

CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA ĐỊA LÝ CỦA NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI

● NGUYỄN THỊ HỆ

Khoa Tài chính Ngân hàng và Bảo hiểm
Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật công nghiệp

TÓM TẮT:

Việc mở rộng hoạt động ra ngoài phạm vi một địa phương, một vùng hoặc một quốc gia không chỉ giúp ngân hàng gia tăng thị phần, mà còn góp phần phân tán rủi ro, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững. Bài viết đánh giá thực trạng triển khai tại một số ngân hàng thương mại Việt Nam, đồng thời làm rõ những lợi ích, rủi ro và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện chiến lược trong thời gian tới.

Từ khóa: đa dạng hóa địa lý, ngân hàng thương mại, mở rộng thị trường, quản trị rủi ro, hội nhập tài chính.

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển mạnh mẽ của toàn cầu hóa và tự do hóa tài chính đã làm thay đổi sâu sắc môi trường hoạt động của các ngân hàng thương mại. Cạnh tranh không chỉ diễn ra giữa các ngân hàng trong nước mà còn giữa ngân hàng nội địa với các định chế tài chính quốc tế có tiềm lực mạnh về vốn, công nghệ và quản trị. Trong bối cảnh đó, việc chỉ tập trung hoạt động tại một khu vực địa lý nhất định có thể làm gia tăng rủi ro tập trung, đặc biệt khi nền kinh tế địa phương chịu tác động tiêu cực từ biến động chu kỳ kinh tế, thiên tai hoặc thay đổi chính sách.

Chiến lược đa dạng hóa địa lý được xem là một công cụ quan trọng nhằm giảm thiểu rủi ro tập trung, mở rộng nguồn thu và nâng cao năng lực cạnh tranh. Thông qua việc mở rộng mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch, hoặc đầu tư ra nước ngoài, ngân hàng có thể khai thác các thị trường mới, tận dụng sự khác biệt về điều kiện kinh tế - xã hội giữa các vùng, từ đó tạo ra hiệu ứng bổ sung lẫn nhau trong danh mục hoạt động.

Tại Việt Nam, nhiều ngân hàng thương mại như Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam và Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam đã từng bước mở rộng mạng lưới ra toàn quốc và vươn ra thị trường quốc tế. Tuy nhiên, quá trình triển khai chiến lược này cũng đặt ra nhiều thách thức về quản trị, kiểm soát rủi ro và tuân thủ pháp lý.

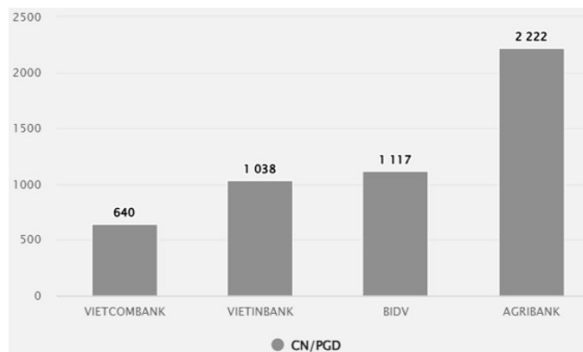
2. Thực trạng triển khai chiến lược đa dạng hóa địa lý tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

2.1. Chiến lược mở rộng mạng lưới trong nước

Trong năm 2025, các ngân hàng thương mại Việt Nam tiếp tục triển khai chiến lược đa dạng hóa địa lý nội địa thông qua việc mở rộng và điều chỉnh mạng lưới chi nhánh, phòng giao dịch nhằm tăng khả năng tiếp cận khách hàng và cải thiện chất lượng dịch vụ. Theo số liệu tính đến 30/9/2025, nhóm “Big 4” ngân hàng thương mại dẫn đầu về quy mô mạng lưới bao gồm Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát

triển Việt Nam, Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam và Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam duy trì tổng cộng hơn 5.000 chi nhánh và điểm giao dịch trên toàn quốc, chiếm gần 48 % tổng số điểm giao dịch của toàn thị trường ngân hàng Việt Nam. Trong đó: Agribank giữ vị thế dẫn đầu với khoảng 2.222 điểm giao dịch, phù hợp với vai trò trọng tâm hỗ trợ “tam nông” trên địa bàn khu vực nông thôn, nông nghiệp và nông dân. BIDV có 1.117 điểm giao dịch. VietinBank duy trì 1.038 điểm giao dịch, dù giảm gần 72 phòng giao dịch trong 9 tháng đầu năm 2025 nhằm tăng hiệu quả hoạt động. Vietcombank có khoảng 640 chi nhánh/phòng giao dịch vào cuối quý III/2025. Các ngân hàng thương mại cổ phần tư nhân cũng tích cực mở rộng mạng lưới. Ví dụ, Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội (SHB) duy trì mạng lưới hơn 570 điểm giao dịch tại khoảng 50 tỉnh, thành phố theo báo cáo gần nhất năm 2024, và tiếp tục mở rộng trong năm 2025 để tăng thị phần ở các tỉnh cấp hai và cấp ba. (Hình 1)

Hình 1: Số lượng chi nhánh/phòng giao dịch nhóm ngân hàng thương mại Nhà nước



Nguồn: Vietnamnet.vn

2.2. Chiến lược mở rộng mạng lưới tại thị trường quốc tế

Ngoài đa dạng hóa địa lý trong nước, nhiều ngân hàng thương mại Việt Nam đã triển khai chiến lược mở rộng ra thị trường quốc tế, nhằm hỗ trợ hoạt động xuyên biên giới, đáp ứng nhu cầu thanh toán của khách hàng xuất khẩu - nhập khẩu và đẩy mạnh hội nhập tài chính ở khu vực ASEAN.

Một trong những ngân hàng tiên phong là Vietcombank. Theo báo cáo cập nhật đến cuối năm 2025, Vietcombank có 131 chi nhánh tại Việt Nam

và duy trì quan hệ với 1.194 ngân hàng tương ứng tại 87 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, mở rộng đáng kể khả năng thanh toán quốc tế và dịch vụ tài trợ thương mại xuyên biên giới. Tổng tài sản của ngân hàng này đạt khoảng 2,38 triệu tỷ đồng (khoảng 98 tỷ USD) tính đến tháng 9/2025, phản ánh cả hiệu quả trong nước và quốc tế.

Một trường hợp điển hình khác là Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam. BIDV là ngân hàng Việt Nam có mức độ hiện diện quốc tế rộng nhất hiện nay. Đến năm 2025, BIDV có ngân hàng con tại Lào (BIDV Lào) và Campuchia (BIDC), cùng các chi nhánh tại Myanmar và văn phòng đại diện tại Đài Loan (Trung Quốc), Cộng hòa Séc và Nga. Theo báo cáo thường niên gần nhất, tổng tài sản hợp nhất của BIDV vượt 2,3 triệu tỷ đồng; trong đó tài sản tại các thị trường nước ngoài chiếm khoảng 3 - 4% tổng tài sản. Tại Lào và Campuchia, BIDV thuộc nhóm ngân hàng có vốn Việt Nam lớn nhất, với tốc độ tăng trưởng tín dụng bình quân 10-15%/năm trong giai đoạn 2022 - 2024. Điều này cho thấy, chiến lược đa dạng hóa địa lý của BIDV không chỉ mang tính thăm dò mà đã bước vào giai đoạn củng cố vị thế.

Ngoài hai ngân hàng trên, Agribank dù chưa thành lập ngân hàng con ở nước ngoài nhưng đã mở văn phòng đại diện tại Campuchia nhằm hỗ trợ khách hàng doanh nghiệp Việt Nam đầu tư sang thị trường này. Đây là bước đi thận trọng, phù hợp với đặc thù Agribank tập trung vào lĩnh vực nông nghiệp và khu vực nông thôn, đồng thời cho thấy xu hướng mở rộng từng phần theo định hướng chiến lược dài hạn.

Đáng chú ý, một số ngân hàng thương mại cổ phần tư nhân cũng tăng cường hợp tác quốc tế như Ngân hàng TMCP Kỹ Thương Việt Nam và Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng. Dù chưa có mạng lưới chi nhánh rộng ở nước ngoài, các ngân hàng này thiết lập quan hệ hợp tác chiến lược với các tổ chức tài chính quốc tế, quỹ đầu tư và định chế tài chính phát triển như IFC hoặc các ngân hàng trong khu vực ASEAN. Chẳng hạn, VPBank sau thương vụ bán 15% vốn cho SMBC (Nhật Bản) đã gia tăng khả năng tiếp cận nguồn vốn quốc tế và mở rộng hợp tác tài trợ thương mại xuyên biên giới. Điều này cho thấy, đa dạng hóa địa lý không chỉ được thực hiện thông qua mở chi nhánh vật lý, mà còn thông qua liên kết vốn và hợp tác chiến lược.

Tuy vậy, xét về cơ cấu thu nhập, hoạt động quốc tế của ngân hàng Việt Nam vẫn chiếm tỷ trọng nhỏ,

thường dưới 5% tổng thu nhập hoạt động. So với các ngân hàng lớn tại Thái Lan hay Malaysia - nơi tỷ trọng thu nhập nước ngoài có thể đạt 15 - 25%, mức độ quốc tế hóa của ngân hàng Việt Nam còn hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là do yêu cầu vốn cao khi mở ngân hàng con ở nước ngoài, rào cản pháp lý tại nước sở tại, cũng như năng lực quản trị rủi ro xuyên biên giới còn đang hoàn thiện.

Tổng thể, có thể nhận định chiến lược đa dạng hóa địa lý ra thị trường quốc tế của các ngân hàng thương mại Việt Nam đang được triển khai theo hướng thận trọng, từng bước và có chọn lọc.

3. Thách thức trong chiến lược đa dạng hóa địa lý và hàm ý quản trị đối với ngân hàng thương mại

Chiến lược đa dạng hóa địa lý giúp ngân hàng mở rộng phạm vi hoạt động nhưng đồng thời cũng làm gia tăng mức độ phức tạp trong quản trị. Khi mạng lưới trải rộng trên nhiều địa phương hoặc quốc gia, cấu trúc tổ chức trở nên phân tán, đòi hỏi hệ thống điều hành và kiểm soát nội bộ phải được thiết kế chặt chẽ hơn. Thách thức đầu tiên xuất phát từ nguy cơ mất cân đối giữa tốc độ mở rộng và năng lực quản trị. Nếu quy mô tăng nhanh nhưng hệ thống giám sát không được nâng cấp tương ứng, rủi ro vận hành, rủi ro tín dụng và rủi ro tuân thủ có thể gia tăng, làm suy giảm hiệu quả toàn hệ thống.

Một trong những vấn đề nổi bật là rủi ro phân tán thông tin. Khi ngân hàng có nhiều chi nhánh ở các khu vực khác nhau, khả năng truyền tải thông tin giữa hội sở và đơn vị cơ sở có thể bị chậm trễ hoặc sai lệch. Sự thiếu đồng bộ dữ liệu khiến việc đánh giá chất lượng tín dụng, kiểm soát giới hạn rủi ro và theo dõi dòng tiền gặp khó khăn. Để khắc phục, ngân hàng cần xây dựng hệ thống quản trị dữ liệu tập trung, tích hợp toàn bộ giao dịch trên một nền tảng thống nhất. Việc áp dụng công nghệ phân tích dữ liệu lớn và hệ thống cảnh báo sớm giúp phát hiện dấu hiệu bất thường kịp thời, hạn chế tổn thất tiềm ẩn.

Bên cạnh đó, chi phí hoạt động tăng cao là áp lực đáng kể khi mở rộng mạng lưới. Mỗi chi nhánh mới đồng nghĩa với chi phí thuê mặt bằng, đầu tư cơ sở vật chất, nhân sự và công nghệ. Nếu doanh thu tại khu vực mới không đạt kỳ vọng, ngân hàng có thể đối mặt với tình trạng chi phí cố định lớn nhưng hiệu quả sử dụng vốn thấp. Vì vậy, yêu cầu quản trị đặt ra là phải thực hiện phân tích khả thi chi tiết trước khi mở rộng, dựa trên đánh giá thị trường, mật độ dân

cư, mức độ cạnh tranh và tiềm năng tín dụng. Đồng thời, ngân hàng cần áp dụng mô hình đánh giá hiệu quả chi nhánh định kỳ, sẵn sàng tái cơ cấu hoặc sáp nhập những điểm giao dịch hoạt động kém hiệu quả.

Trong trường hợp mở rộng ra thị trường quốc tế, rủi ro pháp lý và tuân thủ trở thành thách thức trung tâm. Mỗi quốc gia có quy định riêng về vốn tối thiểu, giới hạn sở hữu nước ngoài, phòng chống rửa tiền và an toàn hệ thống. Việc không tuân thủ có thể dẫn đến các biện pháp xử phạt nghiêm khắc, ảnh hưởng trực tiếp đến danh tiếng ngân hàng. Do đó, ngân hàng cần thiết lập bộ phận tuân thủ quốc tế chuyên sâu, thường xuyên cập nhật thay đổi pháp lý tại nước sở tại và xây dựng cơ chế kiểm soát nội bộ phù hợp với chuẩn mực quốc tế. Việc áp dụng các nguyên tắc quản trị theo Basel II và Basel III cũng góp phần củng cố nền tảng an toàn vốn và quản lý rủi ro.

Ngoài rủi ro pháp lý, rủi ro tỷ giá và biến động kinh tế vĩ mô tại thị trường nước ngoài cũng có thể tác động tiêu cực đến lợi nhuận hợp nhất. Khi đồng tiền của quốc gia sở tại mất giá, giá trị lợi nhuận chuyển đổi về đồng Việt Nam sẽ suy giảm. Để hạn chế ảnh hưởng này, ngân hàng cần triển khai các công cụ phòng ngừa rủi ro như hợp đồng kỳ hạn và hoán đổi ngoại tệ, đồng thời xây dựng cơ chế quản lý tài sản - nguồn vốn theo từng đồng tiền nhằm kiểm soát chênh lệch kỳ hạn và biến động lãi suất.

Yếu tố con người cũng đóng vai trò quyết định trong thành công của chiến lược đa dạng hóa địa lý. Mỗi thị trường có đặc điểm văn hóa kinh doanh và hành vi khách hàng khác nhau. Nếu ngân hàng không có đội ngũ nhân sự am hiểu địa phương, việc triển khai sản phẩm và chính sách tín dụng có thể thiếu phù hợp, làm gia tăng rủi ro. Vì vậy, cần kết hợp giữa đào tạo nhân sự bản địa và luân chuyển cán bộ có kinh nghiệm từ hội sở để bảo đảm sự thống nhất về chiến lược nhưng vẫn linh hoạt trong thực thi.

Cuối cùng, trong bối cảnh chuyển đổi số, chiến lược đa dạng hóa địa lý cần gắn với chiến lược ngân hàng số. Việc đầu tư song song vào chi nhánh vật lý và nền tảng số phải được tính toán hợp lý để tránh trùng lặp chi phí. Ngân hàng cần ưu tiên mô hình hiện diện linh hoạt, kết hợp điểm giao dịch tinh gọn với dịch vụ trực tuyến nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Như vậy, quản trị thận trọng, ứng dụng công nghệ hiện đại và kiểm soát rủi ro toàn diện là những điều kiện then chốt để chiến lược đa dạng hóa địa lý được triển khai bền vững ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Vietstock (2025). Một ngân hàng giảm kỷ lục 72 phòng giao dịch, dẫn đầu hệ thống. Truy cập tại: <https://vietstock.vn/2025/12/mot-ngan-hang-giam-ky-luc-72-phong-giao-dich-dan-dau-he-thong-757-1377452>.

SHB, Agribank, VP bank, BIDV (2025). Báo cáo thường niên năm 2024.

VCB (2025). Second-Party Opinion - Sustainability Bond Framework. Truy cập từ: https://www.vietcombank.com.vn/-/media/Project/VCB-Sites/VCB/Tin-tuc/2025/Vietcombank/Vietcombank_202512/Vietcombank_20251211/Sustainable-Fitch-report-18-Dec-2025-final.pdf?ts=20251219043331.

Ngày nhận bài: 20/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 8/02/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 23/02/2026

GEOGRAPHICAL DIVERSIFICATION STRATEGY OF COMMERCIAL BANKS

● NGUYEN THI HE

Faculty of Finance, Banking and Insurance
University of Economics - Technology for Industries

ABSTRACT:

Expanding operations beyond a single locality, region, or national market enables banks to increase market share while enhancing risk diversification, optimizing resource allocation, and strengthening long-term competitiveness. This study evaluates the current state of such expansion strategies among selected Vietnamese commercial banks, examining their scope, implementation practices, and performance outcomes. The analysis elucidates the associated benefits and risks, as well as the managerial implications of cross-regional and cross-border expansion, thereby contributing to a more comprehensive understanding of this strategic approach in the banking sector.

Keywords: geographic diversification, commercial banking, market expansion, risk management, financial integration.