạt động dựa trên nhu cầu của tầng lớp phổ thông, trong đó có những hộ gia đình tiêu chuẩn với bố mẹ và hai đứa con, sống trong một căn nhà với chó hoặc mèo, thì khả năng rất cao là sẽ có vài lần trong năm họ cần phải viết séc. Thực tế là như vậy mà!

Cá nhân tôi, cứ mỗi mùa xuân tôi lại mong đợi các cháu bé sinh hoạt trong các hội hướng đạo đến khu phố để chào bán bánh quy. Có những hội hướng đạo rất tiến bộ trong việc thanh toán, và họ thử sử dụng các phương thức thanh toán thử nghiệm với Square và nhiều hình thức thanh toán tiên tiến khác, nhưng phần lớn vẫn nhận thanh toán qua séc. Nếu anh muốn mua bánh quy của hội hướng đạo và ủng hộ các bé, anh sẽ cần đến những tấm séc giấy. Chúng tôi muốn thể hiện mình có khả năng đáp ứng nhu cầu của

những khách hàng cần séc giấy, họ sẽ nhận được điều họ muốn. Chỉ là, séc của chúng tôi khác với séc thông thường.

Nó liên quan đến việc thấu chi, vốn là thử thách với rất nhiều người, những người thường không biết họ có bao nhiêu tiền trong tài khoản. Vậy thì khi họ viết một tấm séc, liệu nó có được xử lý hay chưa? Khi nào nó sẽ được xử lý? Liệu nó có bị trả vềhay không?

Séc của Bluebird hoàn toàn khác. Những tờ séc phải được chấp thuận trước, vì thế sẽ không bao giờ bị trả về. Khi anh viết một tờ séc của Bluebird, anh phải chấp thuận khoản tiền này trước; khoản tiền này sẽ bị trừ khỏi tài khoản của anh ngay lập tức và sẽ được để riêng cho tấm séc đó. Tấm séc sẽ đi cùng với một dãy số chứng thực mà anh viết ngay trên mặt trước tờ séc để người nhận được biết và có thể gọi điện kiểm tra, bảo đảm số tiền. Người nhận séc không cần phải lo lắng vềvấn đềséc bị trả vềhay bị tính khoản phí gửi trả séc.

Brett: Rất tuyệt. Hãy cho chúng tôi biết các anh phục vụ khách hàng trên nền tảng số hóa và trên mạng như thế nào? Tôi biết rằng các anh thu hút khách hàng mới qua điện thoại di động và qua Internet, nhưng đâu là nền tảng dành cho các trải nghiệm trên điện thoại hay trải nghiệm trực tuyến và trải nghiệm trên máy tính bảng?

Jon: Nền tảng của chúng tôi là một công nghệ độc quyền mang tên Serve. Đây là một công nghệ hoàn toàn dựa trên việc nghiên cứu các thiết bị. Chúng tôi có khả năng hoạt động trên điện thoại, ứng dụng và website. Và anh có thể làm tất cả mọi thứ. Nếu anh muốn xem những cách nạp tiền vào tài khoản, anh có thể truy cập các thông tin chuyển tiền trực tiếp của mình, anh có thể liên kết và chuyển tiền từ một tài khoản tiết kiệm khác, anh có thể liên kết và chuyển tiền từ một thẻ ghi nợ, và anh cũng có thể có giao dịch ngang hàng P2P[19] với một người dùng Bluebird khác để có thể gửi và

nhận tiền qua lại, toàn bộ đều hoàn toàn miễn phí và diễn ra ngay lập tức. Anh có thể dùng điện thoại để gửi tiền vào séc. Có thể xem lại lịch sử giao dịch, thiết lập tài khoản cá nhân, thông báo – tất cả mọi thứ đều có thể thực hiện trực tuyến và thông qua di động. Chúng tôi có chức năng thanh toán hóa đơn đầy đủ trực tuyến và trên di động, chức năng xác nhận séc trước mà tôi đã nhắc đến ở trên, chức năng mà nhiều người cho rằng rất hữu ích. Và anh cũng có thể làm tất cả những việc này trên ứng dụng di động và trên trang web.

[19] P2P – tức chuyển khoản ngang hàng.

LIỆU "NGÂN HÀNG" CÓ BIẾN MẤT HOÀN TOÀN?

Liệu các ngân hàng thế hệ mới này có trở thành một Amazon trong ngành ngân hàng trong 5-10 năm tới? Liệu họ có đặt dấu chấm hết cho "sự bành trướng" của hệ thống chi nhánh ngân hàng trên toàn nước Mỹ? Đó chính là câu hỏi tôi đặt ra cho Shamir, Jon và Alex để cùng phân tích.

Brett: Theo anh, liệu điều gì sẽ xảy ra trong vòng từ 5 đến 10 năm tới?

Hằng ngày, chúng ta sẽ tương tác với ngân hàng như thế nào? Jon, nếu xét về trải nghiệm này, anh nghĩ mọi việc sẽ ra sao?

Jon: Rất khó để nói mọi việc sẽ ra sao, nhưng có một vài điểm và xu hướng tôi hy vọng sẽ thể hiện rõ nét hơn trong khoảng thời gian sắp tới.

Trong tương lai rất gần, có thể chúng ta sắp được nhìn thấy sự giao thoa của tất cả những tương tác với khách hàng, sao cho từ góc nhìn của người dùng, mọi giao dịch là hoàn toàn tương thích với từng thiết bị. Ý tưởng mà chúng tôi có hiện nay là đến một lúc nào đó, việc đăng nhập vào tài khoản của bạn từ máy tính tại nhà, có thể sử dụng website dành cho di động trên máy tính bảng, và ứng dụng trên điện thoại di động sẽ biến mất. Sẽ có hàng loạt công cụ mới, có thể là đồng hồ thông minh, kính thông minh hoặc các giao thức khác, mà ngân hàng có thể dùng để tương tác với

khách hàng. Và sẽ có sự tùy chỉnh cho từng thiết bị, làm sao để có thể hoạt động tốt đối với khách hàng bất kể họ tương tác với ngân hàng thông qua kênh nào.

Một điều khác cũng khá lý thú, đó chính là sẽ ngày càng có nhiều lựa chọn hơn cho khách hàng. Ở Bluebird, chúng tôi vừa khởi xướng việc cho phép khách hàng sử dụng tất cả các tính năng cơ bản với mức phí rất thấp, và cũng có sẵn các tính năng hay tùy chọn bổ sung đi kèm một khoản phí cộng thêm tương xứng. Đây là một mô hình đã được kiểm chứng trong rất nhiều ngành kinh doanh khác nhau và đã tạo được bước đột phá nhờ mạng Internet trong vòng một thập kỷ trở lại đây, và có thể sắp tới đây nó sẽ xuất hiện ngày một phổ biến trong ngành ngân hàng. Và cũng sẽ có thêm nhiều lựa chọn khác cho khách hàng để họ có thêm những giá trị khác từ các nhà cung cấp, và đây cũng là cơ hội cho anh tăng thêm doanh số.

Brett: Alex, vậy còn những trải nghiệm sử dụng ngân hàng mỗi ngày của một khách hàng thì sao? Anh nghĩ sẽ có những thay đổi gì?

Alex: Tại Moven, tầm nhìn của chúng tôi nhắm đến các tình huống.

Khi nhìn về tương lai của ngành ngân hàng, chúng tôi tập trung vào điểm giao nhau giữa các sản phẩm ngân hàng và thanh toán cơ bản, thương mại và đưa ra quyết định. Nếu nhìn vào 10 năm sắp tới, ranh giới giữa những việc này sẽ trở nên hoàn toàn khó phân định. Việc thanh toán và tự thân giao dịch có thể trở thành những yếu tố làm nền, và điều quan trọng nhất chính là tạo điều kiện cho hoạt động thương mại và cho quá trình người tiêu dùng đưa ra quyết định mỗi ngày.

Ở Moven chúng tôi xem tương lai của ngành ngân hàng không chỉ gói gọn trong các hoạt động ngân hàng, mà rộng hơn là quản lý một phong cách sống và hỗ trợ khách hàng đưa ra quyết định. Ngân hàng sẽ gắn liền với dòng chảy thương mại và việc ra quyết định hằng ngày, dù anh mua sản

phẩm ở cửa hàng hay mua một căn nhà. Tất cả nằm ở việc đưa ra quyết định và mang quyết định đó đặt vào bối cảnh có nhiều ý nghĩa nhất.

Brett: Đó là hỗ trợ cuộc sống của người dùng trên phương diện tài chính, chứ không phải một sản phẩm tài chính riêng biệt mà bạn phải sử dụng. Là như thế, đúng không?

Shamir, hiện tại chúng ta đã thảo luận hết sức thân thiện với nhau, nhưng một vài người có thể nghĩ rằng Simple, Moven và Bluebird là các đối thủ cạnh tranh. Một số khác thì có thể nghĩ rằng những ngân hàng thế hệ mới này chính là các Amazon hay iTunes của ngành ngân hàng. Liệu anh có nghĩ rằng những công ty khởi nghiệp như các anh sẽ xuất hiện ngày càng nhiều hơn trong lĩnh vực phân phối sản phẩm và dịch vụ ngân hàng? Và sẽ phát kiến thêm nhiều phương thức kết nối với khách hàng hơn, góp phần vào việc xây dựng nên một mô hình ngân hàng mới trong tương lai, và dẫn đến sự giảm sút số lượng các ngân hàng truyền thống tại Hoa Kỳ?

Shamir: Đương nhiên, tôi có nghĩ đến những điều đó! Ngân hàng là một ngành công nghiệp khổng lồ, và nếu những điều anh vừa nói sẽ xảy ra thì đó cũng là thời cơ chín muồi cho các bước đột phá mới, điều này có thể xảy ra trong vòng 15-20 năm nữa. Trên mọi phương diện của ngành, dù là ngân hàng bán lẻ, thanh toán, trả góp, cho vay, doanh nghiệp nhỏ hay thanh toán quốc tế, đâu đâu cũng có những tổ chức khởi nghiệp đang tìm cách tấn công vào một lĩnh vực nào đó trong ngành, chắc chắn sẽ ngày càng có nhiều hơn những doanh nghiệp như thế. Nhu cầu cơ bản của khách hàng không nhất thiết phải thay đổi quá nhiều, nhưng cách thức mà các nhu cầu về tiết kiệm, bảo đảm an toàn, cho vay hay thực hiện thanh toán sẽ được đáp ứng trong vòng 10 năm tới sẽ hoàn toàn khác so với những cách thức của hôm nay. Và, đối với phần lớn mọi người, các nhu cầu này sẽ được đáp ứng bởi các doanh nghiệp xuất hiện từ khoảng gần đây trở về sau.

Brett: Jon, anh nghĩ các ngân hàng thế hệ mới như Bluebird, Simple và Moven sẽ ảnh hưởng như thế nào đến môi trường ngân hàng bán lẻ truyền thống tại Hoa Kỳ trong trung hạn?

Jon: Đây là thế tiến thoái lưỡng nan thường thấy ở các nhà phát kiến.

Nhưng cũng có những khoảng trống cho các bước đột phá có thể sẽ xuất hiện, chúng ta đang thấy điều này ở các ngân hàng truyền thống. Những gì mà Ngân hàng Chase đang làm với thương hiệu Liquid là một ví dụ rất tốt, và nhiều sẽ có thêm nhiều ví dụ tương tự nữa, từ việc ra mắt những sản phẩm khác biệt cho đến thu hẹp quy mô chi nhánh, v.v...

Các ngân hàng nhận ra rằng có cơ hội cho công nghệ và ứng dụng di động, và họ không thể ngồi yên lâu hơn được nữa.

Brett: Alex, anh nghĩ thế nào về sự kết hợp giữa ngành bán lẻ với các doanh nghiệp khởi nghiệp như Moven – liệu việc này có thể tác động đến ngành dịch vụ tài chính hay không?

Alex: Nó sẽ khiến chúng tôi suy nghĩ lại về mọi thứ. Thứ nhất, đối với dịch vụ ngân hàng, mô hình phân phối sản phẩm của các ngân hàng bán lẻ truyền thống sẽ bắt đầu bị đem ra mổ xẻ rất nhiều về tính hiệu quả về mặt chi phí và cách thức đưa dịch vụ đến với khách hàng. Kế đến, quan trọng hơn cả, cần phải hiểu được là đối với người tiêu dùng thì một ngân hàng là gì, có ý nghĩa gì, là nơi cần cung cấp những gì. Kỳ vọng của khách hàng sẽ điều khiển và tác động lên những gì chúng ta đang thấy hiện nay, khiến mọi việc thay đổi với tốc độ nhanh hơn. Sẽ có một áp lực thật sự đối với những người tiên phong để thúc đẩy những đột phá và dẫn đầu một vài thứ mà ba chúng tôi ở đây đang cùng nhau thúc đẩy.

BÀI HỌC RÚT RA

Những điều chưa hài lòng hoặc thất vọng về sản phẩm tài khoản vãng lai đang dần xuất hiện. Sự thật là các thẻ ghi nợ trả trước chính là sản phẩm

tiết kiệm duy nhất thật sự có tăng trưởng tại Hoa Kỳ trong vòng 5 năm trở lại đây, đó cũng chính là bằng chứng cho thấy tài khoản vãng lai không đáp ứng được kỳ vọng. Đây không phải là vấn đề ở các ngân hàng đã phát hành các tài khoản này, cũng không phải là ở các chi nhánh; vấn đề ở giá trị cốt lõi của việc trao đổi đang diễn ra.

Những diễn tiến này có thể dẫn đến những thay đổi lớn nhất đối với vai trò của ngân hàng, hoặc thậm chí là phải xét lại ngân hàng là gì, lần đầu tiên kể từ khi sản phẩm tài khoản thanh toán xuất hiện. Trong một thế giới tràn ngập thông tin như hiện nay, khi dữ liệu, sự kiểm soát và tình huống là những yếu tố cốt lõi, thì một bảng sao kê hằng tháng hay chiếc thẻ vô tri vô giác không thể đáp ứng được vai trò làm nền tảng cho mối quan hệ diễn ra hằng ngày giữa người dùng với dịch vụ tài chính.

Một vài ngân hàng thông thường có thể nhìn vào Simple, Moven và Bluebird (với cấu trúc tài khoản nội tại của họ là một dịch vụ thẻ trả trước hơn là một tài khoản thanh toán truyền thống) và nghĩ rằng đây là một sản phẩm yếu thế. Những người khác có thể xem việc không phải một ngân hàng điều lệ là một bất lợi, một hạn chế với mô hình kinh doanh này. Tuy nhiên, các ngân hàng thế hệ mới với những tài khoản thế hệ mới đang chứng tỏ rằng họ có những giá trị cốt lõi tốt hơn cho khách hàng so với các ngân hàng trước đây trong phần lớn trường hợp, thông qua các tiện ích của mình.

Nguy cơ đối với Chase hay Wells Fargo không xuất hiện trong ngắn hạn, tuy vậy nó vẫn dẫn đến việc đóng cửa đến 6.000 ngân hàng có giá trị tài sản dưới 1 tỉ USD. Tại sao vậy? Vì các ngân hàng này đã tin rằng mô hình truyền thống trong đó hệ thống chi nhánh và những sản phẩm như thẻ tín dụng, vay vốn và trả góp, hoặc khả năng bước vào một chi nhánh và nói

chuyện với nhân viên ngân hàng tại Main Street chính là lợi thế khác biệt của mình.

Các ngân hàng thế hệ mới có thể tạo ra giá trị khổng lồ. Dù có nhiều điểm tương đồng, mỗi ngân hàng thế hệ mới lại có một cách tiếp cận khác nhau đối với trải nghiệm giá trị của mình. Trong mỗi trường hợp, họ đều cố gắng giải quyết một vấn đề nào đó mà các ngân hàng không giải quyết được, và họ làm việc này dựa trên chi phí hoạt động thấp hơn nhiều, với mức độ cam kết xây dựng trải nghiệm cho khách hàng trực tuyến là cao hơn nhiều. Các ngân hàng thế hệ mới tìm kiếm cách thức tương tác với khách hàng sao cho thật hiệu quả. Họ cũng cung cấp những dịch vụ và chức năng ngân hàng cơ bản, nhưng trải nghiệm trực tuyến thì hoàn toàn vượt trội so với các ngân hàng thông thường. Chính điều này làm nên chuyện.

Khách hàng tương tác với các ngân hàng thế hệ mới trên nền tảng trực tuyến ngày càng nhiều; trong khi chỉ cách đây khoảng 3 năm những người này có thể được xếp vào phân khúc khách hàng dẫn đầu trào lưu, thì ngày nay họ chỉ là những người bình thường đang tìm kiếm một dịch vụ tốt hơn.

Sau đây là một số tiện ích cơ bản khiến các ngân hàng thế hệ mới khác biệt so với các ngân hàng thông thường và tài khoản vãng lai truyền thống:

1. Quy trình mở tài khoản và gia nhập thực hiện hoàn toàn trên mạng – không cần ký thẻ.

2. Hoạt động trên điện thoại di động rất mạnh với ứng dụng di động đóng vai trò cốt lõi trong trải nghiệm hằng ngày của khách hàng.

3. Khả năng nhận tiền gửi từ xa và tùy chọn thanh toán hóa đơn điện tử.

4. Tập trung vào các công cụ tiết kiệm, vào nhận thức cũng như sức khỏe tài chính của khách hàng.

5. Cam kết mạnh mẽ đối với dịch vụ khách hàng.

6. Các phát kiến mới xung quanh hoạt động thanh toán.

Kết quả của cách tiếp cận nhiều tiện ích này là sự hình thành nên một số nguyên tắc chính, cũng là hồi chuông cảnh báo đối với các tổ chức tài chính truyền thống.

Đăng ký khách hàng mới

Nếu một ngân hàng yêu cầu đơn đăng ký trên giấy kèm theo chữ ký trên thẻ để mở tài khoản, thì đây là rắc rối lớn. Có khoảng 9 trên 10 ngân hàng trên nước Mỹ ngày nay vẫn đòi hỏi phải gặp gỡ trực tiếp thì mới mở tài khoản được, vì họ cần quá trình nhận dạng tại chi nhánh, một chữ ký trên giấy, và nạp tiền vào tài khoản tại chi nhánh. Đối với các khách hàng thế hệ 9X, một ngân hàng sẽ trở nên lạc quẻ ngay nếu áp dụng các tiếp cận này. Nếu một ngân hàng muốn nhìn thấy số lượng tài khoản mở mới giảm từ 40-70% trong vòng 5 năm tới, thì cứ việc giữ vững chính sách này. Nên nhớ, đây không phải là việc được quy định chính thức. Các nhà lập pháp Hoa Kỳ không đòi hỏi một chữ ký trên thẻ hay việc mở tài khoản tại chi nhánh. Nếu như vậy thì Bluebird, Moven và Simple đã bị đóng cửa từ lâu rồi.

Đương nhiên, Bluebird cũng cung cấp cho khách hàng lựa chọn đến lấy thẻ của họ tại các siêu thị Walmart, điều này giúp giải quyết một vấn đề lớn liên quan đến phân phối sản phẩm trong phân khúc khách hàng mà họ nhắm tới.

Một yếu tố khác của nguyên tắc này là, các ngân hàng thế hệ mới đang hướng tới hai chỉ số quan trọng: chi phí thu hút khách hàng mới và chi phí phân phối – cả hai đều phải thấp xuống. Nếu họ có thể tạo ra được mức độ tăng trưởng khách hàng mới như bất cứ ngân hàng tầm trung nào ở Hoa Kỳ, nhưng lại làm được việc đó với chi phí chỉ bằng một phần mười, thì thị trường và các nhà phân tích sẽ nghĩ gì về các ngân hàng không có khả năng làm điều đó? Khi nào thì mọi thành viên hội

đồng quản trị của các ngân hàng sẽ đứng dậy và đòi hỏi ai đó xử lý vấn đề này? Đến một lúc nào đó, khi các ngân hàng thế hệ mới đã chứng minh được khả năng thu hút khách hàng mới với hiệu quả về mặt chi phí tốt hơn rất nhiều so với các ngân hàng dựa vào hệ thống chi nhánh, thì các chi nhánh sẽ trở thành gánh nặng thay vì là lợi thế. Và thời điểm này đang đến gần.

Hoạt động trực tuyến là ưu tiên số một

Nếu quy trình mở tài khoản mới không đòi hỏi khách hàng phải download một ứng dụng, và nếu không có động cơ gì khiến khách hàng sử dụng ứng dụng mỗi ngày, thì chúng ta đang bỏ lỡ một yếu tố cơ bản trong bí quyết thành công của ngân hàng thế hệ mới – trên thực tế, người dùng đã sử dụng các kênh trực tuyến cho các dịch vụ ngân hàng nhiều hơn đáng kể so với việc sử dụng chi nhánh[20].

[20] Xem BANK 3.0 để xem phân tích chi tiết về vấn đề này.

Thẻ, séc hay sao kê không phải là vấn đề quan trọng

Ngày nay, giá trị của một tài khoản ngày nay không phải là việc lưu trữ tiền mặt hay thanh toán – những tiện ích này đã được cung cấp với bất kì tài khoản vãng lai cơ bản nào, dù có là sản phẩm trả trước hay một tài khoản thanh toán đầy đủ. Giá trị nằm ở chỗ nó kết nối tôi với tiền của tôi theo một cách mới. Kiểm soát và nhận biết là ý tưởng chủ đạo của rất nhiều ngân hàng thế hệ mới, và cũng là tính năng phổ biến nhất trên nền tảng số.

Khách hàng đo lường tài khoản vãng lai của mình thông qua khả năng sử dụng ứng dụng trên di động và website, chứ không phải qua các tiện ích của sản phẩm. Khi nói đến việc tương tác với khách hàng, những giá trị tăng thêm trong trải nghiệm hằng ngày sẽ khiến người dùng dễ dàng tiếp cận và sử dụng các dịch vụ ngân hàng hơn.

Các khoản phí

Một trong những nguyên nhân khiến các chương trình trả trước bùng nổ và được ưa chuộng chính là khả năng tính trước các khoản phí. Trái ngược với suy nghĩ của nhiều người, các ngân hàng không cần phải có một tài khoản vãng lai miễn phí thì mới có thể thành công hơn. Phần lớn các chương trình trả trước ngày nay đều có một khoản phí nhỏ hằng tháng. Tại sao? Vì bản thân tài khoản vãng lai thông thường là một sản phẩm rất khó bán.

Vậy doanh thu đến từ đâu? Nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực này đang thử nghiệm doanh thu theo thời điểm, những giá trị cộng thêm vào tài khoản cơ bản và khả năng thu phí. Trong tương lai, có khoảng

14 loại doanh thu phát sinh từ việc mở một tài khoản ngân hàng cơ bản, như việc thanh toán hóa đơn, gửi tiền từ điện thoại, thấu chi ngay lập tức hay tiền mặt khẩn cấp, PFM, các dịch vụ bảo mật, cùng với việc giảm các tiện ích truyền thống như thanh toán khẩn cấp, chấm điểm tín dụng, phát hành thẻ quà tặng, báo giá bảo hiểm, bảo hiểm dụng cụ, thậm chí là tích hợp scan mã vạch.

Matt Wilcox, phó chủ tịch cao cấp phụ trách chiến lược kinh doanh trực tuyến cho Zions Bancorporation, đã ước tính cơ hội dành cho những khoản phí này hàng năm lên tới 100 USD/khách hàng. Sau đây là một vài ví dụ[21]:

[21] Xem Jim Marous, "Đưa đồng tiền vào tiền di động", Finextra, 26/10/2013.

- Chi trả hóa đơn: 20 USD
- Mở tài khoản trực tuyến: 15 USD
- Các giải thưởng/ chương trình dành cho người bán hàng: 15 USD
- Giao dịch P2P cấp cao: 6 USD
- Xếp hạng tín dụng: 8 USD
- Phát hành thẻ quà tặng: 12 USD

- Báo giá bảo hiểm/doanh thu từ việc giới thiệu khách hàng: 15 USD.

Những doanh thu có được tại từng thời điểm có khả năng khiến một tài khoản trên di động thu được nhiều lợi nhuận hơn so với một tài khoản cơ bản hoặc tài khoản vãng lai thông thường.

Với việc minh bạch hóa chi phí đang ngày càng trở nên hết sức quan trọng, khách hàng sẽ không chấp nhận phí phạt 30-35 USD cho việc thấu chi, các chi phí ẩn cho các dịch vụ và giao dịch mà ngay từ đầu họ không hề biết là sẽ phát sinh. Tuy vậy, họ sẽ sẵn sàng chi trả cho các giá trị cộng thêm.

Chương 10
Những trải nghiệm được khách hàng yêu thích

Gần đây, những phương pháp tăng doanh thu và doanh số đã bắt đầu mất tác dụng và đi vào chỗ gút mắc, và như chúng ta đã khám phá trong các chương trước, bản thân các chi nhánh ngân hàng đã không còn là cách hợp lý và đơn giản nhất để khách hàng tương tác với ngân hàng khi cần đến sự giúp đỡ từ ngân hàng hay các tổ chức tài chính. Hệ thống chi nhánh chắc chắn không phải là kênh duy nhất cần đến quá nhiều sự đầu tư với kỳ vọng làm tăng doanh số. Nắm bắt được cơ hội tăng doanh số trong tương lai là việc đòi hỏi phải có một tư duy và những kỹ năng hoàn toàn khác so với những điều đang được áp dụng trong các bộ phận marketing trong các tổ chức tài chính thông thường. Cần phải có kỹ năng xây dựng những trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng, chứ không phải chỉ là viết ra những thông điệp hay ho nữa.

Gần đây, có một sự thay đổi tinh tế và dễ nhận thấy trong việc tương tác với khách hàng, điều này có thể thay đổi cốt lõi cách chúng ta nhìn nhận và đánh giá hoạt động marketing và thu hút khách hàng trong tương lai.

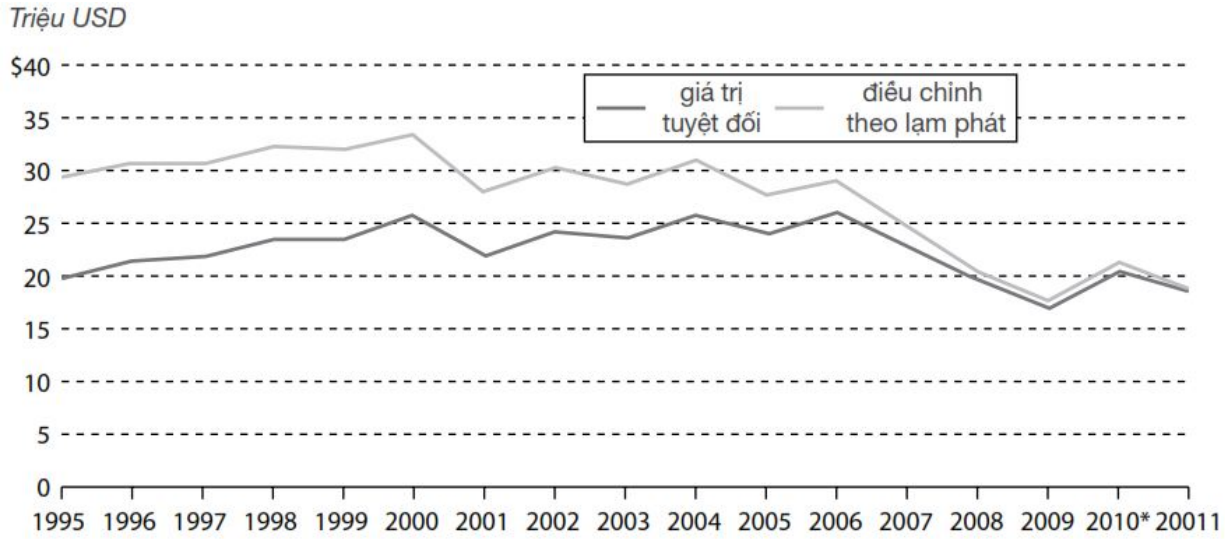
Marketing và nghiên cứu hành vi mua sắm khách hàng cũng như tâm lý học thường thức, chúng đã định sẵn một cách tiếp cận tương đối tiêu chuẩn nhằm xây dựng nền tảng của doanh nghiệp. Ở đó, đầu tiên cần xác định một đối tượng hoặc phân khúc khách hàng nhất định, hoặc xây dựng đủ nhận diện thương hiệu để thu hút được sự chú ý cần thiết đối với sản phẩm hoặc dịch vụ. Để làm được như vậy, cách thức thường gặp nhất, đối với ngành ngân hàng nói chung, là đầu tư nhiều hơn cho marketing và quảng cáo nhằm

hướng người tiêu dùng đi đến một chi nhánh để tương tác với một nhân viên ngân hàng, hay có lẽ là khuyến khích khách hàng gọi điện đến cho ngân hàng. Rộng hơn, những nỗ lực marketing quảng bá thương hiệu thường tập trung vào việc thuyết phục người tiêu dùng rằng tổ chức của mình là "ngân hàng tốt nhất", có lãi suất tốt nhất và có nhiều chi nhánh gần nơi mình sống. Thêm vào đó, các ngân hàng thường xuyên đưa ra những thông điệp xoay quanh các chiến dịch marketing để quảng bá những sản phẩm gợi sự chú ý của khách hàng. Kế đến sẽ là phương pháp thử và sai cho việc xây dựng nhận diện thương hiệu, nó nhắm đến khách hàng với một thông điệp nhất định, nhưng rồi chủ yếu là ngân hàng ngồi chờ khách hàng liên hệ lại; hóa ra, đây lại là cách gia tăng doanh số được sử dụng từ nhiều thập kỷ nay.

THẤT BẠI CỦA VIỆC NHẮC NHỞ THƯƠNG HIỆU QUA TRUYỀN THÔNG

Từ cuối những năm 1990, khi Internet xuất hiện, các phương tiện truyền thông và tiếp thị truyền thống đã bắt đầu tuột dốc, và đây là xu hướng diễn ra tuy chậm nhưng lại là không tránh được. Một phần nguyên nhân đơn giản nằm ở hiệu quả ngày càng giảm sút của chính bản thân việc phát sóng trên các kênh truyền thông, như báo giấy. Năm 2012, ngành này chứng kiến tình trạng doanh thu quảng cáo xuống thấp kỷ lục (sau khi điều chỉnh theo tỷ lệ lạm phát) kể từ năm 1950, hoặc như việc gửi thư trực tiếp đã bắt đầu lao dốc từ năm 2005. Trong trường hợp của các kênh truyền hình, sự phổ biến của công nghệ DVR (đầu thu kỹ thuật số) và các dịch vụ truyền hình trực tuyến như Netflix hay Hulu đã kéo theo những thay đổi rất lớn về tính hiệu quả của quảng cáo trên truyền hình, vì 75% hộ gia đình tại Anh và Mỹ có đầu thu kỹ thuật số nói rằng họ sẽ bỏ qua quảng cáo (theo khảo sát Di động của Motorola năm 2013). (Xem Hình 10.1). Trong tình

hình này, có một thay đổi khó nhận ra hơn, nhưng đang dần dần hiện diện rõ ràng hơn, sẽ thách thức những định nghĩa cơ bản về marketing.



Hình 10.1. Chi phí cho quảng cáo truyền hình (điều chỉnh theo lạm phát) đã giảm 30% trong 15 năm qua (tính theo triệu USD)

** Số liệu của năm 2010 đã được điều chỉnh*

Ghi chú: Chỉ số lạm phát được điều chỉnh dựa trên giá trị USD năm 2011. Chỉ có các quảng cáo và các kênh truyền hình nói tiếng Anh phát sóng các chương trình tin tức mới được tính.

Nguồn: Trung tâm nghiên cứu BIA/Kelsey và Pew

Trong thập niên 1940 và 1950, nhiều công trình quan trọng ở mảng nghiên cứu thị trường và marketing cùng nhiều lý thuyết đã xuất hiện, những điều này thống lĩnh toàn bộ lĩnh vực tiếp cận khách hàng trong suốt 60-70 năm qua. Cốt lõi của những ý tưởng này rơi vào hai tiền đề cơ bản. Đầu tiên là tìm hiểu thật sâu sắc những động cơ thúc đẩy hành vi mua sắm

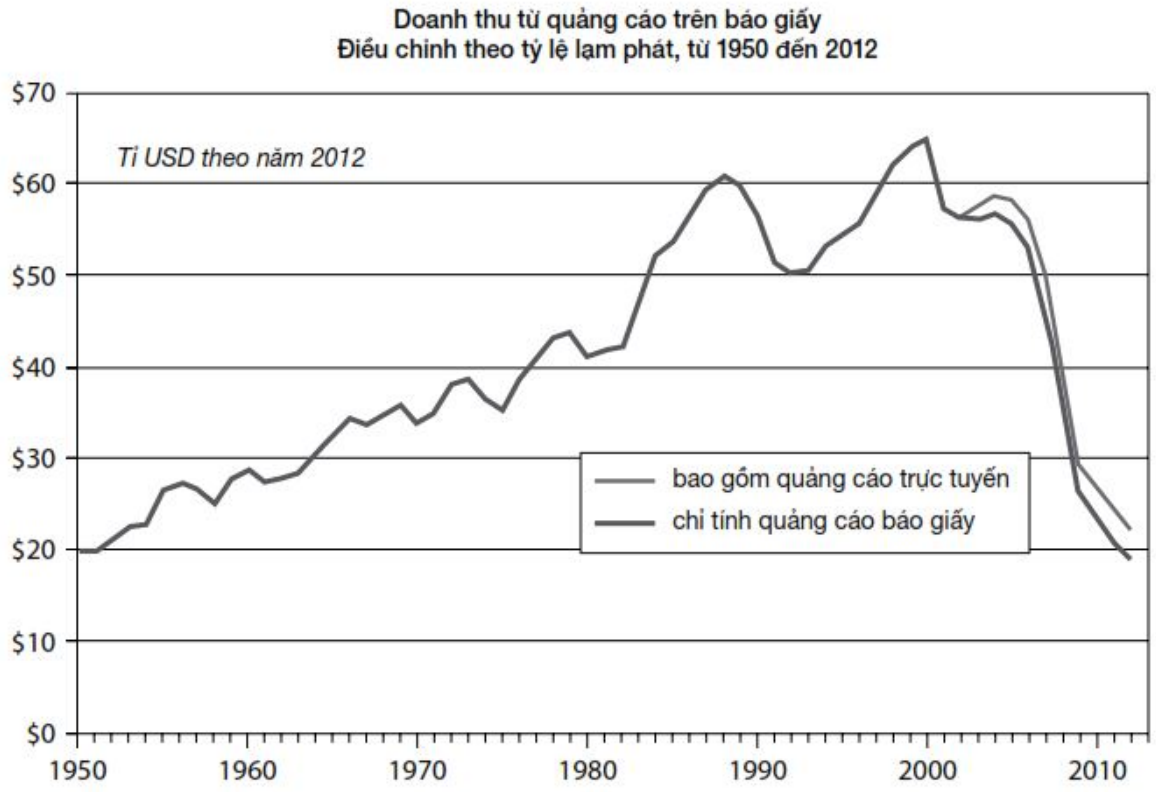
và mong muốn của con người – đại diện tiêu biểu là hai nghiên cứu "Lý thuyết động cơ con người" và "Kim tự tháp nhu cầu" vô cùng nổi tiếng của A. H. Maslow. Thứ hai là hàng loạt nghiên cứu về những điều ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của người tiêu dùng, và ý tưởng cho rằng người tiêu dùng chọn lựa một sản phẩm hay một thương hiệu là do các kích thích ngấm ngầm đã gợi nhắc tâm trí họ – quá trình nhấn mạnh hình ảnh thương hiệu và những giá trị cốt lõi của nó qua thời gian thông qua thông điệp thương hiệu và quảng cáo lâu dài. Hai nguyên tắc cơ bản trong marketing và nghiên cứu hành vi tiêu dùng này đã làm nền tảng cho công việc của các nhà quảng cáo và marketing trong suốt gần một thế kỷ.

Dựa vào đó, các nhà quảng cáo và marketing đã nỗ lực không ngừng để cải thiện khả năng hiểu thấu các phân khúc khách hàng, hành vi của người tiêu dùng, vấn đề tâm lý liên quan đến việc đưa ra các thông điệp đặc biệt trong điều kiện khách quan có thể dẫn đến việc nhắc nhớ thương hiệu vào một thời điểm nào đó trong tương lai, hoặc một hành động trong thời gian ngắn phản hồi một mong muốn hay một nhu cầu đã được nhận biết. Cũng có những người, trong một thời gian, đã tìm cách tinh giản tính hiệu quả của những hoạt động này thành một vài công thức đơn giản, áp dụng được cho một đối tượng khách hàng hay một phân khúc – như áp dụng nghiên cứu thị trường, sử dụng các câu hỏi phỏng vấn nhóm, các số liệu đo lường ấn tượng và tỷ lệ chuyển đổi nhãn hiệu.

Cũng có những người khác tin rằng những bậc thầy thật sự trong nghệ thuật này là những nghệ sĩ sáng tạo nhất và có tài năng thiên bẩm, những người thường xuyên tìm kiếm các chiến dịch mới, những quảng cáo mới, những thông điệp có khả năng khơi gợi xuất sắc đối với người tiêu dùng mục tiêu, những người sẽ mang về thắng lợi to lớn cho nhãn hàng, nhận

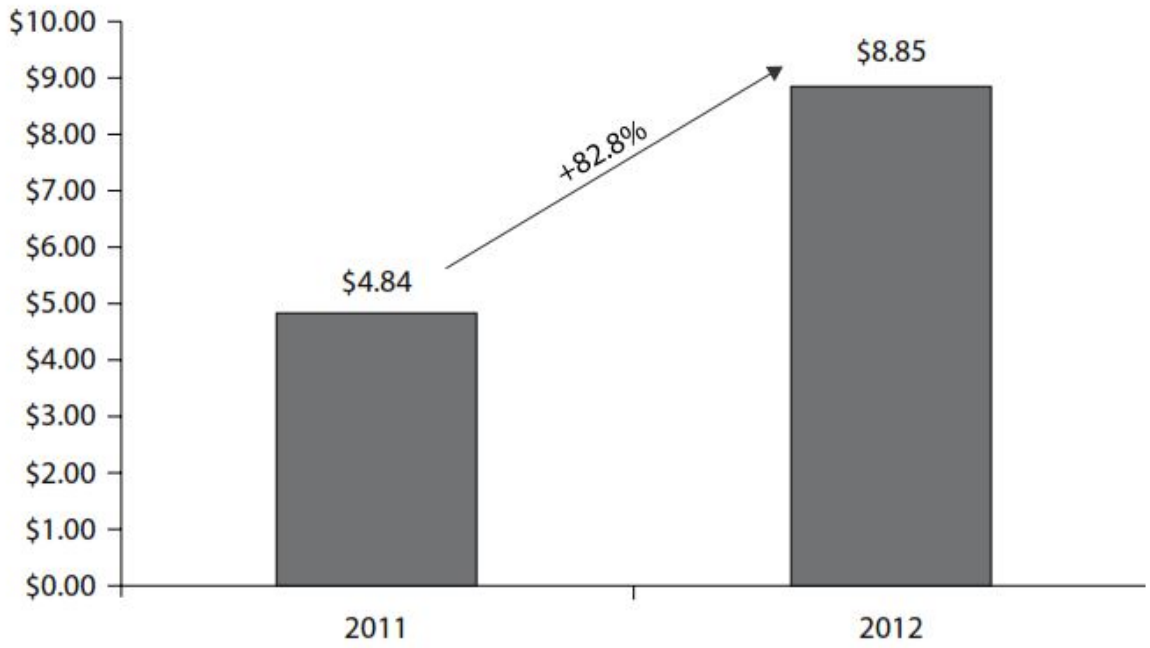
được một cơn mưa giải thưởng trong ngành quảng cáo đã ghi nhận tài năng sáng chói của mình. Song, thực tế thường liên quan đến mức trung bình.

Ngày nay chúng ta đang chứng kiến những kênh thông tin truyền thống bắt đầu tuột dốc về tính hiệu quả; và với sự nở rộ của các kênh truyền thông, môi trường dành cho các thông điệp nhắc nhở thương hiệu đang ngày càng bị lu mờ. (Xem Hình 10.2 và 10.3). Chính sự hỗn loạn cộng với sụt giảm hiệu quả đã khiến các chiến dịch phát sóng trên các kênh truyền thông trở nên ngày càng kém sinh lời, và vì thế chúng ta đang chứng kiến một quá trình tái định vị mạnh mẽ nhằm định rõ mục đích của chi phí quảng cáo, sao cho có thể chuyển chi phí sang hướng di động, mạng xã hội và các kênh trực tuyến trong thời gian gần đây, nhằm tìm kiếm một kênh truyền thông mới có thể thay thế các kênh đang tuột dốc.



Hình 10.2. Doanh thu từ quảng cáo trên báo giấy hiện thấp dưới mức những năm 1950

Nguồn: Carpe Diem blog, Hiệp hội báo chí Hoa Kỳ.



Hình 10.3. Quảng cáo trên di động bùng nổ trong vài năm trở lại đây.

Quảng cáo trên mạng Internet đã được dự đoán sẽ tăng trưởng 15% mỗi năm từ năm 2012 đến năm 2015 và sẽ chiếm 66% tổng mức tăng cho chi tiêu cho quảng cáo toàn cầu.

— Báo cáo của Zenith Optimedia, tháng 6/2013

Nhưng vấn đề không chỉ ở chỗ phương thức phát sóng quảng cáo đang thất bại (hoặc giảm hiệu quả), mà là ở những điều gì có thể khiến người tiêu dùng nhớ đến thương hiệu của anh giữa một đại dương các thông điệp

đang ngày càng phình rộng ra, ngày càng đậm cảm giác tất cả đều tựa tựa nhau.

Dù chiến lược tiếp cận khách hàng của các ngân hàng có là gì đi nữa, nhận biết và xây dựng thương hiệu không thể chỉ hoàn toàn dựa dẫm vào việc tìm kiếm khán giả. Cũng không phải là vấn đề hướng dẫn khách hàng hay địa lý dân cư; mấu chốt là ở việc khách hàng giới thiệu cho nhau và có được trải nghiệm khách hàng tuyệt vời. Đám đông có thể rất dễ thay đổi, nhưng cũng có thể trở thành tài sản lớn nhất của ngân hàng. Những thương hiệu như Snapchat, What's App, WeChat, hay Instagram đều được xây dựng hoàn toàn dựa trên sự giới thiệu qua lại của đám đông và thông tin truyền miệng. Kickstarter đã giúp tạo nên thành công(1) không thể tin được cho nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp và cho những ý tưởng sản phẩm mới, phần lớn là nhờ sức mạnh của đám đông.

[1] "Top 10 câu chuyện khởi nghiệp thành công", CNBC, tháng 8/2012, www.cnbc. com/id/48725154.

Những bài phỏng vấn trong chương này sẽ phân tích những thay đổi trong trải nghiệm khách hàng ở lĩnh vực dịch vụ tài chính bán lẻ – hành trình của khách hàng, những cách thức mà công nghệ thay đổi cách chúng ta tương tác, kỳ vọng của khách hàng và những chuyển biến to lớn của tất cả những điều trên. Mức độ của những thay đổi này lớn đến mức nhiều nhà marketing chuyên nghiệp tin rằng cần phải tái tư duy về quá trình bán hàng, cũng như tái tư duy về giá trị đặc biệt của các tổ chức tài chính trong chuỗi giá trị. Các thương hiệu chiếm lĩnh tương lai của dịch vụ tài chính sẽ không còn được xây dựng dựa trên chi phí marketing khổng lồ (dù việc này cũng có thể giúp phần nào); mà phải dựa trên việc mang lại giá trị thật sự cho người tiêu dùng cuối.

James Moed, giám đốc phụ trách danh mục khách hàng nhằm thiết kế dịch vụ tài chính tại IDEO[(2)], là một trong những doanh nghiệp trong ngành đang nỗ lực để tái định vị cách chúng ta tương tác với khách hàng trong lĩnh vực dịch vụ tài chính. Anh đang sống tại London, nhưng cũng làm việc khắp nơi tại châu Âu và trên toàn thế giới.

[2] James sau đó đã rời khỏi IDEO, nhưng đây là chức danh của ông vào lúc đó.

Brett: James, hãy cho chúng tôi biết anh đã tham gia bao lâu trong lĩnh vực "trải nghiệm khách hàng" (hay "trải nghiệm người dùng")? Tôi biết anh cũng từng làm việc trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm.

James: Trong vài năm gần đây, tôi làm việc với IDEO, doanh nghiệp có 25 năm hoạt động trong lĩnh vực này. IDEO đã thay đổi từ một công ty thiết kế sản phẩm thành một công ty thiết kế sản phẩm và trải nghiệm trong khoảng 20 năm trở lại đây, khi mà việc "bán" một sản phẩm đơn thuần là không còn khả thi nữa. Khi ngày càng có nhiều thứ được sản xuất với chi phí rất rẻ tại Trung Quốc, thì các doanh nghiệp và khách hàng của IDEO đã nhận ra rằng để cạnh tranh được, anh không chỉ cần có một "thứ", anh cần phải hiểu rõ trải nghiệm xung quanh nó. Và đó chính là cách chúng tôi xây dựng những điều như dịch vụ tài chính hay dịch vụ chăm sóc sức khỏe.

Brett: Tương tác giữa người với máy tính (HCI – tức Human-computer interaction) đã ra đời cách đây vài thập niên, nhưng thiết kế trải nghiệm khách hàng chính thức trở thành một lĩnh vực riêng biệt vào lúc nào nhỉ? Anh nghĩ khi nào thì nó sẽ trở thành một yếu tố chủ chốt?

James: Brett, điều anh đề cập đã diễn ra từ vài năm nay – hiển nhiên vào lúc tôi bắt đầu làm việc trong lĩnh vực thiết kế vào khoảng 10 năm trước đây. Đến nay thì thiết kế đã dần trở nên quan trọng. Các ngành công nghiệp khác đã nhận ra tầm quan trọng của trải nghiệm khách hàng khi thị

trường giờ đây đã thay đổi và người tiêu dùng trở nên kén chọn hơn. Các nhà bán lẻ nhận ra điều này đầu tiên, rồi đến các nhà phân phối. Và hiển nhiên khi các công ty trực tuyến ngày càng phổ biến, họ sớm nhận ra là mình không thể cứ quẳng bừa bãi hàng loạt dữ liệu lên một tờ giấy phát cho công chúng; họ cần phải tạo ra một điều gì đó mà công chúng có thể tương tác được. Điều thú vị khi làm việc tại một nơi như IDEO nằm ở chỗ chúng tôi bắt đầu nhìn thấy những ngành khác chuyển sang trực tuyến và nhận ra cách một khách hàng tương tác với chúng tôi – dù đó là ở một địa điểm, hay qua một màn hình, hoặc qua các kênh và các địa điểm khác – đều ảnh hưởng đến cách chúng tôi nghĩ về định vị thương hiệu và cân nhắc xem liệu khách hàng có muốn dành thời gian và tiền bạc cho thương hiệu của chúng tôi hay không. Điều này bắt đầu trong lĩnh vực dịch vụ tài chính cách đây khoảng 6-7 năm, hiện tại chúng tôi nhìn vào ngành vận chuyển, dịch vụ của chính phủ, đây là những ngành mà anh thường xem là cứng nhắc, không uyển chuyển và sẽ không bao giờ suy nghĩ thông cảm cho khách hàng, nhưng họ đã bắt đầu nhận ra trải nghiệm khách hàng là quan trọng.

Brett: Kỳ vọng của khách hàng đã thay đổi như thế nào, đặc biệt là dưới tác động của công nghệ như iPad, cảm ứng đa điểm và các ứng dụng di động? Anh nghĩ những điều gì đã nâng cao kỳ vọng của khách hàng đối với trải nghiệm chung về sản phẩm, ít nhất là trên phương diện trực tuyến?

James: Điều lý thú nằm ở chỗ kỳ vọng của khách hàng về những gì họ có được từ trải nghiệm, hoàn toàn chịu tác động và chi phối từ chính những gì họ nhận được từ những trải nghiệm trước đó. Hiển nhiên, khi tôi làm việc cùng các tổ chức tài chính, đôi khi tôi cũng nhận ra những hồi chuông cảnh tỉnh khi các khách hàng không chỉ so sánh các tổ chức này với các ngân hàng hay các công ty thanh toán khác, mà còn so sánh với những nhà bán lẻ lớn, trải nghiệm khách sạn và những dịch vụ tương tự. Chúng tôi thấy nhiều

người đang ở mức độ rất cơ bản, họ bắt đầu trông đợi nhiều hơn vào sự đơn giản hóa, cách thức sắp xếp thông tin sao cho sinh động và trực quan hơn (bằng hình ảnh), sao cho rõ ràng, mạch lạc và dễ thấy được điểm chính yếu. Khách hàng đang tìm kiếm những việc được sắp xếp cho gọn, và đặc biệt là họ mong muốn có ít bước hơn. Có rất nhiều trải nghiệm người dùng tuyệt vời hơn, trong những ngành khác, những chuyên gia thiết kế tương tác với khách hàng, rất nhiều điều khác đang nhắm đến việc cắt giảm các bước thực hiện; bản thân các dịch vụ tài chính thì đang học hỏi để có thể làm được điều đó. Nhưng điều thú vị hơn cả là anh bắt đầu thấy được những lối so sánh và ẩn dụ mới (biểu hiện của tư duy và trải nghiệm thay đổi chăng?).

Tại IDEO, chúng tôi đã làm việc trên một sản phẩm được gọi là "ví ảo" cho Ngân hàng PNC vài năm trước, và một phần trong những hình ảnh minh họa là một biểu đồ cột có thể cùng lúc thể hiện tất cả các khoản tiền của bạn (cụ thể hơn, nó cho bạn thấy số tiền thay vì các tài khoản khác nhau). Biểu đồ cột này được lấy cảm hứng từ việc nhìn cách những người trẻ chơi trò chơi điện tử. Những cách tương tác mới này tạo ra các so sánh mới trong cách chúng ta bắt đầu kỳ vọng nhìn thấy dữ liệu được thể hiện trực quan và tương tác với chúng. Cũng như bạn có một thanh thể hiện "mức sống" trong trò chơi điện tử, thanh này cho bạn biết những điều bạn muốn trong cuộc sống. Sự tương tác và phản hồi ngay lập tức là rất quan trọng, nhưng đồng thời những cách thể hiện bằng hình ảnh cũng đang bắt đầu làm thay đổi kỳ vọng của chúng ta.

Brett: Thật thú vị, ngành tài chính đang học hỏi từ nhiều ngành và lĩnh vực khác. Anh đã nói về những ảnh hưởng mà các trò chơi tạo ra cho việc thiết kế, chẳng hạn như vậy. Đối với riêng quá trình thiết kế, những tương tác với khách hàng mà IDEO tham gia thực hiện thường sẽ có vẻ gì? Mất

bao lâu để các anh thiết kế nó? Hãy kể cho chúng tôi nghe một vài dự án khác mà các anh đã tham gia và những dự án này thường được thực hiện như thế nào?

James: Đối với một dự án thông thường, chúng tôi thường nói về thiết kế và những sáng kiến mới phải hội tụ những yếu tố: điều đang được mong muốn, điều có thể thực hiện được và điều có khả năng tồn tại lâu dài. Rất nhiều quá trình đưa ra những phát kiến ở nơi khác được bắt đầu từ những gì có thể thực hiện được, họ thường bắt đầu từ công nghệ, hoặc họ bắt đầu từ những điều cụ thể mà công việc kinh doanh đang đòi hỏi. Chúng tôi thì luôn bắt đầu từ con người, từ việc quan sát hành vi của họ.

Một vài dự án chúng tôi đã thực hiện vài năm trước đây đã trở nên khá nổi tiếng với Bank of America, và sau đó dự án này đã phát triển thành một sản phẩm mang tên Keep the Change (tạm dịch: Giữ lại tiền thừa). Bank of America tìm đến với chúng tôi và nói, "Chúng ta có thể làm gì để giúp các bà mẹ, các gia đình tiết kiệm được nhiều hơn, và tiết kiệm lâu dài hơn?". Bước đầu tiên của quá trình này không phải chỉ là thực hiện một loạt các khảo sát thị trường, cũng không phải chỉ là ngồi đọc hàng tá dữ liệu, mà là tìm đến và trải nghiệm tại từng gia đình, cùng với những người mẹ, với gia đình họ, và quan sát hành vi của họ. Tôi đoán phần quan trọng nhất của quá trình này là anh sẽ bắt đầu ngừng việc chỉ đơn thuần quan sát những giao dịch của họ là gì, và sẽ bắt đầu nhận ra vai trò của tiền và nhiều yếu tố khác đối với cuộc sống và các giá trị của họ trên tầm bao quát hơn. Có nghĩa là chúng tôi gặp gỡ không phải với hàng tá người, nhưng có thể chỉ là 10 hoặc 20 người và ở cùng họ 2 đến 3 giờ đồng hồ để trải nghiệm cuộc sống của họ, đi làm những việc vặt với họ, quan sát họ khi họ lên kế hoạch chi tiêu, quan sát họ tương tác với các gia đình khác hoặc người khác, và nhìn thấy

những nhu cầu tiềm ẩn ở mức cao hơn so với việc liệu họ cần hay không cần viết một tấm séc.

Điều thú vị là chúng tôi đã quan sát được một nhóm các bà mẹ có cùng một hành động như nhau, ví dụ như làm tròn số các hóa đơn khi thanh toán cho công ty công ích; họ sẽ làm tròn một hóa đơn từ 27,50 USD thành 30 USD, một phần vì như thế sẽ đơn giản hơn cho họ vì rất nhiều người không thích phải tính toán, và một phần vì họ nghĩ họ đang có thêm một chút ít khoản tín dụng. Chúng tôi đã nhận ra kiểu hành vi làm tròn chi phí này. Chúng tôi bắt đầu nhận ra cơ hội đang xuất hiện, và từ những cơ hội này chúng tôi bắt đầu thảo luận và đưa ra hàng loạt những ý tưởng khác nhau, những cách thực hiện khác nhau đối với những nhu cầu mà chúng tôi thấy. Một trong những điều chúng tôi rút ra được từ quá trình này là nhận ra có một nhu cầu để biến việc tiết kiệm trở nên tự nhiên và dễ dàng hơn hiện nay nhiều. Chúng tôi cũng nhận ra rất nhiều bà mẹ thật sự rất trân trọng việc tiết kiệm, và tự hào rằng họ có thể tiết kiệm, chứ không phải vì họ trân trọng tỷ lệ lãi suất cao. Chính điều này đã dẫn đến dự án Keep the Change, trong đó ý tưởng cơ bản là lấy phần thanh toán từ thẻ ghi nợ, làm tròn nó đến con số gần nhất, và đưa phần tiền lẻ này vào tài khoản tiết kiệm. Sản phẩm này đã trở thành một sản phẩm thành công và rất phổ biến, không chỉ dừng lại trong thế giới các bà mẹ. Nó đã thu hút được khoảng 10 triệu khách hàng mới, 3 tỉ USD tiền tiết kiệm mới, tất cả chỉ khởi đầu từ việc quan sát cách con người hành động và quản lý tiền của họ trong cuộc sống hằng ngày.

Brett: Dự án đó ước tính được triển khai trong bao lâu?

James: Anh biết đấy, một dự án thông thường sẽ được triển khai trong khoảng từ 8 đến 16 tuần, nhưng thời gian đó chỉ đủ để chúng tôi xây dựng ý tưởng mở đầu. Dự án này cũng mất thời gian như thông thường, nhưng chúng tôi còn phải lặp đi lặp lại quy trình. Chúng tôi đã rút ra được rất

nhiều từ việc quan sát đa dạng và đa diện, sau đó chúng tôi lọc lại và có được một vài tiềm năng chính. Chúng tôi xem xét những hướng tiềm năng này theo nhiều góc nhìn ý tưởng khác nhau, rồi đúc rút thành một vài ý tưởng cụ thể mà chúng tôi nghĩ có khả năng sẽ thành công. Sau đó chúng tôi tìm ra rất nhiều cách để thiết kế các ý tưởng này, rồi rút lại còn một vài thiết kế mà chúng tôi nghĩ có tính khả thi trên phương diện công nghệ, trên phương diện thiết kế, và trên phương diện tổ chức.

Điều sẽ xuất hiện là chúng tôi nhận ra người ta không còn đưa ra những quyết định tài chính quan trọng tại ngân hàng nữa. Họ đưa ra những quyết định này tại nơi bán xe hơi, tại bệnh viện; họ đưa ra những quyết định này ngay tại thời điểm cần thiết.

– James Moed, IDEO

Brett: Anh nhắc rất nhiều đến hành vi khách hàng, và đặt bản thân mình vào bức tranh chung để quan sát cách con người tương tác với nhau. Đối với ngành ngân hàng và dịch vụ tài chính, tại một số địa điểm cụ thể, tại những thời điểm cụ thể, chúng ta thực hiện các thao tác và quyết định do chịu một số thói quen có được khi thực hiện các công việc hằng ngày. Anh nghĩ khách hàng sẽ tương tác với các dịch vụ tài chính sẽ thay đổi như thế nào trong vòng vài năm tới? Kỳ vọng và yêu cầu đối với các tổ chức dịch vụ tài chính sẽ thay đổi như thế nào để mang được các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ vào cuộc sống của mọi người?

James: Điều sẽ xuất hiện là chúng tôi nhận ra người ta không còn đưa ra những quyết định tài chính quan trọng tại ngân hàng nữa. Họ đưa ra những quyết định này tại nơi bán xe hơi, tại bệnh viện; họ đưa ra những quyết định này ngay tại thời điểm cần thiết. Một trong những điều lớn nhất mà chúng ta sẽ cần phải thấy chính là các công cụ tài chính, thông tin và ứng dụng, và những thứ tương tự như vậy sẽ sống cùng chúng ta qua những

thời điểm ra quyết định. Những thời điểm đó có thể là "Ồ, tôi vừa ra ngoài và mua một ít bia", và một ứng dụng sẽ nhắc nhở anh, "Này, anh đã tiêu nhiều tiền vào việc mua bia lắm rồi. Anh có muốn theo dõi khoản chi tiêu này không?". Nhưng nó cũng có thể là một điều gì đó tinh tế hơn khi anh đến bệnh viện và có thể truy cập vào tài khoản ngân hàng và có thể giúp anh đưa ra ngay một quyết định cân bằng về việc anh phải trả bao nhiêu tiền cho một cuộc phẫu thuật nào đó hoặc anh có thể đưa ra dự định tài chính cho nó trong tương lai. Chúng ta sẽ thấy sự nở rộ của các ứng dụng và công cụ đặc biệt, không chỉ vì các ứng dụng đã trở nên sành điệu và APIs rất lý thú, mà là vì tâm lý của con người khi thật sự suy nghĩ về tiền bạc. Họ cần tiền và những quyết định về tiền bạc sẽ thay đổi tùy theo tình huống. Trong vòng vài năm sắp tới, tôi tin tưởng và hy vọng rằng chúng ta sẽ được thấy những công cụ tài chính khác nhau nở rộ và được xây dựng dựa trên những nhu cầu khác nhau và các tình huống khác nhau trong cuộc sống của con người.

Brett: Đối với nhiều tổ chức tài chính, họ vẫn chỉ quan tâm đến việc quảng cáo. Chúng tôi chỉ cần tiếp tục bán sản phẩm. Chính mối quan hệ với khách hàng – sự tương tác, quá trình – sẽ trở thành một thành phần quan trọng, nếu không muốn nói là quan trọng hơn, việc quảng cáo sản phẩm đơn thuần.

James: Điều này là không tránh khỏi. Nếu nghĩ đến một điều có khả năng trở thành nguy cơ thật sự làm thay đổi cả một ngành, vậy thì điều đó có dễ dàng với ngành ngân hàng như với ngành viễn thông hay không.

Như anh cũng biết, các ngân hàng tạo ra lợi nhuận khi khách hàng vay một khoản tiền, sử dụng tín dụng; nhưng đối với nhiều tổ chức, hoạt động ngân hàng mỗi ngày, việc quản lý tài chính hằng ngày, những việc chiếm đến 90% các hoạt động tài chính trong cuộc sống của chúng ta lại chỉ dẫn đến các khoản lỗ. Điều gì sẽ xảy ra nếu anh có thể chuyển sang ngân hàng

khác? Đột nhiên, tất cả thời gian họ đầu tư vào việc giúp anh quản lý tiền bạc mỗi ngày sẽ không còn giá trị gì đối với họ nữa. Các ngân hàng sẽ buộc phải tương tác nhiều hơn. Họ sẽ phải đưa ra những sản phẩm có giá trị hơn rất nhiều đối với cuộc sống mỗi ngày của chúng ta. Họ sẽ phải tìm ra những mô hình kinh doanh trong đó họ được khuyến khích để giải quyết những nhu cầu tiền bạc hằng ngày của chúng ta theo cách thật sự có lợi cho chúng ta, vì một khi việc thay đổi tài khoản trở nên đơn giản, rất nhiều mô hình kinh doanh sẽ bị thách thức.

XÂY DỰNG SỰ ỦNG HỘ, CHỨ KHÔNG PHẢI NHẮC NHỞ

Mục tiêu trong quá khứ là xây dựng tính nhận biết thương hiệu, và thúc đẩy việc nhắc nhở thương hiệu trở nên hiệu quả hơn theo thời gian. Trước đây những chiến dịch marketing và các cơ sở dữ liệu marketing đã được thiết kế nhằm vào một phân khúc đối tượng nhất định với một sản phẩm được cho là có thể phù hợp với phân khúc đó, và có thể sẽ mang lại tỷ lệ thu hút khách hàng cao hơn cách tiếp cận đại trà. Tất cả những điều này trong quá khứ đều dựa trên tính hiệu quả của các kênh truyền thông truyền thống để thu hút sự chú ý, khiến khách hàng "nhìn thấy" hoặc bị ấn tượng, như cách ngành quảng cáo thường nói.

Một cách thức khác mà các nhà marketing thường nói đến chính là nhắc nhở thương hiệu, có nghĩa là làm thế nào để người tiêu dùng nhớ lại một thương hiệu được quảng cáo và mua sản phẩm đó sau khi nhìn thấy quảng cáo. Nhưng với việc hiệu quả của những thông điệp truyền thống ngày càng giảm sút, làm thế nào các tổ chức có thể xây dựng được tính gợi nhớ thương hiệu và thu hút được sự chú ý? Họ không thể làm được điều đó, họ cần phải xây dựng sự ủng hộ và phải tuyên truyền.

Khi mạng xã hội nổi lên, chúng ta đã thấy nhiều cộng đồng và đám đông tập hợp để thể hiện một hành vi chung hoặc phản ứng lại trước một số

thông điệp nào đó. Trong một vài trường hợp, đó chỉ đơn giản là một đoạn video được lan truyền, và trong một số trường hợp khác là các chuyển biến từ đám đông hoặc sự tuyên truyền lan rộng – ví dụ như Phong trào chiếm Phố Wall được phát động từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, hoặc phong trào Mùa xuân Ả Rập.

Trong quá khứ, nhận diện thương hiệu, về một phương diện nào đó, đã được giúp sức bằng việc truyền miệng. Tuy vậy ngày nay, các thương hiệu hoàn toàn có thể xuất hiện từ số không để rồi trở thành một thế lực đằng sau một doanh nghiệp khởi nghiệp trị giá hàng tỉ đô, và tất cả được xây dựng dựa trên việc giới thiệu lẫn nhau. Các thương hiệu như Twitter, YouTube, và kể cả Facebook đều được xây dựng trong thời gian tính bằng tháng với chi phí cho việc quảng cáo bằng không hoặc gần như bằng không, nhưng họ đã trở thành một trong những thương hiệu lớn nhất và được biết đến rộng rãi nhất trên toàn thế giới.

Trong những ví dụ kể trên, không tồn tại một phương thức quảng cáo chiến lược nào nhắm đến việc tạo ra trào lưu và sự ủng hộ lan rộng cho những sản phẩm như Instagram hay Twitter. Sự ủng hộ cũng thay đổi thất thường hơn khi so với việc nhận diện thương hiệu truyền thống vốn được xây dựng kĩ lưỡng, mặc dù về bản chất thì việc giới thiệu cho người khác cũng chính là xây dựng nhận diện thương hiệu. Hãy lấy Facebook làm ví dụ điển hình. Nghiên cứu gần đây cho thấy lứa tuổi teen (ít nhất là ở Hoa Kỳ) đang từ bỏ Facebook hàng loạt[3], nguyên nhân chủ yếu là vì nó đã trở nên không còn sành điệu – từ khi thế hệ cha chú hay ông bà bắt đầu sử dụng Facebook thì cảm giác đã không còn được như trước nữa rồi.

[3] Ryan Tate, "Facebook đã 'chết và bị chôn' trong giới teen, và điều đó với Facebook cũng tốt thôi", Wired UK, 27/12/2013.

Ban đầu, chúng ta có thể vô cùng nhanh chóng tạo ra sự ủng hộ một sản phẩm, nhưng đám đông thì luôn thay đổi, vì thế họ có thể quay lưng cũng nhanh chóng không kém. Việc Yahoo! mua lại Tumblr vào đầu năm 2013 đã nhanh chóng tạo ra một làn sóng phản đối mạng xã hội mới trước đó được xem là sành điệu này(4).

[4] Neha Prakash, "Mạng xã hội dậy sống trước tin đồn Yahoo mua lại Tumblr", Mashable, 19/05/2013.

Tuy vậy, lợi ích có được từ sự ủng hộ và giới thiệu của người tiêu dùng vượt xa tất cả những mặt trái của nó. Sự ủng hộ này, khi được xây dựng đúng đắn, sẽ giúp mang lại cho thương hiệu sự tín nhiệm đáng kể, đồng thời tạo ra cảm giác thân thuộc rộng rãi đối với người dùng trong khi chi phí là vô cùng ít ỏi. Sự ủng hộ cũng có thể được nhân rộng tốt hơn so với bất cứ cách tiếp cận xây dựng nhận biết thương hiệu truyền thống nào. Bí quyết trong việc xây dựng sự ủng hộ chính là không thông qua những chiến lược truyền thông thông thường. Sự ủng hộ thường được xây dựng thông qua đối thoại với đám đông, hoặc qua triết lý tương tác với khách hàng của từng nhãn hàng. Một điều chắc chắn là – đám đông càng cảm thấy nhãn hàng trao quyền cho họ bao nhiêu, họ lại càng tương tác với nhãn hàng nhiều bấy nhiêu, và sự ủng hộ, giới thiệu lại càng có cơ hội diễn ra bấy nhiêu.

Hơn 4.500 phiếu khảo sát đã được phát ra cho từng trang mạng xã hội của các nhãn hàng trong vòng hơn 2 tháng, kết hợp với 800 cuộc phỏng vấn để rút ra kết luận. Nghiên cứu này cho thấy, cứ 5 người tiêu dùng thì có 4 người nhiều khả năng sẽ mua sản phẩm từ một thương hiệu họ đã nhìn thấy trên trang mạng xã hội của mình, trong số này, 83% sẵn lòng dùng thử sản phẩm.

– "Nghiên cứu của IAB cho thấy 90% người tiêu dùng ủng hộ một thương hiệu sau khi tương tác trên mạng xã hội", The Drum

Ý tưởng xây dựng thương hiệu dựa trên trải nghiệm tuyệt vời của khách hàng chính là cốt lõi trong những trao đổi tiếp theo của Lynn Teo, chủ tịch phụ trách trải nghiệm khách hàng đầu tiên tại McCann Erickson. Bà đã được tuyển dụng nhằm mang lại một cuộc cách mạng mới về quảng cáo tại McCann, khi chúng ta đang tiến vào kỷ nguyên số – và người tiêu dùng có nhiều cách để tương tác với thương hiệu hơn.

Brett: Lynn, McCann có lẽ được biết đến nhiều hơn cả với tư cách một công ty quảng cáo. Công việc kinh doanh đã thay đổi như thế nào khi công ty quyết định chuyển hướng tập trung vào trải nghiệm khách hàng?

Lynn: Có 2 yếu tố có thể giúp một người tiêu dùng tương tác với nhãn hàng. Theo cách tư duy truyền thống, anh đưa ra một kế hoạch truyền thông với một thông điệp mạnh mẽ có khả năng kết nối với người tiêu dùng, dù là trên phương diện tình cảm hay trên phương diện chức năng mà sản phẩm hứa hẹn mang lại. Thế giới mà chúng ta đang sống ngày nay đã trở nên phức tạp hơn rất nhiều, và chỉ thông điệp thôi thì không thể mang lại những tương tác anh cần cho người tiêu dùng. Đây gần như là một thế giới trong đó bất kì lời hứa nào cũng phải được truyền đạt ngay lập tức. Đó chính là điểm cản trở, và chính là lúc tất cả các công ty quảng cáo, không chỉ các công ty truyền thống, mà là tất cả các công ty quảng cáo, đều phải bắt đầu mở rộng hoạt động sao cho họ có thể xâm nhập vào nhiều yếu tố trong trải nghiệm của người tiêu dùng một cách toàn diện hơn nữa, từ nhận diện thương hiệu cho đến tận thời điểm có được sự thúc đẩy chính xác đối với người tiêu dùng, thậm chí cho đến tận khi người tiêu dùng đến cửa hàng. Chúng ta đang nhìn thấy sự chuyển đổi về nhận thức về định nghĩa trải nghiệm người dùng hoặc trải nghiệm khách hàng. Và điều này diễn ra trên nhiều kênh thông tin khác nhau.

Brett: Hiện nay, khách hàng kỳ vọng nhiều hơn vào sự chăm sóc trực tiếp, và họ đang chuyển sang nói "Tôi cần giải quyết vấn đề này", chứ không còn là "Này, tôi đã nhìn thấy một đoạn quảng cáo, và tôi biết anh có thể làm được điều tôi cần nhưng tôi sẽ không đến tận chi nhánh ngân hàng để làm việc đó đâu, tôi chỉ muốn vấn đề được giải quyết thôi". Chính yếu tố trực tiếp này đang ngày càng trở thành một tiêu chuẩn quan trọng hơn đối với kỳ vọng về một thương hiệu.

Lynn: Đúng vậy. Sự trực tiếp, và ngoài ra còn có việc nhận định sự kết hợp của nhiều yếu tố và hiểu được rằng anh phải tiếp cận với khách hàng bằng bất cứ cách nào anh ta hoặc cô ta muốn tương tác với thương hiệu tại một thời điểm cụ thể.

Brett: Để tôi hỏi chị điều này: điều gì làm nên một nhà thiết kế trải nghiệm khách hàng tốt? Chị tìm kiếm điều gì khi tìm nguồn lực để làm việc? Chị nhận ra được điểm gì ở những người làm rất tốt công việc này?

Lynn: Mọi thứ được tóm gọn lại trong 3 điều mà tôi luôn luôn tìm kiếm.

Đầu tiên, cần phải có nhu cầu về một sự tò mò không thể thỏa mãn được, vì hầu như tất cả những người thiết kế trải nghiệm khách hàng cần phải tò mò về cách thế giới vận hành xung quanh họ, và họ phải nhìn tất cả các tình huống bằng một lăng kính tươi mới, không mang theo bất cứ định kiến nào vào. Chỉ khi anh làm được như vậy, anh mới có thể nhìn ra những cơ hội như họ.

Phẩm chất thứ hai mà tôi tìm kiếm chính là sự thông cảm. Anh "thông cảm" hiện đang được nhắc đến trong rất nhiều cuộc đối thoại liên quan đến sự nghiệp. Chúng ta không thể thoát ra khỏi sự thật rằng, người tiêu dùng về bản chất cũng chỉ là con người. Họ muốn được lắng nghe, họ muốn được kết nối với nhãn hàng một cách tình cảm hơn. Khi những vấn đề với khách

hàng không được giải quyết sẽ khiến họ cảm thấy rất bực tức. Có được sự cảm thông sẽ khiến một người thiết kế trải nghiệm khách hàng đặt mình vào tình huống đó để biết được rằng họ luôn ở vai trò phục vụ khách hàng, và đưa ra những giải pháp để giải quyết những vấn đề mà khách hàng phải đối mặt mỗi ngày.

Điều thứ ba, tôi phải nói rằng chính là theo kịp với tốc độ thay đổi chóng mặt của công nghệ và xu hướng mới. Nếu anh không theo kịp với những xu hướng này, anh không có khả năng thiết kế trải nghiệm khách hàng hợp lý vì không nắm bắt được những nền tảng để tương tác với khách hàng.

Brett: Tuyệt vời! James và chị đều đã miêu tả những điều về một ngành công nghiệp vô cùng sôi động. Trong vòng 5 đến 10 năm trở lại đây, đã xuất hiện những thay đổi không ngừng. Chúng ta đang đối mặt với nhiều công nghệ mới, và như chị nói là những cách thức mới để tiếp cận khách hàng. Trong bối cảnh của những thay đổi đầy bất ngờ như hiện nay, các tổ chức nói chung sẽ phải làm gì để ứng dụng kịp thời các phương pháp và mô hình mới vào việc tương tác với người dùng?

Người tiêu dùng về bản chất cũng chỉ là con người. Họ muốn được lắng nghe, họ muốn được kết nối với nhãn hàng một cách tình cảm hơn. Khi những vấn đề với khách hàng không được giải quyết sẽ khiến họ cảm thấy rất bực tức. Có được sự cảm thông sẽ khiến một người thiết kế trải nghiệm khách hàng đặt mình vào tình huống đó để biết được rằng họ luôn ở vai trò phục vụ khách hàng.

– Lynn Teo, trưởng bộ phận trải nghiệm khách hàng, McCann Erickson

Lynn: Đây thật sự là một câu hỏi hay. Các tổ chức cần phải thường xuyên tự thử thách chính mình để chuẩn hóa năng lực, và bổ sung thêm năng lực của mình. Tôi thậm chí có thể nói rằng cần phải phá vỡ những mô hình

hiện tại về cách tổ chức đội ngũ. Trong bất kì ngành công nghiệp nào, không chỉ riêng ngành quảng cáo, cũng đã có những cách vận hành đội ngũ từ trước đến nay. Anh cần phải đủ can đảm để nói rằng "Có thể mô hình này không còn hoạt động hiệu quả nữa" hoặc "Có thể việc chỉ để một người viết lời quảng cáo làm việc cùng giám đốc sáng tạo là không đủ nữa", vì đó là những mô hình đã tồn tại từ những ngày đầu tiên tôi bắt đầu làm việc tại Bell Labs. Điều quyết định chiến thắng ở đây là mang những kỹ năng khác nhau ra áp dụng, và đồng thời cũng là khả năng tổ chức đội ngũ sao cho tất cả mọi người biết rằng ý kiến của mình được tôn trọng và có giá trị, trong khi cũng cần vạch ra khuôn khổ công việc của đội ngũ. Chính vì thế mà cần đến tổ chức, vì khi anh phải hoạch định một không gian, anh cần đưa ra một số giới hạn chung nhất về những vai trò cơ bản phải có ở từng giai đoạn, sau đó anh trao quyền cho người tiếp theo. Có thể sau đó một chuyên viên chiến lược mạng xã hội sẽ tiếp nhận công việc và tiếp tục nó, và sau đó cũng tương tự như vậy. Điều này nghe có vẻ đơn giản, nhưng cần có rất nhiều kế hoạch chuẩn bị mà nhiều tổ chức phải làm để đảm bảo tất cả những kỹ năng mới mà mọi người mang lại đều được tận dụng một cách đúng đắn.

Brett: Khi chúng ta bắt đầu nghiên cứu những mô hình tổ chức được xây dựng để phục vụ khách hàng và tạo nên những trải nghiệm tương tác với khách hàng, điều này sẽ ảnh hưởng thế nào đến cấu trúc của tổ chức?

Lynn: Bước đầu tiên chính là phá vỡ những lối mòn cũ. Tôi thích ý tưởng đột phá từ bản thân một tổ chức. Có một số kỹ năng và một số năng lực nhất định đã nằm sẵn trong bản chất của một vị trí trong hệ thống đòi hỏi một người A phải nói chuyện với người B và trách nhiệm được chuyển giao. Đây là một việc khó, vì tất cả mọi người trong tổ chức đều hy vọng rằng họ có khả năng làm được điều này. Đây chính là lúc mà các công ty tư

vấn và các tổ chức tài chính cần tự đặt ra cho mình câu hỏi khó nhằn, chính là "Chúng ta đang sống trong một thế giới rất phức tạp, nhưng tôi cũng cần những người có khả năng giao tiếp một cách thật sự rõ ràng".

Mấu chốt ở đây là không sợ việc phá vỡ tất cả. Có thể thành lập một bộ phận chuyên trách với mục tiêu duy nhất là đột phá khỏi các lối mòn cũ, và bộ phận này ngày càng đóng vai trò quan trọng. Không có khả năng và tư duy này, chúng tôi hiểu rằng chúng tôi sẽ không thể tận dụng được trọn vẹn tiềm năng của mỗi cá nhân. Quyết định của mỗi tổ chức ở đây chính là dám dũng cảm thử những kết hợp khác nhau và tôi có thể nói là dám vứt bỏ cả một số cơ cấu tổ chức quyền lực đã từng tồn tại trong tổ chức, vì chúng ta cần phải đổi hướng tất cả mọi người để tập trung vào người tiêu dùng. Chỉ khi đó thì cả công ty và đối tác tư vấn mới cùng thắng được. Điều này đòi hỏi khả năng quản lý thay đổi rất tốt, cũng như đòi hỏi việc trao quyền cho nhiều người có trách nhiệm khuyến khích những thay đổi.

TƯƠNG TÁC KHÁCH HÀNG 3.0

Để giới thiệu về Jim Marous, có một câu nói trích từ trang blog của ông nói về "Khách hàng 3.0" và kỳ vọng của họ(5).

5 Trích dẫn dưới sự cho phép từ Chiến lược Marketing ngành ngân hàng của Jim Marous.

Khách hàng 3.0 không được định nghĩa bằng những thông số nhân khẩu học như độ tuổi, thu nhập, địa lý hay giới tính nữa. Thay vào đó, họ được định nghĩa bằng cách họ tận dụng những công nghệ mới để đáp ứng nhu cầu cá nhân của mình.

– Jim Marous, trang blog Chiến lược marketing ngân hàng

Các phương tiện thông tin truyền thống không còn đủ sức để thu hút khách hàng mới hoặc chuyển khách hàng sang dịch vụ khác. Những công cụ marketing trực tuyến, như quảng cáo đeo bám (tức re-targeting)(6), phải trở

thành một phần của tất cả các ngân hàng và một bộ phận của các công cụ quảng cáo cho các tổ chức tín dụng.

[6] Quảng cáo đeo bám trực tuyến (Re-Targeting): cách thức một mạng quảng cáo nhận diện được lĩnh vực mà độc giả quan tâm và đưa các quảng cáo sản phẩm – dịch vụ thuộc lĩnh vực đó đến với họ trên toàn bộ website (có trong mạng lưới) mà họ truy cập. (ND)

Dù Khách hàng 3.0 vẫn nhạy cảm về giá, họ sẽ sẵn sàng trả tiền cho một sản phẩm giúp tiết kiệm thời gian và/hoặc tiền bạc trong dài hạn. Các ngân hàng và tổ chức tín dụng không nên nhìn nhận dấu hiệu này thành thông điệp "miễn phí lúc nào cũng tốt", mà phải xem đây là cơ hội để xây dựng các dịch vụ thật sự khác biệt. Điều này cũng thống nhất cho các giải thưởng được tài trợ nếu phần thưởng này nhắm đến một đối tượng nhất định và dễ sử dụng.

Các ngân hàng và tổ chức tín dụng cần vô cùng chủ động trong việc tương tác với khách hàng sử dụng các mạng xã hội để đăng tải những phàn nàn của họ. Thông thường thì cách tốt nhất để đáp trả một cách công khai là sử dụng chính kênh mà khách hàng đã sử dụng để thông báo kết luận cho công chúng.

Đứng trên phương diện bán hàng, sử dụng các công cụ trên mạng xã hội như nút Yêu thích hoặc Kết bạn là không đủ. Các kênh truyền thông xã hội phải được tận dụng bằng những nỗ lực bán hàng chủ động và đo lường được bất cứ lúc nào có thể (Xem thêm báo cáo của Financial Brand về chiến dịch trị giá 200 triệu USD của Navy Federal Credit Union trên Facebook). Các kênh như YouTube cũng được sử dụng thành công để quảng bá, giáo dục và củng cố trải nghiệm khách hàng.

Theo dõi các trang web gợi ý và nhận xét dịch vụ cần phải là một phần trong công việc marketing và trải nghiệm khách hàng tại ngân hàng. Hơn

nữa, cũng như đối với nhà hàng và các doanh nghiệp bán lẻ, ngân hàng và các tổ chức tín dụng cần phải tìm kiếm những nhận xét tích cực trên mạng từ các khách hàng hài lòng như một phần của công việc tương tác khách hàng mỗi ngày.

Một vài ngân hàng chủ động theo dõi các hoạt động trên mạng xã hội của khách hàng không chỉ để tìm kiếm sự hài lòng mà còn để xây dựng một hình ảnh vững chắc hơn và đồng thời quyết định sức ảnh hưởng trên mạng xã hội của mình có mạnh mẽ hay không. Nếu bỏ qua yếu tố riêng tư, khả năng xác định sức ảnh hưởng trên mạng xã hội của khách hàng sẽ là một công cụ marketing đầy quyền năng trong thời gian tới.

Đột phá trong góc nhìn của Khách hàng 3.0 có thể không phải dưới dạng các chức năng hay đặc tính của sản phẩm, mà có thể là khả năng đơn giản hóa các công việc một cách nhịp nhàng nhất. Từ việc đơn giản như mở tài khoản ngân hàng đến việc xem số dư mà không cần qua nhiều bước xác định nhân thân (như trường hợp của GoBank Balance Bar), cho đến hóa đơn điện tử tức thời (Moven), các ngân hàng và tổ chức tín dụng cần loại bỏ tính phức tạp trong hoạt động ngân hàng mỗi ngày, cho phép người tiêu dùng có thể thực hiện giao dịch ngân hàng bất cứ nơi nào và bất cứ khi nào họ muốn.

Đối với người tiêu dùng thời đại số, nhu cầu gia tăng tính bảo mật và an toàn không còn là một vấn đề vượt trội hơn so với nhu cầu thử các dịch vụ trực tuyến và/hoặc trên di động nữa. Dù vậy tính bảo mật cũng có thể trở thành thiếu sót lớn nếu một sự cố lớn xảy ra trong ngành ngân hàng. Thêm vào đó, việc khách hàng trở nên thoải mái hơn trong việc chia sẻ các thông tin cá nhân sẽ cho phép các nhà marketing có thể tiếp cận dễ dàng hơn với những hiểu biết về khách hàng và cho phép họ cải thiện khả năng bám theo khách hàng, phát triển sản phẩm và giao tiếp với khách hàng.

Jim Marous là phó chủ tịch cao cấp phụ trách phát triển khách hàng doanh nghiệp cho mảng Marketing trực tiếp và trực tuyến tại New Control, dịch vụ marketing đặt trụ sở tại Chicago với văn phòng tại San Francisco. Ông cũng là chủ nhân trang blog Chiến lược Marketing ngành Ngân hàng được tín nhiệm rất cao trong ngành dịch vụ tài chính.

Brett: Jim, đối với sự thay đổi này, anh thường chia sẻ trên các phương tiện thông tin đại chúng, anh thường nói về các nghiên cứu và hành vi khách hàng, cũng như việc tương tác với khách hàng trong dài hạn. Điều này nghe có vẻ không còn là marketing truyền thống nữa rồi. Việc tương tác với khách hàng đã làm thay đổi những nguyên tắc hoặc lĩnh vực marketing dựa trên tất cả những công nghệ mới và các lĩnh vực nghiên cứu mới này?

Jim: Thay đổi chủ yếu chính là sự phá vỡ hoàn toàn quá trình bán hàng truyền thống. Trong quá khứ, người ta đến ngân hàng để hỏi thông tin về các dịch vụ, và họ có thể đến một trong số ba hay bốn chi nhánh ngân hàng gần khu vực họ sinh sống, thì ngày nay, phần lớn việc mua sắm (đối với các sản phẩm và dịch vụ ngân hàng) được thực hiện trực tuyến. Có nhiều quá trình nghiên cứu trước khi mua và thậm chí là quyết định mua được thực hiện trực tuyến và thông qua lời tư vấn của những người khác, trong khi chi nhánh ngân hàng là nơi cuối cùng mà họ tìm tới. Dù nghiên cứu của Gallup và những người khác vẫn chỉ ra rằng nhiều khách hàng vẫn thích đến chi nhánh để mở tài khoản hơn, nghiên cứu của chúng tôi lại cho thấy một phần nguyên nhân của điều này có thể là do các ngân hàng chưa thực hiện được việc xây dựng khả năng mở tài khoản trực tuyến một cách suôn sẻ. Thêm vào đó, thay đổi lớn nhất chính là việc chúng ta cần phải tiếp cận người tiêu dùng trước cả khi họ bước chân vào chi nhánh, nghiên cứu những dữ kiện mà chúng ta thu thập được từ khía cạnh khách hàng, cả trong nội bộ ngân

hàng và bên ngoài, đồng thời xây dựng quy trình bán hàng từ rất lâu trước khi người tiêu dùng bước vào chi nhánh.

Brett: Những kỹ năng mà chúng ta đang tìm kiếm, trước đây thường được các nhà quảng cáo và marketing trong ngày vạch ra một lịch trình hay một kế hoạch thông tin đại chúng hoặc các chiến dịch họ sẽ tung ra trong suốt một năm. Chẳng hạn, tháng 1 họ có thể quảng bá vay thế chấp, tháng 2 là cho vay doanh nghiệp vừa và nhỏ, vào tháng 3 là thẻ tín dụng, nhưng rõ ràng là người tiêu dùng không mua các sản phẩm này chỉ trong một tháng.

Vậy ngân sách dành cho việc bán sản phẩm của các ngân hàng và cách các ngân hàng quảng bá sản phẩm của mình đã thay đổi như thế nào? Liệu các chiến dịch quảng cáo có biến mất?

Jim: Rất nhiều lần, khi có những cuộc trao đổi trên các chương trình như thế này, chúng ta thường chỉ nói về các ngân hàng lớn. Nhưng đáng tiếc là phần lớn các ngân hàng hiện nay có quy mô nhỏ hơn rất nhiều và không có khả năng điều khiển hay tiếp cận thông tin khách hàng. Về câu hỏi của anh, hiện nay đang phổ biến tình trạng ngân sách được rót vào ngày càng nhiều cho cái mà chúng ta gọi là marketing dựa trên sự kiện hoặc marketing theo dòng đời sản phẩm. Khi anh vừa mới mở một tài khoản ngân hàng, có rất nhiều nguồn lực được đổ vào giai đoạn chào mừng ban đầu trong khoảng 90 ngày tương tác đầu tiên. Sau đó khi anh bắt đầu bước vào quá trình tương tác tiếp theo, chúng tôi sẽ lấy những thông tin mà chúng tôi đã có, và sẽ cố gắng thực hiện việc marketing dựa trên hành vi của khách hàng. Đó có thể là các hành vi mua sắm, có thể là hành vi đối với tài khoản, hay thậm chí có thể là hành vi trên mạng xã hội, nơi chúng tôi có thể có những dấu hiệu tốt hơn về việc khách hàng đang làm gì và khi nào. Với mục tiêu cuối cùng là tiếp cận khách hàng trên những kênh mà họ mong muốn, tại thời điểm đưa ra quyết định, thông qua phương tiện truyền thông

có khả năng hấp dẫn họ nhiều nhất – đây là sự chuyển đổi to lớn đã xảy ra đối với các tổ chức tài chính, khi mà trong quá khứ, như anh đã nói, có rất nhiều ngân hàng sử dụng cách tiếp cận dựa trên các chiến dịch như vậy. Vẫn còn một số ngân hàng sử dụng cách này, nhưng lợi nhuận thật sự đến từ khả năng tiếp cận khách hàng tại thời điểm họ đưa ra quyết định, có thể là quyết định hệ trọng cả đời như chuyển nhà, sinh con hay kết hôn, hoặc thay đổi tài chính có khả năng ảnh hưởng đến hành vi mua sắm của họ.

Brett: Tôi đã từng hỗ trợ một số nghiên cứu khá thú vị với đội ngũ chủ chốt tại châu Âu của Deloitte trong vòng vài tháng trở lại đây, và một trong số những điều chúng tôi đang nghiên cứu liên quan đến hành vi mua sắm chính là chiếc thẻ tín dụng truyền thống, và cách mọi người đưa ra quyết định đối với sản phẩm này. Thật sự rất thú vị khi tìm hiểu được một phần ba số người quyết định đăng ký hoặc sở hữu thẻ tín dụng nói rằng nguyên nhân họ đăng ký thẻ chính là việc thay đổi công việc. Hoặc là họ được thăng chức và họ cảm thấy "Ồ bây giờ tôi có khả năng chi trả thẻ tín dụng rồi", hoặc họ vừa bị mất việc và nói "Ôi tôi phải tranh thủ đăng ký thẻ tín dụng khi tôi vẫn còn lịch sử tín dụng tốt với ngân hàng vì tôi sẽ cần có tiền dùng cho những trường hợp khẩn cấp cho đến khi tôi tìm được việc mới". Bây giờ, một cách cảm tính, đây không phải là cách mà một nhà marketing sẽ suy nghĩ khi muốn bán thẻ tín dụng, nhưng đây lại là những dấu hiệu thúc đẩy hành vi vô cùng rõ ràng. Sự thật là một phần ba số khách hàng mua hoặc đăng ký một chiếc thẻ tín dụng dựa trên việc họ thay đổi công việc. Jim, làm thế nào mà chúng ta tìm ra những loại dấu hiệu thúc đẩy hành vi này, hoặc mối liên hệ trong quá trình ra quyết định, để từ đó xây dựng được tương tác với khách hàng? Năng lực trọng tâm ở đây là gì? Các nghiên cứu đã được thực hiện như thế nào để đi đến những kết luận như vậy?

Hãy nhìn các nhà marketing tốt nhất, những nhà marketing trực tuyến, Amazon, Apple, Best Buy, vân vân – đó chính là tiêu chuẩn của khách hàng. Đó chính là kỳ vọng của họ. Họ kỳ vọng rằng ngân hàng, những người lẽ ra phải hiểu rõ khách hàng hơn bất cứ ai, có thể làm được tốt hơn thế. Tuy vậy, thật không may, nghiên cứu cho thấy các ngân hàng vẫn đang tụt hậu rất xa trong việc marketing nhắm vào một đối tượng cụ thể.

– Jim Marous, phó chủ tịch cao cấp phụ trách phát triển phân khúc khách hàng doanh nghiệp cho mảng Marketing trực tiếp và trực tuyến, New Control

Jim: Tôi nghĩ rằng Lynn và James đều sẽ đồng ý rằng các nhà marketing cho các tổ chức tín dụng, nói chung, đã tạo ra một sự cân bằng rất cẩn trọng giữa những điều họ thật biết về khách hàng và những điều họ để cho khách hàng thấy rằng mình biết. Đó là bởi vì có quá nhiều thông tin có sẵn, có quá nhiều hiểu biết về khách hàng đến nỗi anh cần phải cảnh giác về hiệu ứng Big Brother[7], đặc biệt là đối với các tổ chức tín dụng. Khi chúng ta nhắc đến sự thay đổi trong công việc và những thứ tương tự như vậy, những thông tin này được tìm ra không phải chỉ từ các cuộc trò chuyện trên mạng xã hội có thể được theo dõi, mà thường được tìm thấy thông qua hành vi người dùng trên mạng. Người dùng thay đổi thông tin trên trang LinkedIn của họ hoặc thay đổi cách họ tìm kiếm nhiều thứ khác vì khi một người thay đổi công việc, họ không chỉ cần tìm thẻ tín dụng. Trong nhiều trường hợp, họ sẽ mua một chiếc xe mới, hoặc có thể mua đồ nội thất, thậm chí có thể đổi chỗ ở. Tất cả những điều này, cộng với những thay đổi trong công việc, là những điều chúng ta, những chuyên viên marketing, có thể sử dụng để tiếp cận khách hàng. Trong nhiều trường hợp, người tiêu dùng sẽ lo lắng về việc chúng ta biết quá nhiều về họ, nhưng thực chất những thông tin này

cho phép chúng ta tránh được thứ mà ngày nay nhiều người gọi là "thư rác" hay "email rác" hay "thư và tin nhắn rác trên mạng".

[7] Big Brother: Chương trình truyền hình thực tế trong đó người tham gia phải cùng sống trong một ngôi nhà với những người chơi khác, và tất cả mọi hoạt động đều được camera thu lại để trình chiếu cho khán giả. (ND)

Brett: Có nghĩa là trọng tâm và được thiết kế riêng cho từng khách hàng?

Jim: Chính xác là như vậy. Người tiêu dùng ngày nay đã quen với điều đó. Tôi nghĩ về những điều James vừa nói lúc nãy, hãy nhìn các nhà marketing tốt nhất, những nhà marketing trực tuyến, Amazon, Apple, Best Buy,... Đó chính là tiêu chuẩn của khách hàng. Đó chính là kỳ vọng của họ. Họ kỳ vọng rằng ngân hàng, những người lẽ ra phải hiểu rõ khách hàng hơn bất cứ ai, có thể làm được tốt hơn thế.

Tuy vậy, thật không may, nghiên cứu cho thấy các ngân hàng vẫn đang tụt hậu rất xa trong việc marketing nhắm vào một đối tượng cụ thể – hay khả năng phân tích những thông tin họ có từ đó có thể nhắm vào khách hàng một cách hiệu quả. Thực tế có đến 53% người tiêu dùng được Gallup khảo sát cho biết họ được tiếp thị một sản phẩm mà họ đã sở hữu, điều này là không thể chấp nhận được trong thời đại mà chúng ta có thể tiếp cận được tất cả những thông tin này. Đối với ý anh vừa nói, hãy nhìn vào những biểu hiện khi người dùng thay đổi công việc, trên mạng xã hội và trên các phương tiện truyền thông trực tuyến, đây là cơ hội cho ngân hàng tiếp cận hiệu quả hơn đối với người tiêu dùng. Người tiêu dùng sẽ được giới thiệu các sản phẩm thích hợp hơn cho nhu cầu cá nhân của mình.

Brett: Chúng ta đã thảo luận về năng lực marketing, nhưng nói chung marketing từ trước đến nay là việc cố gắng đẩy một thông điệp để thúc đẩy phản ứng của người dùng. Nhưng cách anh đang miêu tả marketing lại nghe

như thể anh đặt sản phẩm hoặc dịch vụ vào cuộc sống của người dùng khi họ cần đến nó, và anh kéo họ vào trải nghiệm. Đây có vẻ như là một kỹ năng hoàn toàn mới đối với những nhà marketing truyền thống mà chúng ta thấy trong các ngân hàng hiện nay. Anh có đồng tình với nhận định này không?

Jim: Anh nói hoàn toàn đúng. Một trong những công nghệ tốt nhất và kết quả trọn vẹn nhất chúng tôi đã từng được chứng kiến tại New Control hiện nay chính là thông qua việc sử dụng các công cụ "theo đuổi" khách hàng trực tuyến. Thực tế, những công cụ này dựa trên hành vi tìm kiếm của bạn để xác định xem chúng tôi nên đặt các quảng cáo trên trang bạn hay xem, hay là thu hút sự chú ý của bạn để tương tác nhiều hơn và từ đó tìm hiểu nhiều hơn về bạn, sau đó có dữ liệu tốt hơn cho những lần đặt quảng cáo tiếp theo. Hơn thế nữa, hiện nay còn có CRM "theo đuổi", công cụ cho phép kết nối hồ sơ trực tuyến với địa chỉ địa lý thật sự. Chúng tôi có thể bắt đầu từ một chương trình gửi thư trực tiếp sau đó tiếp nối bằng các phương tiện truyền thông trực tuyến để đẩy mạnh những thông điệp mà bạn đã nhận được thông qua thư. Nhưng anh cũng đúng, ở chỗ việc xây dựng nội dung sẽ ngày càng trở nên quan trọng đối với các tổ chức tài chính, vì khi người tiêu dùng được tiếp cận thông qua hành vi tìm kiếm của họ, bằng những hình thức như video ngắn hay những loại nội dung khác, những phương tiện này sẽ hiệu quả hơn rất nhiều trong việc khuyến khích khách hàng mở mắt nhìn vào những gì anh có. Cũng như anh đã nói, chúng ta đang chuyển dần từ marketing kéo khách hàng đến sang marketing đẩy sản phẩm đi, thông qua sử dụng nội dung và cách truyền tải. Đối với rất nhiều tổ chức tài chính tốt nhất trên thị trường, anh có thể chỉ cần thực hiện một bước tìm kiếm đơn giản và hãy xem cách họ làm tốt như thế nào để đưa thông điệp của họ vào vị trí trung tâm và được điều chỉnh phù hợp.

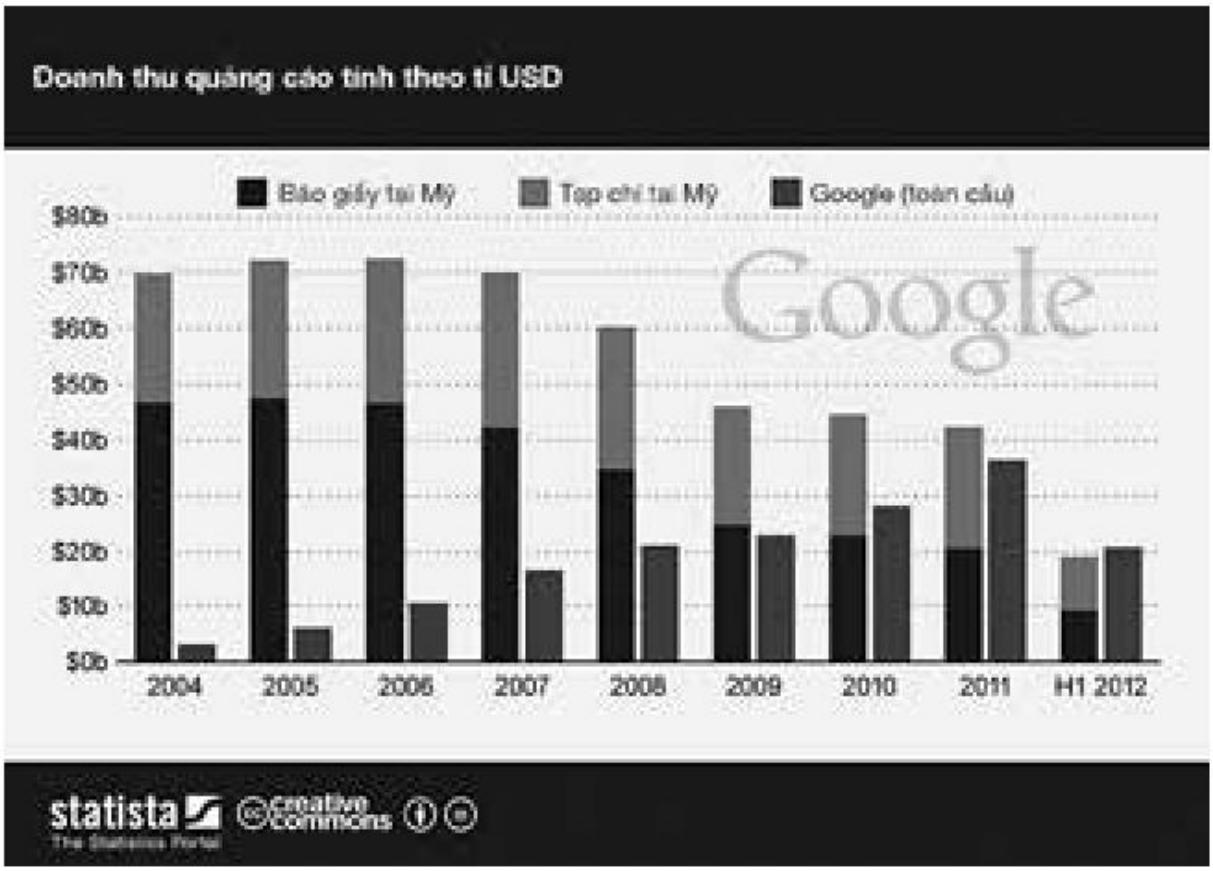
Brett: Nghe có vẻ như việc phân bổ ngân sách cũng có thay đổi đáng kể, vì như anh nói, ngân sách được đưa từ chỗ hoàn toàn dành cho quảng cáo đơn thuần đến việc đầu tư nhiều hơn cho nội dung và những thứ tương tự như vậy.

Jim: Thật sự chúng tôi chỉ vừa mới chạm được đến bề mặt của lĩnh vực di động. Hiện nay có rất ít tổ chức tài chính sử dụng được khả năng của di động và khả năng định vị địa lý để mở ra những thời cơ mới, và khiến công việc trở nên hiệu quả hơn nhờ cách nhìn từ câu hỏi ở đâu và khi nào.

TƯƠNG LAI CỦA TƯƠNG TÁC KHÁCH HÀNG: VƯỢT TRÊN MARKETING

Nếu những xu hướng hiện nay tiếp tục đúng, thì bộ phận marketing ngày nay cũng bị đe dọa hệt như bộ phận chi nhánh – vì sao ư? Vì họ đang đứng trên một tấm ván đang cháy. Những phương tiện truyền thông truyền thống không còn khả năng chống chọi nổi trước sự tấn công của website và di động, và sau 15 năm tiến bộ, các phương tiện cũ cuối cùng cũng đã chào thua. Trên thực tế, vào năm 2012, Google đã đạt được doanh thu vượt trên tất cả các báo giấy tại Hoa Kỳ đối với doanh thu quảng cáo. (Xem Hình 10.4)

Ngay cả khi báo chí và truyền hình có thể tồn tại dưới một hình thức nào đó, thì cách chúng ta quảng cáo và quảng bá sản phẩm và dịch vụ sẽ thay đổi về cốt lõi trong vòng 5 đến 10 năm tới. Những chiến dịch quảng cáo như chúng ta đã từng biết sẽ không còn cơ hội sống sót. Số liệu hoàn toàn chống lại chúng. Bạn không còn có thể cứ đưa ra một thông điệp nhắm đến một đối tượng cụ thể và có khả năng thu hút đủ sự chú ý hay ấn tượng để tạo nên đối thoại khiến cho việc phát sóng và các chiến dịch quảng cáo có thể tồn tại trong trung hạn. Đó là lý do các thông điệp phải được truyền đạt thông qua điện thoại di động, và phải phù hợp với hoàn cảnh.



Hình 10.4. Doanh thu quảng cáo của Google đã vượt doanh thu quảng cáo báo giấy vào năm 2012

** Không bao gồm doanh thu quảng cáo trên website của các báo*

Nguồn: Google, NAA, PIB

Brett: James, trong vòng 5 đến 10 năm tới, tương tác với khách hàng sẽ như thế nào đối với các dịch vụ ngân hàng và tài chính hàng ngày? Việc phân bổ ngân sách sẽ như thế nào?

James: Trong vòng 5 đến 10 năm nữa cuối cùng chúng ta cũng sẽ có một mô hình kinh doanh mới trong ngành ngân hàng đối với các dịch vụ thông thường mỗi ngày, khiến chúng tách biệt khỏi cách ngân hàng làm việc

với các khoản tiết kiệm dài hạn và các khoản vay lớn. Đây sẽ là một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới trong ngành ngân hàng, được xây dựng dựa trên việc giúp khách hàng quản lý tài chính mỗi ngày. Điều này có nghĩa là ngân hàng sẽ trở nên cá nhân hơn nhiều. Sẽ xuất hiện sự kết hợp giữa việc quản lý chi tiêu hàng ngày của chúng ta với việc chúng ta chi tiêu tại cửa hàng cũng như mọi hình thức bán lẻ khác; chúng ta sẽ sử dụng dữ liệu đó gần như được cập nhật theo từng phút, để giúp chúng ta tiết kiệm tốt hơn và chi tiêu tốt hơn. Cũng như sẽ xuất hiện việc kết hợp giữa một tài khoản thanh toán với cách chúng ta tương tác với nhà bán lẻ và những người xung quanh, với những nhãn hàng mà chúng ta là người ủng hộ trung thành, những mối quan hệ này sẽ được kết hợp với nhau nhiều hơn nhiều. Và khi đó, dựa vào nhiều loại hình dữ liệu cá nhân khác nhau, chúng ta sẽ thấy điều này tác động đến những hành động khác, như vay vốn chẳng hạn.

Hiện nay chúng ta đang dựa vào các thuật toán để xác định ai có thể vay vốn từ nguồn nào, nhưng khi các tổ chức tài chính có thể hiểu rõ chúng ta hơn, cũng như chúng ta có thể kết nối với nhau nhiều hơn, chúng ta sẽ thấy những hình thức cho vay mới giữa những người quen biết nhau, xây dựng thành cộng đồng và cho nhau vay vốn. Bằng nhiều cách, họ có thể biết được khả năng tín dụng của những người trong hệ thống của mình tốt hơn rất nhiều so với các tổ chức quy mô lớn. Chúng ta sẽ thấy những mô hình kinh doanh mới tạo ra nhiều tương tác mang tính cá nhân hơn nhiều, liên quan mật thiết hơn đến dữ liệu cá nhân và hành vi của chúng ta, hình thành giao dịch tiền bạc và các dịch vụ khác mà các ngân hàng thông thường thậm chí hiện nay còn không thể hình dung ra.

Brett: Lynn, liệu trong vòng 10 năm tới tình hình sẽ như thế nào và cách các tổ chức làm việc sẽ thay đổi như thế nào?

Lynn: Tôi sẽ tập trung nhiều hơn vào khía cạnh của những phương tiện có thể bổ sung cho ngành ngân hàng. Người ta thường nói giữa "rẻ", "nhanh" và "tốt" chỉ được chọn 2 thứ. Trong vòng 5 đến 10 năm nữa, chúng ta sẽ có khả năng để khách hàng có được tất cả những điều đó! Rõ ràng là mọi thứ sẽ trở nên rẻ tiền hơn, vì hiệu năng và ứng dụng công nghệ, nhưng "tốt hơn" mới chính là điều tôi sẵn sàng đặt hết niềm tin của mình. Trong bối cảnh ngành bán lẻ, tốt hơn đối với tôi có nghĩa là thay đổi hoàn toàn mô hình sản xuất hiện tại và cho người tiêu dùng khả năng tùy chọn cá nhân hóa mọi thứ mà họ muốn mua và mọi thứ họ nghĩ có thể họ muốn mua. Trên cương vị một người tiêu dùng, tôi sẽ đột nhiên có lựa chọn để tương tác vô cùng trực tiếp với nhà sản xuất một sản phẩm. Nếu tôi muốn mua một đôi giày, tôi có thể tùy chọn đôi giày của mình với họa tiết trang trí, màu sắc như ý muốn và đôi giày đó sẽ được giao đến tận nhà tôi sau một thời gian ngắn. Tính đáp ứng tức thời này sẽ trở thành một giai đoạn đầy hào hứng trong ngành bán lẻ, và sẽ xóa nhòa khoảng cách giữa các quốc gia, khi chúng ta không còn bị giới hạn bởi những nguồn lực của một thị trường đơn lẻ, ví dụ như thị trường Hoa Kỳ. Anh sẽ thấy hình thức kinh tế toàn cầu này diễn ra ở quy mô lớn. Đây sẽ là một giai đoạn đầy thú vị cho ngành bán lẻ.

Brett: Jim, hãy đưa chúng tôi đến tương lai 5-10 năm tới và bước vào cương vị một người làm marketing của anh. Chúng ta sẽ tạo ra những trải nghiệm khách hàng như thế nào?

Jim: Trong vòng 5 đến 10 năm tới, cũng sẽ rất khó đoán, vì tốc độ thay đổi đã trở nên thần tốc trong thời gian gần đây. Tuy nhiên, trong tương lai gần, chúng ta cũng sẽ chứng kiến nhiều động thái hướng đến tính đơn giản hóa tối đa trong ngành ngân hàng và quảng cáo ngân hàng. Điều tôi muốn nói ở đây, và James đã nhắc đến trong nhận xét đầu tiên của anh ấy về việc

"một click", chính là tôi có thể làm gì một cách vô cùng đơn giản đến mức gần như sao chép lại quá trình suy nghĩ của tôi đối với những việc tôi cần và đúng lúc tôi cần việc đó? Thật tuyệt vời khi hiện nay, chúng ta có thể lên mạng và nhìn thấy ngay những quảng cáo được nhắm đến riêng cho chúng ta dựa trên những điều chúng ta tìm kiếm trên Internet và vị trí chúng ta đang đứng. Nhưng khi anh bắt đầu nói về công nghệ của các thiết bị mang trên người, khi anh nói đến việc tìm ra vị trí anh đang ở và thời điểm anh ở đó, những điều này sẽ cung cấp nhiều thông tin hơn rất nhiều để ngân hàng có thể định hướng và tương tác với khách hàng tốt hơn. Như Lynn đã nói, điểm mấu chốt chính là từ các thông tin này để đưa ra những sản phẩm được chuyên biệt hóa, sao cho anh có thể cung cấp cho tôi điều mà Jim Marous mong muốn chứ không phải là điều 40.000 khách hàng khác trong cùng phân khúc như tôi muốn. Hơn thế nữa, mảng dịch vụ tài chính sẽ còn phát triển lớn hơn nhiều. Chúng ta đang chứng kiến bước đầu của những công ty như Moven, GoBank và Simple, tại đó chúng ta sẽ nhìn vào những công cụ cơ bản của ngành ngân hàng và nói, "Làm việc này đâu cần phải phức tạp đến thế". Và ứng dụng điều này vào việc marketing để nói rằng, "Chúng tôi có thể tìm ra nơi bạn nên đến tiếp theo trong hành trình của mình mà không cần bạn phải làm mọi thứ".

Brett: Chúng ta hãy cùng đi đến từng người để kết lại cuộc thảo luận ở đây, nếu bạn là lãnh đạo của một ngân hàng hoặc tổ chức tài chính ngay lúc này, thì bạn sẽ đầu tư vào đâu, James?

James: Tôi chắc chắn sẽ đầu tư vào một nền tảng mở cho phép nhiều nhà phát triển và nhà đầu tư đa dạng để tạo ra các phương pháp tương tác mang tính cá nhân hơn đối với việc quản lý tài chính.

Brett: Cũng có nghĩa là thử nghiệm mô hình mới. Còn Lynn, chị sẽ đầu tư vào đâu?

Lynn: Tôi sẽ muốn nhận được lãi suất xác định riêng cho tôi cho các khoản vay thế chấp và trở về với ý tưởng cá nhân hóa đến tận cùng. Tôi không hiểu được lý do các ngân hàng vẫn phải đi theo hướng áp dụng chung một mức lãi suất cho tất cả mọi người. Đó chính là điều tôi muốn thay đổi.

Brett: Một ý tưởng rất thú vị. Tôi tự hỏi một người đang đứng ở vai trò người ấn định lãi suất sẽ nói gì về điều này, Jim?

Jim: Hiện nay, khi nhìn vào tình hình ngành ngân hàng, một trong những chướng ngại vật lớn nhất mà chúng tôi đều gặp phải chính là phương thức chung để đảm bảo tính an toàn và bảo mật. Cho đến khi nào chúng ta còn chưa giải quyết được chướng ngại này, thì rất nhiều điều chúng ta đang nói đến ở đây chưa thể thành hiện thực. Tôi có lẽ sẽ lùi lại một chút, không nhìn vào tương lai xa đến thế, mà thay vào đó sẽ nói, "Chúng ta có thể làm gì để tạo ra một chuẩn mực kỹ thuật chung cho phép mọi người được bảo đảm an toàn khi giao dịch trên điện thoại di động và giao dịch trực tuyến?".

BÀI HỌC RÚT RA

Mọi việc khá là đơn giản: quy trình tạo ra doanh thu hiện nay đã không còn hoạt động được nữa. Nếu bạn đang làm việc trong một dịch vụ tài chính cá nhân hay bất cứ loại hình dịch vụ tài chính kinh doanh nào khác, doanh thu của bạn đã có thể được dự báo tương đối chính xác dựa trên cách tiếp cận theo quy trình trong suốt 50 đến 60 năm trở lại đây. Quy trình này bắt đầu bằng việc chọn lựa một phân khúc khách hàng, đưa thông điệp đến với phân khúc này thông qua các hình thức quảng cáo (gửi thư trực tiếp, quảng cáo truyền hình, quảng cáo báo chí, vân vân) sau đó chờ đợi kết quả – có thể là tại chi nhánh, hoặc bằng môi giới. Tuy nhiên, đã có sự thay đổi mang tính bản chất đối với tính hiệu quả của quy trình này. Điều này có nghĩa là nếu bạn không có doanh thu từ các hoạt động trực tuyến trong thời gian sắp tới, bạn sẽ phải đối mặt với giai đoạn khó khăn lâu dài. Mặc dù một vài hoạt

động quảng bá thương hiệu và gia tăng mức độ nhận biết thương hiệu chẳng hạn như bảng quảng cáo hay video (dù được chiếu trên ti vi hay trên các phương tiện khác như YouTube) có thể vẫn còn hiệu quả trong việc củng cố thương hiệu, nhưng những phương tiện truyền thông truyền thống đã từng là đòn bẩy cho các chiến dịch trước đây hiện đã thất bại.

Như tôi đã nhắc đến trong chương 3, nếu tổ chức tài chính chưa có sẵn một nguồn thu nhập ổn định thông qua website, di động, mạng xã hội hay nói chung là thu nhập trực tuyến, thì tổ chức này sẽ nhanh chóng phải đối mặt với câu hỏi làm thế nào để thay thế các kênh doanh thu truyền thống đang mất dần. Cách tư duy cũng hoàn toàn thay đổi. Trong ngành ngân hàng bán lẻ, nguồn thu trong vòng 30 đến 40 năm trở lại đây đều xoay quanh việc đến chi nhánh; nhưng ngày nay điều này đã nhanh chóng chuyển thành đến các kênh trực tuyến. Tuy nhiên, kể cả khi bạn đưa khách hàng đến với các kênh trực tuyến nhưng vẫn áp dụng những phương thức phân chia thị trường, định hướng khách hàng cũ, và sử dụng một chiến dịch trong đó điểm đến cuối là một trang web hoặc một ứng dụng, thì cách này cũng không hiệu quả.

Tương lai rõ ràng nằm trong việc xác định bối cảnh, như đã được định nghĩa bởi những khách mời trong chương này. Vào cuối thập niên 90, chúng ta đã nhắc đến khái niệm CRM và cá nhân hóa, nhưng chúng ta chưa từng thật sự có được một thị trường với cùng một cách vận hành. Vấn đề tồn tại trong ngành ngân hàng chính là chúng ta chưa bao giờ thật sự cần đến chuẩn chung này vì khách hàng không có sự lựa chọn nào. Khi họ muốn vay thế chấp, họ chỉ có thể đến một vài địa điểm, và kể cả lúc đó, họ cũng phải tuân theo luật lệ của chúng ta. Nhưng điều này đang thay đổi – những rào cản trong quy trình đang dần được dỡ bỏ, vì xuất hiện làn sóng những

nhà cung cấp dịch vụ tài chính mới tìm cách giải quyết những vấn đề này ngay khi chúng xuất hiện.

Đây không phải là trào lưu mới. Trong những năm cuối thập niên 90, các nhà sản xuất xe hơi cũng đã cạnh tranh trực tiếp với các ngân hàng trong lĩnh vực tín dụng mua xe tại thời điểm đặt mua ngay tại đại lý. Tuy nhiên với một sản phẩm như vay thế chấp, thẻ tín dụng, khoản vay nhỏ cho kinh doanh hoặc du lịch, bảo hiểm nhà ở và nội thất nhà ở, hay khoản vay giáo dục cho con trẻ đều khó khăn hơn nhiều để xác định thời điểm khi bạn nghĩ đến một ngân hàng. Ngân hàng nghĩ về các sản phẩm này không chỉ là cơ hội tạo doanh thu mà còn là một phần nhỏ rủi ro. Rủi ro này có thể được quản lý tốt hơn nếu tôi có thể đưa khách hàng qua một quy trình mà tôi có toàn quyền điều khiển. Nền tảng trực tuyến đã thổi bay yếu tố quản lý này ra khỏi quy trình, nghĩa là ngân hàng phải dựa vào dữ liệu để có thể đưa ra quyết định quản lý rủi ro tốt hơn – chứ không phải dựa vào một từ đơn đăng ký tại chi nhánh ngân hàng hay qua một trung gian.

James, Lynn và Jim đều nhìn thấy một tương lai thống nhất, nhưng qua những góc nhìn khác nhau. Dưới đây là một số điểm chung:

1. "Hiểu khách hàng của bạn" mang một ý nghĩa hoàn toàn khác. Một ngân hàng không thể biết một khách hàng như tôi có đang gặp phải vấn đề gì không, hay một địa điểm, sự kiện hay hành vi nào sẽ thúc đẩy tôi để tạo cơ hội cho ngân hàng hỗ trợ tôi, trừ khi ngân hàng phải thật sự nghiên cứu điều đó. Đây là những hành vi người dùng, nhưng đồng thời cũng là những bối cảnh xác định. Khi nào ngân hàng phát triển được khả năng khai thác một cách thông minh những thông tin từ dữ liệu đã có, và đối chiếu thông tin này với các cơ hội thể hiện qua hành vi hay địa điểm, lúc đó ngân hàng mới có hy vọng tăng được khả năng mang đến cho tôi một đề nghị phù hợp với nhu cầu của tôi.

2. Trải nghiệm khách hàng tuyệt vời. Khách hàng sẽ không đến với ngân hàng; ngân hàng phải tự đến với khách hàng, có nghĩa là mang đến cho người tiêu dùng giải pháp cho một vấn đề khi vấn đề đó xuất hiện. Nhưng giải pháp này không đơn thuần chỉ là một "đề nghị" cho giải pháp hay lời hứa hẹn của ngân hàng (như James có nhắc đến) mà phải là giải pháp thật sự, được cung cấp ngay lập tức. Đó là việc có thể đăng ký một khoản vay thế chấp nhà ngay tại thời điểm ký tên mua căn hộ hoặc chung cư, khả năng tải về các chức năng của thẻ tín dụng mới hoặc hạn mức tín dụng mới ngay tại cửa hàng khi tôi đang xem xét một bộ đồ ăn mới, hoặc khả năng xác nhận mức phí bảo hiểm du lịch ngay tại sân bay khi tôi chuẩn bị đi du lịch cùng gia đình. Doanh thu thật sự đến từ việc cắt giảm mọi chướng ngại trong quá trình đăng ký.

3. Chúng ta không còn nằm trong sơ đồ cơ cấu Kansas nữa[8]. Cơ cấu tổ chức cũ đã giúp mang lại nguồn doanh thu quyết định đối với các doanh nghiệp đã không còn tồn tại nữa. Bộ phận marketing, các chi nhánh hay các công ty quảng cáo, bộ phận phát triển sản phẩm, tất cả đều thích ứng rất kém trong về phương diện triển khai và nhanh nhạy đáp ứng trong môi trường tương tác với khách hàng ngày nay. Lynn đã nhắc đến các nhà thiết kế cần có sự thấu hiểu; James nhắc đến việc cần quan sát người tiêu dùng và dành thời gian với họ; Jim nói về việc theo dõi và học hỏi từ hành vi của người tiêu dùng. Đây gần như là những điều trái ngược với cách các ngân hàng hiện nay đang quyết định sản phẩm, quy trình hay quy định. Bản năng của các tổ chức ngân hàng hiện nay là sai lầm so với thực tế đang diễn ra. Cơ cấu tổ chức cần có sự thay đổi bước ngoặt – và các chỉ số đo lường thành công cũng vậy.

[8] Câu nói biến thể từ câu thoại nổi tiếng của nhân vật Dorothy trong phim Phù Thủy Xứ Oz: "Chúng ta không còn ở Kansas nữa đâu Toto ơi", ý

nói không còn ở trong vùng quen thuộc an toàn của mình nữa. (ND)

4. Cá nhân hóa gắn liền với sản phẩm. Các yếu tố cá nhân hóa mới có thể là lãi suất, chi tiết sản phẩm, hoặc cách sản phẩm được giới thiệu theo tâm lý, tình huống của khách hàng. Chu kỳ phát triển sản phẩm trong sáu tháng đã không còn tồn tại. Khả năng mang một sản phẩm cốt lõi và chủ động mang sản phẩm đó đến với một nhóm khách hàng mời minh chứng cho hành vi mới của khách hàng, nhưng để làm được việc đó trong vòng vài ngày, hoặc thậm chí là vài giờ, sẽ được xem như việc bình thường vào cuối thập niên này. Điều này có nghĩa là rủi ro sẽ gắn liền với một sản phẩm cốt lõi dựa trên việc sản phẩm này mang lại điều gì, nhưng trải nghiệm của khách hàng lại gắn chặt với một sản phẩm thông qua những lợi ích mà nó mang lại cho khách hàng ngay lập tức. Đây là vấn đề về khả năng tạo ra một cách thức trình bày sản phẩm sao cho có nhiều tính chủ động hơn, sao cho những chi tiết trong sản phẩm trở nên đặc thù cho một đối tượng khách hàng được xác định dựa vào tình huống.

Tương lai không phải là việc marketing cho các sản phẩm và đưa người tiêu dùng vào quy trình như cũ. Tương lai nằm trong việc đưa ra thông điệp phù hợp vào thời điểm phù hợp, đáp ứng được nhu cầu tức thời, hành vi hay tình huống mà khách hàng gặp phải, và ngân hàng là nền tảng – một nền tảng cung cấp giải pháp cho những nhu cầu của một cá nhân với tư cách khách hàng. Bất cứ khi nào các ngân hàng tìm cách phá vỡ chu trình này và buộc một khách hàng nào đó phải trải qua các quy trình ngân hàng, theo quy trình bán hàng thông thường, thì ngân hàng đó đã thất bại, không chỉ với tôi hay bạn với vai trò khách hàng, mà quan trọng hơn, là thất bại trong việc thu lợi nhuận từ khách hàng.

Chương 11
Tiền có thể mua được hạnh phúc!

Thẻ tín dụng rất tốn kém. Theo trang BankRate.com, lãi suất thường niên trung bình đối với thẻ tín dụng tại Hoa Kỳ là 15,35%(1), tuy nhiên con số này đã giảm dần trong những năm gần đây. Trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế, một vài sản phẩm thẻ tín dụng của các ngân hàng Hoa Kỳ có lãi suất lên đến 39,6%(2), các ngân hàng như Bank of America thì tìm cách bù đắp cho các rủi ro ngày càng cao, hay thậm chí thu hồi các khoản tín dụng rủi ro cao mà họ đang phải gánh chịu. Tại nước Anh, vào năm 2011 lãi suất thẻ tín dụng đã lên đến mức cao nhất trong vòng 13 năm trở lại, trung bình 18,9%/năm(3).

[1] BankRate.com, 09/2013, Lãi suất điều chỉnh thường niên (15,35%), lãi suất cố định thường niên (13,02%), www.bankrate.com/finance/credit-cards/rate-roundup.aspx.

[2] Xem tại http://piggington.com/what_is_the_highest_credit_card_apr_you_are_seeing.

[3] Sean Poulter, "Lãi suất thẻ tín dụng đạt mức cao kỷ lục trong 13 năm trở lại đây, bắt chẹt nhiều gia đình ở mức lãi suất trung bình 18.9%", Daily Mail, 02/02/2011, http:// www.dailymail.co.uk/news/article-1352671/Credit-card-rates-hit-13-year-high- average-18-9.html#ixzz2jcTzKFAK.

Đối với người tiêu dùng hiện nay, vấn đề chính của thẻ tín dụng nằm ở chỗ, về cơ bản chúng được thiết kế nhằm khuyến khích chi tiêu, từ đó đem về doanh thu cho công ty và ngân hàng phát hành thẻ. Trong số các sản phẩm thẻ, nhóm thẻ ghi nợ thường có mức lãi suất tốt hơn, nhưng vì người tiêu dùng cũng không nhìn thấy được số tiền chi tiêu và phí thấu chi nên trung bình mỗi năm, một người tiêu dùng Hoa Kỳ cũng phải trả đến 225 đô la tiền phí cho thẻ ghi nợ/tài khoản thanh toán(4) – đã tính cả các tài khoản thanh toán "miễn phí" nhưng lại chẳng hề miễn phí chút nào.

[4] Nghiên cứu được thực hiện bởi cục Bảo vệ Tài chính Người tiêu dùng, trích dẫn bởi CNNMoney, tháng 06/2013, http://money.cnn.com/2013/06/11/pf/overdraft-fees/.

Theo nghiên cứu của trang CreditCards.com và TransUnion xuất bản vào tháng 5 năm 2013(5), tiền nợ thẻ tín dụng trung bình trên mỗi người trưởng thành tại Hoa Kỳ (trừ các thẻ không có số dư và thẻ của các cửa hàng) là 4.878 USD. Nếu tính theo lãi suất thường niên trung bình thì con số này tương đương với chi phí lãi suất mỗi năm mà mỗi người tiêu dùng phải trả, chưa tính tiền gốc – và nó có thể lên đến hơn 600 USD. Bất kể cơ chế hoạt động là gì, những loại thẻ này đều gây nhiều tốn kém đối cho người tiêu dùng.

[5] Nợ thẻ tín dụng trung bình: ecreditdaily.com, http://ecreditdaily.com/2013/05/average-credit-card-debt-4878-1q-2013-transunion/.

Nếu là một ngân hàng hoặc tổ chức phát hành thẻ, làm thế nào bạn thuyết phục được người tiêu dùng chịu trả hết tất cả những loại phí đắt đỏ đó, chịu sử dụng thẻ thường xuyên hơn cũng như sử dụng thẻ nhiều hơn cho các khoản chi tiêu đắt tiền? Câu trả lời hiển nhiên là: các chương trình

“trả thưởng”. Người dùng càng chi tiêu nhiều thì càng nhận được nhiều quà tặng, thậm chí còn được hoàn tiền cho các khoản chi tiêu đó.

Các chương trình trả thưởng có lịch sử bắt đầu từ tận năm 1896, khi Thomas Sperry và Shelly Hutchinson sáng lập ra công ty phát hành “Tem xanh S&H” (hay còn gọi là con tem Tấm khiên xanh), người tiêu dùng có thể thu thập những con tem này khi mua sắm tại các siêu thị, cửa hàng, trạm xăng và nhà bán lẻ có tham gia vào “chiến dịch tiếp thị” này. Trong thập niên 1960, cuốn catalog quà tặng của S&H đã trở thành một trong những ấn phẩm có số phát hành lớn nhất tại Hoa Kỳ, có người cho rằng trong thời kỳ đỉnh cao của mình, S&H đã phát hành lượng tem lớn gấp 3 lần Bưu điện Hoa Kỳ(6). Trong những năm 1970, các hãng hàng không hồ hởi tham gia thị trường trả thưởng, nhưng phải đến gần 2 thập niên sau đó các nhà phát hành thẻ tín dụng mới bắt đầu dùng cơ chế trả thưởng nhằm kích thích người dùng chi tiêu. Thậm chí, ngân hàng cũng không phải là nhóm doanh nghiệp đầu tiên dùng điểm thưởng cho thẻ tín dụng – đó là nhà mạng viễn thông AT&T. Vào năm 1986, AT&T tung ra thẻ tín dụng Universal Card với chương trình “Quà tặng tri ân”(7), ngay sau đó là chương trình “hoàn tiền” của thẻ Discover. Ngày nay, hơn 60% các loại thẻ tín dụng tại Hoa Kỳ có liên kết với các chương trình trả thưởng(8).

6 Greg Hatala/The Star Ledger, bài “S&H Green Stamps: In the Sixties, Americans Were Stuck on Them”, ngày 04/11/2013, www.nj.com/business/index.ssf/2013/11/made_in_jersey_sh_green_stamps.html.

7 Xem www.universalcard.com/us/cards/ucs/personal/onlineservices.jsp.

8 Theo CreditCard.com.

Vấn đề ở đây là các chương trình trả thưởng này được thiết kế để khuyến khích việc chi tiêu thường xuyên hơn. Đối với các hãng hàng không, đây là cách khuyến khích hành khách bay nhiều hơn. Đối với thẻ tín dụng và thẻ ghi nợ, đây là cách khuyến khích khách hàng chi tiêu nhiều hơn, dù điều đó đồng nghĩa với việc trả chi phí nhiều hơn.

Nguyên tắc của các chương trình này khá đơn giản. Các doanh nghiệp sẽ không bao giờ áp dụng trả thưởng, nếu các chương trình này chưa từng thành công vang dội trong việc tạo ra doanh thu nhằm chi trả cho chính các giải thưởng đó. Dù cũng có một vài người dùng hưởng được lợi ích từ các chương trình này, nhưng họ chỉ là thiểu số. Các giải thưởng tự bản thân nó được thiết kế để những người dùng thẻ hay dùng dịch vụ của các hãng hàng không phải trả một mức phí nhất định thì mới nhận được những phần thưởng lớn, khiến cho phần lợi của người dùng bị triệt tiêu.

Và kể cả khi tham gia các chương trình trả thưởng, phần lớn người dùng vẫn không nhận phần thưởng của chương trình mà họ đăng ký. Clear Point Credit Counseling Solutions tính toán rằng hơn 1/3 số người dùng thẻ tín dụng không quy đổi điểm thưởng của mình mỗi năm.

Đây thật sự là tình trạng khá phổ biến, có khoảng 1/3 số người có điểm thưởng đã quên không đổi điểm thành tiền, tức trung bình mỗi người dùng đã bỏ phí khoảng 205 đô la.

– Rebecca Gershowitz, Clear Point Credit Counseling Solutions[9]

[9] NBC News, "Điểm thưởng không được đổi".

CHI PHÍ THẬT CỦA SỰ TRUNG THÀNH VÀ TIÊU DÙNG THƯỜNG XUYÊN

Vào đầu những năm 2000, tôi thường xuyên làm việc với Cathay Pacific, cụ thể là cho chương trình tích lũy dặm bay Asia Miles của họ. Cathay đã luôn tìm cách khuyến khích khách hàng chuyển đổi những dặm

bay chưa dùng đến, vì nhờ vậy họ có thể thực hiện chương trình trả thưởng của mình với chi phí thấp hơn, thậm chí họ còn có thể trao đổi các chương trình khuyến mãi và cho phép mua bán dặm bay với các doanh nghiệp khác để đưa sản phẩm vào catalog của Asia Miles. Đây luôn là thử thách với doanh nghiệp, vì chương trình Asia Miles là chương trình tích điểm, và người dùng thì luôn luôn hướng đến việc "bay miễn phí nhanh nhất". Những hành khách trung thành nhất của Cathay Pacific, những thành viên hạng Marco Polo Club, thường là những người lãnh cảm với các chương trình đổi dặm/trả thưởng, vì đối với họ điều quan trọng nhất là được trân trọng – được nâng hạng ghế, chỉ phải đứng trong những hàng chờ ngắn hơn, được lên máy bay nhanh hơn, vào phòng chờ hạng thương gia, vân vân và vân vân.

Thế nên từ đây nảy sinh ra vấn đề: Những người dùng thấy được giá trị lớn nhất của chương trình điểm thưởng thường là những người ở phía cuối của cán cân tạo lợi nhuận. Cho dù chương trình trả thưởng có thể kích thích việc bay thường xuyên hơn (và thực tế vẫn chứng minh được điều này[10]), nhưng nếu muốn có lợi nhất, hãng hàng không phải hướng sự quan tâm đến và chăm sóc sự trung thành cho các khách hàng mang lại lợi nhuận cao nhất – những người ở đầu cán cân lợi nhuận.

[10] Tham khảo bài "Consumer Psychologist Examines Effectiveness of Reward Programs" trên trang Phys.org.

Tuy vậy, đến cuối cùng, khi xét về khía cạnh hiệu quả gầy dựng lòng trung thành chương trình trả thưởng, chúng ta sẽ thấy hiện tượng mọi việc được xem là suôn sẻ, chỉ cần có đủ số lượng người tham gia chương trình nhưng không sử dụng hết điểm thưởng, khiến điểm thưởng mất giá trị. Đây rõ ràng là một thử thách – nghiên cứu của Aité Group năm 2009 cho thấy hầu hết các chương trình thẻ tích điểm thưởng hiện hành không thu

lại được lợi nhuận tương xứng kỳ vọng. Nghiên cứu của trường Đại học Ryerson tại Ontario, Canada vào năm 2013 thì cho thấy sự hài lòng của người tiêu dùng đóng vai trò quan trọng đối với khả năng sinh lời của các chương trình khách hàng thân thiết, theo đó, có lẽ cách tối ưu nhất để thu hút và duy trình sự trung thành của khách hàng thật ra chẳng mấy liên quan đến chuyện quà tặng hay giải thưởng(11).

11 "Financial Services Rewards Programs: The Quest for Profitability", Aité Group, 2009.

TIẾN VÀO KỶ NGUYÊN KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH QUA ĐIỆN THOẠI THÔNG MINH

Điện thoại thông minh ngày nay đã làm giảm đi đáng kể những phiền phức khi đăng nhập và đổi quà tặng, điểm thưởng hay dặm thưởng. Trong khi các công ty như Starbucks và một vài nhà bán lẻ hàng điện tử đã sử dụng cách này để kích thích mua sắm, thì việc đơn giản hóa quá trình và từ đó tăng tỷ lệ đổi thưởng lại gây khó khăn cho các chương trình khách hàng thân thiết của thẻ tín dụng.

Theo nghiên cứu gần đây của CloudZync, một nhà cung cấp sản phẩm ví điện tử, người tiêu dùng thông thường hiện nay có thể truy cập đến 6 chương trình khách hàng thân thiết khác nhau chỉ trên điện thoại của mình. Dù nghiên cứu của CloudZync chủ yếu dành cho thị trường Anh, nhưng nó phản ánh việc sử dụng các chương trình khách hàng thân thiết đã gia tăng khắp các ngành và đã tác động đáng kể lên một vài lĩnh vực như bán lẻ điện máy, siêu thị và chuỗi bán lẻ thời trang(12).

13 A. Gandomi và S. Zolfaghar, bài "Profitability of Loyalty Reward Programs: An Analytical Investigation", Omega 41, số 4 (tháng 08/2013).

Khi việc sử dụng điện thoại thông minh lan rộng và việc quy đổi giải thưởng trở nên dễ dàng, sẽ có sự sụt giảm số lượng khách hàng không quy

đổi điểm thưởng, vì thế làm ảnh hưởng đến khả năng sinh lời.

Thế hệ 9X dường như đã quen thuộc hơn với các chi phí cơ hội thường gặp khi dùng các chương trình trả thưởng vốn được thiết kế đặc biệt cho thẻ tín dụng, và không dễ gì thuyết phục họ đánh đổi lãi suất cao và chi tiêu thường xuyên để lấy những giá trị thực tế của giải thưởng. Kể cả đối với việc hoàn trả tiền mặt, chỉ cần một vài tháng trả không dứt nợ là người tiêu dùng đã trừ hết phần tiền được hoàn lại.

Sự minh bạch với các khoản phí đã trở thành mối bận tâm lớn hơn nhiều đối với người tiêu dùng so với thời kỳ mới khai sinh ra thẻ tín dụng ở những năm đầu thập niên của 1990. Khi việc thanh toán dần chuyển sang "ứng dụng" nhiều hơn trên di động, thể thức sử dụng thẻ sẽ tập trung nhiều hơn vào tiện ích thanh toán, tài khoản và các chức năng ví thanh toán, cũng như cách sử dụng tiện lợi đã kích thích chi tiêu nhiều hơn là giải thưởng. Trên thực tế, có vẻ như việc sử dụng thể thức sử dụng thẻ thanh toán trên điện thoại mọi lúc mọi nơi, cộng với sự minh bạch về số dư và các khoản phí thực sự, sẽ dẫn đến việc ngừng sử dụng tất cả các loại thẻ có khuynh hướng kích thích hành vi chi tiêu.

Trong kỷ nguyên của những cá nhân biết tự tính toán, những người dùng có ý thức tốt về bản thân sẽ không đưa ra những quyết định chi tiêu chỉ dựa trên việc nhận tiền hoàn lại, hay dặm thưởng, hay quà tặng kèm. Tôi nghe nhiều ý kiến cho rằng người tiêu dùng không muốn đổi thẻ vì họ sợ bị mất quà hay hoàn tiền, nhưng thực tế là thẻ tín dụng thông minh ngày nay có thể giúp chúng ta tiết kiệm nhiều tiền hơn rất, rất nhiều lần so với khi tham gia chương trình hoàn tiền hay trả thưởng.

Và 3-4 năm sau, khi người tiêu dùng đã hiểu ra họ cần những công cụ tài chính thông minh hơn chứ không phải các chương trình trả thưởng nhiều hơn, hầu hết các chương trình thẻ sẽ trở thành chuyện của quá khứ,

vì giờ thì tôi không quan tâm đến việc bạn muốn tôi chi tiêu tiền đến thế nào – nếu tôi không đủ khả năng chi trả, tôi sẽ không tiêu khoản tiền đó.

Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi các trải nghiệm ngân hàng mỗi ngày để giúp bản thân có được tình trạng tài chính vững mạnh hơn, thay vì cứ phải chạy theo các sản phẩm luôn tìm mọi cách khiến chúng ta chi tiền nhiều hơn?

Lúc này tôi nghĩ tôi cần trao đổi với tác giả đến từ Harvard, Micheal Norton – tác giả cuốn sách bán chạy Happy Money: The New Science of Smarter Spending[14], để tìm hiểu về cách tiếp cận hoàn toàn mới với vấn đề chi tiêu và tiết kiệm có vẻ như đang ở ngay trước mắt.

[14] Tạm dịch: Đồng tiền hạnh phúc: Phương thức mới giúp bạn chi tiêu thông minh hơn mỗi ngày.

Brett: Michael, từ đâu mà anh có ý tưởng viết một cuốn sách về việc chi tiêu thông minh hơn? Đâu là động lực đã thúc đẩy anh? Điều gì đã khiến anh bắt đầu viết cuốn Đồng tiền hạnh phúc?

Michael: Đồng tác giả Liz Dunn và tôi đã gặp nhau ở trường đại học, tức là thời mà cả hai đều nhẵn túi. Chúng tôi đã quá may mắn khi cùng tìm được việc làm và có thu nhập. Đều là những con mọt sách, chúng tôi nhìn quanh và quan sát, "Liệu có ai có thể hướng dẫn mình biết làm cách nào để sử dụng những gì kiếm được và khiến cuộc sống hạnh phúc hơn? Mình nên làm gì mỗi khi vừa kiếm được một ít tiền?". Có rất nhiều cuốn sách nói về đầu tư và tiết kiệm, những điều này đúng là quan trọng thật, nhưng chúng tôi vẫn nhận thấy có quá ít sách nói về việc bạn cần phải làm gì với tiền của mình để có được hạnh phúc – để khiến bạn vui vẻ hơn. Đó chính là điều thúc đẩy tôi. Chúng tôi đã nói với nhau, "Có lẽ chúng ta nên làm vài nghiên cứu và tìm hiểu xem có cách nào giúp mọi người sử dụng tiền theo hướng tối ưu hóa hạnh phúc hay không".

Brett: Liệu anh có nghĩ đây là một vấn đề ở các nước phát triển như Hoa Kỳ, khi mà gần một nửa dân số thực chất đang sống trong cảnh ngày nào hay ngày đó? Tiền bạc là nguyên nhân của nhiều căng thẳng, làm thế nào anh chuyển hóa chúng thành hạnh phúc?

Michael: Đây là việc vô cùng khó nếu xem xét từ một vài khía cạnh, bởi dường như hầu hết chúng ta, dù dư dả hay thắt lưng buộc bụng, đều không hài lòng với cách dùng tiền của bản thân. Vì thế, cuốn sách chúng tôi viết không nhất thiết là dành cho những người siêu giàu đang tìm hiểu xem mình nên mua hòn đảo nào. Nó dành cho tất cả những ai đang phân vân: "Mình biết làm gì với 5 đô la đây nhỉ?".

Ví dụ, chúng tôi nhận thấy nhiều người đang tiêu rất nhiều tiền để mua cà phê uống hằng ngày. Một ly cà phê chỉ tốn có vài đô la, vậy thì sao lại không mua một ly để tự thưởng cho mình mỗi ngày? Vấn đề là vài đô la mỗi ngày, nếu tiêu vài đô mỗi ngày cho cà phê trong suốt một năm, tổng cộng bạn tiêu hàng trăm đô la tiền cà phê, thay vì dùng tiền đó để làm một điều gì đó có ý nghĩa hơn cho cuộc sống. Tôi không nói rằng cà phê là xấu; chỉ là chúng ta thường chỉ tập trung vào những quyết định chi tiêu nhất thời thay vì nhìn rộng ra tổng thể ngân quỹ của mình. Vậy nên, chúng ta đang lãng phí tiền bạc vào những thứ không làm chúng ta hạnh phúc.

Brett: Cuốn sách đã được đón nhận nồng nhiệt. Vào lúc tôi viết những điều này thì cuốn sách đang đứng thứ 2 trong danh sách của Kindle Store về danh mục "Sức khỏe tâm lý", còn trong danh mục "Chủ nghĩa tiêu dùng" thì nó đứng hạng 3. Độc giả đã phản hồi thế nào cho ý tưởng "quản lý chi tiêu" – chẳng hạn, việc không mua một cốc cà phê và để dành tiền đó cho những cơ hội tương lai?

Michael: Hầu hết cho rằng cuốn sách đưa ra những thông tin hữu ích. Một vài nguyên tắc cho họ cảm giác mình đã biết điều này rồi nhưng lại

chưa từng áp dụng vào cuộc sống. Một ví dụ, chúng tôi nói với mọi người rằng họ nên mua trải nghiệm chứ không phải là mua đồ vật. Không phải họ chưa bao giờ mua trải nghiệm. Hiển nhiên tất cả chúng ta đều từng mua trải nghiệm, đó có thể là ăn tối trong nhà hàng, thăm thú nơi này nơi kia, và những việc tương tự. Nhưng đây là lời nhắc nhở, khi bạn đang định mua bất cứ thứ gì: "Liệu tôi có đang thật sự dùng tiền theo cách giúp tôi tối ưu hạnh phúc của mình không? Hay là tôi nên dừng lại một giây và suy nghĩ: Có lẽ mình chẳng cần đồ vật này. Có lẽ mình nên mua một trải nghiệm thì hơn". Những phản hồi mà tôi nhận được từ độc giả cho thấy điều này xảy ra trong rất nhiều quyết định nhỏ mỗi ngày. Chỉ cần thay đổi những điều nhỏ nhặt trong cách sử dụng tiền, chúng ta sẽ tích lũy được tốt hơn, và rồi sẽ trở nên hạnh phúc hơn.

Nếu chúng ta suy nghĩ kĩ về cách chi tiêu của mình, chúng ta sẽ nhận ra rằng mình thường chi tiền vào những việc không giúp chúng ta sống tốt hơn. Một ví dụ là khi chúng ta quyết định mua một căn nhà bề thế ở ngoại ô. Đó có thể là một căn nhà cực đẹp, nhưng chúng ta đã quên đi rằng cùng với nó, chúng ta đã mua luôn 2 giờ đồng hồ di chuyển mỗi ngày cho đến hết đời.

– Michael Norton, giáo sư Harvard, tác giả cuốn Đồng tiền hạnh phúc

Brett: Đúng là hầu hết chúng ta mắc một căn bệnh chi tiêu, phần lớn là do bản thân mỗi người không thật sự nhìn thấy rõ mình đang tiêu tiền như thế nào. Khi đến một cửa hàng và rút thẻ hay tiền mặt ra, chúng ta không thật sự thấy ngay được những quyết định chi tiêu nhỏ nhặt hằng ngày khi cứ tích lại thì sẽ gây tác động thế nào. Vậy làm sao có thể hướng dẫn một người học cách nhìn rõ hơn, để thấy được những quyết định nhỏ rồi sẽ tạo nên ảnh hưởng rất lớn về sau?

Michael: Đó là việc rất khó. Ai trong chúng ta cũng đều gặp phải những vấn đề này trong cuộc sống của mình. Một lát pizza mà tôi ăn chẳng thể làm tôi tăng cân được; nhưng nếu tôi ăn một lát mỗi ngày, tôi lại nhận được một hệ quả tổng hợp. Chúng ta thường gặp những vấn đề như thế khi làm những việc có vẻ như chẳng ảnh hưởng gì đối với bản thân, chúng ta hiếm khi nhìn lại tất cả những hành vi của mình để suy nghĩ về cách chúng ta sử dụng tiền. Chúng ta ăn uống như thế nào trong suốt thời gian qua, việc này ảnh hưởng thế nào đến tương lai của chúng ta?

Chúng tôi từng làm việc với một ngân hàng. Khi một khách hàng nhận được sao kê thẻ tín dụng (đôi khi sao kê này có phân loại thành những nhóm chi tiêu khác nhau vào cuối năm), chúng tôi nhận thấy danh sách ấy gần như chỉ là một bản danh sách những thứ anh đã mua cùng với ngày mà anh mua chúng. Hãy tưởng tượng nếu sao kê thẻ tín dụng được chia thành những nhóm khác nhau do anh tự chọn và anh đang tìm cách theo dõi. Và khi đó anh có thể thấy mỗi tháng: "Ôi! Tôi đã tiêu nhiều tiền cho cà phê tháng này quá. Tôi không hề biết điều này. Có lẽ tôi nên chuyển tiền đó sang dùng cho một thứ khác có thể khiến tôi hạnh phúc hơn". Một khi chúng ta nhận được phản hồi từ những hành vi của mình, như một bảng thống kê hằng tháng chẳng hạn, chúng ta thường có cảm giác biết được những gì mình đã thật sự làm. Nhưng chúng ta có thể tự giúp mình bằng cách tổ chức và sắp xếp lại danh mục chi tiêu theo một cách dễ dàng để có thể nhận ra mình là ai (có thu nhập và nhu cầu chi tiêu thực sự ở mức nào) và mình đã làm gì.

Brett: Anh vừa nhắc đến việc chọn mua trải nghiệm thay vì đồ vật.

Và trong sách anh đề cập đến 5 nguyên tắc. Anh có thể giúp chúng tôi hiểu hơn về 5 nguyên tắc này, chúng có ý nghĩa gì trong tổng thể ý tưởng đồng tiền hạnh phúc?

Michael: Nguyên tắc đầu tiên là "Hãy dừng việc mua quá nhiều thứ, thay vào đó hãy bắt đầu mua trải nghiệm". Có rất nhiều lý do đứng sau nguyên tắc này. Khi chúng ta mua những trải nghiệm, chúng ta trông đợi nhiều hơn vào những trải nghiệm đó, và sự trông đợi là tốt. Khi chúng ta trải nghiệm một việc gì đó, chúng ta có cảm giác lý thú hơn và mức độ hài lòng sau trải nghiệm là cao hơn rất nhiều so với việc mua xong một cái ti vi (và rồi ngồi xem một mình). Và khi chúng ta nhớ lại những trải nghiệm, chúng ta sẽ có những kỷ niệm đẹp hơn rất nhiều so với khi chúng ta mua một chiếc ti vi. Toàn bộ trải nghiệm (tính cả thời gian trước, trong và sau trải nghiệm đó) thật sự có khả năng thỏa mãn cao hơn việc sở hữu và sử dụng những đồ vật. Đây là nguyên tắc đầu tiên mà chúng tôi xác định.

Nguyên tắc thứ hai là "mua thời gian". Tức là, nếu chúng ta suy xét kĩ về cách chi tiêu của mình, chúng ta sẽ nhận ra rằng mình thường chi tiền vào những việc không giúp bản thân sống tốt hơn, đáng hài lòng hơn. Một ví dụ thường gặp và rất dễ hiểu, khi chúng ta quyết định mua một căn nhà bề thế ở ngoại ô (một căn nhà cực đẹp), nhưng chúng ta đã quên mất rằng nếu dùng nó thì chúng ta sẽ tốn thêm 2 giờ đồng hồ di chuyển mỗi ngày.

Liệu đó có phải là cách sử dụng tốt nhất đối với từng đồng thu nhập của anh? Liệu anh có hạnh phúc hơn vào giây phút nhận ra quyết định mua sắm của mình, hóa ra đã không cân nhắc đến quá nhiều thiệt hại? Rõ ràng là, thay vì tập trung vào thỏa mãn từng niềm vui nho nhỏ, sẽ tốt hơn nếu anh đầu tư tiền để có được hạnh phúc "tổng cộng" và hoàn toàn trọn vẹn.

Brett: Thế còn thẻ tín dụng thì sao?

Michael: Chúng tôi chú trọng vào nguyên tắc "Chi trả trước, tiêu dùng sau". Trong khi đó thẻ tín dụng thường khuyến khích chúng ta làm điều ngược lại: "Tiêu dùng trước, chi trả sau" (Tôi có thể quẹt thẻ và mua bất cứ thứ gì tôi muốn ngay bây giờ. Tôi có thể tải một album nhạc trực tuyến, tôi

có thể mua cốc cà phê ngay lập tức, và hóa đơn chỉ đến sau đó rất lâu). Quá trình này không tốt cho chúng ta chút nào, vì khi trả tiền ngay, anh không phải chờ đợi, trong khi chờ đợi lại là điều nên làm và phải làm để có được những cân nhắc tốt hơn cho hiện tại, cho những tác động đến dần dần sau đó, cho tổng thể ngân sách.

Còn khi trả tiền sau, anh mang nợ, anh có nghĩa vụ trả nợ; anh trở nên lo lắng về khoản nợ đó – một trạng thái vô cùng khó chịu. Chúng tôi khuyên mọi người nên làm điều ngược lại, tức là "chi trả ngay bây giờ" (thanh toán trước cho mọi thứ bạn có từ bây giờ), sau đó mới dùng những thứ đó sau. Lấy ví dụ, hãy thanh toán cho chuyến du lịch nhiều tháng trước khi bạn lên đường, và trả toàn bộ khoản tiền này, sau đó mới đi du lịch. Cho đến khi bạn đi thì chuyến du lịch đó là hoàn toàn miễn phí, thay vì việc bạn ghi nó vào thẻ tín dụng và mỗi lần bạn quẹt thẻ để trả tiền trong chuyến đi bạn lại thấy đau đớn vì mình lại phải trả tiền từ đầu.

Brett: Quả là như thế!

Michael: Nguyên tắc tiếp theo được gọi là "xem việc đó như một phần thưởng". Đây là một điều rất khó với chúng ta, và khi nói tới chúng ta, tôi bao gồm cả bản thân mình trong đó, vì nguyên tắc này buộc chúng ta phải từ bỏ điều mà chúng ta rất thích. Lấy ví dụ như cốc cà phê, nếu anh là một người thích uống mỗi ngày một ly cà phê latte, anh sẽ cảm thấy chán nó. Ngay cả với những điều tuyệt vời nhất trên đời – nhưng với bản chất của con người – chẳng chóng thì chầy chúng ta cũng sẽ thấy chán. Cách để khiến những điều đó trở nên thú vị trở lại là từ bỏ chúng trong một thời gian. Nếu anh bỏ cà phê trong một tuần và uống lại vào thứ Hai tuần sau, anh sẽ thấy còn thích cà phê hơn nữa. Nếu anh xem bản thu lại của một chương trình truyền hình suốt từ tập đầu đến tập cuối, tất nhiên anh vẫn thấy vẫn hay, nhưng trải nghiệm sự chờ đợi – nghỉ một tuần rồi xem tập

tiếp theo – sẽ khiến anh thấy thích chương trình đó hơn. Biến mọi trải nghiệm trở thành một phần thưởng thật sự có thể giúp anh chi tiêu ít đi, vì khi ngưng việc lập tức ném tiền vào một số thứ, đến cuối cùng anh lại thấy hạnh phúc và thỏa mãn hơn với tiền trong túi và với những gì đã được chi tiêu đúng.

Brett: Còn nguyên tắc cuối cùng? Theo tôi biết, đó là điều khá bất ngờ?

Michael: Đúng thế, phần nhiều trong những nghiên cứu mà Liz và tôi thực hiện là về sự thay đổi căn cốt trong hành vi chi tiêu. Thay vì lúc nào cũng tiêu tiền cho bản thân, hãy thử thỉnh thoảng tiêu tiền vì một người khác. Mua một món quà tặng cho một người bạn, hay quyên góp tiền từ thiện, hay giúp đỡ một người vô gia cư. Chúng tôi đã nhận thấy ở nhiều trường hợp, nhìn chung khi anh tiêu tiền cho bản thân, anh không làm gia tăng mức độ hạnh phúc của mình lên là bao; nhưng tiêu tiền cho người khác lại khiến chúng ta hạnh phúc hơn nhiều.

Brett: Quả là lý thú. Toàn bộ ý tưởng các anh đưa ra về cách thức chi tiêu đúng quả là rất ấn tượng. Nhưng một trong những vấn đề mà chúng ta gặp phải trong xã hội ngày nay, lại là việc luôn chịu thôi thúc phải mua một thứ gì đó. Anh biết đấy, văn hóa tiêu dùng, rồi thẻ tín dụng ở ngay đó – rất tiện lợi. Xét trên phương diện quản lý niềm hạnh phúc thông qua chi tiêu và quản lý sức khỏe tài chính cá nhân, anh nghĩ điều đó phụ thuộc vào việc lên kế hoạch chi tiêu thay vì cứ tiêu theo ý thích ra sao, và đến mức độ nào? Chúng ta có thể làm gì để "giải quyết" sự thôi thúc đó, và có thể thay thế nó bằng điều gì mang tính kế hoạch và dễ dự đoán hơn chăng? Đó có phải là một phần của bí quyết đồng tiền hạnh phúc hay không?

Michael: Chính xác là thế. Thường thì mọi người rất ngạc nhiên khi nhận ra mình đã chi tiêu bao nhiêu phần trăm ngân sách, và chi tiêu cho các

khoản mục nào. Chúng ta vẫn có thể biết được điều này ở một mức độ nào đó, nhưng về cơ bản thì chúng ta không thể biết được chính xác mình đã tiêu bao nhiêu tiền cho khoản X hay khoản Y, hay có thể có được sự so sánh đúng lúc với những thứ chúng ta ước ao. Tôi nghĩ rằng việc cho mọi người thấy được họ cần làm gì có thể giúp họ hoạch định tốt hơn cách chi tiêu của mình trong tương lai. Nhưng một mặt khác, chúng tôi cũng chỉ ra rằng có rất nhiều cuốn sách (và nhiều cuốn trong số đó là những cuốn sách tuyệt vời) nói rằng anh nên giảm chi tiêu và tăng tiết kiệm vì điều này sẽ tốt hơn cho hạnh phúc về lâu về dài của anh. Đương nhiên, chúng tôi hoàn toàn đồng ý với quan điểm ấy, nhưng nếu nói điều đó với người đang muốn chi tiêu thì chẳng khác nào nói rằng: "Này, tôi biết bạn rất thích ẩm thực, nhưng đừng có mà ăn thêm gì nữa". Nó gây cho người đối diện tâm lý họ bị kìm hãm, và điều này có thể gây phản tác dụng.

Xét cho cùng, chúng ta vẫn là con người. Dẫu có biết được điều gì là tốt cho bản thân, chúng ta sẽ cố gắng làm, nhưng rồi cũng lại nhanh chóng bỏ cuộc. Và thường thì đó lại là: tiết kiệm, kiểm soát chi tiêu, quản lý tài chính cá nhân.

Vì vậy, một trong những điều chúng tôi muốn truyền đạt thông qua cuốn sách của mình là: "Bạn là con người. Và bạn muốn tiêu tiền. Bạn đã làm việc cật lực để kiếm được số tiền đó, giờ bạn muốn dùng nó cho những thứ bạn thích. Khi bạn có suy nghĩ đó, thì chí ít bạn cũng nên dùng tiền cho điều sẽ khiến bạn hạnh phúc thực sự. Hy vọng rằng bạn sẽ tiết kiệm được tiền trong quá trình đó, nhưng ít nhất thì khi bạn tiêu tiền, hãy tiêu tiền vào những điều có thể gia tăng niềm hạnh phúc của bạn".

Brett: Michael, hãy nói cho chúng tôi về công việc của anh tại Harvard và những ảnh hưởng phía sau đó và điều anh đang cố gắng xây dựng một cách có hệ thống.

Michael: Một phần công việc của tôi là làm việc cho các doanh nghiệp.

Nếu chúng tôi có một hiểu biết gì về cách khiến con người hạnh phúc hơn khi họ tiêu tiền, các doanh nghiệp có thể sử dụng dữ liệu và kiến thức đó để thay đổi cách khách hàng chi tiêu và khiến khách hàng hạnh phúc hơn phải không? Và cũng có thể thay đổi cách chính các nhân viên chi tiêu, để nhân viên được hạnh phúc hơn phải không? Chúng tôi cố gắng suy nghĩ rộng ra về cách các tổ chức có thể khuyến khích những thành viên chủ chốt, như khách hàng hay nhân viên để khi tiêu tiền có thể nhận được nhiều giá trị hơn. Và như thế, hy vọng là chính những người này sẽ mang lại giá trị cho doanh nghiệp đã giúp mình đạt được điều đó. Khách hàng sẽ trở nên trung thành hơn, hay nhân viên làm việc cần mẫn hơn và mang lại cho công ty thành tích tốt hơn.

Brett: Hãy kể cho tôi nghe về những doanh nghiệp mà anh đã cộng tác, hoặc một vài tổ chức mà anh từng liên hệ làm việc cùng.

Michael: Chúng tôi đã nói về lợi ích của việc tiêu tiền cho người khác thay vì cho bản thân mình, nó sẽ giúp chúng ta hạnh phúc hơn. Đối với một công ty thì sao?

Chúng tôi đã từng làm một nghiên cứu – hãy tưởng tượng, một người nhận được một lá thư từ Crate & Barrel[15], thay vì "Tặng bạn 50 đô la cho lần mua sắm sau" như những kiểu khuyến mãi thông thường, anh ta lại nhận được một tấm phiếu có ghi "Đây là 50 đô la quyên góp từ thiện. Cảm ơn bạn đã trở thành khách hàng của chúng tôi. Và nhân đây, có một tổ chức từ thiện phi chính phủ tên DonorsChoose.org. Họ hỗ trợ giáo viên tại các trường công, chủ yếu là từ các thành phố và thị trấn có thu nhập thấp có thể đăng tải các dự án và bạn có thể đóng góp trực tiếp". Nếu bạn là người nhận, bạn sẽ thấy thế nào? Một vài người đã giúp ngay lập tức. Sau đó, họ được Crate & Barrel gửi một bằng chứng nhận của Donors Choose.

[15] Crate & Barrel: chuỗi cửa hàng bán lẻ chuyên về trang thiết bị gia đình, đồ nội thất và dụng cụ trong nhà. (ND)

Đây là một mô hình ứng xử hoàn toàn khác với khách hàng, so với "Giảm ngay 25 đô la khi bạn mua một đơn hàng trị giá 100 đô la", hoặc tương tự.

Tất nhiên, khách hàng vẫn hưởng ứng những chương trình khuyến mãi và quà tặng, vì thế đó không phải là một chiến lược sai lầm. Nhưng hãy nghĩ về sự thay đổi trong tình cảm của khách hàng dành cho một doanh nghiệp biết nghĩ đến việc giúp người dùng làm những điều tốt đẹp cho thế giới. Liệu khách hàng có quay lại và trở nên trung thành với doanh nghiệp hơn không?

Brett: Khoảng 60% những bức thư tôi nhận được vẫn là khuyến mãi từ các công ty dịch vụ tài chính, khuyến khích tôi tiêu nhiều tiền hơn trên thẻ tín dụng để nhận được các ưu đãi. Hiện nay chúng ta đã có một hệ thống, dường như đang hoàn lại tiền cho việc anh tiêu tiền, và hệ thống này được thiết kế để hướng con người tiêu ngày càng nhiều tiền hơn. Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi điều này? Làm thế nào chúng ta thay đổi được cách tiếp cận đã thành hệ thống này, hệ thống mà các ngân hàng tưởng thưởng cho việc bạn tiêu tiền nhiều hơn bất kể điều đó là tốt hay xấu, hay có khiến bạn hạnh phúc hơn hay không?

Michael: Đây là một câu hỏi rất khó trả lời, bởi lẽ, hiển nhiên các ngân hàng thu được tiền nếu chúng ta tiêu tiền. Một vài ngân hàng đang nghĩ nhiều hơn đến việc quản lý khách hàng thay vì việc kiếm lợi nhuận trước mắt. Nhưng đây là sự thay đổi tư duy rất chậm rãi. Thay vì gửi các quảng cáo khuyến mãi thẻ tín dụng, hàng triệu khuyến mãi như thế mỗi năm, điều gì sẽ xảy ra nếu các ngân hàng nghĩ nhiều hơn đến khách hàng? Điều gì sẽ xảy ra nếu các ngân hàng có thể giúp khách hàng trở thành người tiêu dùng

tốt hơn? Điều này là tốt cho khách hàng vì họ có thể có điều kiện tài chính tốt hơn, nhưng đồng thời cũng tốt cho ngân hàng vì họ có thể bán cho khách hàng những sản phẩm khác có khả năng thu lời và có lợi nhuận cao hơn. Đây là cách nhìn rất dài hơi về quản lý khách hàng. Trong nhiều ngành công nghiệp, điều này chẳng bao giờ xảy ra. Chúng tôi đã trao đổi với một vài người với suy nghĩ "Làm thế nào chúng ta có thể giúp mọi người chi tiêu tốt hơn? Đằng nào họ cũng sẽ tiêu tiền, chí ít hãy giúp họ tiêu tiền một cách tốt hơn; và có thể chúng ta sẽ biến họ thành những khách hàng dài lâu và thật sự giúp họ, và kiếm được lợi nhuận nhiều hơn".

Brett: Điều này đã xảy ra chậm rãi trong khoảng 30 đến 40 năm trở lại đây trong ngành tín dụng, nhưng để sử dụng ví dụ của anh trong quá trình ra quyết định, việc này cũng giống như khi bác sĩ nói với anh: "Nào, tôi muốn đưa ra một lời khuyên cho sức khỏe của anh. Hãy đến gặp tôi và tôi sẽ đưa ra những lời khuyên tốt nhất giúp anh khỏe mạnh hơn và sống lâu hơn". Và khi anh bước chân vào đó, bác sĩ sẽ nói: "Đây, hãy ăn vài lát pizza, vài miếng sô cô la, và ăn hết nhé!". Vì vấn đề này; các ngân hàng lẽ ra phải giúp chúng ta tiết kiệm và trở nên lành mạnh hơn về tài chính, nhưng dường như các ngân hàng đã mất đi nhiệm vụ này. Ngân hàng nào đang thật sự cố gắng để thay đổi mô hình này?

Michael: Có một vài doanh nghiệp như thế. Ví dụ, một vài người có thể thấy quảng cáo mới của Prudential, họ đã dùng những nhà xã hội học để nói về những lợi ích của việc thay đổi cách chúng ta chi tiêu và suy nghĩ đến lúc về hưu. Có cảm giác rằng nếu người tiêu dùng thay đổi hành vi chi tiêu tốt hơn, đúng, nó sẽ tốt hơn cho bản thân họ, đồng thời cũng có thể tốt hơn cho doanh nghiệp trong dài hạn. Vấn đề mới chỉ bắt đầu diễn ra sau thời kỳ khủng hoảng kinh tế, và các doanh nghiệp cũng như các ngành công nghiệp cần phải mất thời gian rất lâu mới có thể thay đổi. Chúng ta sẽ

xem trong tương lai những dự án này có thể thành công và kéo dài hay không.

Brett: Hiện nay, chúng ta có rất nhiều công nghệ mới thú vị đang xuất hiện và ngày càng phổ biến hơn. Chúng ta cũng có điện thoại thông minh, hiển nhiên là ngày càng trở nên phổ biến và đang tác động sâu sắc đến cả những hoạt động cơ bản nhất, như ngân hàng chẳng hạn. Chúng ta có những thiết bị mới như Google Glass và khả năng truyền đạt thông tin đúng thời điểm. Theo anh thì những công nghệ mới này, khả năng sử dụng dữ liệu hoặc môi trường đan xen phong phú này có thể giúp chúng ta thế nào trong việc quản lý chi tiêu? Hoặc những công cụ nào anh nghĩ sẽ xuất hiện để có thể giúp chúng ta trong việc này?

Michael: Cũng như nhiều thứ khác trong cuộc sống, những công nghệ này có khả năng giúp đỡ chúng ta nhưng cũng có thể hại chúng ta. Ví dụ như việc quảng cáo trên điện thoại. Khi tôi vừa đi qua cửa hàng McDonald's và tôi lựa chọn đọc tin nhắn của họ, họ có thể gửi cho tôi tin nhắn khuyến mãi giảm giá một nửa đối với sinh tố khi tôi đang đứng ngay trước cửa hàng. Tôi không biết anh có giống tôi không, nhưng tôi thì hầu như không thể kiềm chế được. Có những cách khuyến khích chúng ta tiêu tiền nhiều hơn và dường như ít lành mạnh hơn. Nhưng anh cũng có thể nghĩ theo cách rằng những công nghệ này giúp chúng ta dùng tiền tốt hơn. Chẳng hạn, chúng ta vừa thảo luận về một ngân hàng phát triển một ứng dụng cho phép người dùng xem lịch sử tín dụng của mình, và khi mua một sản phẩm thì sẽ tính được chính xác chi phí đối với người dùng. Và anh sẽ thấy được những thông tin này ngay trước khi anh mua hàng. Sản phẩm có thể chỉ trị giá 200 đô la, nhưng với những khoản nợ hiện tại và khả năng chi trả của anh, có thể món hàng đó sẽ có chi phí lên tới 480 đô la. Liệu anh có còn muốn mua nó không? Còn có trường hợp – chúng tôi hy vọng ứng

dụng này sẽ được phát triển sớm – công nghệ cho phép chúng ta tính toán tác động lâu dài đối với hành vi chi tiêu của mình. Mối lo ngại ở đây dĩ nhiên là người dùng sẽ chỉ liếc qua ứng dụng này một lần và không muốn sử dụng nó nữa. Cũng như tất cả mọi việc trong cuộc sống, luôn có những vấn đề phải đấu tranh.

Brett: Có nhiều điều liên quan đến tâm lý học liên quan đến vấn đề này. Khi anh tìm cách thay đổi hành vi của một người nào đó về cách chi tiêu của họ, những cơ sở tâm lý nào có thể giúp chúng ta thay đổi những việc chúng ta làm theo bản năng, như mua một ly cà phê mỗi ngày chẳng hạn?

Michael: Nhìn chung là vô cùng khó để thay đổi những thói quen. So sánh tôi thường dùng là việc ăn uống vì tôi nghĩ cũng khá tương đồng. Dù tôi có thể nói với anh mỗi ngày là anh nên ăn uống lành mạnh và tập thể dục, và anh cũng biết điều đó, anh biết tất cả các nghiên cứu và số liệu, nhưng mỗi ngày chúng ta vẫn cứ ngồi ỳ ra đó và ăn pizza cùng nhau thôi. Phải mất nhiều thời gian và công sức để thay đổi thói quen. Có rất nhiều nghiên cứu đưa ra những gợi ý có thể giúp ích. Nếu tôi khuyến khích anh tự chủ động chi tiêu tốt hơn, thì điều đó có lẽ sẽ tốt hơn cho anh.

Brett: Làm thế nào để chúng ta tạo ra những tình huống thúc đẩy người dùng đi đến những quyết định tốt hơn thay vì nói, "Hãy nghĩ đến khoản chi tiêu này" và "Có lẽ tiêu tiền sẽ không tốt cho bạn?" Có những cách nào tích cực và chủ động hơn mà chúng ta có thể thực hiện mỗi ngày?

Michael: Đây là một câu hỏi tuyệt vời, và chúng tôi cũng đang suy nghĩ rất kĩ lưỡng về vấn đề này. Về cơ bản, "Tiêu tiền rất vui, và bạn sẽ nhận được một thứ gì đó sau khi tiêu tiền". Và "Tiết kiệm thì rất tệ và bạn chẳng nhận được gì cho mãi đến 50 năm sau". Việc phải đánh đổi giữa 2 điều này – rõ ràng không cần suy nghĩ nhiều; đương nhiên anh sẽ tiêu tiền

của mình rồi. Có cách nào để giúp việc tiết kiệm trở nên vui hơn không? Ví dụ mà tôi hay sử dụng là chúng ta biết rằng tiết kiệm là rất chán vì ngay từ khi còn bé, chúng ta đã phải làm cho việc tiết kiệm vui hơn nếu không chúng ta sẽ không làm. Ý tưởng về con heo đất – và tại sao heo đất lại trở nên phổ biến, tại sao trẻ con lại thích chúng? Vì đó là một chú heo, và chúng ta sẽ cho heo ăn; rồi sau đó chúng ta phải đập vỡ heo để lấy tiền ra.

Không có chương trình nào mà chúng ta đang có trên thị trường hiện nay có thể biến việc tiết kiệm trở nên vui vẻ hơn hay làm cho việc ngừng tiết kiệm trở nên khó khăn hơn khi anh muốn thay đổi hành vi của mình. Chúng tôi đang cố gắng suy nghĩ đến những cách khiến việc tiết kiệm trở nên vui vẻ cho mọi người để tạo động lực giúp họ tiết kiệm. Anh có thể tưởng tượng chẳng hạn như thử thách thi đua tiết kiệm giữa mọi người, khi đó một nhóm bạn sẽ đăng ký và ai tiết kiệm được nhiều hơn sẽ nhận được tiền thưởng của ngân hàng cho phần tiết kiệm nhiều nhất của mình. Mọi người đều có lợi. Ngân hàng sẽ được lợi vì khách hàng tiết kiệm nhiều hơn và ngân hàng có nhiều vốn hơn. Chúng ta cũng có lợi vì tiết kiệm được nhiều hơn. Và vì tôi chiến thắng tất cả mọi người trong tháng này, tôi có thêm 25 USD tiền thưởng chẳng hạn. Chúng tôi không biết liệu điều này có thành công không, nhưng đó là một trong những ý tưởng chúng tôi đang suy nghĩ để xem có thể làm gì khiến việc tiết kiệm trở nên hào hứng chứ không nhàm chán như hiện nay.

BÀI HỌC RÚT RA

Một cách thầm lặng, đang có một xu hướng diễn ra tại Bank of America, Chase, HSBC, và nhiều ngân hàng khác đang từ bỏ các khách hàng mang lại tỷ lệ lợi nhuận thấp. Trong khi một số người có thể nói rằng việc này có thể mang lại lợi ích cho các ngân hàng cộng đồng địa phương và các sản phẩm trả trước như Bluebird, Green Dot, NetSpend, và những

ngân hàng tương tự đang dần chiếm thị trường, đã xuất hiện một nhận định rộng rãi rằng có một phân khúc khách hàng ngày càng mở rộng không mang lại lợi nhuận. Trừ khi khách hàng có sở hữu tài sản và sử dụng nhiều sản phẩm và dịch vụ ngân hàng cùng lúc, khả năng cao là họ không phải là khách hàng tiềm năng mà nhiều ngân hàng lớn nhắm đến trong trung hạn.

Chi phí quản lý và chi phí vận hành cơ sở hạ tầng ngân hàng hiện nay ngụ ý rằng có một gánh nặng về tính hiệu quả trong chi phí cần phải đạt đến trước khi một khách hàng được nhìn nhận là mang lại lợi nhuận. Đây là một ý tưởng khá mới mẻ. Trước đây, các ngân hàng thường chủ trương giữ các khách hàng ít mang lại lợi nhuận với tài khoản tiết kiệm, vì những khoản tiết kiệm này có thể làm đòn bẩy tín dụng. Tuy nhiên hiện nay, những khoản tiết kiệm này chỉ còn là trách nhiệm, và các ngân hàng phải nhờ vào thị trường huy động vốn cho các dịch vụ tín dụng. Thể thức đã thay đổi. Và đó chính là vấn đề. Theo dữ liệu gần đây, khoảng 45 đến 70% khách hàng tại Hoa Kỳ không có khoản tiết kiệm hoặc dự phòng nào – và nếu điều này có ý nghĩa như chúng ta nghĩ, thì trong thập kỷ tiếp theo các ngân hàng lớn sẽ có xu hướng từ bỏ tất cả các khách hàng ngoại trừ các khách hàng có khả năng mang lại lợi nhuận cao, tức là các khách hàng giàu có nhất. Một lựa chọn khác là các ngân hàng có thể xây dựng những sản phẩm riêng nhằm mô phỏng cấu trúc đơn giản của các dịch vụ trả trước mà chúng ta đã thấy trên thị trường, nhưng dĩ nhiên phải bỏ qua hành vi đơn giản nhất của tài khoản thanh toán. Không có động lực nào để họ đưa thêm giá trị, thông tin hay lời khuyên cho khách hàng đang cần đến điều đó nhất vì những hoạt động này không giúp đem lại lợi nhuận cao hơn – mà ngược lại còn khiến phí dịch vụ đắt hơn, và khiến dịch vụ thấu chi và tín dụng bị cản trở chẳng hạn.

Đã có nhiều đề xuất cho một lời thề Hipocrates đối với các ngân hàng và tổ chức quản lý ngân hàng[16], cũng như các nỗ lực từ CFPB[17] và các tổ chức khác tại Hoa Kỳ cũng như nhiều nước để khuyến khích ngân hàng hành xử đúng đạo đức hơn, nhưng cuối cùng, dường như để có được hạnh phúc từ tiền của mình, phần lớn phụ thuộc vào việc bạn có quản lý đồng tiền hiệu quả hay không.

16 "Cần lời thề Hippocrates đối với Quản lý", American Banker, 19/12/2013:

www. americanbanker.com/bankthink/hippocratic- oath-for-regulatory-guidance- needed-1064348-1.html.

17 CFPB: Cục bảo vệ tài chính người tiêu dùng. (ND)

Điều mà Michael Norton và những người khác đang nói với chúng ta chính là có nhiều yếu tố tâm lý liên quan đến việc chi tiêu. Chúng ta đã biết rằng thế giới vận hành dựa trên tiền, nhưng nếu bạn cảm thấy mất kiểm soát, hay không biết mình đang đứng đâu, điều này sẽ dẫn đến căng thẳng nặng nề. Chúng ta cần phải có kiểm soát tốt hơn và nhận biết rõ ràng hơn về tác động của những quyết định chi tiêu nhỏ cứ cộng dồn lại qua thời gian và làm thay đổi tình trạng tài chính của chúng ta. Chúng ta cũng có thể sử dụng công nghệ trò chơi và các kỹ thuật khác, những công cụ đã được sử dụng rất thành công trong ngành công nghiệp thể thao ngày nay, để khuyến khích sự thay đổi tích cực trong hành vi của con người.

Hạnh phúc với tiền của mình không có nghĩa là phải thay đổi cách nghĩ hay thái độ; mà đúng hơn là có được những công cụ phù hợp để làm những điều có ý nghĩa cho sức khỏe tài chính của bạn mỗi ngày, khi bạn đưa ra những quyết định chi tiêu.

Kết luận
Cải tổ và xây dựng, thay vì phá vỡ

Bạn không thể phá bỏ một vật đã tan vỡ. Dù ngay lúc này nhiều chuyên viên ngân hàng vẫn rất tự tin vào ngành của mình (vì họ vẫn đang có được lợi nhuận khổng lồ), nhưng chúng ta đều biết với những trải nghiệm ngân hàng hiện tại, một cuộc cải tổ là tất yếu. Tất cả những cuộc phỏng vấn và các chương trên đây đều nhằm mục đích minh họa xem làm cách nào mà các nhà đột phá và phát minh đang tái thiết kế một vài yếu tố then chốt và cốt lõi của hệ thống ngân hàng. Những người này thuộc đội ngũ Ngân hàng đột phá.

Còn sau đây là danh sách những điểm cần lưu ý cho bất cứ ngân hàng nào nghiêm túc muốn vượt qua khoảng cách giữa những giải pháp sáng tạo nhất với cách thức vận hành ngân hàng hiện tại.

Những thông tin này được chia thành ba chủ đề:

1. Điều gì đang tan vỡ
2. Các nhà đột phá giải quyết vấn đềtheo những cách nào
3. Ngành ngân hàng sẽ thay đổi thế nào trong tương lai

Hãy nhìn lại những vấn đềchủ chốt đang tan vỡ trước tiên.

NHỮNG MẢNH VỠ

Trên lý thuyết, sau nhiều năm kinh nghiệm, điều chỉnh và thực hành, tính hiệu quả của bất kì quy trình nào cũng phải được nâng cao, nhưng thực tế thì không phải vậy. Điển hình, các tổ chức như Optirate,

Novantas, Celent và Forrester gần đây đã thực hiện những nghiên cứu nhằm xem xét việc chi phí thu hút khách hàng mới ngày càng tăng (đối với tài khoản thanh toán), cũng như vấn đề chi phí cung cấp sản phẩm qua chi nhánh đang tăng cao[(1)].

[1] Một vài ví dụ, tham khảo trên Optirate.com (http://bankblog.optirate.com/how- much-do-you-spend-on-customer-acquisition-are-you-sure/#.Usxci2RDt20); American Banker (Bank Think): www.americanbanker.com/bankthink/free-checking- retail-banking-1045039-1.html.

Dưới đây là những điều chúng ta biết được:

1. Chi phí của việc thu hút khách hàng mới cho các dịch vụ ngân hàng đang gia tăng. Ước tính lên tới hơn 350 USD cho một tài khoản thanh toán, 800-1.000 USD cho các dịch vụ tín dụng như vay tiêu dùng, và khoảng 2.500 USD cho vay thế chấp. Những chi phí này đã leo thang trong hai thập kỷ qua và nguyên nhân không phải do lạm phát.

2. Các kênh quảng cáo và chiến lược marketing dựa trên quy trình cũ cũng không còn hiệu quả. Truyền hình, báo giấy và thư gửi qua đường bưu điện đều cho hiệu quả thấp kỷ lục. Quy trình trong suốt 30 năm qua khá ổn định và dễ dự đoán, nó chỉ bao gồm việc xác định đối tượng mục tiêu, sản xuất các thông điệp marketing, và chờ đợi sự phản hồi (thường là bằng việc đến chi nhánh hoặc gọi điện thoại). Tỷ lệ thu hút khách hàng sụt giảm nhanh chóng, khiến cho cơ cấu phân chia phân khúc khách hàng và các chiến dịch marketing truyền thống đứng trước thử thách to lớn.

3. Chi phí cho việc phân phối sản phẩm không nhất thiết phải cao như hiện tại. Cũng như cách Amazon đã làm với Kindle và Apple với iTunes, chúng ta đã học được rằng khi nền kinh tế trực tuyến phát triển, đối thủ cạnh tranh của các ngân hàng sẽ bắt đầu tìm cách vượt qua những điểm

không hiệu quả và lạc hậu trong phương thức phân phối. Điều này đã xảy ra đối với báo chí, sách, nhạc, truyền hình và nhiều hình thức khác của các phương tiện thông tin đại chúng; từ điển bách khoa toàn thư; và ngành xử lý ảnh và phim. Điều này cũng bắt đầu diễn ra trong ngành ngân hàng; sản phẩm tiết kiệm phát triển nhanh nhất tại Hoa Kỳ hiện nay là thẻ ghi nợ trả trước, và sản phẩm này có chi phí phân phối thấp hơn nhiều so với tài khoản thanh toán truyền thống. Tại sao vậy? Chủ yếu vì những nhà cung cấp dịch vụ này đã đơn giản hóa quy trình đăng ký.

Những yếu tố này dẫn chúng ta đến một kết luận rất hợp logic. Với những người tiêu dùng có khả năng tải về một tài khoản ngân hàng trên điện thoại di động, chỉ trong vòng vài năm tới, bạn sẽ thấy trận chiến kinh điển giống với Kindle chống lại Borders, hay Netflix chống lại Blockbuster. Dù một vài chi nhánh có thể sống sót, nhưng mô hình phân phối hiện tại sẽ không trở thành hình thức tối ưu cho bất cứ đội ngũ ngân hàng tiêu dùng nào.

4. Tất cả những chỉ số hoạt động ở chi nhánh đều sụt giảm. Chúng ta vẫn có thể tranh luận về việc những chỉ số này sụt giảm nhanh hay tăng cao đến thế nào, và thậm chí có thể tranh luận xem đến khi nào thì các chỉ số này sẽ ổn định, nhưng không cách gì chối cãi việc tất cả các chỉ số tại chi nhánh đều đang gánh gồng quá nhiều thứ và trên đà giảm sút. Điều này không có nghĩa là tất cả các chi nhánh đều sẽ biến mất, nó cho thấy khi người tiêu dùng có thể tìm kiếm tốt hơn trên Google cụm từ "tài khoản ngân hàng mới", click chuột và thực hiện những thao tác tạo lập trên mạng, thay vì trực tiếp đến chi nhánh ngân hàng để đăng ký mở tài khoản, thì các ngân hàng đã rơi vào nguy cơ đánh mất khách hàng tiềm năng nếu một mực duy trì quy định không được mở tài khoản ngân hàng trên mạng.

Khi xét đến quy trình thất bại cùng với chi phí thu hút khách hàng mới ngày càng tăng cao, câu trả lời khá đơn giản. Bất kể bạn chọn vị trí nào trong cuộc chiến giữa chi nhánh với bán hàng trực tiếp với bán hàng trực tuyến, trong 3 thập niên trở lại có những nỗ lực nhịp nhàng và bền bỉ nhằm bán các sản phẩm để kéo khách hàng vào quy trình marketing kết thúc bằng việc mang khách hàng đến chi nhánh.

Tư duy lại tài khoản ngân hàng cơ bản

Bất chấp chi phí thu hút khách hàng mới tăng cao, phần lớn các tài khoản thanh toán hiện nay đang gây lỗ. Có ý kiến cho rằng lãi suất thấp sẽ làm giảm lãi suất doanh thu ròng (NII – Net Interest Income) và đây là một vấn đề có cơ sở, nhưng vấn đề chủ chốt ở đây lại nằm ở chi phí và doanh thu. Về mặt chi phí, hệ thống phân phối và quản lý khách hàng có nhiều lỗ hổng, không hiệu quả và không linh hoạt – một vài người đổ lỗi cho các nhà chức trách vì đòi hỏi ngân hàng nhiều giấy tờ và quy trình; tôi thì chỉ đổ lỗi cho quy trình và quy định. Về mặt doanh thu, những hứa hẹn từ việc bán chéo và bán thêm sản phẩm hầu như chỉ là ước mơ của nhiều tổ chức bán lẻ. Hơn thế nữa, chúng ta mất quá nhiều thời gian cho việc định nghĩa hoạt động mở tài khoản thanh toán miễn phí là cơ bản, đến nỗi khách hàng phải công khai phản đối (hãy nghĩ đến các khoản phí của thẻ ghi nợ của Bank of America) khi họ bị buộc trả tiền cho tài khoản này, trong khi đó phần lớn các tài khoản này lại đang chịu lỗ[(2)].

[2] Xem Victoria Finkle, bài "Tài khoản miễn phí không hề rẻ đối với ngân hàng", American Banker, 09/12/2011, www.americanbanker.com/issues/176_238/checking- account-free-checking-debit-fees-1044756-1.html.

Ryan Caldwell đã có một nhận định tuyệt vời về vấn đề này trong phần phỏng vấn ở các chương trước, về vấn đề mọi ngân hàng mà ông trao đổi

đều muốn trở thành tổ chức tài chính hàng đầu đối với khách hàng của mình, vì họ hy vọng rằng điều này sẽ mang lại cú hích lớn cho doanh thu các sản phẩm khác. Caldwell cũng đã giải thích thỏa đáng rằng vấn đề không nằm ở việc một khách hàng chọn bất cứ ngân hàng nào là ngân hàng hàng đầu. Mà ở sự thật là nhờ có cấu trúc chi phí chỉ bằng một phần nhỏ chi phí của các ngân hàng lớn, nhờ có cách tiếp cận và thu hút khách hàng hiệu quả hơn về mặt chi phí, những doanh nghiệp như Green Dot, Net Spend, Simple, Moven và nhiều tổ chức khác có được năng lực cạnh tranh cao hơn ở mảng tài khoản thanh toán (hoặc tài khoản ghi nợ cơ bản). Dù tôi đánh giá cao việc có một số khách hàng hiện nay vẫn thích đến chi nhánh để mở tài khoản, nhưng cũng có những khách hàng tương tự muốn mua một cuốn sách trước khi Kindle xuất hiện và làm thay đổi thói quen này.

Vấn đề không phải là liệu khách hàng có thật sự muốn đến một chi nhánh hay không – cuộc tranh luận dài hơi này đã bỏ sót một diễn biến đang ngày càng xuất hiện liên tục và rõ rệt hơn trong thời đại kỹ thuật số. Đó là một khi đã có được chiến lược phân phối nhanh chóng, dễ dàng và thuận tiện hơn, thì mô hình cũ đơn thuần sẽ dần trở nên ít phổ biến. Nếu kết quả kinh doanh của các ngân hàng được dự đoán dựa trên chiến lược phân phối truyền thống dựa vào chi nhánh và những vị trí tiếp xúc khách hàng trực tiếp, thì rõ ràng các ngân hàng sẽ phải chứng minh được đó là cách kinh doanh tốt nhất. Dù sao thì họ cũng đã đầu tư rất lớn vào chiến lược đó rồi. Tuy nhiên, nếu ai đó chứng tỏ được có một phương pháp mới tốt hơn cho khách hàng đồng thời có chi phí rẻ hơn, chính các ngân hàng sẽ gặp khó.

Cải cách đối với chi phí phân phối, sử dụng các phương pháp phân phối mới vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi trong ngành ngân hàng, nhưng

chúng tôi đã bắt đầu thấy những thay đổi về các chi phí cơ bản. Sau đây là những nguyên tắc có liên quan:

1. Rắc rối không bao giờ thu hút được khách hàng. Những quy định và nguyên tắc phức tạp khi mở tài khoản ngân hàng sẽ không bao giờ giúp thương hiệu của bạn thu hút được khách hàng, và bạn cũng khó tạo ra được sự hài lòng lớn hơn, vượt trội hơn cho khách hàng, cũng như khó tạo ra doanh thu hơn. Phần lớn các rắc rối trong quy trình mở tài khoản hiện nay đều bắt nguồn từ sự không hiệu quả trong khâu thiết kế quy trình đăng ký, cũng không có cơ chế tự quản lý.

2. Đừng đánh đổ bất cứ ý tưởng nào trước khi thử nghiệm. Phần lớn các ngân hàng cho rằng việc đăng ký tại chi nhánh vẫn là phương pháp phân phối tốt nhất, và như chúng ta đã thấy rõ, nhận định này không khách quan chút nào.

3. Quy luật lời tiên đoán sẽ thành sự thật. Nỗ lực hướng khách hàng đến chi nhánh có thể là hệ quả của thôi thúc phải chứng minh được rằng chi phí bỏ ra để duy trì chi nhánh là hiệu quả, tuy vậy đó vẫn là một động thái sai lầm, đặc biệt là trong tình hình những phương pháp phân phối khác thay thế đã được chứng minh là rẻ hơn, dễ dàng và thuận tiện cho người dùng hơn rất nhiều.

4. Hãy trung thực với bản thân khi nghĩ về nguyên nhân dẫn đến "những con số". Nếu ngân hàng vẫn biện minh rằng có nhiều khách hàng đến với chi nhánh của mình, điều này vẫn không chứng tỏ được sự hiệu quả của chi nhánh, nhất là khi họ không có mấy động thái trong việc ứng dụng công nghệ và Internet vào hệ thống dịch vụ hỗ trợ khách hàng lẫn trong các chiến dịch thu hút khách hàng mới.

5. Hoặc là thay đổi cơ cấu chi phí, hoặc là cắt giảm những khách hàng không mang lại lợi nhuận. Các ngân hàng không thể một lúc có cả 2 điều

trên. Một tài khoản ngân hàng cơ bản có thể được duy trì miễn phí tại một vài thị trường do văn hóa của nước đó, nhưng trong ngắn hạn các ngân hàng lớn có khả năng phải từ bỏ những khách hàng có lợi nhuận/thu nhập thấp, hoặc phải thay đổi quy trình đăng ký của mình.

6. Nếu châu Phi làm được, thì các ngân hàng cũng làm được. Các phương pháp phân phối thay thế có tồn tại và đã được chứng minh ở châu Phi vùng cận Sahara, nơi tài khoản ngân hàng có mức độ phát triển nhanh nhất là nhờ sự gắn kết thông qua điện thoại di động. Tại các thị trường như Tanzania, Uganda, Kenya và Madagascar, số lượng người dùng có tài khoản ngân hàng tích hợp trong điện thoại đã vượt số lượng người sử dụng các tài khoản ngân hàng thông thường. Thành công của điện thoại di động trong lĩnh vực phổ cập dịch vụ tài chính đã trở nên hết sức đáng lưu ý. Các chi nhánh thì ngược lại. Trên thực tế, nguyên nhân dẫn đến việc một bộ phận lớn người dùng không được ngân hàng phục vụ tại các thị trường này trước đây chính là do các ngân hàng hiểu rằng lực lượng khách hàng ở các nước nghèo không mang lại lợi nhuận nếu dùng mô hình ngân hàng truyền thống, và bản thân khách hàng thì cũng không đủ khả năng chi trả các chi phí liên quan đến vận hành chi nhánh ngân hàng, hoặc không nghĩ rằng mình cần đến dịch vụ ngân hàng.

Ngày nay, chính những ngân hàng này lại theo sau các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông như MTN và Safaricom, những doanh nghiệp đã có hàng chục triệu người dùng điện thoại để thực hiện các dịch vụ ngân hàng mỗi ngày, cho phép họ tiếp cận với hình thức tín dụng vi mô và các dịch vụ cho vay vi mô, những dịch vụ mà trước đây không thể cung cấp do chi phí quá cao, nhưng hiện nay lại trở nên khả dĩ nhờ vào một nền tảng phân phối mới – chính là chiếc điện thoại.

7. Bạn sẽ tải tài khoản ngân hàng xuống điện thoại như một ứng dụng vậy.

Trong vòng một vài năm tới đây, phần lớn người tiêu dùng sẽ tải ứng dụng tài khoản ngân hàng của họ xuống điện thoại. Ngay khi đã tải xong, ứng dụng có thể được sử dụng để thanh toán ngay lập tức. Ngân hàng có thể dự đoán được nơi chúng ta sẽ đi, liệu các ngân hàng có thể nghĩ đến cách biến tài khoản thành một phần quan trọng trong điện thoại của người dùng thay vì phải nghĩ cách đưa họ đến chi nhánh để ký vào một tấm thẻ?

8. Cơ cấu doanh thu sắp bị đảo lộn hoàn toàn. Chương 9 đã nói về việc ngân hàng thế hệ mới đang góp phần làm đơn giản hóa những chi phí liên quan đến đến các tài khoản ghi nợ, và trong Chương 3 Neff Hudson từ USAA đã nói về những nguồn thu mới, các cơ hội tương tác với khách hàng đã bắt đầu xuất hiện nhờ vào điện thoại di động. Trong Chương 10, chúng ta đã được biết doanh thu từ các giá trị dịch vụ cộng thêm có thể lên đến 100 USD mỗi năm cho một khách hàng – cộng thêm chi phí chuyển đổi tiền tệ, và với cơ cấu chi phí cắt giảm đáng kể, những doanh nghiệp trong cuộc chơi thẻ trả trước và ngân hàng thế hệ mới sẽ thu được doanh thu và lợi nhuận lớn từ chính nhóm khách hàng thường được các ngân hàng lớn vẫn xếp vào loại gây lỗ.

Hãy xem xét cơ cấu thu nhập của các tài khoản thanh toán hoặc tài khoản ghi nợ mới cũng có những điểm tương đồng với mô hình chúng ta thường thấy ở các dịch vụ như LinkedIn, hoặc ở nhiều ứng dụng mà chúng ta thấy ngày nay. Người tiêu dùng sẽ nhận được một dịch vụ cơ bản, hoặc miễn phí hoặc với đi kèm một mức phí tháng rất thấp. Các dịch vụ cao cấp hơn, như rút tiền nhanh, vay tiền nhanh, sẽ đi cùng một khoản phí. Điều này có nghĩa là người tiêu dùng sẽ được đánh giá dựa trên mức độ anh ta tương thích với tính năng của tài khoản thanh toán hay tài khoản ghi nợ cơ

bản, vốn được thiết lập sẵn trong ứng dụng tài khoản ghi nợ mà anh ta có thể tải về điện thoại, và việc này thì không cần phải phụ thuộc vào việc liệu người dùng sống ở đâu, liệu có trong khu vực có chi nhánh ngân hàng hay không.

Hiểu khách hàng của bạn

Thông điệp từ những người đột phá chính là cấu trúc tổ chức hiện tại, những quy trình xoay quanh sản phẩm và các bộ phận thực hiện chính là yếu tố hủy diệt giá trị. Trong khi một mô hình cốt lõi có thể thay thế mô hình hiện tại đang dần dà làm thay đổi nhận thức của các tổ chức, giúp họ cải thiện mối quan hệ với khách hàng, thì những quy trình cũ vẫn ngăn cản quá trình triển khai nếu dữ liệu còn chưa được chia sẻ hoặc thông tin không được lan truyền hiệu quả trong toàn bộ tổ chức.

Tôi thường chia sẻ câu chuyện về một ngân hàng tại Hồng Kông, họ đề nghị nâng hạng thẻ của tôi lên hạng Visa bạch kim, và khi tôi gọi đến tổng đài của hạng thẻ Visa vàng thì được thông báo rằng họ không thể giúp gì được cho tôi vì đã có một bộ phận hoàn toàn độc lập chuyên giải quyết vấn đề với thẻ bạch kim. Mở rộng ví dụ ra cho những trường hợp bán sản phẩm ngoài ngành như các khoản đầu tư, thế chấp hay tín dụng cá nhân. Người tiêu dùng thường hiểu ra khá nhanh chóng rằng dù họ có thể có quan hệ với ngân hàng về một hoặc hai sản phẩm khác nhau, điều này không có nghĩa là ngân hàng có được hiểu biết nhiều hơn và đa diện hơn về khách hàng.

Trong phạm vi cuốn sách này, hầu như mọi khách mời đều gửi đi thông điệp, chính khả năng chia sẻ thông tin hàng ngang trong một tổ chức, khả năng xem xét toàn cảnh vấn đề cũng như hành vi khách hàng mới chính là lợi thế cạnh tranh cho sự sống còn trong tương lai. Đây không chỉ là việc sở hữu một hệ thống dữ liệu đáp ứng được yêu cầu của quy trình xác định

nhân thân. Đây cũng không chỉ đòi hỏi phải có một bộ dữ liệu marketing để xác định chính xác phân khúc hay phân bổ địa lý dân cư của khách hàng. Điều quan trọng ở đây là biết được điều gì là động cơ của khách hàng. Thư trực tiếp, hoặc các hình thức phát đi thông điệp đơn giản hơn như tin nhắn điện thoại hay e-mail, từ lâu đã bị các nhà marketing lạm dụng để chào mời sản phẩm vô tội vạ cho một phạm vi khách hàng quá rộng. Tôi đã từng nhận được nhiều lời chào mời chính các sản phẩm tôi đang sử dụng – với tôi, cách tiếp thị ấy không chỉ đã lỗi thời, mà còn thể hiện coi thường khách hàng.

Tương lai của việc tương tác với khách hàng sẽ là một nghệ thuật – hoặc một ngành khoa học – để thấu hiểu được người tiêu dùng đến mức ngay khi một nhu cầu xuất hiện, hay một sự kiện đặc biệt nào đó xảy ra, ngân hàng có thể trả lời ngay lập tức bằng một lời chào mua sản phẩm hoặc một lời khuyên thực sự thiết thực. Điều này đưa chúng ta đến với yếu tố tiếp theo.

Những lời khuyên tốt nhất không còn đến từ chi nhánh nữa

Thường thì chúng ta sẽ cho rằng một trong những nguyên nhân chính đòi hỏi phải giữ lại mạng lưới chi nhánh là nhằm hỗ trợ người dùng, vì bất cứ lúc nào họ cũng có thể đến chi nhánh để nhận được sự tư vấn về tài chính hoặc về giao dịch ngân hàng. Dù đây là một câu khẩu hiệu trong ngành bán lẻ, nhưng đối với đám đông giàu có, hay thậm chí với ngành ngân hàng, nguyện vọng này vẫn ở cách khá xa sự thật. Lời khuyên trong những trường hợp này thường thiên về định vị sản phẩm thay vì những lời khuyên khách quan về tài chính, đó là lý do vì sao các doanh nghiệp tư vấn tài chính độc lập đang ngày càng phát triển hơn.

Tuy nhiên, những nghiên cứu định tính cũng cho chúng ta thấy rằng nếu đi hỏi một người tiêu dùng thông thường, anh ta/cô ta thậm chí còn

chẳng thể nhớ nổi mình đã bao giờ nhận được một lời tư vấn tại các chi nhánh ngân hàng hay chưa. Điều này có thể là do quan điểm của khách hàng và quan điểm của ngân hàng về việc đưa ra lời khuyên là khác nhau.

Thử thách lớn hơn là ở đây: lời khuyên được đưa ra vào đúng thời điểm sẽ mang tính xây dựng và lợi ích. Lời khuyên nếu đưa ra quá muộn hoặc không liên quan gì đến tình huống sẽ có giá trị rất thấp. Với tính nhạy cảm về thời điểm của lời khuyên, bạn sẽ nghĩ rằng các ngân hàng đang chen nhau tìm một phương tiện để hiểu rõ hơn những nhu cầu của khách hàng cá nhân, để khi một nhu cầu xuất hiện thì ngân hàng có thể trả lời bằng một lời khuyên thật sự, sát với tình huống hơn.

Điều mà những vị khách mời phỏng vấn trong Chương 5 và Chương 7 chia sẻ với chúng ta chính là, ngày nay người dùng không chỉ mong đợi những lời khuyên liên quan đến một sản phẩm dịch vụ. Điều họ thật sự mong muốn là có được một công cụ hỗ trợ họ đưa ra những quyết định tài chính đúng đắn hơn mỗi ngày. Điều này được thể hiện thông qua những hành vi và thói quen luôn hiển hiện rõ ràng trong cuộc sống. Chẳng hạn, khi gặp một vấn đề tài chính, việc đầu tiên họ làm là mở một trang trình duyệt web và tìm hiểu trước trên mạng, thay vì lao ngay ra xe và tìm đến chi nhánh ngân hàng. Nếu không thành công, nhiều khả năng họ sẽ tìm đến những người tư vấn mà họ tin cậy hoặc bạn bè trong cộng đồng mạng, thay vì chạy xe đến chi nhánh ngân hàng và nói chuyện với một chuyên viên.

Nói một cách đơn giản, tư vấn tại chi nhánh không còn là một lợi thế cạnh tranh nữa. Thật ra, nếu một ngân hàng không thể đưa ra những lời tư vấn hoặc thông tin cần thiết tại đúng thời điểm và đúng nơi khách hàng cần, thì đó là do lỗi của ngân hàng, vì những vấn đề đó nhiều phần đã có người tìm cách giải quyết rồi.

Cách giải quyết mấu chốt cho tương lai chính là sử dụng dữ liệu mà các ngân hàng thu thập được, về hành vi khách hàng, về thói quen, nhu cầu, mong muốn và các tình huống có thể dự đoán để phục vụ khách hàng được tốt hơn. Phần lớn việc tương tác với khách hàng sẽ biến thành "cơ hội" đưa ra những lời khuyên, tư vấn tài chính và những góp ý về tình hình tài chính, ngay chính trong thời điểm tương tác thực tế. Ví dụ tốt nhất mà khách mời phỏng vấn của chúng tôi đã chia sẻ chính là trào lưu tự khẳng định bản thân trong ngành thể dục thể thao hiện nay. Các sản phẩm như Nike Fuel Band hay FitBit cho phép mỗi cá nhân có thể phản hồi xem liệu họ đã trở nên thon gọn hơn chưa, hay họ đã đốt được bao nhiêu calo, họ đã đi bao nhiêu bước chân, hay nhịp tim của họ có ở trong mức bình thường hay không, tất cả đều là những ví dụ cho sự phù hợp với tình huống. Trong ngành ngân hàng, những tình huống như thế là rất phong phú. Kiểu dữ liệu này, hay còn gọi là thông tin về tình huống, thường dồi dào, đa dạng và có nhiều giá trị hơn đối với từng cá nhân, so với bất cứ lời tư vấn nào họ có thể nhận được từ chuyên viên tư vấn đầu tư tại chi nhánh ngân hàng.

BÀI HỌC TỪ NHỮNG NHÀ ĐỘT PHÁ

Nhiều nhà đột phá của chúng tôi đang làm việc tại ban quản trị của nhiều tổ chức danh tiếng trên thế giới. Chúng ta đã được nghe từ những đại diện Citigroup, USAA, ASB Bank từ New Zealand, và nhiều doanh nghiệp khác trong cuộc phỏng vấn của chúng tôi. Làm việc tại một ngân hàng lớn không có nghĩa là bạn không được suy nghĩ khác đi, hay không được sáng tạo hơn. Có lẽ sẽ dễ dàng hơn nếu bạn không bị hạn chế bởi các quy định của một tổ chức tài chính lớn, và có thể bạn sẽ được khuyến khích sáng tạo hơn trong một công ty khởi nghiệp, nhưng điều đó không có nghĩa là những ngân hàng truyền thống không thể và sẽ không thể có được những bước đột phá.

Những điểm đáng lưu ý và được nhắc đi nhắc lại khi những nhà phát minh và đột phá đưa ra để tái cấu trúc các dịch vụ tài chính là gì? Sau đây là một vài ý tưởng và bí quyết chính.

Sự phức tạp chết người

Một lần nữa, chủ đề "sự phức tạp có khả năng giết chết cơ hội" được lặp lại. Dù là Neff Hudson tại USAA, Frank Eliason tại Citi, Shamir Karkal tại Simple, Jon Rosner tại Bluebird, Alex Sion tại Moven, Giles Andrews tại Zopa, hay hàng loạt những chuyên gia khác đã tham gia vào cuốn sách này, tất cả đều có chung nhận định rằng những ý tưởng đột phá sẽ nhắm vào các quy trình và hệ thống có vấn đề và nặng nề phức tạp nhất những cú đột kích đích đáng, vì đó chính là nơi các đối thủ yếu kém nhất và khó mà xoay xở kịp thời, thích đáng. Khả năng loại bỏ những phiền hà tỷ lệ thuận với cam kết của doanh nghiệp trong việc xây dựng trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng. Điều này không thể thực hiện được nếu đội ngũ giám sát tuân thủ quy định của ngân hàng đặt dấu chấm hết cho tình trạng phiền toái hiện tại, trong đội ngũ IT thực hiện cải tiến trên toàn bộ hệ thống.

Đến đây, một vấn đề quan yếu xuất hiện. Phản ứng đầu tiên của nhiều chuyên gia ngân hàng là bất cứ sự cắt giảm nào đối với hệ thống kiểm soát cũng sẽ làm gia tăng rủi ro, có thể không phải là rủi ro trực tiếp đối với tổ chức nhưng lại là đối với việc thực thi các quy định. Các chuyên gia này cho rằng các quy trình đã được xác lập từ lâu và nếu loại bỏ chúng thì sẽ làm yếu đi tính pháp lý một khi có vấn đề phát sinh. Họ quả thực rất có lý, song nếu giữ một số quy trình (như xác định nhân thân), thì lại làm cản trở sự phát triển của khả năng tương tác với khách hàng thông qua máy tính bảng hoặc điện thoại thông minh, vốn có hiệu quả kinh tế vượt xa mức độ rủi ro.

Chúng ta có thể hình dung đơn giản hơn, sự xuất hiện ngày càng phổ biến hơn của những đột phá công nghệ trong ngành ngân hàng sẽ đặt người dùng vào tình thế lựa chọn gần như là một mất một còn: một bên là những thủ tục phiền toái, bên kia là dịch vụ tốt, dễ dùng và thân thiện. Đứng từ góc nhìn của một khách hàng, hẳn nhiên bạn sẽ chọn về sau.

Vậy thì vấn đề còn lại là, một tổ chức sẽ chọn phía nào của cán cân phiền phức-trải nghiệm khách hàng? Nếu bạn là một ngân hàng đang viện những lý do như "Anh không hiểu làm việc với bộ phận tuân thủ quy định khó thế nào đâu", hay "Thật là bất công khi chúng tôi phải chịu nhiều sự kiểm soát như vậy", thì câu trả lời đã rõ rồi.

Hãy bước ra và hình dung một viễn cảnh khác

Rất nhiều ý tưởng đột phá được trình bày trong cuốn sách, cùng những cải tiến đang diễn ra, là dựa trên một hướng tiếp cận mới, một cách tư duy sáng tạo hoàn toàn khác biệt. Một trong những câu chuyện tôi thích nhất có liên quan đến Simone McCallum tại ASB Bank ở New Zealand, về cách họ sử dụng mạng xã hội trong trận động đất Christchurch vài năm trước (2011). Khi bị mất điện, máy ATM ngưng hoạt động, các chi nhánh bị hư hại và không thể ra vào được, rất nhiều người đột nhiên bị mất nhà ở hoặc không có tiền mặt để mua nhu yếu phẩm – đó là một thảm họa. Khi đó Facebook và ASB vào cuộc. ASB có thể mang lại cứu cánh cho khách hàng, bao gồm việc rút tiền nhanh khi hệ thống truyền thống thất bại. Việc này đã dẫn đến một kết quả tích cực: sự tương tác tuyệt vời giữa một cộng đồng trực tuyến trên các trang mạng xã hội, từ đây thúc đẩy ASB tiếp tục sáng tạo và sử dụng mạng xã hội mà họ đã thiết lập được trong thời gian khủng hoảng. Hãy cứ gọi tôi là viển vông, nhưng một nhân viên ngân hàng truyền thống sẽ không có khả năng nghĩ ra cách tiếp cận vấn đề như thế trong việc giải quyết khủng hoảng.

Đội ngũ tại Simple, Moven, Bluebird, UBank và những doanh nghiệp khác đã tiếp cận vấn đề theo cách cung cấp giải pháp tốt hơn và tạo ra diện mạo mới cho mô hình ngân hàng cũ; hay trong trường hợp của Zopa, Lending Club và Lenddo, họ đã áp dụng một lối tư duy hoàn toàn mới đối với việc cho vay tiền truyền thống. Ở mỗi trường hợp trên, kết quả thu về đều là khách hàng có được giải pháp tốt hơn, thường là với một lời đề nghị tốt hơn hoặc giá thấp hơn, có trải nghiệm người dùng tốt hơn nhiều. Bằng cách vượt ra khỏi những quy định cũ, các phương thức kinh doanh và phân phối cũ, cũng như kết cấu và phương thức marketing cũ, những cách tiếp cận mới mẻ và đột phá dần xuất hiện. Trong lĩnh vực cho vay ngang hàng, nhiều doanh nghiệp xuất hiện đã mang lại lợi nhuận cao hơn cho các nhà đầu tư (so với thị trường chứng khoán hay trái phiếu), cụ thể là tỉ suất rủi ro trung bình thấp hơn so với các ngân hàng truyền thống.

Trong trường hợp của Simple, Moven và Bluebird, số lượng người dùng tương tác thông qua ứng dụng điện thoại đã tăng vọt so với các đối thủ cạnh tranh truyền thống, trong khi chi phí cho việc thu hút khách hàng mới lại rẻ hơn nhiều. Trong trường hợp của Dwolla, những thói quen và cách tương tác mới đã được hình thành trong cộng đồng sao cho hoàn toàn phù hợp với nền tảng của Dwolla, nhưng việc thực hiện những điều đó trong môi trường liên ngân hàng thông thường, ví dụ như việc cho phép thanh toán thông suốt giữa các doanh nghiệp, nhà cung ứng và nhân sự tự do lại hoàn toàn không khả thi.

Tất cả những nhà đột phá được phỏng vấn đều bắt đầu với cách nhìn cho rằng hệ thống hiện tại đã lỗi thời và cần được cải thiện. Chính điều này đã tạo ra ước vọng thay đổi, tạo ra một điều gì đó mới mẻ, tốt hơn và sáng tạo hơn. Những ý tưởng này thỉnh thoảng cũng xuất phát từ những doanh nghiệp truyền thống, nhưng thông thường những doanh nghiệp này sẽ

chống lại những hành vi mới đang xuất hiện và đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi.

Hành vi của người tiêu dùng đang thay đổi, các tổ chức cũng cần phải thay đổi theo

Bất kể một tổ chức đã sẵn sàng hay chưa thì người tiêu dùng cũng đang thay đổi. Dave Birch, Ron Shevlin, Kevin Travis, Dan Schatt, Jerry Canning, Jim Marous, Lynn Teo và James Moed đều đã phân tích biểu hiện thay đổi rõ rệt trong hành vi người tiêu dùng, hoặc trong kỳ vọng của họ. Và tất cả đều cho rằng đây cũng là nguyên do thúc đẩy rất nhiều đột phá.

Trong Chương 5, chúng ta đã khám phá những thành phần kỳ lạ và hành vi của đối tượng khách hàng sinh ra trong thời đại kỹ thuật số, thường được gọi là thế hệ 9X (hoặc thế hệ Y nếu bạn đọc nhiều tài liệu của nước ngoài). Nhóm khách hàng đầy bí ẩn và đang rất "nổi" này có những kỳ vọng rất đặc thù (so với các thế hệ trước). Đầu tiên, họ có cách tương tác hoàn toàn khác. Nhóm khách hàng 9X ngày càng lãnh đạm với các phương thức quảng cáo thông thường, không phải vì họ toàn là những người hoài cổ hay nổi loạn, mà bởi vì việc được người quen giới thiệu thường có tác động lớn hơn rất nhiều so với việc phải chọn lựa thương hiệu hay liên lạc với một tổ chức. Thách thức duy nhất chính là nhóm khách hàng này sẽ trở thành một bộ phận lớn trong thị trường ngân hàng bán lẻ trong vòng vài năm tới. Những ngân hàng làm ngơ trước nhóm khách hàng mới này sẽ chịu hậu quả – đây chính là thông điệp từ những nhà nghiên cứu. Các quy luật cũ về tương tác, tìm khách hàng và đăng ký khách hàng mới không thể áp dụng được nữa.

Không chỉ có sinh viên đại học và các chuyên viên ngân hàng trẻ tuổi mới cần phải lo lắng. Điện thoại thông minh, máy tính bảng và việc sử dụng các giao thức trực tuyến nhìn chung đang nở rộ khắp thế giới, và ảnh

hưởng đến kỳ vọng của người dùng. Cùng lúc đó, những dịch vụ cơ bản lại đang nở rộ. Việc nộp tiền vào séc từ xa, thanh toán P2P, quản lý tài chính cá nhân, và những dịch vụ tương tự có thể là thế mạnh cạnh tranh vào thời điểm cách đây 2 hoặc 3 năm, nhưng hiện nay chỉ còn là những điểm thông thường. Kết quả mà USAA thu được thông qua việc giới thiệu dịch vụ nộp tiền vào séc từ xa thật là đáng kinh ngạc; Neff Hudson đã chia sẻ vào tháng 11 năm 2012 rằng điện thoại di động đã trở thành kênh thu hút khách hàng lớn nhất.

Hành vi người tiêu dùng cũng không đứng yên. Các tổ chức cần phải hiểu rằng họ không thể đứng yên trong vấn đề nền tảng: cách thức cung cấp dịch vụ ngân hàng.

Công nghệ không phải lúc nào kém cỏi hơn so với trải nghiệm vật lý giữa người và người

Đây có lẽ là một phát hiện đáng ngạc nhiên trong thế giới ngân hàng đột phá. Nhiều khách mời của chúng tôi đã nói về kỳ vọng của khách hàng, nó không đến từ các ngân hàng khác hay từ các tổ chức tài chính khác, mà thường là từ chính những trải nghiệm họ từng có ở một lĩnh vực khác, nay được chuyển vào lĩnh vực ngân hàng. Một ví dụ thích đáng cho việc này, chính là sự kỳ vọng vào những thứ có thể được thực hiện tương đối đơn giản thông qua điện thoại thông minh ngày nay, và nếu một ngân hàng cứ bắt buộc tôi phải đến chi nhánh hoặc gọi cho tổng đài, tôi sẽ cảm thấy bực bội ngay.

Điều thật sự hấp dẫn ở đây nằm ở những điều đang diễn ra ở mọi lĩnh vực công nghệ, ví dụ như nhận dạng giọng nói. Những đồng nghiệp tại Nuance đã chia sẻ về vấn đề AI hiểu được ngôn ngữ tự nhiên, trong đó máy tính đã có năng lực hiểu được ngôn ngữ tự nhiên của con người. Tôi còn nhớ là khoảng 10 năm trước, có một nhà nghiên cứu nói rằng sẽ đến

lúc chúng ta có thể nói chuyện được với máy tính và máy tính sẽ hiểu được chúng ta. Thời gian thay đổi mọi chuyện biết mấy!

Trên thực tế, đây chính là vấn đề làm giàu thêm trải nghiệm cho người dùng, làm tăng khả năng sử dụng suôn sẻ những giao diện được thiết kế đẹp mắt, khả năng xử lý tuyệt vời của các thiết bị chúng ta mang theo trong túi, cùng với những bước nhảy vọt và tiến bộ trong khả năng học hỏi của máy móc trong việc nhận diện đã tạo ra những khả năng vượt ra ngoài trí tưởng tượng phong phú nhất của chúng ta. Nói cách khác, những nhận định điên rồ nhất của chúng ta trong các phim khoa học viễn tưởng, đơn giản là đã trở thành hiện thực.

Với các tiến bộ nhanh nhất trong công nghệ từ trước đến nay, và với việc khách hàng có khả năng nhanh chóng học hỏi và sử dụng công nghệ, chỉ có một quy luật duy nhất cần nhớ: Ở bất cứ ngõ ngách nào trên Trái đất mà ngân hàng có hiện diện, bất kể ngân hàng phục vụ cho đối tượng khách hàng nào, thì từ nay trở về sau ngân hàng đó cũng sẽ bị tác động hoặc bị thay đổi bởi công nghệ. Một số người có thể đang hồi tưởng về quá khứ tươi đẹp, hay mơ mộng về một tương lai có sự trỗi dậy của nghệ thuật ứng xử trực diện giữa người và người, còn các ngân hàng, trong vòng 10 năm tới họ không nên phó mặc tương lai của mình cho những ý tưởng lãng mạn ấy. Nếu không có được nền tảng công nghệ đúng đắn bây giờ, họ sẽ gặp trở ngại cực kỳ lớn trong việc phục vụ và tương tác với khách hàng, và quan trọng hơn cả – khả năng tạo doanh thu.

Những bước tiến bộ đột phá không phải được tài trợ bởi ngân hàng

Đối với các tiến bộ cốt lõi, dường như các ngân hàng có quá nhiều quy trình, quy định, công nghệ và chính sách để giải quyết, và cũng có quá nhiều nghiệp vụ cần phải thực hiện, tất cả là nhằm chuẩn hóa khả năng

phục vụ khách hàng của họ. Cũng vì lẽ này mà những bước tiến đột phá thường không đến từ các ngân hàng. Vai trò của các quỹ đầu tư mạo hiểm, quỹ cá nhân, ngân hàng đầu tư và thậm chí các dự án quyên tiền cộng đồng không nên bị đánh giá thấp trong việc hỗ trợ và thúc đẩy những tiến bộ tích cực và đột phá sẽ diễn ra, không sớm thì muộn. Dĩ nhiên, trong vài trường hợp, bạn sẽ thấy có những lựa chọn mua lại những đơn vị có khả năng hiện thực hóa điều này thay vì tự xây dựng, như trong trường hợp của Simple hay ING Direct.

TƯƠNG LAI BẮT ĐẦU TỪ HÔM NAY

Thật là một thời điểm tuyệt vời để làm việc trong ngành ngân hàng! Dù là việc thanh toán qua điện thoại đang nổi lên tại châu Phi, châu Mỹ Latin hay châu Á; hay sự tăng trưởng tuyệt vời của các chương trình trả trước tại Hoa Kỳ, Trung Quốc và Trung Đông cũng như các thị trường khác; hoặc những thay đổi mới mẻ và phong phú của các doanh nghiệp khởi nghiệp trong ngành ngân hàng đang nổi lên tại Hoa Kỳ, Nga hay Israel – mọi việc không còn như xưa nữa.

Trong hàng trăm năm qua, các nghiệp vụ ngân hàng và nghiệp vụ cho vay thật sự không có bước tiến nhanh hay bước đột phá nào. Hình thức và chức năng của các chi nhánh ngân hàng không hề thay đổi trong suốt hàng trăm năm. Những đột phá trong ngành tài chính thường được đánh giá ở khía cạnh phát kiến về sản phẩm, và thường là theo cách tính toán tài chính hoặc có thể là các thuật toán kiểm soát rủi ro và trao đổi – chứ không phải trong mô hình kinh doanh.

Nếu xem xét kĩ xu hướng tính từ năm 2010 đến 2020, dường như chúng ta sẽ thấy giai đoạn này là phù hợp nhất để có sự thay đổi trong ngành ngân hàng kể từ thời Trung Cổ. Tôi rất thích nhận định của Dave Birch trong cuốn sách này:

Trong 50 hoặc 100 năm tới đây, tôi tin chắc rằng mọi người sẽ thấy điện thoại di động chính là một cột mốc quan trọng trong lịch sử ngành thanh toán – chứ không phải là thẻ nhựa.

Khi tôi chọn Ngân hàng đột phá làm nhan đề cho cuốn sách này, bạn có thể nghĩ rằng dụng ý là một thứ gì mang tính tiêu cực hoặc gây đổ vỡ – tấn công ngành ngân hàng truyền thống – nhưng thực ra không phải thế. Những người gây ra thiệt hại nặng nề hơn cho mô hình kinh doanh của ngân hàng chính là khách hàng, vì họ thay đổi hành vi tiêu dùng và tiếp nhận thông tin của mình – là khách hàng chứ không phải những nhà đột phá. Tuy vậy, cũng hãy dè chừng những nhà đột phá trong vài năm tới, tôi nghĩ họ sẽ tạo ra những khác biệt thật sự. Không, cái tên Ngân hàng đột phá muốn nói đến những phá cách và bứt phá khỏi lối tư duy thông thường thay vì phá vỡ hệ thống ngân hàng truyền thống.

Đây thật sự là giai đoạn lý thú nhất để làm việc trong ngành ngân hàng. Đây không phải là vị trí dành cho những chuyên viên ngân hàng cố cựu – đây không phải cách mà các ngân hàng thường miêu tả về chính mình; đây là tương lai gần của ngành ngân hàng. Rõ ràng, ngân hàng và các chuyên gia ngân hàng sẽ trở nên rất khác trong vài năm tới. Một vài giới sẽ có vai trò đóng góp quan trọng trong giai đoạn này, đó là các nhà khoa học dữ liệu, họ tìm kiếm các thời điểm có giá trị, các hành vi điển hình, hay các cơ hội để tích hợp dịch vụ ngân hàng, biến chúng trở thành nền tảng hoạt động dựa trên các tình huống và có thể đưa ra những lời khuyên trong cuộc sống của chúng ta. Và cả những người kể chuyện nữa, họ đưa các sản phẩm, thông tin, và thời điểm trở thành những trải nghiệm khách hàng thú vị, có thể thúc đẩy chúng ta tương tác với thương hiệu, mang lại những giải pháp cho từng thời điểm và đưa thông tin vào một tình huống lớn hơn. Đó cũng là những nhà phân tích hành vi, những nhà thực hành nghiệp vụ và

các nhà tâm lý học, những người liên tục tìm hiểu vì sao, khi nào và làm cách nào để cải thiện trải nghiệm ngân hàng; một thế hệ mới các chuyên viên tư vấn quy trình, những người làm việc để chuyển đổi trải nghiệm khách hàng theo cách sáng tạo hơn trong khuôn khổ của các quy định; và các chuyên gia xây dựng cộng đồng và quản lý truyền thông, những người tương tác hằng ngày với khách hàng và xây dựng những giải pháp cho các cộng đồng kể trên. Các vai trò mới có thể kể đến là Giám đốc điều hành ở mảng di động, Giám đốc sản phẩm, Người đứng đầu mảng trải nghiệm khách hàng, Giám đốc truyền thông, hoặc Lãnh đạo Kênh tiếp cận khách hàng. Chúng ta không cần các chức danh như Nhà chiến lược Ninja, Chuyên viên vui vẻ hay Giám đốc ấn tượng. Chúng ta cần những kỹ năng mới trong tổ chức.

Chúng ta đã đọc được trong cuốn sách Ngân hàng đột phá, rằng so với trong tưởng tượng, bằng nhiều cách chúng ta đang tiến những bước chuyển đổi để đi được ngày càng xa hơn. Nhưng ngay lúc này, có những tổ chức đang đi chậm hơn so với xu thế.

Nếu bạn đang dẫn dắt thực hiện những nỗ lực này trong tổ chức của mình, thì bạn là một người đột phá, một nhà sáng tạo, và đang theo đuổi một con đường có thể làm thay đổi tương lai của toàn ngành. Nếu các cuộc phỏng vấn nói trên làm bạn hoảng sợ, thì có lẽ bạn là một trong những ngân hàng sẽ bị phá vỡ thật đấy.

Vì chính lợi ích của bạn và đội ngũ của bạn, tôi hy vọng rằng những câu chuyện trên sẽ giúp bạn có được lòng nhiệt huyết như tôi đang có[(3)].

[3] Nếu bạn muốn biết thêm, bạn có thể nghe kênh phát thanh hằng tuần của tôi trong chương trình Ngân hàng đột phá (phát trên Voice of America hay iTunes), trên đó tôi vẫn tiếp tục hành trình cùng nhiều nhà đột phá khác trong ngành.

www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam

SO MANY BOOKS SO LITTLE TIME

I LOVE READING BOOKS

the SWEET SERENITY of BOOKS

GIVE me a BOOK

A PAGE A DAY