1. **TỔNG QUAN**

Tính đến năm 2024, ING Group xếp hạng thứ 36 trong danh sách các ngân hàng lớn nhất thế giới theo tổng tài sản, với quy mô tài sản đạt khoảng 1.078 tỷ USD.

ING là một trong những ngân hàng hàng đầu châu Âu, có trụ sở tại Hà Lan, hoạt động tại hơn 40 quốc gia và phục vụ khoảng 38 triệu khách hàng. Ngân hàng nổi bật với chiến lược số hóa mạnh mẽ, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và nền tảng công nghệ mở rộng để nâng cao trải nghiệm khách hàng và tối ưu hóa vận hành.

Số lượng người dùng mobile banking tăng 1,1 triệu.

Cắt giảm hơn 20% chi nhánh và điểm giao dịch số trên toàn cầu, còn ~ 600 điểm.

Tự động hóa và GenAI giúp giảm gần 1.000 FTE (khối lượng công việc tương đương với 1.000 nhân sự làm toàn thời gian trong 1 năm), chủ yếu tại các bộ phận vận hành và tuyến đầu (front office).

# 2. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN & CHUYỂN ĐỔI SỐ

# 2.1. Nâng cao trải nghiệm khách hàng

- Quan điểm của ING: “Khách hàng ngày càng kỳ vọng nhiều hơn – họ đã quen với các trải nghiệm kỹ thuật số mượt mà trên mọi nền tảng. ING phản hồi bằng cách cung cấp dịch vụ kỹ thuật số liền mạch mọi lúc, mọi nơi, cho mọi nhu cầu.”

- ING ra mắt tính năng "Check the Call" giúp khách hàng xác minh liệu người gọi có thực sự là nhân viên ING hay không. Tính năng này được triển khai lần đầu tại Hà Lan vào năm 2024 và tiếp tục triển khai tại Ý (tháng 9/2024), Bỉ (tháng 5/2025). Tính năng này giúp giảm 43% các vụ lừa đảo giả danh nhân viên ngân hàng tại Hà Lan, Hơn 10.000 khách hàng tại Hà Lan sử dụng công cụ này mỗi tháng

- ING triển khai chatbot GenAI tại Hà Lan và Tây Ban Nha giúp hỗ trợ 24/7. ING đã triển khai chatbot GenAI vào tháng 9/2023, trở thành thí điểm đầu tiên dành cho khách hàng tại châu Âu. Dự án hoàn thành chỉ trong 7 tuần với sự hỗ trợ từ McKinsey. ING đang phát triển mô hình GenAI có thể mở rộng, áp dụng cho tất cả các thị trường ING. Dự kiến chatbot sẽ được triển khai mở rộng đến khoảng 38 triệu khách hàng tại 40 quốc gia.

Chatbot AI của ING được xây dựng dựa trên công nghệ Trí tuệ nhân tạo (AI) và Xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP), cho phép hiểu ngữ cảnh, nhận diện ý định của người dùng và truy xuất thông tin nhanh chóng từ hệ thống ngân hàng để phản hồi chính xác. Chatbot còn có khả năng học hỏi liên tục từ các cuộc hội thoại trước đó, giúp nâng cao độ chính xác và tối ưu phản hồi theo thời gian.

Công nghệ này được tích hợp trực tiếp với hệ thống ING, hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch cơ bản như kiểm tra số dư, hướng dẫn thanh toán và truy vấn sản phẩm tài chính – giúp tăng tốc độ phục vụ và giảm tải cho tổng đài.

- Hành trình khách hàng được cải tiến liên tục: Hơn 77% giao dịch được xử lý tự động.

Đầu tư vào các giải pháp thanh toán tiên tiến, giúp khách hàng có trải nghiệm tài chính liền mạch hơn.

# 2.2. Nền tảng công nghệ mở rộng, phương pháp đổi mới linh hoạt và công nghệ tiên tiến

# *2.2.1. ING sở hữu một nền tảng công nghệ hiện đại và có khả năng mở rộng cao, đóng vai trò then chốt trong việc hỗ trợ chiến lược ngân hàng số và tối ưu hóa quy trình vận hành.*

- **Hạ tầng đám mây riêng (IPC - ING Private Cloud)** – nơi lưu trữ và quản lý các ứng dụng và dữ liệu như ứng dụng kênh giao dịch, hệ thống Core Banking và các ứng dụng ngân hàng khác. Mức độ áp dụng IPC được đo bằng tỷ lệ phần trăm số lõi xử lý vật lý (CPU) đang chạy trên IPC so với tổng số lõi xử lý tại các trung tâm dữ liệu của ING trên toàn cầu. Đến cuối năm 2024, 67% lõi xử lý vật lý (CPU core) của ING đã chuyển sang IPC (so với 63% năm 2023).

- **OnePipeline – hệ thống CI/CD** toàn cầu, đảm bảo phát triển và triển khai phần mềm an toàn, nhanh chóng; hệ thống tích hợp và triển khai phần mềm liên tục, cung cấp năng lực phát triển, kiểm thử và triển khai phần mềm một cách nhất quán và an toàn cho các kỹ sư trên toàn cầu. Đến cuối năm 2024, 85% ứng dụng đã được tích hợp vào pipeline này (so với 63% năm 2023), tính trên tổng số ứng dụng được đăng ký trên nền tảng quản lý CNTT của ING.

- **Nền tảng công nghệ ngân hàng**: trong đó có Touchpoint – một bộ dịch vụ dùng chung có thể tái sử dụng, hỗ trợ các kỹ sư triển khai nhanh chóng các giải pháp như Thanh toán tức thời và Open Banking. Lưu lượng truy cập số của khách hàng sử dụng Touchpoint được đo bằng số lượt xác thực khách hàng duy nhất qua Touchpoint so với tổng số lượt xác thực khách hàng của ING. Đến cuối năm 2024, khoảng 75% lượt đăng nhập của khách hàng sử dụng Touchpoint (so với khoảng 64% năm 2023).

Ngoài ra, ING tiếp tục đầu tư vào cơ sở hạ tầng, bao gồm việc nâng cấp hệ thống dữ liệu và trung tâm xử lý giao dịch. Những cải tiến này giúp tăng tốc độ xử lý, giảm thời gian chờ đợi, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

Tổng thể, hệ sinh thái công nghệ mạnh mẽ và đồng bộ đang giúp ING giữ vững vị thế cạnh tranh, đồng thời đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả trước kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng.

# *2.2.2. Đổi mới công nghệ lõi: Hiện đại hóa hệ thống Core Banking với Vault Core*

ING Bank Śląski (Ba Lan) tiên phong triển khai Vault Core – hệ thống Core Banking thế hệ mới được xây dựng trên kiến trúc cloud-native của Thought Machine vào năm 2021. Giải pháp này giúp ngân hàng:

-Phát hành sản phẩm linh hoạt theo nhu cầu thị trường.

-Nâng cao trải nghiệm khách hàng cá nhân hóa.

-Tăng hiệu quả vận hành và bảo mật hệ thống.

***Lợi ích nổi bật của nền tảng Core Banking đám mây:***

-Giao dịch thời gian thực, liên tục và ổn định.

-Khả năng mở rộng linh hoạt, dễ thích ứng với biến động kinh doanh.

-Giảm chi phí vận hành nhờ tối ưu tài nguyên hạ tầng.

-Nâng cao tính sẵn sàng, bảo mật và khả năng phục hồi lỗi.

# *2.2.3. PACE – Phương pháp đổi mới linh hoạt, định hướng khách hàng*

Cùng với hạ tầng công nghệ, ING áp dụng PACE – mô hình đổi mới kết hợp Design Thinking, Lean Start-up và Agile, nhằm kiểm chứng nhu cầu thực tế trước khi phát triển sản phẩm.

**Chu trình hoạt động của PACE:**

Discover: Tìm hiểu nhu cầu thực sự của khách hàng.

Problem Fit: Xác định giải pháp phù hợp.

Solution Fit: Phát triển sản phẩm dựa trên thử nghiệm.

Market Fit: Đưa sản phẩm ra thị trường với mô hình kinh doanh rõ ràng.

**Lợi ích:**

Giúp ING đổi mới nhanh, tránh đầu tư sai hướng.

Gia tăng tương tác và trải nghiệm khách hàng.

Được triển khai toàn diện từ bán lẻ đến các phòng thí nghiệm đổi mới như ING Labs.

**Cách ING áp dụng PACE trong thực tiễn:**

Đơn giản hóa sản phẩm thay vì xây dựng những ứng dụng phức tạp.

Khảo sát thực tế, dùng quảng cáo thử nghiệm trên nền tảng số (growth hacking).

Áp dụng các khái niệm như MVP, Experiment, Accelerator để thúc đẩy đổi mới có kiểm soát.

# *2.3. Tối ưu hóa vận hành, tinh gọn mô hình để nâng cao hiệu quả*

ING tập trung tinh giản mô hình hoạt động và giảm độ phức tạp trong vận hành nhằm đẩy mạnh số hóa, tối ưu chi phí và nâng cao năng suất. Những cải tiến này cho phép ngân hàng tái phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn, hướng trọng tâm vào các kênh kỹ thuật số.

- **Giảm hơn 1.000 FTE** tại các bộ phận vận hành và tuyến đầu (bao gồm giao dịch viên, chuyên viên tư vấn, nhân viên chăm sóc khách hàng và tín dụng), nhờ ứng dụng công nghệ số và trí tuệ nhân tạo.

- **Cắt giảm hơn 20% số chi nhánh và điểm giao dịch số**, còn khoảng 600 điểm trên toàn cầu, phù hợp với xu hướng giao dịch điện tử ngày càng phổ biến.

- Việc triển khai các tính năng tự phục vụ qua thiết bị di động và mở rộng sử dụng chatbot AI đã giúp **giảm 26% số lượt liên hệ tới trung tâm hỗ trợ khách hàng** trong năm 2024 so với năm 2021.

-Mạng lưới **ING Hubs** toàn cầu hiện có hơn 12.500 nhân viên tại các trung tâm ở Philippines, Ba Lan, Romania, Slovakia và Thổ Nhĩ Kỳ. ING cũng đã mở rộng hoạt động tại Madrid, Tây Ban Nha, với mục tiêu thu hút nhân tài trong lĩnh vực công nghệ và tài chính. Các trung tâm này đóng vai trò **cung cấp dịch vụ chia sẻ toàn cầu.**

- Đồng thời, ING tiếp tục **mở rộng các trung tâm dịch vụ khách hàng** tại các thị trường trọng điểm như Hà Lan, Đức và Tây Ban Nha nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

# *2.4. Dữ liệu & AI*

**-Ứng dụng AI toàn diện cho vận hành và phân tích tài chính**:

+Tự động hóa giao dịch: Rút ngắn thời gian xử lý, giảm sai sót và tối ưu hiệu quả vận hành.

+Phân tích hành vi & dự báo tài chính: Đưa ra gợi ý tài chính phù hợp cho từng khách hàng, đồng thời hỗ trợ dự báo thị trường và tối ưu danh mục đầu tư.

+Quản lý rủi ro & phát hiện gian lận: AI có khả năng phân tích hàng triệu giao dịch để nhận diện bất thường và ngăn chặn gian lận.

+Tối ưu quy trình nội bộ: Hỗ trợ tự động hóa KYC, kiểm tra tín dụng và xử lý hồ sơ khách hàng nhanh chóng.

+Hỗ trợ đầu tư: Cung cấp công cụ đầu tư thông minh, giúp khách hàng đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu thị trường thời gian thực.

-**Chiến lược AI & GenAI – Tư duy đơn giản, triển khai nhanh, mở rộng hiệu quả**

Khác với nhiều tổ chức triển khai AI theo mô hình rời rạc và phức tạp, ING ưu tiên đơn giản hóa hệ sinh thái ứng dụng, tiêu chuẩn hóa cơ sở dữ liệu và thiết kế quy trình có thể triển khai linh hoạt trên toàn cầu.

ING hiện đã có thể cung cấp khoản vay chỉ trong vài phút nhờ kết hợp AI với dữ liệu giao dịch thực tế. Đơn vị ING Analytics đóng vai trò trung tâm, dẫn dắt các sáng kiến AI trên bốn lĩnh vực: bán lẻ, ngân hàng doanh nghiệp (Wholesale), vận hành và nền tảng.

-**GenAI – Đột phá công nghệ với chiến lược triển khai:**

Năm 2024, ING mở rộng năng lực AI bằng cách triển khai GenAI – công nghệ có tiềm năng định hình lại ngành ngân hàng. ING tập trung ứng dụng GenAI tại 5 lĩnh vực có giá trị cao:

+Trung tâm liên hệ khách hàng

+Cá nhân hóa siêu cấp trong marketing

+Định danh khách hàng (KYC)

+Kỹ thuật phần mềm

+Cho vay

- **ING thành lập Trung tâm tinh hoa (CoE) Rủi ro AI** – nơi quy tụ các chuyên gia về rủi ro mô hình, rủi ro phi tài chính và tuân thủ. ING cũng xây dựng hệ thống đánh giá rủi ro chuẩn hóa và tiến hành thử nghiệm thực tế với khách hàng, tạo nền móng vững chắc cho việc nhân rộng GenAI trong năm 2025.

- **Phổ cập AI**: Nhận thức rõ vai trò của con người trong kỷ nguyên AI, ING triển khai khóa học GenAI bắt buộc cho toàn bộ lực lượng lao động toàn cầu. 92% nhân sự đã hoàn thành khóa học này, qua đó nâng cao nhận thức về cơ hội và rủi ro của công nghệ mới.

Bên cạnh đó, hơn 4.000 nhân viên đã được đào tạo chuyên sâu về phân tích dữ liệu, góp phần xây dựng đội ngũ ra quyết định dựa trên dữ liệu.

# 3. Phát triển bền vững và quản trị rủi ro

# 3.1. Thúc đẩy phát triển bền vững:

ING tiếp tục tăng cường tài trợ cho các dự án có tác động tích cực đến môi trường và xã hội:

-130 tỷ euro đã được tài trợ cho các dự án bền vững – tăng mạnh từ mức 115 tỷ euro của năm trước.

-7 tỷ euro được đầu tư riêng vào lĩnh vực năng lượng tái tạo.

-Toàn bộ hoạt động cho vay, đầu tư và tài trợ dự án đều áp dụng chính sách Môi trường & Xã hội & Quản trị (ESR) nhằm đảm bảo tiêu chuẩn trách nhiệm cao.

# 3.2. An toàn & bảo mật

-**Niềm tin là nền tảng của ngân hàng số**. ING cam kết:

+Bảo vệ dữ liệu và tài sản khách hàng bằng khung quản trị rủi ro toàn diện và khung khẩu vị rủi ro (RAF).

+Thực hiện nghiêm ngặt các biện pháp bảo mật, bao gồm:

+Kiểm tra khách hàng (AML, KYC).

+Giám sát và phát hiện giao dịch bất thường.

+Ngăn chặn hành vi gian lận tài chính.

- **Đầu tư mạnh mẽ vào an ninh mạng** (dự đoán, phòng ngừa, phát hiện, phản ứng, phục hồi).

Kiểm tra khả năng ứng phó khủng hoảng và tổ chức diễn tập tình huống thực tế.

Trong năm 2024, ING không ghi nhận bất kỳ sự cố an ninh mạng nghiêm trọng nào. Tuy nhiên, có hai sự kiện nhỏ được báo cáo với cơ quan chức năng:

+Một cuộc tấn công không thành tại Tây Ban Nha.

+Một sự cố rò rỉ dữ liệu phi cá nhân phát sinh từ thay đổi kỹ thuật.

# 4. Khẳng định vị thế, thúc đẩy đổi mới và phát triển con người

# 4.1. Dẫn đầu thị trường và dịch vụ ngân hàng số

Trong năm qua, ING tiếp tục khẳng định vị thế toàn cầu khi được Forbes vinh danh là ngân hàng tốt nhất tại Úc, Đức, Ba Lan và Tây Ban Nha – minh chứng cho sự tín nhiệm của khách hàng ở các thị trường trọng điểm.

Đi đôi với danh hiệu là sự kiên định trong chiến lược phát triển:

-Tập trung vào ngân hàng số với các dịch vụ liền mạch, an toàn và cá nhân hóa, phù hợp với kỳ vọng ngày càng cao của người tiêu dùng hiện đại.

-Khẳng định tầm nhìn chiến lược: **“Công nghệ là một phần trong DNA của ING”** – thể hiện cam kết mạnh mẽ trong việc dẫn đầu làn sóng đổi mới của ngành tài chính.

# 4.2. Đầu tư vào con người – Nền tảng cho sự phát triển bền vững

ING tin rằng sự đổi mới và tăng trưởng dài hạn không thể thiếu yếu tố con người. Do đó, ngân hàng:

-Đầu tư mạnh mẽ vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên.

-Xây dựng một môi trường làm việc đa dạng, hòa nhập và công bằng, nơi mọi cá nhân đều được tôn trọng và có cơ hội phát triển.

# 4.3. ING Labs – Trung tâm đổi mới vượt ra ngoài ngân hàng truyền thống

Nhằm đẩy mạnh sáng tạo và tạo ra những bước tiến đột phá, ING đã thành lập ING Labs tại các trung tâm đổi mới hàng đầu: Amsterdam, Singapore và London.

Đặc điểm nổi bật của ING Labs:

-Tập trung vào đổi mới nằm ngoài lĩnh vực ngân hàng truyền thống, với tầm nhìn vượt qua giới hạn ngành nghề.

-Các sáng kiến đổi mới được phát triển trong không gian độc lập, nhưng vẫn duy trì sự kết nối chặt chẽ với hoạt động kinh doanh cốt lõi, đảm bảo tính ứng dụng thực tế.

-ING Labs không chỉ là một hoạt động mang tính truyền thông – mà thực sự là hệ sinh thái đổi mới nghiêm túc, hướng tới tạo ra tác động tích cực và có thể đo lường được.