

HỌC VIỆN NGÂN HÀNG
KHOA KINH DOANH QUỐC TẾ



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA
CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

Sinh viên thực hiện : Lưu Quang Hà
Lớp : K22KDQTB
Khóa học : 2019 – 2023
Mã sinh viên : 22A4050260
Giảng viên hướng dẫn : TS. Trần Mạnh Hà

Hà Nội, 05/2023

HỌC VIỆN NGÂN HÀNG
KHOA KINH DOANH QUỐC TẾ



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA
CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

Sinh viên thực hiện : Lưu Quang Hà
Lớp : K22KDQTB
Khóa học : 2019 – 2023
Mã sinh viên : 22A4050260
Giảng viên hướng dẫn : TS. Trần Mạnh Hà

Hà Nội, 05/2023

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan, khóa luận tốt nghiệp với đề tài ***“Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam”*** là bài làm của cá nhân em, dưới sự hướng dẫn của TS. Trần Mạnh Hà. Các số liệu và thông tin được tổng hợp trong bài làm đều được em trích nguồn đầy đủ, đảm bảo tính chính xác và trung thực. Em đã thống kê đầy đủ các nguồn tham khảo trong mục “Tài liệu tham khảo”.

Em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm với bài làm của mình!

Hà Nội, ngày 22 tháng 05 năm 2023

SINH VIÊN THỰC HIỆN

Lưu Quang Hà

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến TS. Trần Mạnh Hà – Trưởng phòng Đào tạo – Học viện Ngân hàng, là giảng viên hướng dẫn của em trong quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp. Cảm ơn thầy đã luôn tận tình trong công việc và giúp đỡ em hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Đồng thời, em xin bày tỏ lòng biết ơn tới toàn thể giảng viên Học viện Ngân hàng nói chung và giảng viên khoa Kinh doanh quốc tế nói riêng. Sự nhiệt huyết trong việc truyền tải kiến thức của các thầy cô suốt bốn năm qua luôn là nguồn động lực to lớn để em nỗ lực hết mình trên con đường chinh phục đỉnh cao tri thức. Đây cũng sẽ là những hành trang vô cùng quý báu của em trên hành trình đầy thử thách phía trước.

Cuối cùng, em xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên Phòng Kế hoạch xuất nhập khẩu – Công ty Cổ phần Tiên Hưng (Tiên Lữ - Hưng Yên) đã giúp em hoàn thành kỳ thực tập vừa qua. Đây là cơ hội để em được ứng dụng những kiến thức đã học vào thực tế công việc và nâng cao trình độ nghiệp vụ.

Trong quá trình thực hiện khóa luận, với sự giúp đỡ tận tình của giảng viên hướng dẫn và các anh chị đi trước, bản thân em đã cố gắng vận dụng những kiến thức đã học với mong muốn hoàn thành bài làm một cách tốt nhất. Song, do sự giới hạn của kiến thức cũng như kinh nghiệm thực tế, khóa luận không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong sẽ nhận được ý kiến đóng góp của các thầy cô để bài làm được hoàn thiện hơn!

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 22 tháng 05 năm 2023

SINH VIÊN THỰC HIỆN

Lưu Quang Hà

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	ix
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	ix
DANH MỤC BẢNG	x
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu	2
3. Mục tiêu nghiên cứu	4
4. Phương pháp nghiên cứu	4
5. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu	4
6. Kết cấu đề tài	5
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ	6
1.1. Khái quát về chiến lược thâm nhập quốc tế	6
1.2. Động lực gia nhập thị trường quốc tế	8
1.3. Xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế	9
1.3.1. Phân tích các yếu tố vĩ mô	9
1.3.1.1. Yếu tố chính trị	10
1.3.1.2. Yếu tố kinh tế	10
1.3.1.3. Yếu tố xã hội	11
1.3.1.4. Yếu tố công nghệ	11
1.3.1.5. Yếu tố môi trường	12

1.3.1.6.	<i>Yếu tố luật pháp</i>	13
1.3.2.	<i>Phân tích môi trường ngành</i>	13
1.3.2.1.	<i>Cạnh tranh trong ngành</i>	14
1.3.2.2.	<i>Đối thủ tiềm ẩn</i>	14
1.3.2.3.	<i>Quyền lực khách hàng</i>	15
1.3.2.4.	<i>Quyền lực nhà cung cấp</i>	15
1.3.2.5.	<i>Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế</i>	16
1.3.3.	<i>Các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế</i>	16
1.3.3.1.	<i>Xuất khẩu (Export)</i>	16
1.3.3.2.	<i>Cấp phép (Licensing)</i>	18
1.3.3.3.	<i>Nhượng quyền (Franchising)</i>	19
1.3.3.4.	<i>Liên doanh (Joint Venture)</i>	20
1.3.3.5.	<i>Đầu tư sở hữu toàn bộ (Foreign Direct Investment)</i>	20
1.3.3.6.	<i>Các phương thức khác</i>	22
TÓM TẮT CHƯƠNG 1		24
CHƯƠNG 2: HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM		25
2.1.	Động lực cho hoạt động đầu tư vào Campuchia của các ngân hàng thương mại Việt Nam	25
2.2.	Phân tích các yếu tố vĩ mô của Campuchia	26
2.2.1.	<i>Yếu tố chính trị</i>	26
2.2.2.	<i>Yếu tố kinh tế</i>	27
2.2.3.	<i>Yếu tố xã hội</i>	28
2.2.4.	<i>Yếu tố công nghệ</i>	29
2.2.5.	<i>Yếu tố môi trường</i>	30
2.2.6.	<i>Yếu tố luật pháp</i>	30

2.3. Thị trường ngân hàng Campuchia tại thời điểm các ngân hàng thương mại Việt Nam bắt đầu gia nhập	31
2.3.1. Hệ thống ngân hàng của Campuchia	31
2.3.2. Thực trạng	31
2.3.3. Đánh giá	32
2.4. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam	32
2.4.1. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Agribank	32
2.4.1.1. Tổng quan về Ngân hàng Agribank	32
2.4.1.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Agribank	33
2.4.1.3. Kết quả hoạt động của chi nhánh Agribank tại Campuchia	36
2.4.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Sacombank	37
2.4.2.1. Tổng quan về Ngân hàng Sacombank	37
2.4.2.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Sacombank	39
2.4.2.3. Kết quả hoạt động của Ngân hàng Sacombank Campuchia	41
2.4.3. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng BIDV	42
2.4.3.1. Tổng quan về Ngân hàng BIDV	42
2.4.3.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng BIDV	43
2.4.3.3. Kết quả hoạt động của Ngân hàng BIDC	46
2.4.4. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng SHB	47
2.4.4.1. Tổng quan về ngân hàng SHB	47
2.4.4.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng SHB	49
2.4.4.3. Kết quả hoạt động của Ngân hàng SHB Campuchia	51

2.5. Đánh giá hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của các ngân hàng thương mại Việt Nam	52
2.5.1. Một số điểm chung	53
2.5.2. Sự khác biệt	55
2.5.3. So sánh kết quả hoạt động	59
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	62
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI KHÁC	63
3.1. Giải pháp cho các ngân hàng thương mại đang có hoạt động tại Campuchia	63
3.2. Đề xuất với Chính phủ	67
3.2.1. Về phía Campuchia	67
3.2.2. Về phía Việt Nam	68
3.3. Định hướng cho các ngân hàng thương mại Việt Nam khi thâm nhập vào thị trường Campuchia trong tương lai	68
3.4. Một số khuyến nghị cho các ngân hàng thương mại khác	69
TÓM TẮT CHƯƠNG 3	73
KẾT LUẬN	74
TÀI LIỆU THAM KHẢO	76

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
BIDC	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Campuchia (Bank for Investment and Development of Cambodia Plc.)
DNVVN	Doanh nghiệp vừa và nhỏ
DV	Dịch vụ
GF	Đầu tư mới (Greenfield)
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
HĐV	Huy động vốn
IDCC	Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Campuchia (Cambodian Investment & Development Co Ltd)
KHCN	Khách hàng cá nhân
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
M&A	Sáp nhập và mua lại (Merge & Acquisitions)
NBC	Ngân hàng Quốc gia Campuchia (National Bank of Cambodia)
NĐT	Nhà đầu tư
NH	Ngân hàng
NHNN	Ngân hàng Nhà nước

NHTM	Ngân hàng thương mại
PIB	Ngân hàng Đầu tư Thịnh vượng Campuchia (Prosperity Investment Bank)
SP	Sản phẩm
TMCP	Thương mại cổ phần
TNTT	Thâm nhập thị trường
TTS	Tổng tài sản
VPĐD	Văn phòng đại diện
WB	Ngân hàng Thế giới (World Bank)
XNK	Xuất nhập khẩu

DANH MỤC HÌNH ẢNH

No table of figures entries found.

Hình 1. 1: Mô hình PESTEL.....	10
Hình 1. 2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh.....	14

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2. 1: Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Campuchia (2010 - 2021)	28
Biểu đồ 2. 2: So sánh thu nhập trung bình tại một số NHTM nước ngoài tại Campuchia (2021)	55
Biểu đồ 2. 3: Doanh thu của các NHTM Việt Nam tại Campuchia (2016 - 2021)...	59
Biểu đồ 2. 4: Lợi nhuận sau thuế của các NHTM Việt Nam tại Campuchia (2016 - 2021).....	60

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1: Một số thông tin về Ngân hàng Agribank	32
Bảng 2. 2: Kết quả hoạt động của CN Agribank tại Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021).....	37
Bảng 2. 3: Một số thông tin về Ngân hàng Sacombank.....	38
Bảng 2. 4: Kết quả hoạt động của Ngân hàng Sacombank Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021)	41
Bảng 2. 5: Một số thông tin về Ngân hàng BIDV.....	42
Bảng 2. 6: Kết quả hoạt động của Ngân hàng BIDC (giai đoạn 2016 - 2021)	47
Bảng 2. 7: Một số thông tin về Ngân hàng SHB.....	48
Bảng 2. 8: Kết quả hoạt động của Ngân hàng SHB Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021)	52
Bảng 2. 9: So sánh chiến lược CNTT Campuchia của các NHTM Việt Nam	56

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Hiện nay, quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ và có tác động to lớn đến sự phát triển của các quốc gia. Sự hội nhập về nhiều mặt giữa các quốc gia đã mang lại cơ hội tốt để các doanh nghiệp (DN) thâm nhập và mở rộng hoạt động ra thị trường quốc tế. Tuy nhiên, các DN cũng gặp phải không ít thách thức. Các quốc gia luôn có những sự khác biệt về kinh tế, chính trị, văn hóa, ... Vì thế, các DN cần dành thời gian nghiên cứu trước khi tiến hành thâm nhập và phải có chiến lược riêng tại từng quốc gia. Bởi lẽ, một chiến lược đúng đắn sẽ là chìa khóa giúp cho DN có được những bước đi hiệu quả và đạt được những mục tiêu cụ thể trong hoạt động kinh doanh (HĐKD) tại các quốc gia nhận đầu tư. Một trong những quốc gia nhận được nhiều nguồn đầu tư của các DN Việt Nam là Campuchia.

Nhiều DN lớn trong nước đã đẩy mạnh việc đầu tư sang thị trường Campuchia từ rất sớm như Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam, Tổng công ty Du lịch Sài Gòn, Tập đoàn Thương mại Hoàng Anh Gia Lai ... Dù vậy, tại thời điểm năm 2008, các ngân hàng (NH) tại Campuchia chưa chú trọng phát triển dịch vụ (DV), khiến cho hoạt động của các DN Việt Nam gặp nhiều khó khăn. Vì thế, cần thành lập tại Campuchia các định chế tài chính đủ mạnh để tung ra các DV mới, khai thác tốt các hoạt động tài chính – ngân hàng, đóng góp vào sự phát triển chung của hệ thống NH tại quốc gia này và đẩy mạnh hoạt động đầu tư của các DN Việt Nam.

Nắm bắt được tình hình đó, nhiều ngân hàng thương mại (NHTM) của Việt Nam đã có những khảo sát và thâm nhập vào thị trường Campuchia thông qua nhiều phương thức như thành lập chi nhánh (CN), mở văn phòng đại diện (VPĐD), thành lập NH con hoặc công ty con. Tất cả những chiến lược trên đều giúp cho các NH có được vị trí nhất định trên thị trường NH Campuchia. Tuy nhiên, mỗi chiến lược đều bộc lộ những điểm mạnh, điểm yếu và không phải các chiến lược này đều có hiệu quả đúng như kỳ vọng. Nhận thấy được vấn đề trên, đề tài ***“Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam”*** được tác giả lựa chọn cho nội dung của khóa luận.

Đề tài sẽ xem xét các chiến lược mà các NHTM của Việt Nam đã xây dựng để tiến vào thị trường Campuchia, những thành công và những điểm còn hạn chế trong quá trình thực hiện. Qua đó, tác giả sẽ đưa ra những giải pháp để làm tốt hơn chiến lược của các NH, đưa ra một số kiến nghị nhằm tạo thuận lợi để các NHTM thực hiện tốt HĐKD và những khuyến nghị cho các NHTM đi sau.

2. Tình hình nghiên cứu

Trên thực tế, vấn đề đầu tư ra nước ngoài của Việt Nam trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng đã trở thành chủ đề trong một vài nghiên cứu của các tác giả. Các tác giả đã nghiên cứu theo một số hướng như:

- Thứ nhất, đề tài *“Xuất khẩu dịch vụ tài chính - ngân hàng của Việt Nam: Thực trạng và giải pháp”* (Hà Văn Hội & Vũ Quang Kết, 2011) nghiên cứu về hoạt động xuất khẩu dịch vụ tài chính – ngân hàng của Việt Nam ra nước ngoài trong giai đoạn 2000 – 2009. Bài nghiên cứu đã đưa ra số liệu về quy mô xuất khẩu và thị trường có sự xuất hiện của DV tài chính – ngân hàng của Việt Nam. Đồng thời, các tác giả chỉ ra những hạn chế mà Việt Nam gặp phải khi triển khai DV tài chính – ngân hàng tại nước ngoài và nguyên nhân của những hạn chế đó. Qua đó, đề ra những giải pháp để tháo gỡ những khó khăn, thúc đẩy hoạt động xuất khẩu DV tài chính – ngân hàng ra nước ngoài.
- Thứ hai, đề tài *“Đầu tư ra nước ngoài của một số ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam: Bài học kinh nghiệm cho ngân hàng Techcombank”* (Trần Thị Hoài Trang, 2018) thực hiện nghiên cứu về hoạt động đầu tư ra nước ngoài của một số NHTM Việt Nam, chỉ ra hiệu quả hoạt động tại các thị trường mà các NHTM đã đầu tư thông qua việc phân tích kết quả HĐKD của các NHTM trong giai đoạn 2012 – 2017; chỉ ra những điểm mà các NHTM đã làm tốt và những điểm còn hạn chế trong hoạt động đầu tư ra nước ngoài. Qua đó, rút ra các bài học kinh nghiệm cho các NHTM đi sau có thể xem xét áp dụng khi muốn có hoạt động đầu tư ra nước ngoài.
- Thứ ba, đề tài *“Đầu tư trực tiếp của các doanh nghiệp Việt Nam vào Campuchia”* (Trần Nam Trung, 2022) thực hiện nghiên cứu các dự án đầu tư của Việt Nam tại Campuchia trong giai đoạn 1999 – 2021, đánh giá hiệu quả đầu tư của các dự án,

tìm hiểu các nguyên nhân, đánh giá tác động của các yếu tố chủ quan và khách quan tác động đến hoạt động đầu tư tại Campuchia. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả đầu tư cho các DN Việt Nam.

- Thứ tư, đề tài “*Mở rộng thị trường kinh doanh ra nước ngoài – hướng đi mới của các ngân hàng thương mại Việt Nam*” (Nguyễn Thị Cẩm Thủy, 2018) thực hiện nghiên cứu việc mở rộng phạm vi hoạt động sang các quốc gia khác của các NHTM Việt Nam. Đề tài đã làm rõ thực trạng hoạt động tại nước ngoài và các chiến lược của các NHTM Việt Nam, đề xuất những giải pháp nâng cao hiệu quả cho HĐKD của các NH tại nước ngoài.

NHẬN XÉT KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

Có thể thấy, các nghiên cứu trên đã đánh giá hoạt động trong giai đoạn 2000 – 2009 (Hà Văn Hội & Vũ Quang Kết, 2011) và 2012 – 2017 (Trần Thị Hoài Trang, 2018). Từ trước 2009, sự xuất hiện của các NHTM Việt Nam tại nước ngoài là không đáng kể. Hoạt động này diễn ra sôi động nhất trong khoảng thời gian từ 2009 đến 2012. Tuy nhiên, đây mới chỉ là giai đoạn khởi đầu nên hoạt động của các NHTM chưa để lại nhiều dấu ấn.

Ngoài ra, các tác giả đã đánh giá về việc triển khai DV tài chính – ngân hàng của Việt Nam tại nước ngoài (Hà Văn Hội & Vũ Quang Kết, 2011) và hoạt động đầu tư của các NHTM Việt Nam tại nhiều quốc gia khác nhau (Trần Thị Hoài Trang, 2018) hay (Nguyễn Thị Cẩm Thủy, 2018). Trong khi đó, kết quả HĐKD của các NHTM lại bị tác động bởi cả các yếu tố nội bộ, chiến lược riêng của NH (chiến lược sản phẩm (SP), nhóm khách hàng, lĩnh vực ưu tiên, ...) và cả các yếu tố vĩ mô tại các thị trường đó (chính trị, kinh tế, văn hóa – xã hội, ...). Đánh giá của các tác giả đã bỏ qua việc phân tích các yếu tố này. Do các nghiên cứu trên là tổng hợp thông tin tại nhiều thị trường nên đã không đi sâu vào một thị trường cụ thể.

Ngoài ra, (Trần Nam Trung, 2022) cũng đã nghiên cứu về hoạt động đầu tư của Việt Nam vào Campuchia ở nhiều lĩnh vực, đã phân tích những yếu tố tác động đến hoạt động đầu tư nhưng chưa có sự tập trung vào lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Do đó, đề tài “*Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam*” được tác giả lựa chọn để thực hiện với nhiệm vụ phân

tích chiến lược và các yếu tố ảnh hưởng tới chiến lược mà các NHTM Việt Nam lựa chọn để thâm nhập vào thị trường Campuchia – một quốc gia có nhiều điểm chung và có nền kinh tế mang lại nhiều lợi thế cho các NHTM Việt Nam.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Khóa luận sẽ đánh giá chiến lược thâm nhập thị trường (TNTT) Campuchia của các NHTM, đề xuất những giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện hoạt động thâm nhập và cải thiện hiệu quả HĐKD của các NHTM Việt Nam tại Campuchia. Đồng thời, đưa ra một số khuyến nghị cho những NHTM đang có kế hoạch TNTT nước ngoài. Khóa luận sẽ trả lời 03 câu hỏi sau:

- *Câu hỏi số 1:* Các NHTM Việt Nam lựa chọn hình thức nào để thâm nhập vào thị trường Campuchia?
- *Câu hỏi số 2:* Đánh giá hoạt động TNTT Campuchia của các NHTM Việt Nam thông qua những kết quả đạt được?
- *Câu hỏi số 3:* Chỉ ra điểm tốt và điểm hạn chế trong chiến lược TNTT Campuchia mà các NHTM Việt Nam đã lựa chọn?

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được tác giả thực hiện thông qua việc sử dụng các phương pháp sau:

- Phương pháp thu thập số liệu và xử lý số liệu: Số liệu sử dụng trong khóa luận là số liệu thứ cấp, được lấy từ báo cáo thường niên của các NHTM, cơ sở dữ liệu của Ngân hàng Quốc gia Campuchia (NBC), Ngân hàng Thế giới (WB), ...
- Phương pháp đối chiếu, so sánh: Đánh giá hiệu quả hoạt động của các NHTM bằng việc so sánh số liệu đã thu thập. Số liệu sẽ được tác giả trực quan hóa bằng biểu đồ.

5. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Chiến lược TNTT Campuchia của một số NHTM Việt Nam.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Phạm vi thời gian: Khóa luận thực hiện nghiên cứu hoạt động TNTT Campuchia của các NHTM từ năm 2005 đến năm 2016; đánh giá hiệu quả hoạt động của các

NHTM trong giai đoạn 2016 – 2021.

+ Phạm vi không gian: Tại thị trường Campuchia.

6. Kết cấu đề tài

Đề tài được chia làm 03 phần như sau:

- **Chương 1:** Tổng quan về thâm nhập thị trường quốc tế.
- **Chương 2:** Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam.
- **Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của các ngân hàng thương mại Việt Nam và một số khuyến nghị cho các ngân hàng thương mại khác.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

1.1. Khái quát về chiến lược thâm nhập quốc tế

a. Chiến lược

Chiến lược (tiếng Anh là: strategy), là một khái niệm được bắt nguồn từ lĩnh vực quân sự. Từ này có nguồn gốc từ khái niệm “*strategos*” trong tiếng Hy Lạp cổ. Thời Alexander Đại đế, đây là khái niệm được sử dụng để chỉ sự lãnh đạo nhằm khai thác mọi lực lượng và đánh bại đối thủ. Qua đó, hướng tới việc tạo dựng hệ thống thống trị toàn cục. Từ lĩnh vực quân sự, khái niệm “*chiến lược*” được mở rộng và được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác như kinh doanh, quản lý nhà nước và quản lý nói chung.

Với việc được sử dụng rộng rãi trong xã hội hiện đại, ngày càng có nhiều cách hiểu cho khái niệm này. Theo Alfred Chandler (1962), “*chiến lược là tiến trình ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của DN, đồng thời lựa chọn cách thức hay tiến trình hành động và phân bổ tài nguyên thiết yếu nhằm thực hiện các mục tiêu đã chọn*” (Phòng Nghiên cứu Phát triển các định chế tài chính – Viện CLNH, 2014). Ông cho rằng đây là một quá trình xuyên suốt để hình thành chuỗi mục tiêu và từ đó, DN thiết lập được cách thức nhằm đạt được các mục tiêu đó.

Sau Alfred Chandler, James Brian Quinn (1980) đã định nghĩa chiến lược: “*Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết mỗi cách chặt chẽ*”. Điều này có nghĩa là chiến lược là một kế hoạch tổng thể mà trong đó đã bao gồm các mục tiêu và các kế hoạch hành động gắn liền với mục tiêu đó (Ngô Kim Thanh, 2012).

Nigel Piercy và David Cravens (1982) định nghĩa: “*Chiến lược công ty bao gồm các quyết định được đưa ra bởi ban lãnh đạo cao nhất và kết quả là các hành động được thực hiện để đạt được các mục tiêu đặt ra cho DN*”. Nghĩa là, chiến lược là những quyết định của ban lãnh đạo công ty. Những quyết định đó hướng tới việc định hướng cho các hoạt động của DN để đạt được những mục tiêu đã đặt ra (Nigel Piercy & David Cravens, 1982).

Trên cơ sở các khái niệm của các nhà khoa học, ta có thể rút ra một số đặc trưng của chiến lược, bao gồm:

- Chiến lược là những kế hoạch hành động cụ thể của DN nhằm đạt được một mục tiêu nhất định nào đó.
- Chiến lược thường có tính dài hạn và có định hướng cho mọi hoạt động của DN.
- Chiến lược bao gồm mục tiêu, kế hoạch hành động và các nguồn lực. Các yếu tố này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, là các yếu tố quyết định cho sự tồn tại của một DN và giúp DN có được định hướng phát triển trong tương lai.

Dựa vào những đặc trưng trên, ta có thể hiểu rằng chiến lược là một hệ thống các quan điểm, mục tiêu, các kế hoạch hành động, các nguồn lực và giải pháp nhằm sử dụng tốt nhất các nguồn lực, lợi thế, cơ hội của DN để đạt được mục tiêu đã đề ra. Với cách hiểu này, chiến lược sẽ bao gồm các mục tiêu, nguồn lực và kế hoạch hành động.

b. Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế

Theo Root (1983), *“chiến lược thâm nhập thị trường nước ngoài là sự sắp xếp nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc đưa sản phẩm, công nghệ, kỹ năng quản lý hoặc các nguồn lực khác của một công ty ra nước ngoài”* (Sako Bandick & Fabakary Sanneh, 2018). Điều này có nghĩa là hoạt động TNTT quốc tế của một DN có thể đưa một hoặc nhiều nguồn lực của chính DN ấy đến một quốc gia khác, nhằm đạt được một hoặc một vài mục tiêu nhất định.

Như vậy, từ khái niệm chiến lược và chiến lược TNTT nước ngoài đã trình bày, có thể hiểu rằng: *“chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế là quá trình xác định các mục tiêu cụ thể và kế hoạch hành động nhằm đưa các sản phẩm và nguồn lực của DN vào một thị trường nước ngoài”*. Chiến lược này của DN sẽ hướng tới các mục tiêu dài hạn.

Ngoài ra, chiến lược TNTT quốc tế phải có sự liên kết chặt chẽ với các chiến lược khác của DN. Đồng thời, việc xác định chiến lược thâm nhập vào các thị trường nước ngoài phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm môi trường vĩ mô, đối thủ cạnh tranh và nguồn lực của chính DN đó. Vì vậy, để hoạt động TNTT nước ngoài trở nên hiệu quả nhất, cần nghiên cứu kỹ về thị trường mà DN muốn thâm nhập và đánh giá những thế mạnh của chính DN đó.

1.2. Động lực gia nhập thị trường quốc tế

a. Nhân tố từ phía DN

- Quy mô DN: Những DN lớn thường có xu hướng quốc tế hóa nhiều hơn các DN nhỏ. Với quy mô lớn, các DN sẽ có nguồn lực tài chính dồi dào và cũng đồng thời sở hữu đội ngũ quản lý chất lượng cao. Những DN này cũng sẽ có năng lực sản xuất lớn hơn những DN nhỏ nên sẽ có khả năng đáp ứng được nhu cầu của cả khách hàng trong nước và nước ngoài. Việc sản xuất của những DN lớn sẽ tận dụng được lợi thế kinh tế theo quy mô nên sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí. Cùng với đó, với năng lực tài chính tốt, những DN này sẽ chịu mức độ rủi ro thấp hơn khi hoạt động ở những thị trường nước ngoài.
- Sức hấp dẫn quốc tế của SP: Nếu SP của DN có sức hút với khách hàng ở các quốc gia khác thì đây là cơ hội để DN mở rộng HĐKD ra thị trường nước ngoài. Sức hấp dẫn quốc tế của SP có thể được thể hiện thông qua tốc độ tăng trưởng doanh thu của SP tính từ lúc SP được tung ra thị trường. Tốc độ tăng trưởng doanh thu thể hiện sự ưa chuộng của khách hàng cho SP của DN. Nếu doanh thu có tốc độ tăng nhanh, điều đó cho thấy rằng SP được săn đón và nhu cầu của khách hàng cũng gia tăng. Yếu tố sức hấp dẫn quốc tế được thể hiện rõ nhất nếu DN sản xuất được SP độc nhất vô nhị, có sức hút với khách hàng ở nhiều quốc gia.

b. Nhân tố môi trường

- Các đề xuất: DN sẽ có động lực mở rộng phạm vi hoạt động từ trong nước ra thế giới nếu nhận được những đề xuất đến từ chính phủ, các nhà phân phối hoặc thậm chí là khách hàng từ các quốc gia khác. Những đề xuất này đã phần nào thể hiện được rằng SP của DN có sức hấp dẫn đối với các khách hàng ở quy mô rộng hơn. Từ đó, các DN lớn với nhiều nguồn lực và khả năng sản xuất quy mô lớn có thể cân nhắc đưa SP của mình ra thị trường nước ngoài.
- Hiệu ứng “lôi kéo”: Khi các DN bắt đầu thâm nhập các thị trường nước ngoài, đối thủ cạnh tranh của họ sẽ có sự quan sát và có thể làm theo các DN đi trước. Điều này được thể hiện rõ ở những ngành công nghiệp sản xuất và những công ty mà SP của họ có doanh thu đến từ nhiều quốc gia. Bằng việc mở rộng sản xuất ra nước ngoài, đặc biệt là các nước đang phát triển, DN sẽ dễ dàng tận dụng được nguồn lao động giá rẻ, thu mua nguyên liệu với giá thấp hơn. Giá thành cho các

SP của họ sẽ giảm đi do chi phí đầu vào không cao như trong nội địa. Vì thế, các đối thủ cạnh tranh có thể sợ không theo kịp những DN đi trước. Một vài DN đi đầu có khả năng lôi kéo được hàng loạt đối thủ cạnh tranh mở rộng quy mô sản xuất ra nước ngoài.

- Sức hấp dẫn của nước chủ nhà: Dưới góc nhìn của các DN nước ngoài, một quốc gia được coi là có sức hấp dẫn nếu thị trường tại quốc gia đó có quy mô lớn để mang lại doanh thu và lợi nhuận ổn định cho DN. Đồng thời, các điều kiện về chính trị, kinh tế, xã hội tại quốc gia cũng phải đảm bảo cho DN được hoạt động ổn định, tập trung phát triển HĐKD. Bên cạnh các yếu tố đó, thu nhập bình quân đầu người cũng được các DN quan tâm khi xem xét việc thâm nhập vào thị trường một quốc gia. Bởi lẽ, nếu mức thu nhập bình quân của người dân cao, thì đây sẽ là thị trường có sức mua lớn đối với SP của họ, đặc biệt nếu đó là các SP hàng hóa tiêu dùng. Còn trong trường hợp DN muốn mở rộng quy mô sản xuất hoặc di chuyển nhà máy đến một quốc gia nào khác, yếu tố hấp dẫn với họ sẽ là nguồn lao động giá rẻ và nguồn nguyên liệu dồi dào.

1.3. Xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế

1.3.1. Phân tích các yếu tố vĩ mô

Sử dụng mô hình PESTEL là phương pháp phổ biến để phân tích các yếu tố vĩ mô. Mô hình được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1967, trong cuốn sách “*Scanning the Business Environment*” của giáo sư Harvard Francis Aguilar. Đây là một công cụ hữu ích để các DN biết được tất cả các yếu tố vĩ mô tại thị trường mà DN đó đang hoạt động. Thông qua đó, DN có thể nhìn ra những cơ hội và những thách thức tiềm ẩn tại môi trường đó. Trong đó, PESTEL là viết tắt của sáu từ tiếng Anh, bao gồm: Political – chính trị; Economic - kinh tế; Social – xã hội; Technological – công nghệ; Legal – pháp lý và Environmental – môi trường.

Hình 1. 1: Mô hình PESTEL

1.3.1.1. Yếu tố chính trị

DN cần phân tích các yếu tố chính trị hưởng đến HĐKD, bao gồm các chính sách, quy định, quyết định của chính phủ và các tổ chức quốc tế. Cụ thể hơn, đó là những sự biến động, sự ổn định về chính trị, hội nhập khu vực, rủi ro chính trị, tình trạng tham nhũng, ... Trong đó, sự ổn định về chính trị luôn là yếu tố hấp dẫn đối với các nhà đầu tư (NĐT) nước ngoài.

Yếu tố chính trị có thể tạo ra cơ hội hoặc có thể tạo ra thách thức đối với DN. Vì thế, việc đánh giá môi trường chính trị có vai trò rất quan trọng đối với DN, đặc biệt là đối với các DN nước ngoài khi tiến hành đầu tư vào một quốc gia. HĐKD của DN tại một quốc gia dễ dàng bị ảnh hưởng nếu tình hình chính trị tại quốc gia đó không thực sự ổn định hoặc có nhiều chính sách bất lợi cho DN. Từ việc phân tích yếu tố chính trị, DN có thể đề ra những chiến lược và hành động cụ thể nhằm hạn chế các tác động tiêu cực mà môi trường chính trị của một quốc gia mang lại.

1.3.1.2. Yếu tố kinh tế

Yếu tố kinh tế có thể coi là quan trọng nhất đối với sự thành công của một DN. DN có thể đánh giá một số yếu tố kinh tế quan trọng, liên quan đến HĐKD của DN như tình trạng kinh tế, thu nhập khả dụng, tỷ giá hối đoái, lãi suất, tỷ lệ lạm phát, dòng vốn, tình trạng thất nghiệp, tốc độ tăng trưởng GDP, ... Các yếu tố kinh tế có thể ảnh hưởng đến nhu cầu của khách hàng, khả năng tiêu thụ của thị trường, giá cả và ảnh hưởng đến hoạt động cạnh tranh, doanh thu và lợi nhuận của DN. Những quốc gia có nền kinh tế đang ở giai đoạn tăng trưởng cao là những thị trường hấp dẫn để thu hút nhiều NĐT nước ngoài. Ngược lại, nền kinh tế đang ở giai đoạn suy thoái sẽ

ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng của người dân, ảnh hưởng đến HĐKD của DN.

Các DN phải chú ý đến các yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn và dài hạn. Tình trạng của nền kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến sức mua của người tiêu dùng do tác động của thu nhập và tỷ lệ lạm phát. Lạm phát ở mức cao sẽ làm cho việc đầu tư các dự án trở nên mạo hiểm. Việc thay đổi các chỉ số trong nền kinh tế có thể ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của công ty. Nếu thực hiện công việc kinh doanh ở nước ngoài thì tỷ giá hối đoái cũng là yếu tố cần quan tâm. Do đó, các DN cần nghiên cứu kỹ các chỉ số, đánh giá đúng tình trạng của nền kinh tế thì từ đó mới có thể đưa ra những quyết định cho phù hợp.

1.3.1.3. Yếu tố xã hội

Yếu tố xã hội có thể ảnh hưởng đến nhu cầu, thị hiếu, việc lựa chọn SP của khách hàng. Có thể kể tới một số yếu tố như dân số, văn hóa, chuẩn mực, tôn giáo, ... Những điều này có thể ảnh hưởng đến nhận thức của người dân và ảnh hưởng đến góc nhìn của người dân đối với DN. Đặc biệt, với sự bùng nổ của công nghệ thông tin trên thế giới hiện nay, nhận thức của con người ngày càng được nâng cao và đó thực sự là thách thức đối với DN.

Yếu tố xã hội là một yếu tố nhạy cảm và các DN cần xem xét yếu tố này một cách kỹ lưỡng. Bởi lẽ, một DN có HĐKD tại nước ngoài là đang triển khai HĐKD tại một môi trường khác với những giá trị văn hóa đặc trưng. Những giá trị đó sẽ hình thành niềm tin đối với người tiêu dùng tại quốc gia đó. Các DN cần tìm hiểu kỹ về văn hóa của một quốc gia trước khi tiến hành thâm nhập và phải thích nghi với những đặc trưng này để nhận được sự ủng hộ của người dân. Từ đó mới có thể hoạt động hiệu quả và đạt được những mục tiêu cụ thể. Việc nắm bắt được thói quen trong tiêu dùng và sinh hoạt thường ngày của người dân cũng sẽ là căn cứ để DN đưa ra những chính sách và những SP phù hợp với nhu cầu của người dân.

1.3.1.4. Yếu tố công nghệ

Một số yếu tố công nghệ có thể ảnh hưởng đến HĐKD của DN bao gồm: công nghệ thông tin, công nghệ sản xuất, công nghệ vật liệu và các đổi mới công nghệ khác. Các yếu tố công nghệ có thể ảnh hưởng đến quy trình sản xuất, tổ chức công

việc, tiếp cận thị trường, đổi mới SP, DV công nghệ. Lợi ích dễ thấy nhất của việc ứng dụng công nghệ vào HĐKD là giảm thời gian và chi phí. Qua đó, góp phần nâng cao hiệu suất của DN, đáp ứng tốt hơn các nhu cầu của khách hàng.

Yếu tố công nghệ tại một quốc gia có thể được đánh giá qua trình độ nghiên cứu, tiếp thu và ứng dụng công nghệ vào các lĩnh vực của đời sống. Công nghệ được ứng dụng rộng rãi, người lao động có trình độ cao trong việc sử dụng công nghệ sẽ là nền tảng để DN triển khai công nghệ mới, tăng năng suất và nâng cao chất lượng của SP, DV. Đồng thời, sự phổ biến của công nghệ trong đời sống sẽ tạo cơ hội cho DN quảng bá hình ảnh và SP thông qua các công cụ trực tuyến, tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng và cũng thu thập được nhiều thông tin về thị trường. Từ đó, DN thấu hiểu và đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

Sự phát triển nhanh chóng về quy mô của công nghệ vừa là cơ hội, vừa là thách thức cho các DN. Nhiều ngành nghề đang đứng trước nguy cơ bị thay thế do sự tiến bộ của trí thông minh nhân tạo. Công nghệ có thể làm thay đổi chu kỳ sống của SP và cũng có thể làm thay đổi thái độ của người lao động đối với công việc mà họ đang làm. Các chủ DN buộc phải chủ động nắm bắt xu hướng phát triển của công nghệ để có được định hướng phát triển tốt nhất cho DN của mình.

1.3.1.5. Yếu tố môi trường

Xã hội càng phát triển, các quốc gia càng có xu hướng quan tâm nhiều hơn tới việc vừa phát triển kinh tế, vừa bảo vệ môi trường. Điều này nhằm giữ cân bằng cho hệ sinh thái tự nhiên của một quốc gia. Các nhà quản trị DN nên nắm bắt tình hình môi trường, khí hậu và hệ sinh thái tại quốc gia mà DN có kế hoạch đầu tư, đặc biệt là nếu yếu tố khí hậu và môi trường ảnh hưởng trực tiếp đến ngành nghề mà DN đang hoạt động.

Một số yếu tố các DN có thể quan tâm là tác động của môi trường tự nhiên tới lĩnh vực kinh doanh của DN, quy định về quản lý tài nguyên, vấn đề biến đổi khí hậu, bảo vệ môi trường và các vấn đề liên quan khác. Các yếu tố môi trường có thể ảnh hưởng đến phát triển SP bền vững và quy định về việc tuân thủ các tiêu chuẩn về môi trường.

1.3.1.6. Yếu tố luật pháp

Một quốc gia với hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là môi trường đầu tư tốt cho các DN nước ngoài. Các NĐT nước ngoài có thể bị thu hút nếu như một quốc gia nào đó có những chính sách tốt, có lợi cho HĐKD của DN. Vì thế, các chủ DN cần có sự đánh giá về đánh giá các yếu tố pháp luật liên quan đến HĐKD của tổ chức, bao gồm các quy định, tiêu chuẩn, chính sách công cộng và các vấn đề liên quan khác. Các yếu tố pháp luật có thể ảnh hưởng đến hoạt động quản lý nhân sự của DN, việc ký kết và thực thi hợp đồng, việc tuân thủ các quy định của ngành nghề.

Việc tuân thủ luật pháp tại một quốc gia là yêu cầu bắt buộc với các DN. Các yêu cầu mà luật pháp các quốc gia đặt ra có thể dẫn đến một số bất lợi cho DN. Chẳng hạn, những quy định về hoạt động quảng cáo sẽ là cản trở lớn cho những DN sản xuất và kinh doanh rượu, thuốc lá, ... Những quy định về thuế có thể là yếu tố thúc đẩy nhưng cũng có thể kìm hãm tốc độ phát triển của DN. Các quyết định của nhà quản trị DN cần dựa trên việc phân tích và đánh giá đúng về hệ thống luật pháp và những quy định về HĐKD và lĩnh vực kinh doanh mà DN đang theo đuổi.

1.3.2. Phân tích môi trường ngành

Công cụ phổ biến trong việc đánh giá sự cạnh tranh trong môi trường ngành là mô hình 5 lực lượng. Mô hình này được M.Porter công bố vào năm 1979 và được xuất bản trong cuốn sách “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”. Mô hình này thường được sử dụng để đánh giá một số lực lượng chính mà các DN cần quan tâm để đánh giá cơ hội của chính mình trong việc cạnh tranh với nhiều DN khác cùng ngành.

Hình 1. 2: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh

Theo đó, có 05 yếu tố chính trong ngành ảnh hưởng tới quyết định lựa chọn chiến lược của DN, bao gồm: Sự cạnh tranh trong ngành, Đối thủ tiềm ẩn, Quyền lực khách hàng, Quyền lực nhà cung cấp, Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế.

1.3.2.1. Cạnh tranh trong ngành

DN dễ dàng gặp phải sự cạnh tranh của các đối thủ cùng ngành. Sự cạnh tranh diễn ra thường là cạnh tranh về giá, cạnh tranh về sự khác biệt của SP hoặc cạnh tranh về các chính sách. Sự cạnh tranh bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân như:

- Số lượng lớn DN trong ngành.
- Ngành có sự tăng trưởng chậm.
- Rào cản rút khỏi ngành cao.
- Chi phí cố định lớn.
- SP dễ bị thay thế do quá tương đồng.

Các DN trong ngành cùng cung cấp cho khách hàng những mặt hàng tương tự nhau. Mục tiêu của mỗi DN là chiếm được thị phần lớn để gia tăng doanh thu và lợi nhuận.

1.3.2.2. Đối thủ tiềm ẩn

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh hiện tại, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cũng có thể là mối đe dọa đối với sự phát triển của mỗi DN. Số lượng đối thủ cạnh tranh tiềm

ẩn sẽ rất lớn ở các ngành tạo ra nhiều lợi nhuận với ít rào cản gia nhập. Ở thị trường cạnh tranh hoàn hảo, chi phí chuyển đổi của khách hàng từ một SP của DN sang SP của đối thủ cạnh tranh là rất thấp do các SP có sự tương đồng với nhau. Các đối thủ có thể bổ sung thêm nhiều yếu tố để tăng thêm sức hấp dẫn cho SP của mình trong mắt khách hàng và thuyết phục được khách hàng mua SP.

Số lượng đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn cũng sẽ nhiều hơn nếu yêu cầu về vốn đầu tư ban đầu không quá cao. Sẽ là rất khó nếu mỗi DN phải bỏ ra một lượng tiền lớn cho các hoạt động nghiên cứu SP và quảng cáo. Các DN sẽ khó gia nhập thị trường với nguồn tài chính hạn hẹp nếu yêu cầu về vốn đầu tư quá cao. Ngoài ra, nếu SP của các DN mới có thể dễ dàng tiếp cận được kênh phân phối thì sự cạnh tranh sẽ càng trở nên gay gắt hơn. Các DN mới gia nhập thị trường rất dễ đưa ra những chính sách hỗ trợ người bán như tỷ lệ hoa hồng cao cùng nhiều sự hỗ trợ khác. Như vậy, khả năng tiếp cận kênh phân phối càng cao sẽ tạo ra cơ hội gia nhập càng lớn cho các DN muốn bước chân vào thị trường.

1.3.2.3. Quyền lực khách hàng

Vai trò của khách hàng là vô cùng lớn đối với sự phát triển của một DN. Khách hàng có nhiều sự lựa chọn giữa rất nhiều SP tương tự nhau của các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành. Họ là những người quyết định mua và sử dụng SP nào. Quyền lực của khách hàng sẽ cao hơn, khách hàng dễ dàng “mặc cả” với người bán trong một số trường hợp như:

- Số lượng người mua ít trong khi số lượng người bán quá nhiều.
- Khách hàng đặt mua với số lượng lớn.
- Khách hàng dễ dàng lựa chọn SP của đối thủ do chi phí chuyển đổi thấp.

Quyền lực của khách hàng càng cao sẽ làm tổn hao nhiều hơn mức lợi nhuận của DN và của ngành. Sự cạnh tranh sẽ càng trở nên khốc liệt hơn.

1.3.2.4. Quyền lực nhà cung cấp

Nhà cung cấp có thể làm tổn hao đến mức lợi nhuận của ngành nói chung và DN nói riêng thông qua việc tác động lên giá đầu vào, giảm chất lượng hàng hóa được cung cấp, giao hàng không đúng thời gian và địa điểm, ... Chất lượng SP và khả năng

của DN sẽ bị ảnh hưởng. Các nhà cung cấp thường có quyền lực áp đảo trong một số trường hợp:

- Thị trường có ít nhà cung cấp nhưng có nhiều người mua.
- Nhà cung cấp nắm giữ nguồn lực khan hiếm.
- Chi phí chuyển đổi yếu tố đầu vào cao.

1.3.2.5. Mối đe dọa từ sản phẩm thay thế

Có thể hiểu, SP thay thế là những SP tương đồng và có khả năng đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng. Các SP thay thế thường đa dạng hơn về mẫu mã, có chất lượng tốt mà giá cả lại cạnh tranh do đây là SP của những sự cải tiến của khoa học kỹ thuật. Số lượng SP được tiêu thụ của các DN hoạt động trong ngành sẽ giảm xuống, doanh thu và lợi nhuận sẽ bị ảnh hưởng và thậm chí những SP thay thế có thể xóa bỏ hoàn toàn những SP đã quen thuộc với khách hàng.

Với sự xuất hiện của những SP thay thế, tốc độ tăng trưởng của một ngành sẽ bị chậm lại. Vì vậy, một chiến lược đúng đắn và sự cải tiến về công nghệ là rất cần thiết nếu DN muốn đứng vững trước sự cạnh tranh trong một ngành mà SP của ngành đó dễ dàng bị thay thế.

1.3.3. Các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế

1.3.3.1. Xuất khẩu (Export)

Xuất khẩu là hình thức được nhiều DN lớn hay nhỏ đều lựa chọn để SP của mình bắt đầu có sự hiện diện tại nước ngoài. Cụ thể, xuất khẩu là hoạt động của DN xuất SP và DV tới nước khác. Hình thức này không yêu cầu nhiều về nguồn lực, chi phí cũng thấp hơn so với các hình thức thâm nhập khác và việc rút lui khỏi thị trường không gặp quá nhiều cản trở. Có hai hình thức xuất khẩu, bao gồm ***xuất khẩu trực tiếp*** và ***xuất khẩu gián tiếp***.

Xuất khẩu trực tiếp là hình thức xuất khẩu mà một DN trong nước trực tiếp xuất khẩu hàng hóa cho một DN nước ngoài. DN trong nước có thể xuất khẩu SP do chính mình sản xuất hoặc thu mua SP từ các người bán khác và bán lại cho DN nước ngoài. DN có thể thực hiện hình thức xuất khẩu trực tiếp nếu có đầy đủ thông tin về thị trường nhập khẩu SP, có đủ nguồn lực và có khả năng quản lý, điều hành hoạt động

xuất khẩu.

Một số lợi ích có thể kể đến của hình thức xuất khẩu trực tiếp là DN chủ động hoàn toàn trong việc đàm phán về giá cũng như các hình thức thanh toán mà không cần thông qua trung gian, không mất phí cho người trung gian, từ đó gia tăng lợi nhuận cho DN. Bên cạnh đó, người xuất khẩu biết được khách hàng của mình là ai, nắm được nhu cầu của khách hàng để điều chỉnh SP của mình cho phù hợp nhất với những điều mà khách hàng cần. Từ việc quan tâm tới nhu cầu của khách hàng sẽ hình thành nên mối quan hệ gần gũi giữa người mua và người bán, mang lại nhiều cơ hội phát triển công việc kinh doanh cho cả hai bên.

Ngược lại, phương thức này cũng bộc lộ nhiều bất lợi. Chẳng hạn, để có được thông tin về thị trường, DN phải tiêu tốn nhiều thời gian, nhân lực và tiền bạc. Đồng thời, DN phải cung cấp thêm các DV sau khi đã bán hàng. Điều này đặt ra yêu cầu về ngôn ngữ của nước đối tác đối với DN. Việc xử lý khi khách hàng mua phải SP bị lỗi là bắt buộc nhưng cũng trở nên khó khăn hơn do khoảng cách địa lý và khác biệt ngôn ngữ.

Xuất khẩu gián tiếp là hình thức xuất khẩu được tiến hành thông qua người trung gian. Đây là đơn vị trực tiếp ký hợp đồng và làm các thủ tục cần thiết để đưa SP đến với thị trường nhập khẩu. Đơn vị trung gian có thể nhận được một khoản tiền từ phía người bán, gọi là phí ủy thác. Những DN thực hiện xuất khẩu qua người trung gian thường là những DN lần đầu CNTT nước ngoài nên chưa có nhiều thông tin cần thiết về thị trường và chưa có kinh nghiệm về nước ngoài. Những DN này cũng có thể là DN có quy mô nhỏ, nguồn lực có hạn. Rủi ro sẽ là rất lớn nếu như DN tự tiến hành hoạt động xuất khẩu.

Xuất khẩu gián tiếp sẽ là hình thức xuất khẩu an toàn hơn so với hình thức xuất khẩu trực tiếp. Điều này có được là do các đơn vị trung gian cung cấp DV xuất khẩu đã có sẵn thông tin về thị trường và có kinh nghiệm buôn bán với các thị trường đối tác. Với danh tiếng và kinh nghiệm của các đơn vị này, hoạt động xuất khẩu được tiến hành nhanh chóng và ít gặp trở ngại.

Đổi lại, những bên trung gian sẽ đòi hỏi một khoản phí, gọi là phí ủy thác. DN xuất khẩu thông qua đơn vị trung gian sẽ không trực tiếp ký hợp đồng và đàm phán

về giá với người mua nên sẽ không chủ động kiểm soát được giá bán và không được lựa chọn hình thức thanh toán. Các thông tin về thị trường sẽ không được cập nhật, DN cũng không nắm rõ về những gì người dùng thực sự mong muốn nên sẽ không thể điều chỉnh được SP của mình. Đặc biệt, nếu không bán hàng trực tiếp cho đối tác nước ngoài, DN sẽ không thể có kinh nghiệm về thị trường các quốc gia khác.

1.3.3.2. *Cấp phép (Licensing)*

Cấp phép quốc tế là việc chuyển giao thông tin bản quyền và thương hiệu, thông tin và bí quyết sản xuất, bao gồm bản thuyết minh, văn bản viết, chương trình máy tính, cũng như các thông tin cần thiết để bán SP hay dịch vụ. Điều này có nghĩa là một DN nước ngoài sẽ được cho phép sử dụng quy trình sản xuất, thương hiệu, sáng chế hay bí quyết kinh doanh để bán một SP nào đó ở quốc gia của họ. Bên cấp phép gọi là Licensor, thường là những công ty lớn, điển hình là các công ty đa quốc gia. Những SP trí tuệ của họ sau một thời gian sử dụng sẽ được tận dụng để khai thác triệt để hơn thông qua hình thức cấp phép. Bên nhận cấp phép gọi là Licensee, thường là các công ty có tốc độ phát triển chậm hơn, có nhu cầu cải tiến công nghệ và HĐKD trong điều kiện tài chính có hạn.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là sao chép hoàn toàn những gì được chuyển giao. Hầu như các SP của một quốc gia khi thâm nhập vào thị trường của một quốc gia khác đều phải có những sự thay đổi cho phù hợp với nhu cầu của khách hàng tại quốc gia đó. Đồng thời, SP cũng cần phải tuân thủ những quy định của quốc gia của DN nhận cấp phép. Chẳng hạn, SP phải dán nhãn và có hướng dẫn bằng tiếng bản địa.

Nhìn chung, khi sử dụng hình thức cấp phép quốc tế, bên cấp phép sẽ thu được một khoản tiền từ thị trường nước ngoài mà không chịu ràng buộc gì thêm. Đồng thời, do không phải trực tiếp triển khai HĐKD ở thị trường nước ngoài nên sẽ hạn chế được nhiều rủi ro. Mặc dù vậy, lợi nhuận của bên cấp phép là rất thấp. Cùng với đó là khả năng kiểm soát bị hạn chế. Trong trường hợp xấu, bên nhận cấp phép có thể trở thành đối thủ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó.

Một số rủi ro mà bên cấp phép có thể gặp phải bao gồm:

- **Rủi ro chất lượng:** bên nhận cấp phép sản xuất SP không đạt chất lượng tốt, làm ảnh hưởng xấu đến uy tín và thương hiệu của bên cấp phép.
- **Rủi ro sản xuất:** liên quan đến việc bên nhận cấp phép sản xuất không đúng thời hạn, sản xuất quá ít hoặc quá nhiều, không cân bằng với nhu cầu của thị trường.
- **Rủi ro thanh toán:** xảy ra khi bên nhận cấp phép không thực hiện thanh toán tiền bản quyền.
- **Rủi ro thực hiện hợp đồng:** thường xảy ra ở những thị trường mới nổi, bên cấp phép không thể buộc bên nhận cấp phép thực hiện đúng hợp đồng.

1.3.3.3. *Nhượng quyền (Franchising)*

Nhượng quyền là việc DN cấp nhượng quyền chịu trách nhiệm chuyển giao nội dung hàng hóa, DV đã được DN phát triển với những chỉ dẫn hoạt động tương ứng cho đối tác và thu phí trên đó. Hình thức này gần tương tự với hình thức cấp phép. Tuy nhiên, nó yêu cầu cam kết dài hạn. Bên nhượng quyền (Franchisor) là đơn vị đã tạo dựng được danh tiếng cho SP, dịch vụ của mình sẽ bắt đầu cho những bên khác thuê ý tưởng kinh doanh, gọi là bên nhận nhượng quyền (Franchisee).

Bên nhận nhượng quyền sẽ được sử dụng và khai thác thương hiệu trong một khoảng thời gian dài, thông thường khoảng từ 05 đến 15 năm. Trước đó, một hợp đồng nhượng quyền sẽ yêu cầu bên nhận nhượng quyền thanh toán trước cho bên nhượng quyền cũng như tiền bản quyền dựa trên doanh thu tại một khu vực nhất định. Cùng với đó, bên nhượng quyền có trách nhiệm hỗ trợ bên nhận nhượng quyền phát triển SP – dịch vụ và quảng bá thương hiệu.

Ưu điểm dễ thấy nhất của hình thức nhượng quyền là giảm thiểu chi phí và rủi ro trong HĐKD. Đồng thời, việc đẩy mạnh nhượng quyền sẽ là cơ hội để những thương hiệu mạnh gia tăng thị phần, nâng tầm ảnh hưởng của thương hiệu đối với khách hàng. DN vẫn có thể kiểm soát được hoạt động của đối tác khi sử dụng hình thức này.

Tuy nhiên, chính vì liên quan đến vấn đề bản quyền mà mô hình kinh doanh này rất dễ nảy sinh những tranh chấp về bản quyền, thương hiệu và cả doanh thu khi bên nhượng quyền thu phí trên đó. Ngoài ra, mô hình này đòi hỏi trình độ quản lý ở mức cao do phải quản lý một hệ thống gồm nhiều đối tác cùng sử dụng chung thương hiệu và mô hình kinh doanh. Nếu những bên nhận nhượng quyền không tuân thủ đầy đủ

quy định về chất lượng của SP và dịch vụ, thương hiệu có thể bị ảnh hưởng.

1.3.3.4. Liên doanh (Joint Venture)

Liên doanh là một khái niệm rộng vì nó bao gồm nhiều hình thức bên trong. Có thể hiểu đơn giản đây là một hình thức hợp tác giữa hai hay nhiều bên có chung quyền sở hữu, quyền quản lý, quyền điều hành hoạt động và quyền được hưởng những lợi ích về tài sản.

Khi thực hiện hợp tác theo hình thức liên doanh, các DN có thể tận dụng được các khả năng của đối tác địa phương như việc thông thạo văn hóa, chính trị, ngôn ngữ và môi trường kinh doanh tại quốc gia của họ. DN có quyền điều hành DN mới được tạo ra thông qua sự hợp tác với các đối tác liên doanh. Đồng thời, liên doanh sẽ giúp DN chia sẻ được chi phí và rủi ro với đối tác trong quá trình kinh doanh tại thị trường nước ngoài. Đây cũng là hình thức giúp DN thâm nhập được vào những thị trường như Ấn Độ, Mexico, là những quốc gia không chấp nhận hình thức đầu tư 100% vốn nước ngoài.

Tuy nhiên, liên doanh cũng là hình thức yêu cầu chi phí về đầu tư lớn. Đồng thời, yêu cầu về nhân lực để thực hiện hoạt động quản lý là rất cao. Trong đó, DN phải kiểm soát được những công nghệ mà mình đã đóng góp cùng các đối tác để xây dựng liên doanh. Quyền kiểm soát liên doanh cũng sẽ trở thành yếu tố làm nảy sinh mâu thuẫn giữa các bên, do tỷ lệ đóng góp giữa các đối tác thường là 50 – 50.

1.3.3.5. Đầu tư sở hữu toàn bộ (Foreign Direct Investment)

Đây là hình thức được áp dụng phổ biến của các DN khi tham gia vào thị trường nước ngoài. Các DN tiến hành đầu tư bằng 100% vốn (hình thức đầu tư mới – Greenfield) hoặc mua lại, sáp nhập các công ty đã có tại thị trường nước ngoài (sáp nhập và mua lại – M&A). Việc đầu tư sở hữu toàn bộ một công ty tại thị trường nước ngoài đặt ra yêu cầu cao về nguồn lực tài chính. DN phải có khả năng tài chính đủ mạnh. Ngoài ra, yêu cầu về nhân lực cũng đặt ra nhiều thách thức cho các DN. DN phải có những nhân lực có khả năng quản lý tốt, am hiểu về văn hóa địa phương và ngôn ngữ bản địa để thực hiện công tác điều hành DN tại quốc gia đó.

Không giống những hình thức khác, thương hiệu và SP của DN sẽ nhanh chóng

chiếm lĩnh được thị trường. Cùng với đó, DN sẽ có toàn quyền kiểm soát doanh thu và lợi nhuận. SP của DN sẽ không chịu tác động của các biện pháp bảo hộ như thuế quan và hạn ngạch. Hoạt động cạnh tranh với các DN địa phương khác cũng sẽ diễn ra mạnh mẽ hơn.

Tuy nhiên, rủi ro và chi phí cho hoạt động đầu tư sở hữu toàn bộ là rất cao. DN cần cân nhắc kỹ lưỡng trước khi tiến hành đầu tư sở hữu toàn bộ do sẽ gặp rất nhiều rào cản nếu muốn rút lui khỏi thị trường. Bên cạnh đó, quyết định đầu tư ra nước ngoài đôi khi sẽ gây khó khăn cho DN trong ngắn hạn.

a. Đầu tư mới (Greenfields – GF)

Chiến lược Greenfield được hiểu là việc DN thành lập một công ty con hoàn toàn mới tại thị trường nước ngoài. Đây là CN của công ty tại một quốc gia khác với chiến lược và cấu trúc tương tự như tại chính quốc. Với những công ty có lợi thế cạnh tranh lớn, chẳng hạn như những công ty đa quốc gia của Nhật Bản, họ sẽ đầu tư theo hình thức Greenfield để mang lợi thế của mình đến một quốc gia khác.

Rủi ro của phương thức này là vô cùng lớn. DN có thể sẽ phải hứng chịu những tác động xấu nếu quốc gia đó có những bất ổn về mặt chính trị. Đồng thời, nếu không thể huy động được đủ nhân lực có trình độ quản lý từ chính quốc, DN buộc phải tuyển nhân sự từ quốc gia nhận đầu tư. Tuy nhiên, nhiều công ty gặp khó khăn trong vấn đề này do nhân lực tại địa phương không đủ đáp ứng các yêu cầu của công ty và công ty cũng không có đủ nhân sự cấp cao có am hiểu về thị trường nước ngoài.

b. Sáp nhập và mua lại (Merge & Acquisitions – M&A)

Hình thức này được sử dụng phổ biến hơn so với Greenfield. Trong đó:

- Sáp nhập là việc một thực thể mới được hình thành trên cơ sở sự kết hợp giữa một công ty trong nước và một công ty nước ngoài.
- Mua lại là hoạt động một công ty đa quốc gia mua lại tài sản của một DN địa phương khác.

Sáp nhập và mua lại được chia thành ba loại:

- Sáp nhập và mua lại theo chiều dọc: Các DN trong cùng ngành nhưng với chức năng khác nhau sẽ được một DN mua lại vì một lợi ích chung. Điều này thường

diễn ra ở các DN cùng nằm trong chuỗi cung ứng. Việc mua lại và sáp nhập nhằm tăng thêm sức mạnh cho DN, kiểm soát quy trình sản xuất và cung ứng SP, giảm chi phí hoạt động.

- Sáp nhập và mua lại theo chiều ngang: Là hình thức sáp nhập và mua lại diễn ra giữa các đối thủ cạnh tranh trong cùng một ngành. Hình thức này rất phổ biến trong những ngành đòi hỏi sự thống nhất như ô tô hay dược phẩm.
- Sáp nhập và mua lại giữa các công ty thuộc hai ngành không liên quan: Hoạt động này rất phổ biến vào những năm 1980 nhưng đã giảm đáng kể trong khoảng những năm 2000 do các DN bắt đầu tập trung vào giá trị cốt lõi.

Nhìn chung, hình thức sáp nhập và mua lại sẽ giúp quá trình thâm nhập được đẩy nhanh và có thể khả thi hơn những hình thức khác. Sẽ là rất tốt nếu như các nhà quản lý của công ty bị sáp nhập hoặc mua lại ở nước ngoài chấp nhận gắn bó với công ty mới. Khi đó, công ty sẽ có những nhân sự cấp cao với những hiểu biết về thị trường mà họ đang kinh doanh. Tuy nhiên, việc các nhà quản lý không chấp nhận gắn bó với công ty mới là điều thường gặp. Đồng thời, sự bất đồng giữa các nhà quản lý đến từ hai quốc gia khác nhau sẽ làm nảy sinh nhiều mâu thuẫn về lợi ích.

1.3.3.6. Các phương thức khác

Ngoài những phương thức vừa nêu trên, các DN có thể lựa chọn một số hình thức thâm nhập khác với quy mô đầu tư nhỏ hơn. Đối với những thị trường quá bé, việc đầu tư đầy đủ có thể là không cần thiết. Hoặc mức đầu tư ở quy mô nhỏ hơn cũng có thể được sử dụng nếu DN đã đầu tư ở quy mô lớn tại một thị trường láng giềng với quốc gia đó. Ngoài ra, trong một số trường hợp, DN chỉ muốn thử nghiệm thị trường. Các hình thức đầu tư khác bao gồm: Văn phòng đại diện (Representative Office/ Rep Office); Văn phòng mua bán (Procurement); Văn phòng kỹ thuật (Technical Office).

a. Văn phòng đại diện (Representative Office)

Mở văn phòng đại diện là việc DN mẹ gửi quản lý đến một quốc gia khác để thu thập thông tin, thiết lập liên lạc, vận động xin giấy phép, thỏa thuận liên doanh, tuyển dụng nhân sự địa phương và tổ chức bán hàng trực tiếp. Việc này đôi khi sử dụng quản lý người địa phương. Đây là một phương thức tiết kiệm chi phí cho công ty. Hình thức này phù hợp cho những DN đang bán những dự án lớn tại quốc gia nhận

đầu tư như các hệ thống đường sắt, sân bay, ... và thường được xây dựng trước khi đầu thầu.

b. Văn phòng kỹ thuật (Technical Office)

Văn phòng kỹ thuật thường được xây dựng tại một quốc gia khi quốc gia đó được nhận định sẽ là điểm đầu của đổi mới công nghệ. Sự hiện diện tại quốc gia đó có thể là cơ hội để tiếp cận nhiều thông tin hữu ích, có lợi cho DN.

c. Văn phòng mua bán

Hình thức này thường được các nhà bán lẻ lớn hoặc các công ty mua hàng với số lượng lớn sử dụng để mua được hàng hóa từ khoảng cách ngắn so với nhà sản xuất. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho công ty trong việc đàm phán và ký kết hợp đồng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã trình bày khái quát về chiến lược và những yếu tố cần phân tích khi một DN quyết định TNTT nước ngoài. Những yếu tố cần phân tích bao gồm các yếu tố vĩ mô – được phân tích dựa trên mô hình PESTEL, môi trường ngành – được phân tích bằng mô hình 5 lực lượng cạnh tranh. Khi đã nghiên cứu kỹ về các yếu tố này, DN có thể biết được mình sẽ triển khai hoạt động ở môi trường như thế nào và phải cạnh tranh trong điều kiện ra sao.

Từ việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến HĐKD, các DN sẽ căn cứ vào các nguồn lực của mình để lựa chọn phương thức thâm nhập cho phù hợp. Các phương thức TNTT quốc tế cũng đã được tác giả đề cập. Trong những phương thức đó, các NHTM đều lựa chọn việc đầu tư sở hữu toàn bộ (theo GF hoặc M&A) để hiện diện tại thị trường Campuchia. Nội dung của hoạt động thâm nhập vào thị trường Campuchia của các NHTM sẽ được trình bày cụ thể trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

2.1. Động lực cho hoạt động đầu tư vào Campuchia của các ngân hàng thương mại Việt Nam

Thứ nhất, hoạt động TNTT Campuchia của các NHTM nhằm phục vụ các DN của Việt Nam đang có hoạt động đầu tư tại Campuchia. Vào khoảng năm 2009, một số DN lớn của Việt Nam như đã bắt đầu có những hoạt động đầu tư vào Campuchia. Có thể kể đến Tổng Công ty Viễn thông Quân đội với việc thành lập nhà mạng Metfone hay Hãng Hàng không Quốc gia Việt Nam với việc công bố tham gia thành lập Hãng Hàng không quốc gia Campuchia với tên gọi Cambodia Ankor Airlines. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, thị trường NH tại Campuchia còn nhiều hạn chế trong hoạt động, làm cho các NĐT của Việt Nam khó tiếp cận các DV của các NH tại địa phương (Nguyễn Đình Dũng & Phan Thị Thu Hà, 2020).

Vậy nên, ở giai đoạn đầu, mục tiêu của các NHTM khi bước chân sang Campuchia là theo chân các DN Việt Nam đang đầu tư tại thị trường này. Sự xuất hiện của những NHTM Việt Nam trên đất Campuchia tạo nên mối quan hệ hai chiều giữa DN và NH. Một số DN cũng đã là đối tác của các NHTM ngay từ trong nước nên khi DN có hoạt động đầu tư tại nước ngoài, NH sẽ có động lực theo chân DN đáp ứng nhu cầu về DV. Nhờ đó, công tác đầu tư của các DN Việt Nam tại Campuchia trở nên thuận lợi hơn và có sự phát triển mạnh hơn. Bằng chứng là từ năm 2009 trở về trước, Việt Nam chỉ có 42 dự án tại Campuchia, với quy mô trung bình là 11 triệu USD/dự án. Tuy nhiên trong giai đoạn từ 2010 - 2015, sau khi tại Campuchia có sự xuất hiện của các NHTM như Agribank, BIDV và Sacombank, số dự án của Việt Nam tại quốc gia này đã tăng lên 114 dự án với quy mô vốn trung bình là 23,5 triệu USD/dự án (Trần Nam Trung, 2016). Hoạt động TNTT Campuchia của các NHTM đã góp phần hỗ trợ cho hoạt động đầu tư của các DN Việt Nam. Qua đó, thúc đẩy sự kết nối giữa hai thị trường NH và tăng cường sự hợp tác trong thương mại.

Thứ hai, hoạt động TNTT của các NHTM Việt Nam cũng nhằm tìm kiếm thị trường mới. Thị trường chính mà các NHTM đẩy mạnh việc đầu tư là Lào và Campuchia. Đây là các quốc gia có chung đường biên giới, có quan hệ gần gũi và

cũng là các quốc gia kém phát triển hơn Việt Nam. Ngoài ra, yếu tố văn hóa cũng được xem là một lợi thế khi Việt Nam, Campuchia và Lào có nhiều nét tương đồng về văn hóa. Qua đó, việc triển khai hoạt động tại các thị trường này cũng sẽ thuận tiện hơn, giúp cho các NHTM dễ dàng chiếm lĩnh thị trường.

Chính phủ Việt Nam và Campuchia đã có những sự hợp tác trên nhiều lĩnh vực, mở ra môi trường thuận lợi cho hoạt động của các NHTM Việt Nam. Nhờ vậy, các NHTM nhanh chóng mở rộng được phạm vi hoạt động. CN của các NHTM của Việt Nam đã có tại nhiều thành phố lớn, có mật độ dân số cao và tập trung nhiều DN của Campuchia như Phnom Penh, Siam Reap, Kampong Cham, ... Việc có được nhiều điểm giao dịch tại các địa điểm này là cơ hội cho các NHTM Việt Nam có được nhiều khách hàng, bao gồm cả khách hàng cá nhân (KHCHN) và khách hàng doanh nghiệp (KHCHDN).

2.2. Phân tích các yếu tố vĩ mô của Campuchia

2.2.1. Yếu tố chính trị

Theo Hiến pháp Campuchia năm 1993: *“Campuchia là một nhà nước quân chủ lập hiến, thực hiện chính sách dân chủ tự do đa đảng; các quyền lập pháp, hành pháp và tư pháp phải được phân chia tách biệt”*. Hiện nay, có ba đảng lớn đang hoạt động, gồm hai đảng cầm quyền và một đảng đối lập. Ngoài ra Campuchia còn 58 đảng khác.

Tình hình chính trị tại quốc gia này mới chỉ ổn định từ năm 1997, sau khi Thủ tướng Hun Sen lên nắm quyền, trở thành thủ tướng duy nhất của Campuchia cho tới ngày nay. Vì vậy, yếu tố chính trị tại quốc gia này được xem là không thực sự hấp dẫn đối với nhiều NĐT quốc tế. Tuy nhiên, quan hệ ngoại giao giữa Việt Nam và Campuchia đã thiết lập từ năm 1967 và hai nước có mối quan hệ khá gần gũi do có nhiều điểm chung trong văn hóa, có chung đường biên giới và cùng nằm trên bán đảo Đông Dương.

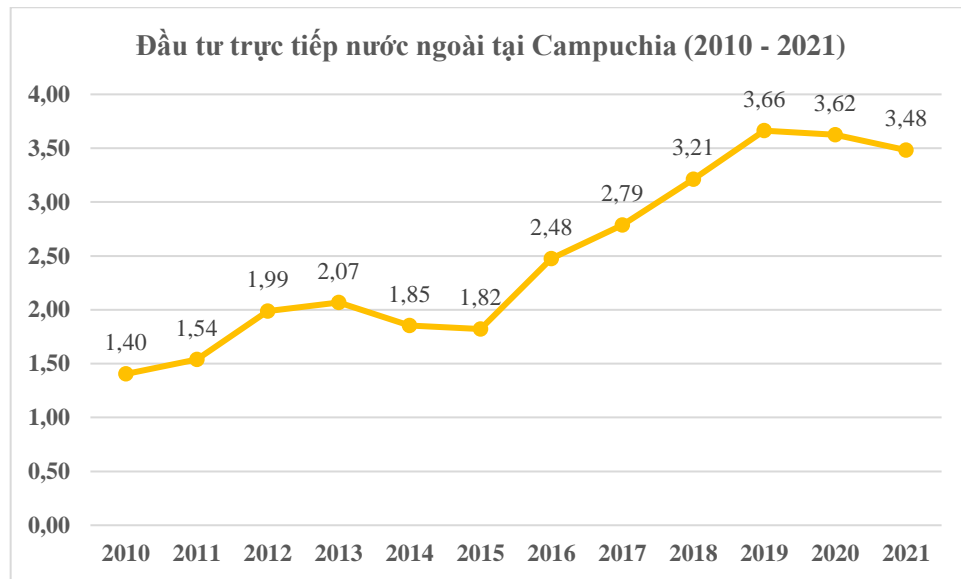
Trong lịch sử, Việt Nam đã từng đưa quân tình nguyện sang giúp Campuchia giải phóng đất nước. Mặc dù cũng đã từng có những mâu thuẫn nhưng chính phủ hai nước vẫn luôn hướng tới mối quan hệ hữu nghị và đẩy mạnh hợp tác trên nhiều lĩnh vực. Bên cạnh đó, việc Việt Nam và Campuchia đều là thành viên của các tổ chức như Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN), Khu vực mậu dịch tự do châu Á

(AFTA), Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), ... đã tạo ra nhiều cơ chế thuận lợi để DN và các SP của DN Việt Nam xuất hiện tại thị trường Campuchia.

2.2.2. Yếu tố kinh tế

Campuchia được xem là quốc gia nghèo trong khu vực. Nhưng trong một số năm gần đây, nền kinh tế của quốc gia này đang có những tín hiệu tốt với sự tăng trưởng của nhiều chỉ số. Tốc độ tăng trưởng GDP trong khoảng 20 năm trở lại đây đều đạt trung bình trên 5%/năm (ngoại trừ năm 2009 do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính toàn cầu). Từ năm 2016, GDP của Campuchia có tốc độ tăng trưởng được duy trì ở mức 7%. Năm 2020, nền kinh tế của Campuchia và nhiều quốc gia khác đều có sự sụt giảm do sự tác động của dịch Covid – 19, cụ thể là tụt xuống mức -3% (The World Bank, n.d.). Tuy nhiên, đến năm 2021, nền kinh tế đã được phục hồi trở lại. Thủ tướng Hun Sen cho biết, nền kinh tế nước này có tốc độ tăng trưởng đạt 5,5% trong năm 2022 (Văn Đỗ, 2023). Điều này có được do Campuchia đã thực hiện tốt chiến lược phát triển xây dựng quốc gia trong thời gian qua.

Về vấn đề đầu tư trực tiếp nước ngoài, tổng giá trị các dự án đầu tư nước ngoài tại Campuchia luôn đạt trên mức 1 tỷ USD tính từ năm 2010 (The World Bank, n.d.). Đặc biệt, từ sau năm 2016, tổng đầu tư mỗi năm đều trên 2 tỷ USD. Tổng số vốn đầu tư nước ngoài vào Campuchia đạt gần 30 tỷ USD trong giai đoạn 2010 – 2021, đóng góp một phần quan trọng trong sự tăng trưởng của nền kinh tế quốc gia này. Đất nước đầu tư nhiều nhất tại Campuchia là Trung Quốc.

Biểu đồ 2. 1: Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Campuchia (2010 - 2021)*Đơn vị: triệu USD**Nguồn: (The World Bank, n.d.)*

Về quan hệ kinh tế với Việt Nam, kim ngạch xuất nhập khẩu (XNK) của hai nước năm 2021 đạt 9,5 tỷ USD, kim ngạch 9 tháng đầu năm 2022 đạt 8,45 tỷ USD, cán cân thương mại tương đối cân bằng. Tính đến đầu năm 2023, 198 dự án của nước ngoài tại Campuchia là của Việt Nam với tổng mức đầu tư đạt 2,9 tỷ USD. Việt Nam là nước lớn thứ 5 so với thế giới và đứng thứ nhất khu vực ASEAN có hoạt động đầu tư vào Campuchia (Nam Yên, 2022).

2.2.3. Yếu tố xã hội

Đến cuối năm 2022, dân số Campuchia vào khoảng 17,2 triệu người (The World Bank, n.d.). Số người dân ở độ tuổi lao động chiếm 64,1% dân số cả nước. Campuchia có cơ cấu dân số trẻ và độ tuổi trung bình vào khoảng 25,6 tuổi. Với cơ cấu dân số như vậy, Campuchia có một nguồn lao động dồi dào mà các DN nước ngoài có thể tận dụng, nhất là các DN sản xuất. Nguồn lao động trẻ sẽ đặc biệt phù hợp với những ngành nghề cần sự linh hoạt trong công việc và khả năng tiếp thu nhanh chóng như công nghệ, điện tử, ngân hàng, ...

Với người dân Campuchia, tôn giáo có vai trò rất quan trọng. Campuchia chịu nhiều ảnh hưởng từ văn hóa Ấn Độ. Đây là quốc gia rất đa dạng về tôn giáo. Trong

đó, khoảng 97% dân số theo Phật giáo nguyên thủy và đây cũng được coi là quốc giáo. Phật giáo ảnh hưởng rất lớn đến cuộc sống người dân. Ngoài ra, văn hóa Campuchia cũng chịu nhiều ảnh hưởng bởi văn hóa Thái Lan và Lào. Với một quốc gia đa dạng về tôn giáo và đa dạng về văn hóa, các DN buộc phải tìm hiểu kỹ để đưa ra những chính sách và hoạt động phù hợp với văn hóa của người dân ở đây.

Bên cạnh việc đa dạng về tôn giáo và văn hóa, Campuchia cũng là quốc gia đa dạng về ngôn ngữ. Khoảng hơn 90% dân số Campuchia là người Khmer và có một tỷ lệ lớn hơn nói tiếng Khmer. Tuy nhiên, các ngôn ngữ khác như tiếng Pháp, tiếng Trung, tiếng Anh và đặc biệt là tiếng Việt đang trở nên phổ biến. Hoạt động của các DN Việt Nam có thể sẽ thuận lợi hơn so với trước đây.

2.2.4. Yếu tố công nghệ

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ đã phần nào làm thay đổi cách con người sống và làm việc. Nhưng đến nay, điều này mới chỉ được thể hiện ở những nơi đã phát triển, có mức sống và dân trí cao. Vì vậy, tại các quốc gia phát triển chậm hơn như Campuchia, công nghệ không những chưa mang lại nhiều những thay đổi tích cực mà thậm chí mang lại nhiều thách thức.

Vấn đề ứng dụng công nghệ tại Campuchia vẫn đang ở mức tương đối thấp và còn ở giai đoạn đầu. Quốc gia này có quá ít điều kiện để tạo ra các tri thức về công nghệ cho riêng mình. Tuy nhiên cũng lại không có cơ chế để chuyển giao công nghệ. Mặc dù nhiều DN nước ngoài đầu tư vào Campuchia kèm theo những công nghệ sản xuất hiện đại, nhưng do nhiều rào cản về kỹ năng, ngôn ngữ và khả năng tiếp thu tri thức mới mà việc sử dụng công nghệ vẫn chưa thực sự dễ dàng đối với người lao động tại quốc gia này.

Tuy nhiên, Campuchia lại đang có một cơ cấu dân số trẻ. Những người trẻ sẽ có khả năng tiếp thu tốt hơn nếu có sự đào tạo bài bản về công nghệ. Chính phủ Campuchia cũng đã có những sáng kiến như việc tổ chức các triển lãm nhằm thu hút sự quan tâm của những người trẻ, hướng tới sự phát triển bền vững về công nghệ tại đây. Trong ngắn hạn, việc triển khai công nghệ tại quốc gia này có thể gặp một số khó khăn nhất định. Nhưng về dài hạn, điều này sẽ dễ dàng hơn khi có một đội ngũ nhân lực chất lượng cao được đào tạo về lĩnh vực công nghệ.

2.2.5. *Yếu tố môi trường*

Campuchia có 70% đất có rừng che phủ. Từ đó mang lại cho quốc gia nguồn lâm sản chính là gỗ. Ngoài ra đất nước này cũng có một số loại khoáng sản và quặng kim loại. Trong những năm 1950 và 1960, các chuyên gia Trung Quốc phát hiện khoảng 120,000 tấn quặng Mangan ở tỉnh Kampong Thum và lượng quặng sắt khoảng 5,2 triệu tấn ở tỉnh Christian Chun. Vào khoảng năm 2010, một mỏ vàng với trữ lượng 8,1 tấn đã được phát hiện tại quốc gia này (DCPA, 2014).

Campuchia còn nhiều nguồn tài nguyên khác như bạc, hồng ngọc, thủy điện, dầu mỏ, ... Trong những tài nguyên đó, ngành ngân hàng có lẽ sẽ chỉ chịu tác động bởi tài nguyên điện vì phải có năng lượng điện thì ngân hàng và các DN ở các lĩnh vực khác mới duy trì được hoạt động. Những tài nguyên thiên nhiên khác không thực sự quá quan trọng và HĐKD của các NH cũng không chịu tác động quá nhiều bởi yếu tố môi trường.

Hiện nay, môi trường của nhiều nước trên thế giới đang bị ô nhiễm. Các chính phủ đang hướng tới việc phát triển kinh tế đi đôi với bảo vệ môi trường. Các NHTM Việt Nam tại Campuchia hoàn toàn có thể dựa vào đây để ưu tiên việc cho vay đối với những dự án, những DN đạt tiêu chuẩn về bảo vệ môi trường.

2.2.6. *Yếu tố luật pháp*

Là một quốc gia phát triển chậm nên Campuchia nhận được rất nhiều khoản đầu tư từ nước ngoài, mang lại nhiều kết quả đáng mừng cho đất nước này. Vì thế, Chính phủ Campuchia đã có những sự điều chỉnh về luật đầu tư nhằm thu hút nhiều NĐT nước ngoài hơn nữa. Khung chính sách cho hoạt động đầu tư đang dần được hoàn thiện và có nhiều điều kiện mở.

Luật Đầu tư 1994 của Campuchia (sửa đổi tháng 03/2003) đã thiết lập một cơ chế cho hoạt động đầu tư nước ngoài với sự cởi mở, tự do và minh bạch. Các NĐT nước ngoài được phép đầu tư 100% vốn nước ngoài vào rất nhiều lĩnh vực, có rất ít sự hạn chế. Mới đây, Luật Đầu tư mới của Campuchia có quy định nếu đáp ứng đủ điều kiện, NĐT có thể được miễn mọi loại thuế thu nhập từ 03 đến 09 năm tùy theo lĩnh vực (Khai Tâm, 2022). Điều này được cho là có thể thu hút thêm nhiều NĐT nước ngoài

đến làm ăn tại Vương quốc.

2.3. Thị trường ngân hàng Campuchia tại thời điểm các ngân hàng thương mại Việt Nam bắt đầu gia nhập

2.3.1. Hệ thống ngân hàng của Campuchia

Hệ thống NH của Campuchia gồm hai cấp:

- Ngân hàng Trung ương (NBC – Ngân hàng Quốc gia Campuchia).
- Các NHTM, các NH chuyên doanh, các tổ chức tài chính vi mô và các tổ chức phi chính phủ tham gia vào hoạt động tín dụng nông thôn.

Trong đó, vai trò của NBC là quản lý hoạt động của toàn bộ hệ thống NH. Dưới NBC là các NHTM. Theo thống kê đến ngày 30 tháng 6 năm 2009, Campuchia có tổng cộng 25 NHTM, 06 ngân hàng chuyên doanh và 2 VPĐD của nước ngoài đặt tại Campuchia (Hải Anh, 2009). Trong số 25 NHTM đang hoạt động tại Campuchia vào thời điểm đó, có 04 CN của các NH nước ngoài và 21 NH nội địa.

2.3.2. Thực trạng

Tổng tài sản (TTS) của toàn hệ thống NHTM Campuchia tại thời điểm tháng 01/2009 là 4284,9 triệu USD. Tuy nhiên, 64% trong số đó lại tập trung tại 4 ngân hàng lớn nhất cả nước, bao gồm: ANZ Royal Bank, ACLEDA Bank, Canadia Bank và Campubank. Ngoài ra, toàn hệ thống NHTM có số dư nợ đạt 2.409,7 triệu USD và huy động vốn (HĐV) đạt 2.467,2 triệu USD thì 4 ngân hàng kể trên sở hữu 72% số dư nợ và 70% tổng tiền gửi (Hải Anh, 2009). Các NH còn lại đều có quy mô nhỏ. Như vậy, phần lớn thị phần ngành NH Campuchia do các NH kể trên nắm giữ.

Tuy Campuchia có nhiều NHTM đang hoạt động và có nhiều NH đến từ nước ngoài nhưng việc tiếp cận tín dụng và các DV của KHCN và KHDN lại gặp nhiều khó khăn. Các NHTM cũng gặp nhiều hạn chế trong việc HĐV, chưa tập trung phát triển DV, hầu như chỉ cung cấp các DV quen thuộc như cho vay, nhận tiền gửi, thanh toán. Đặc biệt, thị trường liên NH tại Campuchia chưa phát triển, thị trường trái phiếu chưa có và hoàn toàn không có giao dịch phái sinh.

Bên cạnh đó, Campuchia là đất nước có nhiều điểm du lịch hấp dẫn. Số lượng khách du lịch đến Campuchia liên tục tăng từ năm 1995. Tính từ năm 2004, mỗi năm

đất nước này đón trên 1 triệu khách du lịch, mang lại doanh thu hơn 1 tỷ USD mỗi năm, chiếm hơn 12% GDP của Campuchia (World Data, n.d.). Việc sử dụng đồng USD trong giao dịch hàng ngày là rất phổ biến với khách du lịch và cả với người dân. Bên cạnh đó, các DN Campuchia cũng thường sử dụng đồng USD trong thanh toán biên mậu với Việt Nam. Lý do là vì các DN chưa thực sự tin tưởng vào tính ổn định của đồng VND và đồng KHR tại thời điểm đó. Mặc dù việc sử dụng ngoại tệ trong sinh hoạt và trong thương mại khá phổ biến tại Campuchia nhưng hầu như không có DV về ngoại hối trong các NHTM.

2.3.3. Đánh giá

Như vậy, tại thời điểm năm 2009, thị trường tài chính – ngân hàng Campuchia hoạt động còn nhiều hạn chế, DV chưa đa dạng, đáp ứng chưa tốt nhu cầu của khách hàng. Vì thế, đây là thời điểm thích hợp cho các NHTM của Việt Nam bước chân vào thị trường này và tung ra các DV mới. Các NHTM Việt Nam hoàn toàn có thể làm tốt hơn việc cung cấp các DV truyền thống, đón đầu cơ hội triển khai các DV liên NH và các DV ngoại hối tại Campuchia. Họ có quyền kỳ vọng vào sự phát triển nếu bắt đầu hoạt động tại quốc gia này.

2.4. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

2.4.1. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Agribank

2.4.1.1. Tổng quan về Ngân hàng Agribank

Ngày 26/03/1988, Ngân hàng Phát triển Nông nghiệp Việt Nam được thành lập theo Nghị định 53/NĐ-HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng và chính thức hoạt động vào ngày 01/07/1988 trên toàn quốc. Từ tháng 11/1996, NH chính thức mang tên gọi là “*Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam*” (tên viết tắt: Agribank) theo Quyết định số 280/QĐ-NHNN của NHNN và hoạt động theo mô hình Tổng Công ty Nhà nước.

Bảng 2. 1: Một số thông tin về Ngân hàng Agribank

Tên đầy đủ	Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam
-------------------	--

Tên bằng tiếng Anh	Vietnam Bank for Agriculture and Rural Development
Tên viết tắt	Agribank
Mã SWIFT	VBAAVNVX
Vốn điều lệ	34.328.000.000.000 VND
Trụ sở chính	Số 2 Láng Hạ, Phường Thành Công, Quận Ba Đình, Hà Nội

Nguồn: (Agribank, 2021)

Đến nay, Agribank là NHTM duy nhất do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ và cũng là NH có quy mô lớn nhất tại Việt Nam. Agribank sở hữu đội ngũ gần 40.000 cán bộ, nhân viên, người lao động làm việc trong hệ thống gồm 2.300 CN và phòng giao dịch trên toàn quốc. Nhờ đó, Agribank luôn được duy trì hoạt động và đạt được sự tăng trưởng ổn định cả về quy mô, cơ cấu và chất lượng.

Là một NHTM lớn của Việt Nam, Agribank đã có những hoạt động tại nước ngoài từ rất sớm. Năm 2008, Agribank bắt đầu triển khai cung cấp DV tại Lào với hai NH đối tác đầu tiên là Phongsavan và APB. Sự hợp tác của các NH ở hai quốc gia đã góp phần duy trì sự ổn định của kinh tế khu vực biên giới giữa Lào và Việt Nam. Trước đó, Agribank cũng đã có mặt tại thị trường Campuchia từ năm 2005, trở thành NH đầu tiên của Việt Nam xuất hiện tại thị trường này.

2.4.1.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Agribank

Agribank xuất hiện lần đầu tại thị trường Campuchia vào năm 2005 với 01 VPĐD. Sau 05 năm hoạt động, VPĐD này được chuyển đổi thành CN Agribank tại Campuchia vào năm 2010 – hình thức GF. Như vậy, quá trình thâm nhập vào thị trường Campuchia của Agribank bao gồm 02 giai đoạn. Cụ thể:

a. Mở văn phòng đại diện

Thủ tướng Chính phủ đã gửi công văn vào ngày 30/01/2003, yêu cầu NHNN xem xét lập kế hoạch mở NH liên doanh, VPĐD hoặc CN của các NHTM Việt Nam tại Campuchia nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động thanh toán giữa hai quốc gia. Sau hơn một năm khảo sát, NHNN nhận định quan hệ thanh toán giữa hệ thống NH của Campuchia và Việt Nam còn nhiều hạn chế. Vì vậy, chỉ nên mở VPĐD hoặc mở CN để tiến vào thị trường Campuchia tại thời điểm đó. Các NHTM có thể hỗ trợ được các DN Việt nam và đồng thời có được thông tin về thị trường thông qua VPĐD hoặc CN (Song Linh, 2004).

Nhận thấy được vai trò của một NH lớn, năm 2005, Agribank đã có VPĐD tại thủ đô Phnom Penh và là NH Việt Nam đầu tiên hoạt động tại Campuchia. VPĐD của Agribank có nhiệm vụ chính là tìm hiểu thị trường và nghiên cứu những quy định của Campuchia. Những thông tin có được từ hoạt động nghiên cứu của VPĐD Agribank là cơ sở cho quyết định đầu tư chính thức vào thị trường này, cung cấp DV thanh toán và các HĐKD khác. Sự kiện này cũng là yếu tố tạo động lực cho nhiều NHTM khác gia nhập vào thị trường Campuchia vào những năm sau đó.

b. Mở chi nhánh

Agribank chính thức khai trương CN tại Campuchia vào ngày 28/06/2010, đặt tại thủ đô Phnom Penh. CN Agribank Campuchia sẽ mang đến nhiều DV, hướng đến đối tượng KHCN và KHDN tại quốc gia này. Đồng thời, các DN Việt Nam hoạt động tại Campuchia sẽ được CN này hỗ trợ giải quyết những rào cản trong quá trình hoạt động. Sự ra đời của CN Agribank tại Campuchia đã khẳng định sự hợp tác sâu rộng giữa hai nước trên lĩnh vực tài chính – ngân hàng.

Như vậy, Agribank đã lựa chọn hình thức GF – đầu tư mới, đánh dấu bằng sự ra đời của CN tại Campuchia. Mức đầu tư sẽ cao hơn, chi phí hoạt động của CN nhiều hơn so với VPĐD. Nhưng phải thông qua CN thì Agribank mới chính thức được thực hiện các HĐKD tại thị trường Campuchia để trực tiếp mang đến cho khách hàng các DV là thế mạnh mà mở rộng địa bàn hoạt động của NH.

c. Sản phẩm

Tại thời điểm trước năm 2010, Việt Nam có hơn 40 dự án đầu tư vào Campuchia.

Trong điều kiện các NHTM tại Campuchia còn nhiều hạn chế về quy mô và hoạt động, thì sự có mặt của CN Agribank tại Campuchia được coi là một giải pháp để tháo gỡ khó khăn cho các DN gặp những vướng mắc về pháp lý để tiếp cận nguồn vốn hay có nhu cầu về DV của NH.

Vào thời gian đầu hoạt động tại Campuchia, hệ thống NH tại đây còn khá lạc hậu, chưa có nhiều DV hiện đại. Trong khi đó, hoạt động buôn bán giữa hai quốc gia diễn ra rất sôi nổi và vô tình làm nảy sinh các mặt tiêu cực như buôn lậu, trốn thuế, lừa đảo, chiếm dụng vốn. Nhận thức được vấn đề đó, Agribank quyết định triển khai DV thanh toán biên mậu giữa hai nước. Đối tác của Agribank là ACLEDA. Đây là một NH chuyên doanh, thành lập vào tháng 10/2000. VPĐD của Agribank đã ký kết với ACLEDA thỏa thuận Hợp tác kinh doanh vào ngày 15/02/2005.

DV thanh toán biên mậu của Agribank và ACLEDA cho phép khách hàng thanh toán bằng VND hoặc KHR thay cho USD. Việc sử dụng đồng bản tệ trong thanh toán biên mậu sẽ giúp tiết kiệm được nhiều ngoại tệ cho nền kinh tế Campuchia, đặc biệt là tại những thời điểm nền kinh tế của Campuchia khan hiếm đồng USD. Các mặt tiêu cực của hoạt động buôn bán tại biên giới sẽ được hạn chế, hoạt động giao thương tại biên giới được tiến hành hợp pháp và minh bạch, góp phần thúc đẩy sự tăng trưởng trong kim ngạch XNK của Việt Nam và Campuchia.

Agribank vẫn mang đến Campuchia những DV quen thuộc như tiền gửi, cho vay, chuyển tiền nội địa và quốc tế, tài trợ thương mại. Trong đó, DV chuyển tiền giữa Campuchia và Việt Nam thông qua kênh chuyển tiền nội bộ được nhiều khách hàng lựa chọn. Với sự hiện đại của hệ thống NH lõi, thời gian thực hiện các giao dịch tại Agribank được rút ngắn và khách hàng không mất nhiều chi phí như trước đây. Ngoài ra, Agribank đã kết nối với 825 NH tại 88 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, mang đến cho khách hàng DV chuyển tiền nhanh chóng, tiện lợi và an toàn với ít thời gian và chi phí.

Agribank Campuchia chủ động mang đến cho khách hàng các DV với tiêu chí nhanh chóng và mức phí cực kỳ hợp lý. Hoạt động cho vay tại CN Agribank Campuchia được tiến hành với hồ sơ đơn giản và thủ tục nhanh chóng. DV tiền gửi tại Agribank Campuchia được triển khai với lãi suất cạnh tranh. Ngoài ra, CN này

còn tích cực cấp vốn cho các DN Việt Nam. Cụ thể, Agribank Campuchia đã cung cấp số tiền là 20 triệu USD cho Viettel Cambodia Ltd. nhằm hỗ trợ nâng cấp hạ tầng viễn thông (VOV, 2016); cung cấp vốn vay đối với DN cao su tại Campuchia của Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam. Các hoạt động này đã trực tiếp thúc đẩy việc đầu tư tại Campuchia của DN Việt Nam, nâng cao chất lượng cuộc sống cho người dân, hỗ trợ sản xuất nông nghiệp và tạo ra hàng chục ngàn việc làm cho người dân các vùng nông thôn của Campuchia.

Bên cạnh hỗ trợ cho DN Việt Nam, Agribank còn cung cấp các DV cho các DN Campuchia như cho vay vốn để nhập khẩu nguyên vật liệu, thiết bị để xây dựng các công trình y tế, nhà ở, giao thông, trường học, ... Những công trình được Agribank cung cấp vốn vay đều là những công trình mang lại nhiều ý nghĩa cho xã hội để người dân có cuộc sống tốt hơn. Sự phát triển về hạ tầng các công trình công cộng mở ra cơ hội phát triển chung của ngành du lịch tại đất nước chùa Tháp. Việc hỗ trợ các DN Việt Nam và Campuchia đã góp phần tạo ra rất nhiều việc làm, cải thiện thu nhập cho người dân Campuchia. Agribank luôn chú trọng vào các dự án nông nghiệp và hỗ trợ Chính phủ Campuchia trong vấn đề xóa đói giảm nghèo ở các vùng nông thôn.

2.4.1.3. Kết quả hoạt động của chi nhánh Agribank tại Campuchia

Đến hết năm 2021, sau khoảng hơn 10 năm hoạt động, Agribank Campuchia có TTS là 51,88 triệu USD. Số vốn huy động từ khách hàng của năm 2021 đạt 9,04 triệu USD và số dư nợ đạt 34,33 triệu USD. Số nhân viên tại CN là 24 người, thu nhập trung bình là 18.742 USD/người/năm. Từ năm 2016 đến 2021, CN không bị biến động nhiều trong doanh thu. Doanh thu có xu hướng tăng qua các năm và trung bình mỗi năm đạt 2,28 triệu USD. Tỷ lệ nợ xấu năm 2021 của Agribank Campuchia là 0,59% (Agribank Cambodia Branch, 2016 - 2021).

DV chuyển tiền kiều hối từ Campuchia về Việt Nam cũng mang lại kết quả đáng kể. Tính đến hết tháng 12/2021, lượng tiền kiều hối được gửi thông qua CN Agribank tại Campuchia là 49,98 triệu USD.

Bảng 2. 2: Kết quả hoạt động của CN Agribank tại Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021)

Đơn vị: triệu USD

Chỉ tiêu	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Tổng tài sản	51,88	49,75	48,20	45,33	44,00	42,00
Huy động vốn từ khách hàng	9,04	7,67	7,00	4,99	1,79	2,11
Dư nợ cho vay	34,33	37,13	37,62	34,99	26,46	23,7
Tổng doanh thu	2,52	2,55	2,66	2,28	1,92	1,74
Lợi nhuận sau thuế	1,03	1,11	1,06	0,88	0,95	0,64

Nguồn: Báo cáo thường niên (Agribank Cambodia Branch, 2016 - 2021)

Đánh giá: Nhìn chung, CN Agribank Campuchia ưu tiên các hoạt động hỗ trợ, tháo gỡ khó khăn cho DN Việt Nam đang hoạt động tại đây và đồng thời là cầu nối cho những sự hợp tác về kinh tế của hai quốc gia, tạo điều kiện cho hoạt động đầu tư. Mặc dù SP tại CN không thực sự đa dạng nhưng đây vẫn là nơi có rất nhiều ý nghĩa với các DN Việt Nam và là biểu tượng cho tinh thần hợp tác trong lĩnh vực tài chính – ngân hàng giữa Việt Nam và Campuchia. Việc thâm nhập bằng hình thức mở VPĐD được xem là an toàn do mức đầu tư không quá cao, chi phí vận hành không nhiều nhưng NH vẫn có thể tìm hiểu các thông tin về môi trường kinh doanh và có những bước chuẩn bị cho việc đầu tư với quy mô lớn hơn.

2.4.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng Sacombank

2.4.2.1. Tổng quan về Ngân hàng Sacombank

Ngày 05/12/1991, Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín (tên viết tắt: Sacombank) chính thức được thành lập. Vốn đầu tư ban đầu là 03 tỷ đồng. Năm 1996,

Sacombank phát hành cổ phiếu lần đầu tiên có giá 200.000 đồng/cổ phiếu, làm tăng vốn điều lệ lên 71 tỷ đồng với 9000 cổ đông tham gia góp vốn. Đây cũng là NHTM đầu tiên niêm yết tại Sở Giao dịch Chứng Khoán TP. Hồ Chí Minh (HoSE) vào năm 2006.

Bảng 2. 3: Một số thông tin về Ngân hàng Sacombank

Tên đầy đủ	Ngân Hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín
Tên tiếng Anh	Saigon Thuong Tin Commercial Joint Stock Bank
Tên giao dịch	Sacombank
Mã SWIFT	SGTTVNVX
Vốn điều lệ	18.852.157.160.000 VND
Trụ sở chính	266-268 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường Võ Thị Sáu, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Nguồn: (Sacombank, 2021)

Sau hơn 30 năm hoạt động, Sacombank đang có tổng cộng 18.659 nhân sự hoạt động tại 566 điểm giao dịch tại Việt Nam và nước ngoài. NH cung cấp các DV như cho vay, HDV, chuyển tiền trong nước và quốc tế, DV hỗ trợ XNK, bao thanh toán, DV ngoại hối, ...

Ngày 12/12/2008, Sacombank đưa vào hoạt động CN đầu tiên tại Lào. Đến ngày 12/12/2015, CN Sacombank tại Lào được chuyển đổi trở thành Ngân hàng Sacombank Lào – NH con thuộc sở hữu của Sacombank. Sacombank Lào, sở hữu đội ngũ quản lý trình độ cao và nguồn lực tài chính mạnh mẽ và được sự dẫn dắt của Sacombank tại Việt Nam, mang đến những SP tài chính đa dạng và hiện đại tại thị trường Lào. Tại Campuchia, Sacombank cũng đã triển khai cung cấp nhiều DV và đạt được nhiều thành công từ năm 2009.

2.4.2.2. *Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Sacombank*

Sacombank đã lựa chọn hình thức GF – đầu tư mới toàn bộ để hiện diện tại Campuchia với quy mô ban đầu là một CN tại thủ đô Phnom Penh, được mở vào năm 2009. Đến năm 2011, Sacombank khai trương NH 100% vốn tại đất nước chùa Tháp từ sự chuyển đổi của CN tại Phnom Penh.

a. Mở chi nhánh

Sau hơn một năm nghiên cứu, Sacombank khai trương và đưa vào hoạt động CN đầu tiên tại Campuchia vào ngày 23/06/2009, trở thành CN đầu tiên của một NH Việt Nam và là NH nước ngoài thứ 27 tại Campuchia, có tên gọi là “*Sacombank Phnom Penh*”. Đây là một CN trực thuộc Sacombank Group, được đặt tại số 60, đại lộ Norodom, quận Daun Penh, thủ đô Phnom Penh.

b. Khai trương ngân hàng 100% vốn

Sau hơn 02 năm hoạt động, được sự chấp thuận của NBC và nhận được sự hỗ trợ của NHNN Việt Nam, CN Sacombank Phnom Penh được nâng cấp thành NH 100% vốn nước ngoài của Sacombank. NH được khai trương ngày 05/10/2011, mang tên là “*Sacombank (Cambodia) Plc*”, trở thành NH 100% vốn đầu tiên của Việt Nam hoạt động tại Campuchia, được kỳ vọng sẽ làm cải thiện hoạt động thương mại xuyên biên giới giữa hai đất nước.

Sacombank Campuchia thành lập với số vốn điều lệ là 38 triệu USD, với trụ sở chính tại số 60, đại lộ Norodom, quận Daun Penh, thủ đô Phnom Penh, hoạt động theo hình thức NHTM trong thời hạn 99 năm. Đây là một bước tiến mới của Sacombank tại thị trường các nước Đông Dương.

Một số cột mốc quan trọng của Ngân hàng Sacombank Campuchia:

- Ngày 22/03/2012: Khai trương CN Kampong Cham
- Ngày 17/01/2013: Khai trương CN Phsar Heng Ly
- Ngày 24/06/2013: Khai trương CN Pochentong
- Ngày 23/04/2014: Khai trương CN Takhmao
- Ngày 28/09/2017: Khai trương CN Siam Reap

c. Sản phẩm

Khi còn là CN trực thuộc Sacombank, Sacombank Phnom Penh nhắm tới đối tượng khách hàng là các DN của Việt Nam, người Việt Nam tại Campuchia, các DNVVN và mọi tầng lớp nhân dân Campuchia. CN này cung cấp các 23 SP và DV cho cả KHCN và KHDN.

Tại Việt Nam, vào năm 2010, Sacombank được trao giải thưởng “*Ngân hàng có dịch vụ ngoại hối tốt nhất Việt Nam năm 2010*” do tổ chức Global Finance (Mỹ) bình chọn. Ngay lập tức, Sacombank cũng triển khai ngay DV về ngoại hối tại Campuchia, trở thành một trong những NH tiên phong trong khi thị trường NH Campuchia còn chưa đẩy mạnh các DV về ngoại hối. Đây là có thể xem là dấu ấn của Sacombank trong việc đưa ra SP mới trên đất Campuchia.

Sacombank Phnom Penh đã bắt tay vào triển khai công nghệ từ những ngày đầu hoạt động. Với mạng lưới điểm giao dịch trải dài khắp Việt Nam và Lào cùng công nghệ tiên tiến, Sacombank Phnom Penh triển khai DV chuyển tiền từ Campuchia đến Việt Nam và Lào trong 01 giờ, thu hút được rất nhiều khách hàng. Chỉ trong thời gian ngắn, doanh số chuyển tiền hai chiều giữa Campuchia và Việt Nam thông qua Sacombank Phnom Penh đạt 521 triệu USD trong năm 2010 hết tháng 09/2011. Sacombank cũng tiến hành xây dựng hệ thống ATM gồm 05 máy kết hợp với đẩy mạnh DV thẻ.

Sau khi chuyển đổi CN thành Sacombank Campuchia, danh mục SP đã được NH nghiên cứu để mở rộng. Với KHDN, Sacombank Campuchia mang đến các DV như tín dụng chứng từ, nhờ thu, là các DV hướng tới hoạt động XNK. Đồng thời, từ năm 2012, Sacombank Campuchia bắt đầu cung cấp DV thanh toán biên mậu. NH hỗ trợ khách hàng Campuchia có thể thanh toán biên mậu bằng VND mà không cần mở tài khoản VND. Qua đó, quá trình thanh toán trở nên đơn giản, mang lại sự tiện lợi cho khách hàng, làm cho thương mại xuyên biên giới giữa Việt Nam và Campuchia được cải thiện.

Đối với KHCN, Sacombank Campuchia cung cấp DV tiền gửi DV cho vay với mức lãi suất hấp dẫn, đẩy nhanh thời gian chuyển tiền giữa Campuchia và Việt Nam. Đặc biệt, NH chấp nhận cho khách hàng thế chấp tài sản tại Việt Nam và giải ngân tại Campuchia. Điều này sẽ tạo ra lợi thế cho Sacombank khi hoạt động chung hệ

thống với 40 NH tại Campuchia vào thời điểm năm 2011.

2.4.2.3. *Kết quả hoạt động của Ngân hàng Sacombank Campuchia*

Đến cuối năm 2010, TTS của CN Sacombank Phnom Penh đạt 104,94 triệu USD. Sau khoảng hơn 10 năm chuyển đổi Sacombank Phnom Penh và thành lập Sacombank Campuchia, NH có 01 trụ sở chính, 09 CN hoạt động ở Phnom Penh, Siam Reap, Takhmao với tổng cộng 258 nhân viên và mức thu nhập bình quân của nhân viên là 17.132 USD/người/năm. Đến hết ngày 31/12/2021, Sacombank Campuchia có TTS đạt 261,49 triệu USD, dư nợ cho vay đạt 166,24 triệu USD và HĐV từ khách hàng đạt 183,39 triệu USD. NH hiện có hệ thống gồm 25 máy ATM, 29 thiết bị POS và 9.978 thẻ ghi nợ (Saigon Thuong Tin Bank (Cambodia) Plc., 2016 - 2021).

Kết quả của hoạt động HĐV được ghi nhận tăng liên tục trong nhiều năm, là cơ sở để NH phát triển DV cho vay. Tuy nhiên, hoạt động cho vay của Sacombank Campuchia không thực sự mang lại kết quả tốt khi tỷ lệ nợ xấu của NH này vào năm 2021 là 16,7%. Sacombank Campuchia là một trong các NHTM có tỷ lệ nợ xấu cao tại Campuchia (NBC, n.d.).

Bảng 2. 4: Kết quả hoạt động của Ngân hàng Sacombank Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021)

Đơn vị: triệu USD

Chỉ tiêu	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Tổng tài sản	261,49	254,27	223,82	174,60	171,18	172,25
Huy động vốn từ khách hàng	183,39	186,90	148,09	112,70	90,31	67,73
Dư nợ cho vay	166,24	162,19	157,39	140,40	119,40	115,12
Tổng doanh thu	12,81	10,56	5,65	6,82	7,44	6,79

Lợi nhuận sau thuế	3,50	1,46	3,06	3,14	4,86	5,83
--------------------	------	------	------	------	------	------

Nguồn: Báo cáo thường niên (Saigon Thuong Tin Bank (Cambodia) Plc., 2016 - 2021)

Đánh giá: Như vậy, Sacombank đã lựa chọn hình thức GF – một hình thức đầu tư cần số vốn lớn ngay từ đầu. Việc mở CN và triển khai HĐKD để bước chân vào một thị trường mới sẽ giúp cho NH vừa có doanh thu để chi trả chi phí hoạt động, vừa khảo sát được thị trường và trực tiếp nắm bắt nhu cầu khách hàng. Qua việc sử dụng DV của NH, khách hàng sẽ có những sự đánh giá và đó là căn cứ cho các quyết định nâng cấp mức đầu tư. Sự ra đời của NH con tại Campuchia đã tạo điều kiện thuận lợi cho HĐKD của NH tại nước ngoài khi Sacombank Campuchia được chủ động đưa ra các quyết định và chiến lược hoạt động tại Campuchia. Địa bàn hoạt động của NH được mở rộng là minh chứng cho thấy các SP và DV của Sacombank Campuchia đã làm hài lòng nhiều đối tượng khách hàng nước sở tại.

2.4.3. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng BIDV

2.4.3.1. Tổng quan về Ngân hàng BIDV

Ngân hàng Kiến thiết Việt Nam được thành lập vào ngày 26/4/1957. Ở mỗi giai đoạn phát triển, NH lại mang những tên gọi khác nhau. Từ năm 2012 đến nay, NH có tên gọi đầy đủ là “*Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam*” (tên viết tắt: BIDV).

Bảng 2. 5: Một số thông tin về Ngân hàng BIDV

Tên đầy đủ	Ngân Hàng TMCP Đầu Tư và Phát Triển Việt Nam
Tên giao dịch quốc tế	Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam
Tên viết tắt	BIDV

Mã SWIFT	BIDVVNVX
Vốn điều lệ	50.585.238.160.000 VND
Trụ sở chính	Tháp BIDV, 194 Trần Quang Khải, Phường Lý Thái Tổ, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội

Nguồn: (BIDV, 2021)

Sau hơn 60 năm thành lập và phát triển, BIDV hiện có đội ngũ gồm 27.233 nhân sự. Trong đó, 91,8% có trình độ đại học và trên đại học. NH có 189 CN trong nước với 895 phòng giao dịch. BIDV có 01 CN tại Myanmar và 04 VPĐD tại Đài Loan, Lào, Campuchia và Liên Bang Nga. NH này cũng sở hữu 15 công ty con và công ty liên kết, hoạt động nhiều quốc gia.

Về hợp tác quốc tế, BIDV góp vốn thành lập Ngân hàng Liên doanh Lào – Việt với Ngân hàng Ngoại thương Lào (BCEL) vào năm 1999. Đây được coi là hoạt động đầu tiên trong việc TNTT nước ngoài của BIDV tại thị trường các nước Đông Dương. Ngân hàng Liên doanh Lào – Việt hiện có quy mô lớn thứ 3 tại thị trường Lào sau hơn 20 năm hình thành và phát triển. Tại Campuchia, BIDV cũng bắt đầu hoạt động với quy mô lớn từ năm 2009.

2.4.3.2. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng BIDV

Vào thời điểm cuối năm 2008, hàng hóa của Việt Nam được bày bán rộng rãi tại Campuchia và được ghi nhận với lượng mua vô cùng lớn. Đó cũng là lúc BIDV thực hiện những cuộc khảo sát để tìm cơ hội tấn công thị trường NH của quốc gia này. Tuy nhiên, BIDV nhận thấy rằng dù thâm nhập theo hình thức nào thì cũng phải có sự nghiên cứu kỹ về thị trường. Nguồn lực tài chính, nguồn lực nhân sự phải đủ mạnh và phải chọn thời điểm thật thích hợp. Chính vì thế, sẽ là rất tốt nếu như có thể mua đứt một NH đang có sẵn do SP của ngành này không chịu quá nhiều hàng rào kỹ thuật. Đồng thời, trong hệ thống NHTM của Campuchia thời điểm đó đang có một NH mà BIDV hoàn toàn có thể đàm phán và mua lại. Quá trình TNTT Campuchia của BIDV diễn ra vô cùng nhanh chóng với hình thức M&A.

a. Thương vụ mua lại Ngân hàng Đầu tư Thịnh vượng Campuchia

Nhận được sự ủng hộ cũng như sự chỉ đạo từ Chính phủ Việt Nam và Chính phủ Campuchia, BIDV đã góp vốn cùng Công ty Phương Nam để thành lập Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Campuchia (viết tắt là: IDCC). Hoạt động của IDCC hướng đến các lĩnh vực bảo hiểm, tài chính, ... Trong dự án đầu tiên tại Campuchia, IDCC đã đàm phán và mua lại thành công Ngân hàng Đầu tư Thịnh Vượng Campuchia (viết tắt là: PIB). Đây là một NH có quy mô nhỏ, thành lập vào năm 2007.

Một vấn đề lúc này là BIDV không sắp xếp được nhân sự để điều hành PIB. Việc tuyển dụng nhân sự đủ trình độ tại Campuchia là rất khó khăn và cho dù tuyển được thì cũng sẽ cần rất nhiều thời gian để đào tạo và tiếp cận công việc. Do đó, BIDV buộc phải điều chuyển Giám đốc điều hành Ngân hàng Liên doanh Lào – Việt từ Viêng Chăn sang Phnom Penh để đảm nhiệm công tác điều hành PIB. Cùng với đó, nhiều cán bộ cấp cao từ Việt Nam cũng phải sang hỗ trợ. Có vẻ như BIDV đã không chuẩn bị trước cho sự rời đi của nhiều cán bộ chủ chốt của PIB. Đây cũng là điều dễ xảy ra khi một tổ chức bị mua lại bởi một tổ chức khác. Nhưng qua đây cũng thấy được rằng, BIDV chưa có sự chuẩn bị tốt về nhân sự khi tiến hành chiến lược M&A.

b. Thành lập ngân hàng con tại Campuchia

Ngay sau khi được mua lại, PIB đã được IDCC tái cơ cấu và đổi tên thành “*Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Campuchia*” (viết tắt là: BIDC). Tháng 09/2009, BIDC đã được chấp thuận để hoạt động bằng văn bản số B7.09.148 của NBC. BIDC trở thành pháp nhân độc lập, sở hữu 100% vốn Nhà nước của Việt Nam và hoạt động tại Campuchia, được kỳ vọng sẽ là cầu nối vững chắc cho thị trường tài chính của hai nước.

Một số cột mốc quan trọng của BIDC:

- Tháng 07/2009: Khai trương CN Phnom Penh.
- Tháng 09/2009: BIDC chính thức đi vào hoạt động tại Campuchia.
- Ngày 26/12/2009: BIDC – CN TP. Hồ Chí Minh chính thức đi vào hoạt động.
- Năm 2010: Khai trương CN Siam Reap.
- Năm 2011: Khai trương CN Kampong Cham và CN Hà Nội.

- Năm 2012: Khai trương CN Daun Penh.
- Năm 2013: Khai trương CN Mean Chey.
- Năm 2015: Khai trương CN Toul Kork.

c. Sản phẩm

Với KHCN, NH đưa ra DV cho vay, tiền gửi, chuyển tiền nội địa và quốc tế, DV thẻ, DV tra cứu số dư bằng hình thức trực tuyến. Trong đó, lĩnh vực được BIDC ưu tiên số một là NH bán lẻ, nhất là việc triển khai các máy ATM/POS nhằm hướng người dân đến với thói quen giao dịch bằng thẻ. Thời điểm năm 2010, Campuchia chỉ có 501 máy ATM trong khi dân số lúc đó là khoảng 14,4 triệu người. Chỉ sau vài tháng hoạt động, các điểm giao dịch ATM của BIDC đã xuất hiện và DV thẻ được BIDC triển khai tại Campuchia mặc dù tại thời điểm đó, người dân chưa mặn mà với việc sử dụng thẻ. BIDC cũng triển khai hệ thống POS tại nhiều điểm bán hàng, làm hình thành thói quen thanh toán bằng thẻ cho khách hàng. Đến năm 2016, thẻ Visa được có thể giao dịch tại hệ thống ATM/POS của BIDC và đến năm 2018 thì thẻ Master Card được chấp nhận.

Các giao dịch của khách hàng được đáp ứng tốt sau khi hệ thống T24 được BIDC triển khai thành công và bắt đầu hoạt động ổn định tại Campuchia vào tháng 08/2010. Đây là hệ thống NH lõi giúp quản lý các hoạt động của toàn bộ các thiết bị và hoạt động tại các CN của NH, phản hồi nhanh các yêu cầu, đặc biệt là các giao dịch tại các máy ATM. Qua đó, thời gian thực hiện các giao dịch đều được rút ngắn và khách hàng sẽ hài lòng hơn về DV của NH.

BIDC rất chú trọng vào nhóm khách hàng cá nhân và hộ gia đình. Những khoản vay như vay tiêu dùng, vay mua nhà, mua xe được NH phát triển mạnh. BIDC đã làm rất tốt việc nghiên cứu những nhu cầu rất cụ thể của khách hàng để đưa ra những SP thích hợp. Những điều khách hàng cần được đáp ứng bằng nhiều khoản vay đa dạng. Để khách hàng dễ dàng lựa chọn thì mỗi khoản vay sẽ đáp ứng một mục đích và đi kèm là những chính sách riêng. Điểm chung là các khoản vay này đều đáp ứng các nhu cầu như tiêu dùng, giáo dục, đi lại – là những nhu cầu rất cơ bản của người dân. Qua đó, các khoản vay cũng gián tiếp đóng góp cho sự cải thiện về chất lượng cuộc sống của người dân Campuchia.

Với KHDN, BIDC đưa ra DV trả lương tự động, quản lý tài khoản, thanh toán nội địa, tài trợ thương mại, thanh toán quốc tế, DV bảo lãnh, ... Với kết quả tốt từ hoạt động HĐV, BIDC đã cung cấp vốn vay và hỗ trợ về DV cho những dự án trọng điểm của Campuchia. Một số tập đoàn lớn tại Campuchia đã nhận được sự hỗ trợ của BIDC bao gồm: Tập đoàn Sokimex, Tập đoàn Peng Huoth, Tập đoàn Chip Mong, Hãng Hàng không Angkor Air, ... Cùng với đó, DV tài trợ thương mại giữa Campuchia và Việt Nam luôn được BIDC quan tâm, góp phần cải thiện hoạt động thương mại giữa hai quốc gia.

Về vấn đề hợp tác với các DN Việt Nam tại Campuchia, phải kể đến quan hệ hợp tác bán chéo SP giữa Metfone – BIDC – CVI. Trong đó, Metfone là nhà mạng điện thoại tại Campuchia do Tập đoàn Viettel làm chủ đầu tư, hiện là nhà mạng giá trị nhất tại Campuchia; CVI là tên viết tắt của “*Công ty Bảo hiểm Campuchia – Việt Nam*” – có IDCC là cổ đông. Theo đó, BIDC sẽ cung cấp cho đối tác các gói DV về tài khoản, trả lương, chuyển tiền, ... với mức phí ưu đãi; xem xét cấp vốn với lãi suất cạnh tranh; ưu tiên trong phục vụ, cắt giảm thời gian cho các giao dịch, nâng cao tiện ích DV. Phía CVI cũng sẽ cung cấp các DV về bảo hiểm có liên quan. Metfone sẽ quảng bá thương hiệu và nghiên cứu nhằm đưa thương hiệu của BIDC đến với đông đảo người dân, hỗ trợ BIDC trong vấn đề công nghệ như mobile banking, hỗ trợ vấn đề bảo mật, xây dựng website, ... Sự hợp tác của các DN trên cho thấy tinh thần hợp tác cùng phát triển để vừa đẩy mạnh HĐKD, vừa quảng bá thương hiệu các DN Việt Nam.

2.4.3.3. *Kết quả hoạt động của Ngân hàng BIDC*

Sau hơn 10 năm hoạt động, tính đến cuối năm 2021, BIDC là một trong số những ngân hàng lớn tại Campuchia với TTS là 827,02 triệu USD. Số dư nợ của năm 2021 đạt 623,02 triệu USD và HĐV từ khách hàng là 377,55 triệu USD. Số lượng nhân viên của NH cũng tăng lên con số 425 với mức thu nhập bình quân năm 2021 là 18.664 USD/người/năm. Ngoài trụ sở chính tại Phnom Penh, BIDC còn có 06 CN tại các khu vực đặc địa của Campuchia, 01 CN tại Hà Nội và 01 CN tại TP. Hồ Chí Minh (Bank for Investment and Development of Cambodia Plc. (BIDC), 2016 - 2021).

Từ 2016 đến 2021, doanh thu của BIDC luôn đạt mức trung bình 20 triệu USD/năm. Đến cuối năm 2021, BIDC là NH có quy mô lớn nhất của Việt Nam tại

Campuchia. Kết quả HĐV ở các năm cho thấy sự tăng trưởng, đạt 377,55 triệu USD vào năm 2021; tổng dư nợ đạt 623,02 triệu USD, trong đó cho vay tiêu dùng chiếm tỷ trọng lớn nhất, vào khoảng 35%. BIDC cũng sở hữu hệ thống gồm 33 máy ATM, 200 thiết bị POS và 26.010 thẻ ghi nợ. Tỷ lệ nợ xấu ở mức 5,6% (NBC, n.d.).

Bảng 2. 6: Kết quả hoạt động của Ngân hàng BIDC (giai đoạn 2016 - 2021)

Đơn vị: triệu USD

Chỉ tiêu	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Tổng tài sản	827,02	767,67	790,71	727,32	723,81	728,50
Huy động vốn từ khách hàng	377,55	322,19	293,76	245,22	235,33	222,89
Dư nợ cho vay	623,02	586,39	613,22	550,50	520,38	522,55
Tổng doanh thu	28,38	19,63	22,23	27,42	25,50	27,09
Lợi nhuận sau thuế	1,12	0,037	5,62	1,01	0,29	0,23

Nguồn: Báo cáo thường niên (Bank for Investment and Development of Cambodia Plc. (BIDC), 2016 - 2021)

Đánh giá: Bằng việc mua lại và tái cơ cấu PIB thành NH mới, quá trình TNTT của BIDV đã diễn ra trong thời gian ngắn. Phương pháp này giúp cho việc chiếm lĩnh thị trường trở nên nhanh chóng. Điều đó đã được chứng minh thông qua tốc độ mở rộng địa bàn hoạt động cũng như sự tăng trưởng về DOANH THU của BIDC. Mặc dù đã lựa chọn đúng hình thức để thâm nhập nhưng vấn đề nhân sự chưa được BIDV giải quyết tốt tại thời điểm đó.

2.4.4. Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng SHB

2.4.4.1. Tổng quan về ngân hàng SHB

Ngày 13/11/1993, Ngân hàng TMCP Nông thôn Nhon Ái, được thành lập. Năm 2006, NH chuyển đổi mô hình hoạt động và có tên gọi mới là “Ngân hàng TMCP Sài

Gòn – Hà Nội” (viết tắt là: SHB), có trụ sở chính tại Hà Nội. Năm 2009, SHB chính thức niêm yết tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội.

Bảng 2. 7: Một số thông tin về Ngân hàng SHB

Tên đầy đủ	Ngân Hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội
Tên tiếng Anh	Saigon – Hanoi Commercial Joint Stock Bank
Tên viết tắt	SHB
Mã SWIFT	SHBAVNVX
Vốn điều lệ	26.673.697.990.000 VND
Trụ sở chính	Số 77 Trần Hưng Đạo, Phường Trần Hưng Đạo, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội

Nguồn: (SHB, 2021)

Sau hơn 30 năm hoạt động, SHB hiện có 532 điểm giao dịch tại Việt Nam và nước ngoài với hơn 9.500 cán bộ nhân viên. SHB có khoảng hơn 5 triệu KHCN và KHDN. Đồng thời, NH này sở hữu mạng lưới kết nối với 500 NH khắp thế giới. SHB mang đến cho KHCN và các tổ chức các SP và DV như tiền gửi, cho vay, các DV hỗ trợ XNK, ...

Năm 2011, SHB được NHNN chấp thuận để mở CN tại Lào. SHB mở rộng hoạt động sang các vùng trọng điểm như Viêng Chăn, Champasach, Savanakhet. Việc gia nhập thị trường Lào là khởi đầu cho hoạt động chinh phục các thị trường nước ngoài của NH. Đến năm 2015, NH con tại Lào của SHB được khai trương với vốn điều lệ là 50 triệu USD dựa trên sự chấp thuận của Chính phủ Lào cũng như Bộ Kế hoạch & Đầu tư của Việt Nam.

Ngoài ra, SHB còn hoạt động tại các thị trường Đông Nam Á là Campuchia và Myanmar. NH này cũng đang làm thủ tục xin cấp phép để mở NH con tại các thị

trường khác như Bờ biển Ngà.

2.4.4.2. *Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của Ngân hàng SHB*

SHB gia nhập thị trường Campuchia bằng hình thức GF, với bước đi đầu tiên là mở CN vào năm 2012. Đến năm 2016, NH 100% vốn của SHB tại Campuchia được khai trương dựa trên sự chuyển đổi của CN.

a. Mở chi nhánh

CN SHB tại Campuchia được thành lập vào ngày 20/10/2011. NBC cho phép CN này hoạt động như một NHTM kể từ ngày 03/02/2012. CN được đặt tại số 707 Đại Lộ Monivong, Thủ đô Phnom Penh. CN này sẽ hoạt động dưới sự hỗ trợ của SHB tại Việt Nam. Việc SHB mở CN tại Phnom Penh là hoạt động mở đầu cho hành trình chinh phục thị trường Campuchia của NH này.

b. Khai trương ngân hàng 100% vốn nước ngoài

Ngày 13/11/2014, NHNN Việt Nam đã chấp thuận cho SHB thành lập NH 100% vốn tại Campuchia bằng văn bản số 8446/NHNN-TTGSNH dựa trên việc chuyển đổi CN SHB Phnom Penh. Ngày 09/09/2016, NH 100% vốn tại Campuchia của SHB chính thức được khai trương, có tên gọi là “*Ngân hàng TMCP Sài Gòn – Hà Nội Campuchia*” (tên viết tắt: SHB Campuchia), vốn điều lệ là 50 triệu USD, có trụ sở đặt tại số 707 Đại Lộ Monivong, Thủ đô Phnom Penh. SHB Campuchia hoạt động với sự cho phép của NBC và NHNN Việt Nam trên cơ sở kế thừa cơ sở khách hàng của CN SHB Phnom Penh trước đây, bao gồm các DN Việt Nam và Campuchia, hoạt động trong một số ngành trọng điểm.

Một số cột mốc quan trọng của SHB Campuchia:

- Năm 2013: Mở CN thứ 2 tại tỉnh Kampong Thom.
- Năm 2014: Mở CN thứ 3 tại quận Toul Kouk.

c. Sản phẩm

Ngay từ khi bước vào thị trường Campuchia với quy mô là một CN, SHB Phnom Penh khi đó luôn có những sự hỗ trợ để đồng hành cùng DN. Một số DN là khách hàng của SHB Campuchia gồm Tập đoàn Than khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn Viễn thông quân đội Viettel, Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam, ... KHDN của SHB

Campuchia đều là những DN đầu tư vào các lĩnh vực quan trọng của Campuchia gồm cao su, cầu đường, điện, khai khoáng. Một số DN còn có quan hệ đối tác chiến lược với SHB từ trong nước.

SHB quyết định hỗ trợ cho các DN này vừa để hỗ trợ đối tác, vừa để ổn định hoạt động tại CN, chuẩn bị cho những bước tiến xa hơn. Đến khi chuyển đổi thành SHB Campuchia, NH này vẫn lựa chọn những nơi có nhiều DN Việt Nam để mở CN. Nhờ đó, SHB Campuchia có được những hợp đồng tín dụng với các khách hàng lớn như Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú – Kratie, Công ty Cao su Tây Ninh – Siam Reap, Công ty CP Cao su Tân Biên – Kampong Thom. Tổng giá trị của những hợp đồng này vào khoảng 20 triệu USD (SHB, 2012). Như vậy, việc mở rộng thị trường sang Campuchia của SHB có thể xem như việc theo chân đối tác ra nước ngoài để cung cấp DV.

SHB Campuchia mang đến các SP cho cả đối tượng là KHCN và KHDN như cho vay, HĐV, chuyển tiền, ... NH cũng đưa ra các DV về ngoại tệ để khai thác tốt điều kiện người dân Campuchia có nhiều giao dịch bằng ngoại tệ. Cụ thể, NH đã thực hiện nghiệp vụ hối đoái, HĐV và cấp tín dụng bằng cả KHR và ngoại tệ.

Với KHCN, SHB Campuchia cung cấp chương trình *“Tiết kiệm bậc thang”*. Đây là chương trình HĐV đối với tiền tiết kiệm của khách hàng, áp dụng cho cả tiền gửi ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Khách hàng có thể rút một phần tiền gốc khi có việc gấp cần sử dụng tiền. Lãi suất ban đầu vẫn sẽ được tính đối với số tiền còn lại. Với tính linh hoạt mà chương trình này đưa ra, SHB Campuchia đã được nhận giải thưởng *“Ngân hàng có sản phẩm – dịch vụ sáng tạo tiêu biểu năm 2017”* do Tập đoàn dữ liệu Quốc tế IDG (Mỹ) và NBC bình chọn (SHB, 2017). Ngoài ra, SHB Campuchia đang đưa ra DV chuyển tiền với thời gian rất ngắn từ Campuchia về Việt Nam. Người nhận tại Việt Nam sẽ nhận được tiền sau 15 phút tính từ lúc người gửi hoàn thành thủ tục ở Campuchia. NH cũng đầu tư cho lĩnh vực NH trực tuyến nhưng chỉ dành cho nhóm khách hàng VIP. Nhìn chung, SHB Campuchia không đưa ra những SP mới nhưng lại tạo ra được những điểm khác biệt để các SP trở nên nổi bật hơn.

Với KHDN, SHB Campuchia mang đến các chương trình hỗ trợ vốn vay cho các DN, đặc biệt là các DN VVN. Các dự án theo tiêu chuẩn quốc tế về tiết kiệm tài

nguyên, năng lượng và bảo vệ môi trường được NH ưu tiên khi tài trợ. Những tiêu chí đó được đưa ra để vừa phát triển kinh tế, vừa giúp Campuchia bảo vệ hệ sinh thái. SHB Campuchia cung cấp nhiều chương trình hỗ trợ cho các DNVVN, nhất là các DN trong ngành nông nghiệp và XNK. NH cũng đưa ra chương trình vay vốn 24h cho các DNVVN cần vốn lưu động bổ sung. Với chương trình này, thủ tục vay vốn được giải quyết trong 24h kèm theo chính sách trả nợ linh hoạt. SHB cũng hỗ trợ các DN tái cơ cấu và sắp xếp kỳ hạn để trả nợ cho phù hợp với dòng tiền nguồn thu của khách hàng.

2.4.4.3. Kết quả hoạt động của Ngân hàng SHB Campuchia

Trước khi chuyển đổi, CN SHB Phnom Penh đã có TTS là 240 triệu USD, là NH lớn thứ 2 của Việt Nam tại thị trường Campuchia, đứng sau BIDC. Hiện nay, TTS của SHB Campuchia là 439,73 triệu USD. HĐV từ khách hàng là 73,36 triệu USD, số dư nợ đạt 391,96 triệu USD. NH sở hữu đội ngũ nhân sự gồm 58 nhân viên. Thu nhập trung bình của nhân viên năm 2021 là 24.023 USD/người/năm (Saigon – Hanoi Bank Cambodia Plc, 2016 - 2021). Ngoài trụ sở chính, SHB Campuchia có thêm 04 CN tại các địa điểm có mật độ dân số cao và có nhiều DN, nhất là các DN Việt Nam để NH dễ dàng hoạt động theo chiến lược đã xây dựng.

Kết quả tốt trong việc HĐV là yếu tố thúc đẩy SHB Campuchia tăng cường giải ngân vốn vay đối với những ngành quan trọng của Campuchia. Bảng dưới cho thấy số dư nợ của SHB Campuchia tăng rất nhanh từ năm 2016. Báo cáo thường niên của SHB Campuchia cho thấy, các khoản cho vay có tỷ trọng lớn nhất tại SHB Campuchia thường có thời hạn trên 05 năm, chiếm khoảng trên 60% trong cơ cấu cho vay, chủ yếu là trong lĩnh vực xây dựng. Đi liền với việc cho vay, NH đã tăng cường việc phối hợp với các DN nhằm phát hiện rủi ro và đồng thời ngăn chặn nợ xấu phát sinh. Tỷ lệ nợ xấu tại SHB Campuchia được giữ ở mức thấp, cụ thể là 2,4% vào năm 2021.

Bảng 2. 8: Kết quả hoạt động của Ngân hàng SHB Campuchia (giai đoạn 2016 - 2021)

Đơn vị: triệu USD

Chỉ tiêu	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Tổng tài sản	439,73	351,90	327,28	314,57	245,67	240,21
Huy động vốn từ khách hàng	73,36	62,01	24,74	41,42	26,49	16,24
Dư nợ cho vay	391,96	292,27	259,64	242,62	190,49	190,78
Tổng doanh thu	15,38	9,25	7,43	7,24	11,31	7,06
Lợi nhuận sau thuế	6,74	5,92	5,18	1,08	5,15	1,79

Nguồn: Báo cáo thường niên (Saigon – Hanoi Bank Cambodia Plc, 2016 - 2021)

Đánh giá: Việc bước chân vào một thị trường bằng hình thức GF vẫn sẽ đòi hỏi một mức đầu tư cao đi kèm với mức rủi ro cao và những yêu cầu về nhân lực làm việc tại nước ngoài. Nhưng đổi lại, NH lại được phép thực hiện HĐKD, mang lại doanh thu và vẫn có thể lấy được thông tin về thị trường. Điều quan trọng là SHB đã xác định rõ nhóm khách hàng chính là các DN Việt Nam tại Campuchia, đặc biệt là các DN là đối tác của NH từ trong nước. Vì vậy, SHB gặp nhiều thuận lợi khi đi ra nước ngoài. *Thứ nhất*, CN SHB Phnom Penh có thể tiến hành HĐKD ngay mà không tốn thời gian tìm kiếm khách hàng. *Thứ hai*, hoạt động được giữ ổn định bằng mối quan hệ gắn bó của DN và NH. *Thứ ba*, NH có thể có thêm nhiều khách hàng là những DN Việt Nam khách nhờ mạng lưới các DN đối tác đã có sẵn. *Thứ tư*, quan hệ đối tác mang lại sự thuận tiện để NH cùng DN kịp thời ngăn chặn phát sinh nợ xấu. Như vậy, ngoài một hình thức thâm nhập thì việc xác định đúng nhóm khách hàng mục tiêu sẽ mở ra nhiều cơ hội để NH mở rộng cả về quy mô và phạm vi hoạt động.

2.5. Đánh giá hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của các ngân hàng

thương mại Việt Nam

2.5.1. Một số điểm chung

Về thời điểm thâm nhập: Cả bốn NHTM trên đều bắt đầu có hoạt động tại Campuchia tại thời điểm hệ thống NH Campuchia chưa thực sự phát triển, chưa có nhiều DV mới. Cũng tại thời điểm đó, Campuchia bắt đầu nhận được nhiều nguồn đầu tư đến từ các NĐT nước ngoài, bao gồm cả Việt Nam. Các NĐT Việt Nam hoạt động trong nhiều lĩnh vực quan trọng của nền kinh tế Campuchia, hàng hóa Việt Nam được người dân Campuchia sử dụng rộng rãi. Đây là thời điểm thích hợp để mang thương hiệu của các NHTM Việt Nam đến thị trường này.

Về phương thức thâm nhập: Các NHTM Việt Nam đều lựa chọn hình thức đầu tư sở hữu toàn bộ, bao gồm cả GF và M&A. Việc đầu tư sở hữu toàn bộ đòi hỏi mức đầu tư cao hơn, yêu cầu NH phải có cơ sở cho HĐKD tại Campuchia. Việc đầu tư lớn về hạ tầng sẽ làm cho việc rút khỏi một thị trường gặp rất nhiều rào cản. Cũng vì thế mà mức độ rủi ro sẽ cao hơn. Quan trọng nhất là phải thu hút được nhân lực của nước sở tại, tuyển dụng đủ nhân sự và đặc biệt quan tâm đến vấn đề hòa hợp giữa nền văn hóa của hai quốc gia. Điều này nhằm hạn chế những mâu thuẫn phát sinh do một số điểm không tương đồng trong văn hóa và duy trì trạng thái ổn định cho HĐKD của NH.

Về vấn đề khách hàng: Sự phát triển của kinh tế Campuchia kéo theo sự gia tăng về số lượng khách hàng trong nhóm các DNVVN. Do đó, nhu cầu về DV cũng như vốn vay của các DNVVN trở nên đa dạng hơn, là cơ hội cho các NHTM Việt Nam tăng cường nghiên cứu và đưa ra các SP thỏa mãn được các nhu cầu ngày một phức tạp của khách hàng. Một số SP và DV đã được các NHTM đưa ra như cho vay kèm theo chính sách trả nợ linh hoạt và lãi suất ưu đãi nhằm khuyến khích sự phát triển của kinh tế tư nhân tại Campuchia.

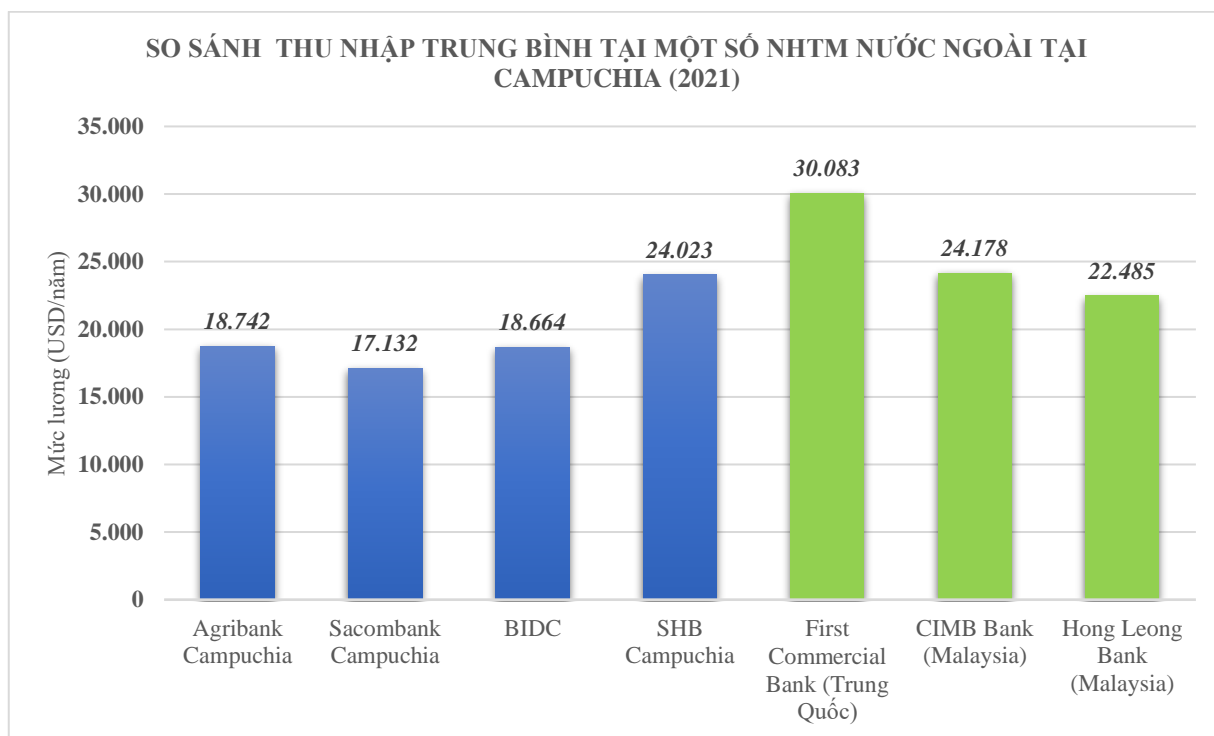
Về vấn đề SP: Các NHTM của Việt Nam vẫn mang đến các DV quen thuộc với người dân gồm cho vay, HDV, chuyển tiền, ... Hoạt động XNK cũng được các NHTM hỗ trợ bằng nhiều DV. Quan trọng nhất là nhiều DV mới được các NHTM Việt Nam mang tới Campuchia để tận dụng lợi thế của NH, khai thác tốt các nhu cầu của người dân và DN tại đây. Agribank là NH đầu tiên triển khai DV thanh toán biên mậu giữa

Việt Nam và Campuchia. BIDC phát triển hệ thống ATM và DV thẻ vốn chưa phổ biến tại quốc gia này. Sacombank Campuchia và SHB Campuchia mang đến các DV về ngoại hối ngay khi bắt đầu HĐKD. Nếu quá trình TNTT không đi kèm các SP hay DV mới thì sẽ rất khó để các NHTM Việt Nam có thể cạnh tranh với 25 NHTM khác tại một quốc gia chỉ có khoảng 14 triệu dân (thời điểm 2009).

Về vấn đề nhân sự: Hình thức đầu tư sở hữu toàn bộ luôn đi kèm với yêu cầu về nhân sự làm việc ở nước ngoài. Phần lớn nhân viên làm việc trong các NHTM của Việt Nam tại Campuchia là người địa phương. Người Việt Nam chủ yếu giữ vai trò điều hành. Ngoài việc tuyển dụng và đào tạo nhân viên người Campuchia thì một bài toán đặt ra sau đó là làm thế nào để những nhân viên người Campuchia này gắn bó lâu dài với NH vì họ thường có sự luân chuyển khi tích lũy được nhiều kinh nghiệm làm việc. Họ sẽ tìm đến các NH nước ngoài khác mang lại mức thu nhập cao hơn.

Thu nhập của nhân viên trong các NHTM Việt Nam tại Campuchia được tính gồm tiền lương và các khoản phụ cấp. Dù cao hơn các NH bản địa nhưng mức thu nhập trung bình tại các NHTM Việt Nam vẫn là thấp hơn so với thu nhập trong các NH từ các quốc gia khác ở châu Á như Trung Quốc hay Malaysia.

Biểu đồ 2. 2: So sánh thu nhập trung bình tại một số NHTM nước ngoài tại Campuchia (2021)



Về các hoạt động đóng góp cho cộng đồng: Các NHTM Việt Nam tại Campuchia đã làm tốt việc đóng góp cho cộng đồng ở nước sở tại như đóng góp cho các dự án thiện nguyện, các dự án xóa đói giảm nghèo, tài trợ vật tư, thiết bị y tế trong thời gian chống dịch Covid – 19, ... thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển của cộng đồng nơi mà các NH đặt trụ sở. Qua đó, các NH sẽ tạo dựng được ấn tượng tốt đẹp với người dân tại địa phương, tạo tiếng vang tốt tại thị trường Campuchia và nhận được sự quan tâm, thiện cảm của các cơ quan chính quyền, góp phần tạo nên hình ảnh đẹp về người Việt Nam tại Campuchia.

2.5.2. Sự khác biệt

Mặc dù đều lựa chọn việc đầu tư sở hữu toàn bộ để tiến vào Campuchia nhưng các NH lại có quá trình TNTT khác nhau và họ xây dựng những chiến lược riêng về khách hàng và SP.

Agribank lựa chọn mở VPĐD vào năm 2005 và hoàn thành quá trình thâm nhập bằng việc mở CN – hình thức GF vào năm 2010. Từ đó tới nay, Agribank chỉ có duy nhất 01 CN. Các SP và DV tại Agribank Campuchia cũng không thực sự đa dạng

nhưng CN lại chú trọng việc hỗ trợ các DN Việt Nam về pháp lý, giải quyết các khó khăn về nguồn vốn tại địa phương cho DN, hỗ trợ sự phát triển của xã hội và làm cầu nối cho quan hệ hợp tác thương mại giữa Việt Nam và Campuchia.

BIDV lựa chọn hình thức M&A, mua lại một NH nhỏ, tăng vốn và chuyển đổi thành NH mới là BIDC. BIDC tập trung vào nhóm KHCN và hộ gia đình, phát triển lĩnh vực NH bán lẻ, triển khai công nghệ hiện đại. NH đề cao sự tiện lợi và việc nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng nên đã cung cấp các DV đa dạng như vay mua nhà, mua xe, vay tiêu dùng. Ngoài ra, NH ưu tiên việc hợp tác với những tập đoàn có quy mô lớn của Campuchia.

Sacombank và SHB thâm nhập bằng chiến lược GF nhưng khác với Agribank, hai NH này bắt đầu bằng việc mở CN và sau đó nâng cấp CN thành NH con. Dù giống nhau về hình thức thâm nhập nhưng chiến lược về SP và khách hàng của họ có những điểm khác nhau. Cụ thể:

- Sacombank Campuchia hướng tới nhiều nhóm khách hàng, đáp ứng nhu cầu vốn vay của nhiều đối tượng, linh hoạt trong xử lý hồ sơ xin vay và tài sản thế chấp. NH cũng đầu tư vào phát triển công nghệ, cung cấp DV thẻ, xây dựng hệ thống ATM/POS và đáp ứng nhu cầu của người Việt tại Campuchia, DN Việt Nam hoạt động tại Campuchia, người dân Campuchia và các DNVVN. Nhìn chung, các SP và DV của Sacombank Campuchia chưa thực sự mới lạ và có phần đi sau các NH khác.
- SHB Campuchia mang đến các SP cụ thể, dù không mới nhưng có tính sáng tạo dành cho từng nhóm khách hàng. NH này tập trung vào cung cấp các DV hỗ trợ DNVVN, hướng tới mục tiêu cụ thể là các DN của Việt Nam hoạt động tại những ngành trọng yếu của Campuchia, đặc biệt là những DN có quan hệ đối tác chiến lược với SHB.

Bảng so sánh dưới đây sẽ mang đến cái nhìn tổng quát hơn về những điểm tốt và điểm hạn chế mà các NH đã làm được.

Bảng 2. 9: So sánh chiến lược TNTT Campuchia của các NHTM Việt Nam

Ngân hàng	Điểm tốt	Điểm hạn chế
-----------	----------	--------------

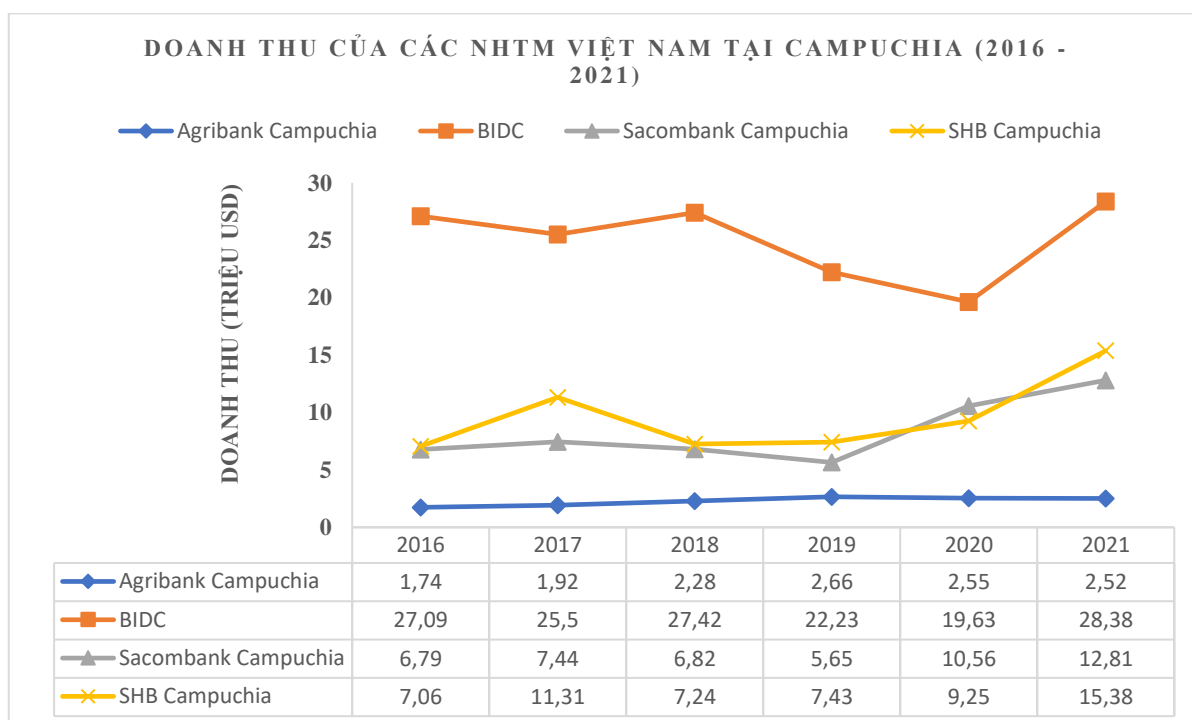
<p>Agribank</p>	<p>Agribank bước vào thị trường Campuchia bằng việc mở VPĐD và hoàn thành với việc mở CN. Phương thức này không đòi hỏi nhiều chi phí đầu tư ban đầu và chi phí vận hành nhưng vẫn có thể mang thương hiệu của NH đến với một thị trường khác, làm quen và thu thập thông tin về thị trường, khảo sát nhu cầu của khách hàng làm cơ sở cho quyết định đầu tư mở rộng. Đây là một phương thức an toàn, không mang lại nhiều rủi ro.</p> <p>Agribank cũng xác định rõ mục tiêu chính là hỗ trợ tháo gỡ khó khăn cho các DN Việt Nam tại Campuchia và làm rất tốt vấn đề này từ lúc còn là VPĐD cho tới hiện tại là một CN.</p> <p>Ngoài ra, Agribank đi đầu trong việc bước chân vào một thị trường mới đã tạo động lực cho nhiều NH khác đi sau.</p>	<p>Agribank bắt đầu hoạt động tại Campuchia từ 2005 nhưng đến 2010 mới triển khai HĐKD. Việc dành nhiều thời gian để tìm hiểu về thị trường làm cho quá trình thâm nhập kéo dài, có thể bỏ lỡ nhiều đối tượng khách hàng mặc dù tên tuổi của Agribank đã được khẳng định tại Campuchia.</p> <p>Agribank tập trung cho việc hỗ trợ giải quyết khó khăn cho các DN Việt Nam nhiều hơn là HĐKD. NH không cung cấp đa dạng SP, chỉ tập trung vào HDV, cho vay, chuyển tiền và tài trợ thương mại, dẫn tới doanh thu và lợi nhuận của CN không cao, chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng doanh thu của toàn hệ thống.</p>
<p>BIDV</p>	<p>BIDV đã TNTT Campuchia bằng việc mua lại một NH đang hoạt động, tái cấu trúc và chuyển đổi thành BIDC. Chiến</p>	<p>Khi thâm nhập vào Campuchia, BIDV chưa giải quyết tốt vấn đề nhân sự, cụ thể là các nhân sự trình độ cao,</p>

	<p>lược này giúp NH mới tận dụng được vị thế thị trường của NH cũ, làm cho quá trình TNTT diễn ra nhanh chóng.</p> <p>BIDC cũng xác định rõ đối tượng khách hàng chính là KHCN và hộ gia đình để cung cấp các SP phù hợp.</p>	<p>đảm nhận được công tác điều hành dẫn đến việc phải điều chuyển Giám đốc NH Liên doanh Lào – Việt từ Viêng Chăn sang Campuchia để điều hành ngân hàng PIB trước khi tái cơ cấu, chuyển đổi thành BIDC. Đồng thời cũng phải điều chuyển nhiều nhân sự cấp cao từ Việt Nam sang hỗ trợ.</p>
Sacombank	<p>Sacombank bắt đầu bằng việc mở CN và hoàn thành quá trình thâm nhập bằng việc mở NH 100% vốn. Đây là cách thức thận trọng, vừa kinh doanh vừa khảo sát thị trường.</p> <p>Theo đó, khách hàng vẫn được sử dụng các DV của NH và NH vẫn có được thông tin về môi trường kinh doanh tại Campuchia. Phản hồi của khách hàng là cơ sở để NH đánh giá được tiềm năng phát triển trước khi thực hiện đầu tư với quy mô lớn hơn.</p>	<p>Sacombank không xác định rõ đối tượng khách hàng nào mà mình có khả năng đáp ứng tốt nhất dẫn đến việc đầu tư vào quá nhiều lĩnh vực, SP đa dạng nhưng không để lại dấu ấn.</p>
SHB	<p>Chiến lược TNTT Campuchia của SHB tương tự như Sacombank. NH chọn một giải pháp thận trọng để vừa kinh</p>	<p>SHB vào thị trường Campuchia từ cuối năm 2011 và hoàn thành quá trình thâm nhập vào bằng việc mở NH con</p>

doanh, vừa đánh giá tiềm năng phát triển trước khi tiến hành đầu tư mở rộng.	vào khoảng cuối năm 2016. Quá trình thâm nhập kéo dài trong 05 năm có thể khiến SHB bỏ lỡ các cơ hội phát triển HĐKD do CN không thể chủ động được trong việc ra quyết định mà hoàn toàn phụ thuộc vào hội sở chính tại Việt Nam.
SHB xác định cụ thể đối tượng khách hàng mà họ sẽ cung cấp DV tại Campuchia từ khi bắt đầu thâm nhập là các DN là đối tác với NH. Điều này làm cho hoạt động của CN hay NH con đều ổn định, ghi nhận sự tăng nhanh về quy mô.	

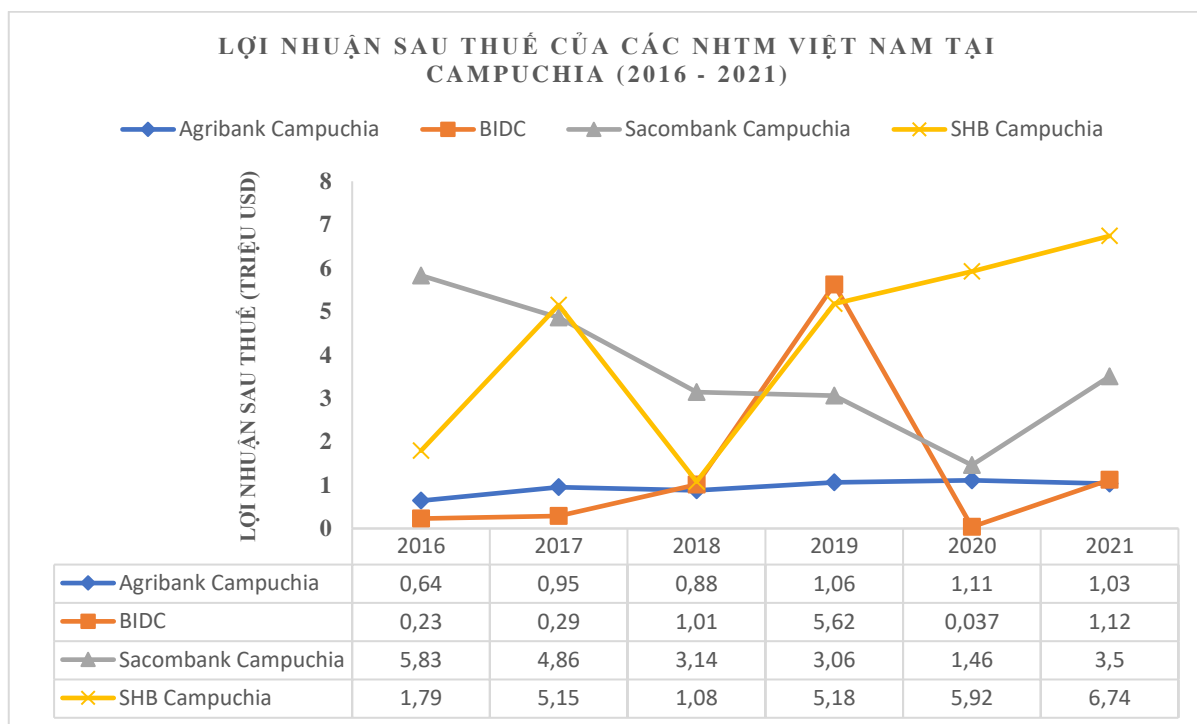
2.5.3. So sánh kết quả hoạt động

Biểu đồ 2. 3: Doanh thu của các NHTM Việt Nam tại Campuchia (2016 - 2021)



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Báo cáo thường niên của các NH

Biểu đồ 2. 4: Lợi nhuận sau thuế của các NHTM Việt Nam tại Campuchia (2016 - 2021)



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ Báo cáo thường niên của các NH

Agribank – CN Campuchia: đạt mức doanh thu trung bình 2,28 triệu USD/năm (2016 – 2021), thấp hơn khá nhiều so với các NH còn lại. lợi nhuận không cao nhưng cũng không biến động nhiều. Hoạt động của CN được duy trì ổn định, làm đúng mục tiêu hỗ trợ cho DN Việt Nam và thúc đẩy quan hệ hợp tác giữa hai nước.

BIDC vẫn là NHTM có quy mô lớn nhất trong số các NHTM của Việt Nam tại Campuchia. Doanh thu trung bình của BIDC vào khoảng 25 triệu USD/năm tính trong giai đoạn 2016 – 2021, cao hơn các NH còn lại của Việt Nam. Lợi nhuận của BIDC biến động nhiều trong khoảng từ 2018 đến 2021. Mặc dù lợi nhuận đang có xu hướng tăng nhưng doanh thu lại có xu hướng giảm.

Sacombank Campuchia và SHB Campuchia có mức doanh thu gần tương đương nhau. Cả hai NH cùng thâm nhập bằng một phương thức giống nhau, cung cấp những SP gần như tương tự. Tuy nhiên, hoạt động của SHB Campuchia có phần hiệu quả hơn khi doanh thu và lợi nhuận đều có xu hướng tăng, mặc dù lợi nhuận biến động nhiều. SHB Campuchia hiện là NH có quy mô lớn thứ hai của Việt Nam sau BIDC

mặc dù gia nhập sau. Trong khi đó, Sacombank Campuchia có doanh thu không tăng nhiều nhưng lợi nhuận của NH này liên tục giảm trong nhiều năm. Điều này là minh chứng cho thấy tầm quan trọng của việc xác định rõ đối tượng khách hàng mà DV của NH có khả năng đáp ứng tốt nhu cầu của họ.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Tác giả đã áp dụng cơ sở lý thuyết về TNTT nước ngoài để trình bày về cách mà các NHTM Việt Nam gia nhập thị trường Campuchia. Mặc dù lựa chọn các hình thức khác nhau, nhưng các NHTM Việt Nam đều đã có vị trí nhất định trên thị trường NH của Campuchia.

Hiệu quả của việc thực hiện các chiến lược được minh chứng bằng những đánh giá về kết quả của HĐKD và khả năng mở rộng địa bàn hoạt động. Agribank, SHB và Sacombank lựa chọn những hình thức an toàn và thận trọng nên quá trình thâm nhập diễn ra trong thời gian dài. BIDV có những bước đi mạo hiểm hơn, mức đầu tư lớn hơn nên cũng thu lại những kết quả tốt với mức doanh thu và quy mô lớn hơn.

Cuối cùng, tác giả đã đánh giá về các điểm chung và các điểm riêng biệt trong các chiến lược. Những số liệu và những so sánh về doanh thu và lợi nhuận cũng đã cho thấy hiệu quả của các hình thức thâm nhập cũng như việc xác định đúng khách hàng và những SP nổi trội của NH. Tác giả cũng đã nêu ra các điểm mạnh và điểm hạn chế khi các NHTM Việt Nam triển khai HĐKD tại Campuchia để làm cơ sở cho những giải pháp hướng tới việc hoàn thiện chiến lược TNTT, cải thiện hiệu quả HĐKD và đưa ra những khuyến nghị cho các NHTM đang có dự định TNTT các quốc gia khác.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG CAMPUCHIA CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI KHÁC

3.1. Giải pháp cho các ngân hàng thương mại đang có hoạt động tại Campuchia

a. Về vấn đề nhân sự

Các NHTM cần giải quyết tốt vấn đề nhân sự trước khi tiến hành TNTT nước ngoài bằng hình thức đầu tư sở hữu toàn bộ. Đây là vấn đề nội bộ của mỗi ngân hàng. Giải pháp cho vấn đề nhân sự bao gồm:

Thứ nhất, để CN hoặc NH con ở nước ngoài đạt được kết quả tốt trong HĐKD, mỗi NH cần làm tốt việc lựa chọn và đào tạo tốt đội ngũ quản lý từ trong nước. Những người được cử đi làm việc ở nước ngoài phải thích nghi được những môi trường nước ngoài. Bên cạnh việc có kiến thức vững chắc, khả năng ngoại ngữ và năng lực quản lý tốt thì những người này cần phải am hiểu văn hóa, con người, nền kinh tế, môi trường vĩ mô tại quốc gia mà ngân hàng đang hoạt động.

Thứ hai, các NHTM phải sắp xếp đủ số lượng nhân sự có trình độ quản lý để duy trì tốt hoạt động cả ở Việt Nam và nước ngoài. Điều này rất cần thiết vì NH sẽ phải điều chuyển rất nhiều nhân sự cấp cao từ Việt Nam sang nước ngoài, nhất là trong thời gian đầu của quá trình TNTT. Trường hợp của BIDV là một ví dụ điển hình khi ngân hàng này thâm nhập bằng hình thức M&A nhưng không có đủ nhân lực tại Campuchia đạt yêu cầu về năng lực quản lý. Việc sắp xếp đủ số lượng nhân sự quản lý cũng sẽ góp phần hoàn thiện cơ chế luân chuyển cán bộ của NH. Nhân sự được lựa chọn để giữ các chức vụ chủ chốt tại Campuchia cần được luân phiên thay đổi, tránh tình trạng một người phải làm việc ở nước ngoài quá lâu vì ngân hàng không có người thay thế.

Thứ ba, đối với những nhân sự người Việt Nam đang công tác tại Campuchia, NH cần dành cho họ những sự quan tâm đặc biệt. Đây là những người phải làm việc tại một quốc gia khác, trong điều kiện sống xa gia đình, đặc biệt là giữ những vị trí quan trọng. Vì thế, cần có những hoạt động hoặc những chính sách nhằm nâng cao đời

sống tinh thần đối với đội ngũ nhân sự người Việt tại nước ngoài. Hiệu quả công việc từ đó cũng sẽ được đảm bảo. Một số giải pháp cho yêu cầu này bao gồm:

- Kéo dài thời gian nghỉ phép hoặc tăng số lần nghỉ phép trong năm để họ có thêm thời gian về Việt Nam với gia đình, bạn bè và người thân, tạo động lực để hoàn thành tốt công việc khi trở lại Campuchia.
- Có những sự hỗ trợ cho gia đình (vợ/chồng, con cái) từ Việt Nam sang thăm người thân của họ tại Campuchia vào một số dịp nghỉ lễ hoặc cuối tuần. Các NH nên hỗ trợ toàn bộ hoặc một phần chi phí đi lại, ăn ở cho gia đình nhân viên trong thời gian đó để nhân viên có thêm động lực làm việc và gia đình họ yên tâm về môi trường sống và làm việc của người thân tại nước ngoài.

Thứ tư, các NHTM cần xây dựng những chiến lược để giữ chân những nhân sự người Campuchia đã làm việc lâu năm trong NH, đặc biệt là những người giữ vị trí quản lý. Việc này là cần thiết do những nhân sự này sở hữu cả kinh nghiệm làm việc và những kiến thức về quốc gia của họ. Nếu để xảy ra tình trạng “*chảy máu chất xám*” ở những vị trí chủ chốt, NH sẽ lại phải chuyển cán bộ từ Việt Nam sang, mất thêm thời gian cho họ làm quen với môi trường và công việc vì rất khó tuyển được ở địa phương những nhân sự khác đạt yêu cầu. Và cho dù tuyển được thì sẽ lại đặt ra yêu cầu về việc đào tạo nhân sự để thích nghi với công việc tại NH. Một số phương án mà các NHTM có thể áp dụng như:

- Tăng mức thu nhập cho những nhân sự người bản địa giữ vị trí quan trọng trong NH.
- Có những cơ chế khen thưởng cho những nhân viên đạt thành tích xuất sắc. Đồng thời, đào tạo nhằm nâng cao trình độ quản lý cho những nhân viên này để giao nhiệm vụ giữ những vị trí quản lý phù hợp với năng lực.
- Hỗ trợ về vật chất và cải thiện đời sống tinh thần cho nhân viên và gia đình thông qua những hoạt động vui chơi, giải trí, du lịch, khám sức khỏe định kỳ, cung cấp các gói bảo hiểm, tặng thưởng thành tích học tập cho con cái, ...

Thứ năm, các NHTM của Việt Nam tại Campuchia có thể tiến hành những hoạt động nhằm thu hút nhân tài. Chẳng hạn, các NH có thể tài trợ học bổng cho các sinh viên trong nhóm ngành tài chính – ngân hàng đạt thành tích học tập tốt. Campuchia

cũng có một số lượng lớn sinh viên du học tại Việt Nam nên các NH cũng có thể nhận tài trợ những suất học bổng cho một vài sinh viên trong số này. Tất nhiên, việc tài trợ học bổng sẽ đi kèm một số điều khoản mà các sinh viên cần cam kết, như đảm bảo kết quả học tập ổn định và sẽ về làm việc cho NH trong 03 hoặc 05 năm sau khi học xong.

b. Về nghiên cứu thị trường

Campuchia hiện chỉ có khoảng 17 triệu dân nhưng có tới của 64 NHTM và NH chuyên doanh, bao gồm cả các NH của nước ngoài với gần 1.500 điểm giao dịch. Quy mô và số lượng các NH tại đây đang ngày một tăng lên. Để đứng vững được tại thị trường của quốc gia này, các NHTM của Việt Nam cần dành thời gian nghiên cứu và đánh giá lại về thị trường tại đây.

Thứ nhất, cần tìm hiểu kỹ môi trường kinh doanh của Campuchia về các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường, luật pháp để xây dựng những bước đi phù hợp.

- Về chính trị: Campuchia là quốc gia đa đảng. Ngoài ba đảng lớn đang hoạt động, đất nước này còn hơn 50 đảng phái khác. Các NHTM phải có sự tôn trọng với các đảng trong nước để nếu có xung đột xảy ra thì HĐKD và tài sản của các NHTM không bị ảnh hưởng.
- Về kinh tế: Ở Campuchia, kinh tế tư nhân được coi là đầu tàu phát triển. Các DNVVN đang tăng nhanh về số lượng, là thời điểm tốt cho các NHTM Việt Nam có thể mở rộng tệp khách hàng, đẩy mạnh cung cấp SP và DV cho các DNVVN. Việc giải ngân vốn vay cần được tiến hành thận trọng, phải có sự phối hợp giữa NH với DN để kịp thời phát hiện nguy cơ phát sinh nợ xấu.
- Về xã hội: Do Campuchia là quốc gia đa dạng về tôn giáo và tôn giáo có vai trò quan trọng với người dân. Vậy nên, mọi chính sách về SP, DV hay việc tổ chức các sự kiện cần phải phù hợp văn hóa nước sở tại thì mới có thể giữ được hình ảnh trong mắt người dân.
- Về công nghệ: Các NHTM cần xem xét vấn đề công nghệ, nghiên cứu và phát triển những DV trực tuyến theo khả năng tiếp cận công nghệ của người dân địa phương. Điều này vừa tăng sự tiện lợi trong trải nghiệm của khách hàng, vừa giúp

tiết kiệm được thời gian giao dịch trực tiếp.

- Về môi trường: Trong bối cảnh chính phủ một số quốc gia đang đẩy mạnh việc phát triển kinh tế đi liền với giữ cân bằng hệ sinh thái, các NHTM cần có phương án tài trợ cho những dự án đạt tiêu chuẩn về môi trường hay những dự án hướng tới việc làm cân bằng hệ sinh thái như xử lý nước thải, trồng rừng, ...
- Về luật pháp: Điều quan trọng là phải tôn trọng, không được có những việc làm vi phạm luật pháp của Campuchia. Các NHTM nên chủ động tham vấn các vấn đề có ảnh hưởng trực tiếp đến HĐKD của mình. Trong quá trình hoạt động, cần phối hợp chặt chẽ với các cơ quan đại diện của Việt Nam tại Campuchia để có được sự hỗ trợ về vấn đề luật pháp khi cần thiết.

Thứ hai, cần đánh giá lại về thị trường NH của Campuchia trong thời điểm hiện nay để có những sự điều chỉnh về chiến lược hoạt động.

- Các NHTM cần tìm hiểu để xem những NH khác đang có những SP nào là thế mạnh, thu hút nhiều khách hàng. Từ đó, NH sẽ phải dựa vào năng lực cốt lõi để xây dựng được những SP mới hoặc cải thiện những SP là lợi thế của NH từ trước tới nay. Quan trọng là không nên đối đầu trực tiếp với các NH lớn khác và càng không nên có sự cạnh tranh giữa các NH của Việt Nam.
- Mỗi NH cần xác định cụ thể những khách hàng mà các SP của NH có thể thỏa mãn được nhu cầu của họ, nhất là các SP tạo nên lợi thế của NH. Từ đó, NH nên ưu tiên những khách hàng này, cung cấp cho họ các SP và DV tốt nhất. NH cũng không nên xây dựng danh mục quá nhiều SP mà không có SP nào là thế mạnh, không có khách hàng trung thành.
- Các SP và DV trên thị trường NH hiện tại đã quá quen thuộc do được cung cấp bởi rất nhiều NH. Do vậy, nếu không thể tạo ra SP mới, các NHTM có thể xem xét làm mới những chính sách trong SP cũ. Những chính sách đó phải theo hướng làm tăng sự tiện lợi trong trải nghiệm của khách hàng, chẳng hạn như đẩy nhanh thời gian giải quyết thủ tục vay vốn, làm đơn giản các giao dịch thông dụng, ...

c. Về sự liên kết giữa các NHTM Việt Nam

Campuchia là nơi thu hút nhiều NH nước ngoài. Tuy nhiên, các NHTM Việt Nam tại Campuchia hiện tại còn hoạt động khá rời rạc, chưa có sự liên kết. Để cải thiện

hiệu quả của HĐKD, nên thành lập tại Campuchia một tổ chức của các NHTM Việt Nam. Sự liên kết có thể mang đến những cơ hội để các NHTM Việt Nam chia sẻ và học hỏi lẫn nhau những kinh nghiệm làm việc hay kiến thức về thị trường. Đây là điều nên làm do sự cạnh tranh trên thị trường NH của Campuchia là vô cùng gay gắt, đặc biệt là giữa các NH nước ngoài. Từ đó, mỗi NH sẽ xây dựng SP riêng theo thế mạnh của mình, tránh việc cạnh tranh không cần thiết với các NHTM khác của Việt Nam, hướng tới sự phát triển chung cho tất cả các NHTM của Việt Nam tại Campuchia.

3.2. Đề xuất với Chính phủ

3.2.1. Về phía Campuchia

Thứ nhất, Chính phủ Campuchia cần xây dựng hệ thống pháp luật hoàn thiện cho hoạt động của các NĐT nước ngoài nhằm mang đến cơ hội tốt cho các HĐKD của các NHTM, đặc biệt là các NHTM nước ngoài đang hoạt động tại địa bàn Campuchia. Bên cạnh việc xây dựng các văn bản pháp luật, cần ban hành những thông tư nhằm hướng dẫn để các điều luật được thi hành đúng định hướng, tạo cơ hội cho HĐKD của các NHTM và Chính phủ sẽ thực hiện việc quản lý có hiệu quả hơn.

Thứ hai, Chính phủ Campuchia có thể xây dựng những chương trình hành động nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của ngành NH trong thời đại hiện nay. Campuchia hiện có rất nhiều NH đang hoạt động, đặc biệt là các NH nước ngoài nên nhu cầu về nhân sự trong ngành này rất đa dạng. Việc cải thiện chất lượng nguồn nhân lực sẽ giúp Campuchia phát triển hệ thống NH và tận dụng nguồn đầu tư đến từ nhiều NH nước ngoài. Một số đề xuất cho vấn đề này như: đổi mới chương trình đào tạo trong ngành tài chính – ngân hàng theo hướng đáp ứng các nhu cầu của thực tiễn, có những khoản tài trợ cho những sinh viên xuất sắc được đi học về lĩnh vực này ở những nước có hệ thống NH hiện đại và chất lượng đào tạo tiên tiến hơn.

Thứ ba, Chính phủ Campuchia cần có những biện pháp nhằm nâng cao khả năng về công nghệ cho thế hệ trẻ, đáp ứng xu hướng chuyển đổi số đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ. Chuyển đổi số trong ngành NH sẽ làm tăng hiệu suất công việc, giảm thời lượng thực hiện giao dịch, tăng sự tiện lợi và cải thiện chất lượng của hoạt động quản

lý. Chính phủ Campuchia cần xây dựng cơ chế chuyển giao công nghệ, đặc biệt trong ngành NH. Nguồn nhân lực được đào tạo đó sẽ là những người đứng ra tiếp thu những tri thức về công nghệ mới và triển khai những công nghệ đó tại đất nước Campuchia, tham gia vào quá trình hiện đại hóa ngành NH theo xu hướng của thế giới hiện nay.

3.2.2. Về phía Việt Nam

Thứ nhất, Chính phủ cần đưa ra những chính sách để khuyến khích hoạt động đầu tư ra nước ngoài cho các DN lớn vì các DN đẩy mạnh đầu tư ra nước ngoài sẽ mang đến cơ hội cho các NHTM tiến ra thị trường quốc tế. Có thể thực hiện thông qua việc đẩy nhanh công tác phê duyệt, cấp giấy phép cho DN và NH để đầu tư sang nước ngoài. Đi kèm với đó, cần hoàn thiện hành lang pháp lý nhằm tăng hiệu quả của việc quản lý những DN và NH hoạt động ngoài lãnh thổ Việt Nam.

Thứ hai, Việt Nam cần tăng cường hợp tác song phương trên nhiều khía cạnh với Campuchia, mở rộng tự do thương mại để giúp cho hoạt động XNK diễn ra mạnh mẽ hơn, tạo điều kiện cho hoạt động thanh toán giữa hệ thống NH của cả hai bên. Việt Nam cần giữ vững mối quan hệ truyền thống tốt đẹp với Campuchia nhằm mang đến nhiều cơ hội cho hoạt động đầu tư cũng như tạo thuận lợi cho HĐKD của các NHTM Việt Nam tại Campuchia.

3.3. Định hướng cho các ngân hàng thương mại Việt Nam khi thâm nhập vào thị trường Campuchia trong tương lai

Thứ nhất, Việt Nam là quốc gia có rất nhiều dự án đầu tư còn hiệu lực tại Campuchia với chủ đầu tư là những DN lớn. Đây cũng là đối tượng khách hàng có rất nhiều nhu cầu về vốn và các dịch vụ khác của NH trong quá trình đầu tư. Các NHTM Việt Nam nên hướng tới đối tượng khách hàng này, vừa để đáp ứng nhu cầu cho DN, vừa để HĐKD của NH có được sự ổn định trong thời gian đầu.

Ngoài ra, hoạt động đầu tư của các DN không tránh khỏi những khúc mắc trong vấn đề pháp lý. Bên cạnh việc đáp ứng nhu cầu về vốn hay DV, các NHTM cũng có thể là đơn vị tư vấn về pháp lý khi đầu tư tại Campuchia, giúp cho hoạt động của các DN trở nên hiệu quả hơn.

Thứ hai, thị trường NH tại Campuchia hiện có rất nhiều NHTM của các quốc gia

phát triển. Sự cạnh tranh tại thị trường này là vô cùng gay gắt do có nhiều đối thủ lớn và số lượng khách hàng có phần hạn chế. Vì thế, để nâng cao hiệu quả hoạt động các NHTM Việt Nam có thể tìm kiếm đối tác là một NHTM có uy tín tại Campuchia và tham gia góp vốn xây dựng NH liên doanh để bước chân vào thị trường này. Những kiến thức và kinh nghiệm của đối tác tại thị trường cộng thêm những thế mạnh của các NHTM Việt Nam có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh trước những đối thủ lớn khác.

3.4. Một số khuyến nghị cho các ngân hàng thương mại khác

Việc xây dựng cơ sở hạ tầng phục vụ cho HĐKD tại nước ngoài của các NHTM Việt Nam cho thấy sự tích cực trong việc hội nhập kinh tế giữa Việt Nam và các quốc gia khác, khẳng định năng lực cạnh tranh của các NHTM Việt Nam khi hoạt động trên cùng địa bàn với các NH từ các nước lớn khác. Vì vậy, các NHTM đang có kế hoạch TNTT nước ngoài cần học hỏi những điểm mạnh về việc lựa chọn thời điểm cũng như hình thức TNTT. Nhưng đồng thời, phải có giải pháp để khắc phục những điểm yếu mà các NHTM đi trước đã gặp phải.

a. Lựa chọn thị trường

Hiện tại, thị trường Lào và Campuchia đang thu hút nhiều NHTM của Việt Nam và là thị trường thành công nhất so với các nước ở châu Âu hay ở Mỹ. Việc lựa chọn những thị trường ở các quốc gia láng giềng có thể mang lại hiệu quả khi những quốc gia này có khoảng cách địa lý gần với Việt Nam, có những điểm tương đồng về văn hóa và đều là các nước có tốc độ phát triển chậm hơn Việt Nam. Trong khi dân số tại Lào và Campuchia ở mức thấp thì lại có quá nhiều ngân hàng cùng hoạt động, làm cho sự cạnh tranh diễn ra vô cùng khốc liệt. Vì thế, việc gia nhập vào các thị trường này vào thời điểm hiện tại là không nên.

Thay vào đó, nếu có ý tưởng bước chân ra nước ngoài, các NHTM nên lựa chọn những thị trường khác ở Đông Nam Á hoặc Đông Á. Một số quốc gia như Trung Quốc, Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc có rất đông người Việt Nam đến làm việc cũng như có nhiều du học sinh Việt Nam. Các NHTM nên lựa chọn mở CN tại những tuyến đường có nhiều người qua lại, những địa điểm gần chợ, nhiều cửa hàng tạp hóa hay ở khu vực có nhiều nhà máy có người Việt Nam làm việc. Nếu làm tốt một số DV như chuyển tiền quốc tế hay tiền gửi thanh toán, các NHTM hoàn toàn có khả năng

có được được một lượng khách hàng lớn. Ngoài ra, những thị trường này hiện tại cũng không có nhiều CN của các NHTM của Việt Nam nên có thể hạn chế được việc phải cạnh tranh trực tiếp với các NHTM khác của Việt Nam.

Ngoài ra, các NHTM có thể tấn công vào các thị trường khác mà tại đó có nhiều DN từ Việt Nam đến đầu tư như Singapore, Australia hay thậm chí là ở Mỹ. Mặc dù Việt Nam có rất nhiều khoản đầu tư ở những quốc gia này nhưng chưa có nhiều sự hiện diện của các NH Việt Nam tại đây. Một NH nổi tiếng là Vietcombank đã có VPĐD tại cả ba quốc gia trên. Tại Australia, Vietcombank đã được chấp thuận việc mở CN vào năm 2019 (VCB News, 2019). Đây là một cơ hội tốt cho Vietcombank và cũng là tín hiệu cho thấy các NHTM khác cũng có cơ hội chinh phục những thị trường lớn này.

b. Phân tích thị trường

Việc tìm hiểu thị trường của một quốc gia là cần thiết để ngân hàng nắm được mình sẽ làm việc trong điều kiện như thế nào và đối thủ cạnh tranh của mình là những ai. Việc tìm hiểu thị trường có thể dựa trên việc phân tích môi trường vĩ mô theo mô hình PESTEL và phân tích môi trường ngành theo mô hình 5 lực lượng. Việc phân tích thị trường sẽ giúp các nhà quản lý có cái nhìn đúng đắn về môi trường kinh doanh, tìm ra cơ hội và đưa ra những chính sách hoặc có những phương án để NH hoạt động tốt tại quốc gia đó.

Ngoài ra, việc nghiên cứu về nhu cầu của khách hàng là rất cần thiết. Đó chính là người quyết định về việc sử dụng hay không sử dụng DV của NH. Tất nhiên, bên cạnh những yếu tố như sức mạnh thương hiệu hay hình ảnh đẹp thì quan trọng nhất vẫn là DV của NH đó phải đáp ứng được những điều mà khách hàng tại địa phương mong muốn.

c. Lựa chọn chiến lược

Việc xây dựng chiến lược thâm nhập vào một quốc gia cần phải dựa vào việc kết hợp của những đặc điểm của quốc gia và những nguồn lực của ngân hàng. Khả năng tài chính và năng lực của nhân sự trong NH phải phù hợp với những đặc trưng của quốc gia thì việc thâm nhập và hoạt động mới mang lại kết quả tốt. Cụ thể:

- Nếu một quốc gia không chấp nhận việc đầu tư 100% vốn nước ngoài vào mọi lĩnh vực thì các NHTM Việt Nam phải thâm nhập bằng việc góp vốn liên doanh. Hình thức này sẽ giúp NH tận dụng những lợi thế đến từ đối tác của họ về các vấn đề thị trường cũng như sự am hiểu về luật pháp, tránh những rủi ro pháp lý. Nhưng nó sẽ đòi hỏi mức đầu tư lớn và cần nhiều nhân sự Việt Nam làm việc tại nước ngoài. Phương pháp này vẫn có thể triển khai ở các thị trường khác nếu các NHTM muốn sử dụng hình thức này để từng bước làm quen thị trường. Sau khi có đủ thông tin và đánh giá được khả năng phát triển thì các NHTM có thể nâng cấp quy mô, thành lập NH con. Điều cần chú ý khi lựa chọn hình thức này là phải lựa chọn đối tác có uy tín tại nước sở tại và phải hạn chế phát sinh các mâu thuẫn với đối tác trong vấn đề kiểm soát và điều hành.
- Nếu NH không muốn thực hiện đầu tư với quy mô lớn ngay từ đầu thì có thể lựa chọn thâm nhập bằng việc mở VPĐD hoặc mở CN. Thâm nhập theo hình thức này không đặt ra nhiều áp lực về tài chính và nhân sự và cũng dễ dàng cho NH nếu muốn rút lui. Tuy nhiên, quá trình TNTT sẽ kéo dài và CN sẽ không được chủ động trong các quyết định, phải phụ thuộc vào hội sở tại Việt Nam. Xem xét kết quả HĐKD tại CN hoặc những thông tin thu thập được từ VPĐD, NH có thể có các quyết định đầu tư với quy mô lớn hơn, theo hình thức GF hoặc M&A tùy khả năng của mỗi NH.

d. Chiến lược nhân sự

Trong đội ngũ nhân sự làm việc tại cơ sở kinh doanh của NH tại nước ngoài, chỉ có một số ít người Việt Nam nhưng họ lại đảm nhận những vị trí quan trọng. Vì vậy, trước khi tiến ra nước ngoài, mỗi NH phải có chiến lược hoàn chỉnh về nhân sự. Ngoài năng lực về chuyên môn thì nhân sự cấp cao cần có năng lực quản lý tốt, có hiểu biết về thị trường nước ngoài. Đặc biệt, nếu tiến hành TNTT các nước châu Âu hay Mỹ, những nhà quản lý phải có chuyên môn và khả năng đạo cực kỳ tốt do đây là những thị trường rất khó tính và sự cạnh tranh diễn ra rất quyết liệt.

Kế hoạch đào tạo nhân sự cần tiến hành trước hoặc song song với kế hoạch TNTT nước ngoài. Bên cạnh việc chú trọng công tác đào tạo nhân sự, NH phải kiểm soát được chất lượng đào tạo. Việc đào tạo của ngân hàng cần dựa trên việc đánh giá chất lượng đào tạo từ những thời kỳ trước, chọn ra những nhân sự có năng lực nổi trội.

Đào tạo phải có định hướng rõ ràng, có mục tiêu cụ thể, có tiêu chí lựa chọn nhân sự đi làm tại nước ngoài. Nhân viên tham gia đào tạo cần biết được mình sẽ nắm được những gì sau thời gian đào tạo, đào tạo hướng đến mục tiêu gì để có thể tự trau dồi thêm cho bản thân.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Như vậy, tác giả đã dựa vào những điểm hạn chế của các NHTM Việt Nam để đề ra những giải pháp để làm tốt hơn hoạt động TNTT Campuchia. Một số kiến nghị với Chính phủ của hai quốc gia cũng đã được tác giả đề cập với hy vọng sẽ tạo được những điều kiện mở cho HĐKD của các NHTM của Việt Nam.

Những điểm mạnh và điểm hạn chế của các NHTM cũng sẽ là căn cứ để đưa ra những khuyến nghị dành cho những ngân hàng đang có mong muốn tiến ra thị trường quốc tế. Trong đó, cần phát huy những điểm mạnh của các NHTM đi trước về lựa chọn thời điểm, lựa chọn hình thức cũng như mang đến những SP và DV mới. Tuy nhiên, cần rút kinh nghiệm từ các NHTM đi trước về những vấn đề như chiến lược về khách hàng, chiến lược về nhân sự cũng như tận dụng năng lực cốt lõi của riêng mình. Những khuyến nghị trên có thể là căn cứ để các NHTM khác bổ sung những kinh nghiệm về đầu tư và làm căn cứ cho HĐKD tại thị trường nước ngoài.

KẾT LUẬN

Sự xuất hiện của các NHTM Việt Nam tại nhiều quốc gia hiện nay đã cho thấy sự lớn mạnh về năng lực và trình độ. Những kết quả có được từ HĐKD là minh chứng cho thấy SP và DV của các NHTM Việt Nam có khả năng đáp ứng được một bộ phận khách hàng ở những quốc gia khác. Khả năng cạnh tranh của các NHTM cũng được khẳng định.

Tuy nhiên, cũng phải thấy rằng, các NHTM Việt Nam chủ yếu hướng tới những quốc gia ở Đông Nam Á, chủ yếu là Campuchia và Lào. Như đã đề cập trong Chương 3, đây là hai thị trường hấp dẫn với nhiều NH cũng như DN Việt Nam do có chung đường biên giới và có nền kinh tế phát triển chậm hơn Việt Nam. Việc gia nhập cũng không có quá nhiều rào cản. Đây cũng là những nơi mà các NHTM hoạt động tốt nhất so với các thị trường khác nên những NHTM đi sau như MB vẫn lựa chọn những thị trường này.

Ngoài hai thị trường kể trên, Myanmar cũng là thị trường được một số NHTM Việt Nam quan tâm. Ngân hàng BIDV đã có CN tại Yangon và có kế hoạch nâng cấp thành NH con. Vietinbank cũng đã có VPĐD tại đây. Thị trường này trước đây không thu hút được các NHTM của Việt Nam do việc gia nhập gặp phải nhiều rào cản. Nổi bật là việc các CN của các NH nước ngoài bắt buộc phải nộp khoản ký quỹ lên tới 40 triệu USD trong khi không có lộ trình giải tỏa rõ ràng. Tuy nhiên, từ ngày 24/04/2019, Myanmar cho phép rút khoản ký quỹ trên. Việc dỡ bỏ quy định này sẽ mang đến những cơ hội mới để các NHTM của Việt Nam gia nhập.

Nhưng cho dù lựa chọn hình thức nào thì vẫn phải tìm hiểu kỹ về các yếu tố tại thị trường đó, lựa chọn được hình thức thâm nhập phù hợp với các nguồn lực của NH và lựa chọn thời điểm thích hợp. Một NH có thể dễ dàng bước chân vào một quốc gia nhưng không có nghĩa là sẽ thu lại những kết quả tốt. Như trường hợp của Sacombank, ngân hàng này từng phải đóng cửa VPĐD tại Trung Quốc vào năm 2010 sau hai năm hoạt động vì không thể đáp ứng được quy định của nước này để nâng cấp hiện diện kinh doanh dù cũng đã xây dựng kế hoạch chuyển đổi thành CN.

Nhìn chung, Việt Nam là quốc gia thu hút được nhiều NĐT nước ngoài. Nhưng các NHTM của Việt Nam không vì thế mà phải phân vân về các quyết định chính

phục thị trường thế giới. Việc có chỗ đứng trên thị trường của nhiều quốc gia đã cho thấy khả năng của các NHTM Việt Nam về cung cấp DV khi kinh doanh cùng địa bàn với các đối thủ mạnh. Những điều được phân tích trong khóa luận có thể xem là bài học để các NHTM khác bổ sung vào kế hoạch chinh phục những thị trường mới của mình, kế thừa và phát huy những điểm mạnh mà các NHTM đi trước đã làm được.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Agribank Cambodia Branch, 2016 - 2021. *Annual Report*, s.l.: s.n.
- [2]. Agribank, 2021. *Báo cáo thường niên*, s.l.: s.n.
- [3]. Arabinda Bhandari, 2018. *International Business Strategy*. s.l.:s.n.
- [4]. Bank for Investment and Development of Cambodia Plc. (BIDC), 2016 - 2021. *Annual Report*, s.l.: s.n.
- [5]. Báo Tuổi trẻ, 2005. *Agribank vào thị trường Campuchia*. [Online]
Available at: <https://tuoitre.vn/agribank-vao-thi-truong-campuchia-88383.htm>
[Accessed 26 04 2023].
- [6]. BIDV, 2021. *Báo cáo thường niên*, s.l.: s.n.
- [7]. Bùi Tín Nghị & Phạm Mạnh Hùng, 2017. Một số đánh giá về hoạt động kinh doanh của ngân hàng SHB tại thị trường Campuchia.
- [8]. Cao Thị Thanh & Lưu Thị Minh Ngọc, 2015. *Giáo trình Chiến lược kinh doanh*. s.l.:s.n.
- [9]. DCPA, 2014. *Campuchia: Tiềm năng thị trường và tài nguyên thiên nhiên*. [Online]
Available at: <https://dcpa.com.vn/vi/thi-truong-moi-tiem-nang/campuchia>
[Accessed 01 04 2023].
- [10]. Hà Văn Hội & Vũ Quang Kết, 2011. Xuất khẩu dịch vụ tài chính - ngân hàng của Việt Nam: Thực trạng và giải pháp.
- [11]. Hải Anh, 2009. *Hiện diện thương mại của BIDV tại Campuchia*. [Online]
Available at:
https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/rm/apph/tbnh/tbnh_chitiet?centerWidth=80%25&dDocName=CNTHWEBAP01162530707&leftWidth=20%25&rightWidth=0%25&showFooter=false&showHeader=false&_adf.ctrl-state=wc7zc27jd_64&_afrLoop=17494430677740034#%40%3F_afrL
[Accessed 16 03 2023].

- [12]. Hoài Nam, 2008. *Ngân hàng cổ phần đầu tiên được mở chi nhánh tại nước ngoài*. [Online]
Available at: <https://vneconomy.vn/ngan-hang-co-phan-dau-tien-duoc-mo-chi-nhanh-tai-nuoc-ngoai.htm>
[Accessed 16 03 2023].
- [13]. Khai Tâm, 2022. *Luật đầu tư mới của Campuchia có gì để thu hút nhà đầu tư nước ngoài?*. [Online]
[Accessed 20 03 2023].
- [14]. Khoa Kinh Doanh Quốc Tế - Học viện Ngân hàng, 2016. *Tài liệu học tập: Chiến lược kinh doanh quốc tế*. s.l.:s.n.
- [15]. Nam Yên, 2022. *Việt Nam có 198 dự án đầu tư tại Campuchia*. [Online]
Available at: <https://taichinhdoanhnghiep.net.vn/viet-nam-co-198-du-an-dau-tu-tai-campuchia-d34195.html>
[Accessed 30 03 2023].
- [16]. NBC, n.d. *Data on Banking Sector*. [Online]
Available at:
https://www.nbc.gov.kh/english/economic_research/banks_reports.php
[Accessed 01 04 2023].
- [17]. Nigel Piercy & David Cravens, 1982. *Strategic Marketing*. s.l.:s.n.
- [18]. Ngô Kim Thanh, 2012. *Giáo trình Quản trị Chiến lược*. s.l.:Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [19]. Nguyễn Đình Dũng & Phan Thị Thu Hà, 2020. *Đầu tư ra nước ngoài của các ngân hàng thương mại Việt Nam*. [Online]
Available at: <https://tapchinganhang.gov.vn/dau-tu-ra-nuoc-ngoai-cua-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam.htm>
[Accessed 10 03 2023].
- [20]. Nguyễn Hoài, 2009. *Mở ngân hàng ở Campuchia: Phương án nào để thâm nhập?*. [Online]

- Available at: <https://vneconomy.vn/mo-ngan-hang-o-campuchia-phuong-an-nao-de-tham-nhap.htm>
[Accessed 22 3 2023].
- [21]. Nguyễn Hương Linh, 2022. *BIDC và những cái bắt tay với doanh nghiệp lớn ở Campuchia*. [Online]
Available at: https://issuu.com/nganhangbidv/docs/dtpt_294_7mb/s/14676127
[Accessed 2023 03 31].
- [22]. Nguyễn Thị Cẩm Thủy, 2018. *Mở rộng thị trường kinh doanh ra nước ngoài - hướng đi mới của các ngân hàng thương mại Việt Nam*. s.l.:s.n.
- [23]. Phòng Nghiên cứu Phát triển các định chế tài chính – Viện CLNH, 2014. *Tìm hiểu về chiến lược, hoạch định chiến lược*. [Online]
Available at:
https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/trangchu/hdk/hdkhcn/clptnnh/clptnnh_chitiet?leftWidth=20%25&showFooter=false&showHeader=false&dDocName=CNTHWEBAP0116211766381&rightWidth=0%25¢erWidth=80%25&_afrLoop=17664583057451466#%40%3F_afrLoop%3D176
[Accessed 27 03 2023].
- [24]. Sacombank, 2021. *Báo cáo thường niên*, s.l.: s.n.
- [25]. Saigon – Hanoi Bank Cambodia Plc, 2016 - 2021. *Annual Report*, s.l.: s.n.
- [26]. Saigon Thuong Tin Bank (Cambodia) Plc., 2016 - 2021. *Annual Report*, s.l.: s.n.
- [27]. Sako Bandick & Fabakary Sanneh, 2018. *Foreign market entry strategies*. s.l.:s.n.
- [28]. SHB, 2012. *SHB đầu tư hơn 37 triệu USD vào Campuchia*. [Online]
Available at: <https://www.shb.com.vn/shb-dau-tu-hon-37-trieu-usd-vao-campuchia/>
[Accessed 02 04 2023].
- [29]. SHB, 2017. *SHB Campuchia lần thứ 3 liên tiếp được bình chọn là ngân hàng*

- nước ngoài tiêu biểu tại Campuchia.* [Online]
Available at: <https://www.shb.com.vn/shb-campuchia-lan-thu-3-lien-tiep-duoc-binh-chon-la-ngan-hang-nuoc-ngoai-tieu-bieu-tai-campuchia/>
[Accessed 02 04 2023].
- [30]. SHB, 2021. *Báo cáo thường niên*, s.l.: s.n.
- [31]. Song Linh, 2004. *Agribank muốn hiện diện ở Campuchia.* [Online]
Available at: <https://vnexpress.net/agribank-muon-hien-dien-o-campuchia-2678615.html>
[Accessed 29 03 2023].
- [32]. The World Bank, n.d. *Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US\$) - Cambodia.* [Online]
Available at:
<https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?end=2021&locations=KH&start=2010>
[Accessed 23 03 2023].
- [33]. The World Bank, n.d. *GDP growth (annual %) - Cambodia.* [Online]
Available at:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=KH&start=2001>
[Accessed 01 04 2023].
- [34]. The World Bank, n.d. *Population, total - Cambodia.* [Online]
Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=KH>
[Accessed 30 03 2023].
- [35]. Trần Nam Trung, 2016. *Đánh giá hoạt động đầu tư của doanh nghiệp Việt Nam tại Campuchia.* s.l.:s.n.
- [36]. Trần Nam Trung, 2022. *Đầu tư trực tiếp của các doanh nghiệp Việt Nam vào Campuchia.* s.l.:s.n.
- [37]. Trần Thị Hoài Trang, 2018. *Đầu tư ra nước ngoài của một số ngân hàng*

thương mại cổ phần Việt Nam: Bài học kinh nghiệm cho ngân hàng Techcombank. s.l.:s.n.

- [38]. Trung Thuỷ, 2010. *Thanh toán biên mậu - Thế mạnh của Agribank*. [Online]
Available at: <https://danviet.vn/thanh-toan-bien-mau-the-manh-cua-agribank-7777126198.htm>
[Accessed 09 04 2023].
- [39]. Văn Đỗ, 2023. *GDP bình quân đầu người Campuchia dự kiến đạt gần 2.000 USD trong năm 2023*. [Online]
Available at: <https://vov.vn/the-gioi/gdp-binh-quan-dau-nguoi-campuchia-du-kien-dat-gan-2000-usd-trong-nam-2023-post994229.vov>
[Accessed 01 04 2023].
- [40]. VCB News, 2019. *VIETCOMBANK ĐƯỢC CHẤP THUẬN MỞ CHI NHÁNH TẠI ÚC*. [Online]
Available at:
<https://portal.vietcombank.com.vn/News/newsevent/Pages/Vietcombank.aspx?ItemID=8354>
[Accessed 30 04 2023].
- [41]. VOV, 2016. *Hành trình 5 năm của Agribank trên đất Campuchia*. [Online]
Available at: <https://vov.vn/kinh-te/doanh-nghiep/hanh-trinh-5-nam-cua-agribank-tren-dat-campuchia-529155.vov>
[Accessed 02 04 2023].
- [42]. World Data, n.d. <https://www.worlddata.info/asia/cambodia/tourism.php>.
[Online]
Available at: <https://www.worlddata.info/asia/cambodia/tourism.php>
[Accessed 29 03 2023].

Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

bởi Quang Ha Luu

Ngày Nộp: 10-thg 5-2023 10:06SA (UTC+0700)

ID Bài Nộp: 2071352371

Tên Tập tin: 22A4050260_-_L_u_Quang_H.docx (186.16K)

Đếm từ: 19048

Đếm ký tự: 69509

Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam

BÁO CÁO ĐỘC SÁNG

10%	9%	15%	3%
CHỈ SỐ TƯƠNG ĐỒNG	NGUỒN INTERNET	ẤN PHẨM XUẤT BẢN	BÀI CỦA HỌC SINH

NGUỒN CHÍNH

1	Banking Academy Xuất bản	4%
2	VNUA Xuất bản	<1 %
3	Submitted to Banking Academy Bài của Học sinh	<1 %
4	www.slideshare.net Nguồn Internet	<1 %
5	text.123doc.org Nguồn Internet	<1 %
6	ueh.edu.vn Nguồn Internet	<1 %
7	www.thuvientailieu.vn Nguồn Internet	<1 %
8	123docz.net Nguồn Internet	<1 %
9	www.vinatech.vn Nguồn Internet	<1 %

10	text.123docz.net Nguồn Internet	<1 %
11	songoaivu.binhduong.gov.vn Nguồn Internet	<1 %
12	tima.vn Nguồn Internet	<1 %
13	sacombankcareer.com Nguồn Internet	<1 %
14	tindung24h.vn Nguồn Internet	<1 %
15	diendancaphe.com Nguồn Internet	<1 %
16	img.vietnamfinance.vn Nguồn Internet	<1 %
17	text.xemtailieu.net Nguồn Internet	<1 %
18	youthneu.edu.vn Nguồn Internet	<1 %
19	repository.ntt.edu.vn Nguồn Internet	<1 %
20	vndgforcus.vietnamgateway.org Nguồn Internet	<1 %
21	Submitted to Da Nang University of Economics	<1 %

22	Hanoi Pedagogical University 2 Xuất bản	<1 %
23	bidv.com.vn Nguồn Internet	<1 %
24	mattran.org.vn Nguồn Internet	<1 %
25	static2.vietstock.vn Nguồn Internet	<1 %
26	Submitted to Canadian International School, Vietnam Bài của Học sinh	<1 %
27	bnews.vn Nguồn Internet	<1 %
28	www.zbook.vn Nguồn Internet	<1 %
29	baotayninh.vn Nguồn Internet	<1 %
30	smartfinance.vn Nguồn Internet	<1 %
31	finance.vietstock.vn Nguồn Internet	<1 %
32	luanvan.net.vn Nguồn Internet	<1 %

33	sites.google.com Nguồn Internet	<1 %
34	Submitted to Hoa Sen University Bài của Học sinh	<1 %
35	hvtc.edu.vn Nguồn Internet	<1 %
36	issuu.com Nguồn Internet	<1 %
37	tai-lieu.com Nguồn Internet	<1 %
38	sxd.kontum.gov.vn Nguồn Internet	<1 %

Loại trừ Trích dẫn Mở
Loại trừ mục lục tham Mở
khảo

Loại trừ trùng khớp < 20 words

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hưng Yên, ngày 09 tháng 05 năm 2023

NHẬN XÉT VÀ XÁC NHẬN CỦA ĐƠN VỊ THỰC TẬP

Sinh viên **Lưu Quang Hà** đã hoàn thành quá trình thực tập tại **Phòng Kế hoạch Xuất nhập khẩu** thuộc **Công ty Cổ phần Tiên Hưng** từ ngày 14/02/2023 đến ngày 09/05/2023.

Trong thời gian thực tập sinh viên **Lưu Quang Hà** đã thể hiện năng lực và hoàn thành công việc được giao:

Xuất sắc	<input checked="" type="checkbox"/>
Tốt	<input type="checkbox"/>
Khá	<input type="checkbox"/>
Đáp ứng yêu cầu	<input type="checkbox"/>
Không đáp ứng yêu cầu	<input type="checkbox"/>

Xác nhận của đơn vị thực tập
(Ký ghi rõ họ tên và đóng dấu)



TỔNG GIÁM ĐỐC
Phạm Tuấn Anh

NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Đánh giá năng lực chuyên môn, năng lực nghiên cứu của sinh viên trong quá trình viết KLTN. Đánh giá nỗ lực và hiệu quả công việc, sự thường xuyên liên lạc của sinh viên với GVHD. Đồng ý/ không đồng ý cho sinh viên được bảo vệ KLTN.)

Giảng viên hướng dẫn

(Ký & ghi rõ họ tên)

BẢN GIẢI TRÌNH CHỈNH SỬA KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

1. Họ và tên sinh viên: Lưu Quang Hà
2. Mã sinh viên: 22A4050260
3. Lớp: K22KDQTB

Ngành: Kinh doanh quốc tế
4. Tên đề tài: Hoạt động thâm nhập thị trường Campuchia của một số ngân hàng thương mại Việt Nam
5. Các nội dung đã hoàn thiện theo kết luận của Hội đồng:

Nội dung yêu cầu chỉnh sửa của Hội đồng	Nội dung đã chỉnh sửa của sinh viên	Ghi chú (ghi rõ vị trí chỉnh sửa: dòng, mục, trang)
Bổ sung tổng quan nghiên cứu.	Bổ sung phần tình hình nghiên cứu.	Mục 2 – trang 2
Bổ sung định hướng chung của ngân hàng thương mại khi thâm nhập thị trường Campuchia.	Bổ sung phần “Định hướng cho các ngân hàng thương mại Việt Nam khi thâm nhập vào thị trường Campuchia trong tương lai”	Mục 3.3 – trang 68
Đánh số lại tiêu đề, bảng biểu.	Đánh số lại tiêu đề, bảng biểu.	

6. Kiến nghị khác (nếu có):

Giảng viên hướng dẫn
(Ký ghi rõ họ tên)


Trần Minh Hòa

Hà Nội, ngày 05 tháng 06 năm 2023
Sinh viên
(Ký ghi rõ họ tên)


Lưu Quang Hà