

Phân tích hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào theo Mô hình SWOT

Chanthavone Phommathep

Ngày nhận: 09/11/2017

Ngày nhận bản sửa: 26/12/2017

Ngày duyệt đăng: 26/12/2017

Ngân hàng Nông nghiệp Lào thực hiện kinh doanh thẻ từ năm 2012, đến nay đã hơn 5 năm. Mặc dù đã đạt được một số kết quả bước đầu đáng khích lệ như số lượng phát hành, thanh toán và thị phần thẻ đều gia tăng, tuy nhiên, kết quả kinh doanh thẻ của Ngân hàng lại bị lỗ liên tục qua các năm. Điều này do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân quan trọng là Ngân hàng Nông nghiệp Lào chưa hiểu rõ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức đối với hoạt động kinh doanh thẻ, vì thế chưa chủ động đưa ra các biện pháp phù hợp với sự biến động của thị trường thẻ Ngân hàng Lào. Với mong muốn đồng hành cùng Ngân hàng Nông nghiệp Lào giải quyết vấn đề trên, tác giả sử dụng Mô hình SWOT để phân tích hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng. Nội dung bài viết tập trung vào 3 vấn đề: (1) Cơ sở lý thuyết về sử dụng mô hình SWOT trong phân tích hoạt động kinh doanh thẻ của ngân hàng thương mại (NHTM); (2) Thực trạng kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào; (3) Phân tích kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào theo Mô hình SWOT.

Từ khóa: Thẻ ATM, Ngân hàng Nông nghiệp Lào

1. Khái quát về thị trường thẻ Ngân hàng Lào

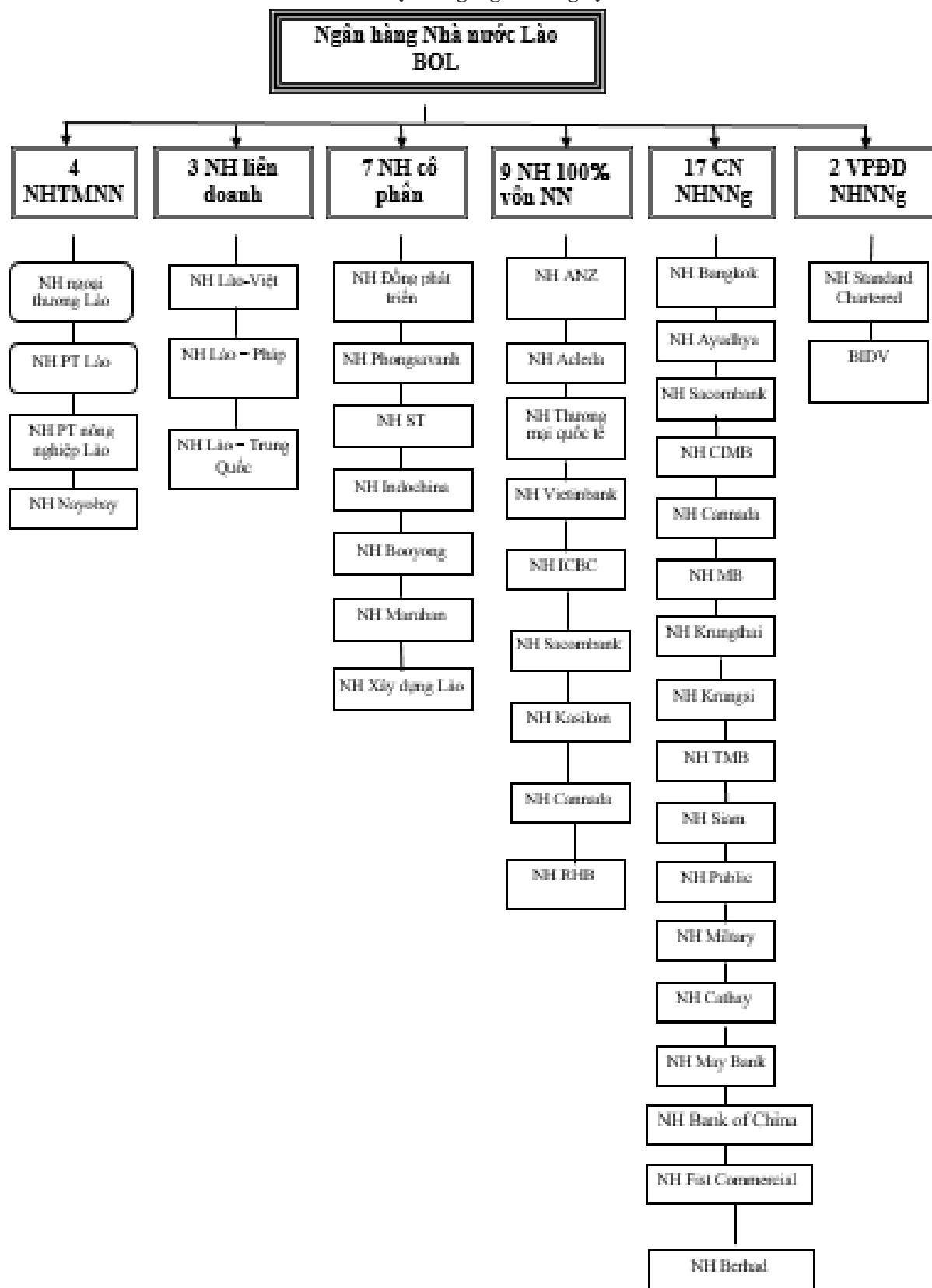
Lào là nước có dân số ít, khoảng 7 triệu dân theo số

liệu thống kê năm 2016. Mặc dù nền kinh tế mới phát triển nhưng đã có sự tham gia của nhiều loại hình ngân hàng. Tính đến 30/9/2017, dưới sự

điều hành của Ngân hàng Nhà nước, tại Lào có 42 ngân hàng thương mại (NHTM) gồm: 04 NHTM Nhà nước Lào, 03 ngân hàng liên doanh, 07 ngân hàng cổ phần, 9 ngân hàng 100% vốn nước ngoài, 17 chi nhánh ngân hàng nước ngoài, 2 văn phòng đại diện ngân hàng nước ngoài (Sơ đồ 1), trong đó còn có 94 chi nhánh, 493 phòng giao dịch.

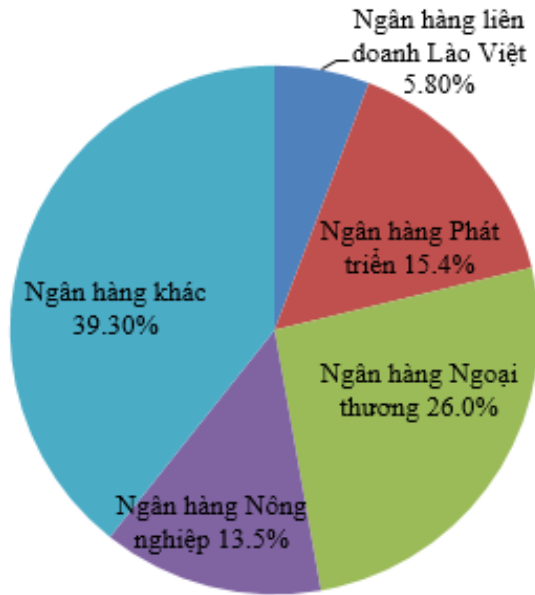
Kinh tế Lào phát triển khá cao và tương đối ổn định trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng GDP bình quân khoảng 7%. Uy tín, vị thế của quốc gia Lào ngày càng được nâng cao trong khu vực và quốc tế. Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) chính thức công nhận Lào trở thành thành viên thứ 158 vào ngày 26/10/2012. Việc gia nhập thị trường quốc tế vừa tạo ra nhiều cơ hội, đồng thời cũng đem tới không ít thách thức đối với hoạt động kinh doanh thẻ của hệ thống NHTM Lào nói chung, Ngân hàng Nông

Sơ đồ 1. Hệ thống Ngân hàng tại Lào



Nguồn: Ngân hàng Nhà nước Lào, www.bol.gov.la

Hình 1. Thị phần thẻ trên thị trường Lào năm 2016



Nguồn: Hiệp hội thẻ Lào năm 2016

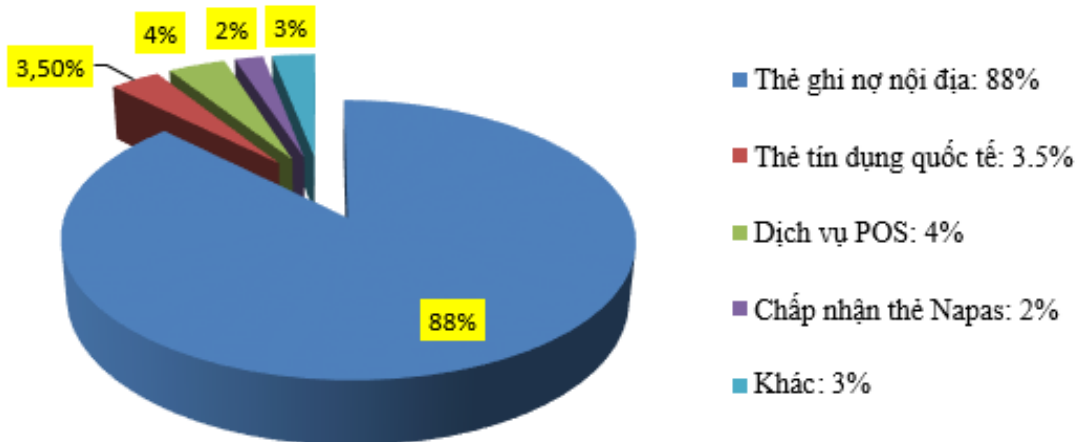
ng nghiệp Lào nói riêng. Hệ thống văn bản pháp lý của thị trường thẻ Ngân hàng Lào bắt đầu hoạt động từ năm 2005. Hệ thống văn bản pháp lý từng bước được hoàn thiện với 4 Thông tư về thanh toán thẻ, 3 công văn, thông báo hướng dẫn về quy trình nghiệp vụ và đặc biệt là sự ra đời của Luật về Công nghệ điện tử số 20/QH, ngày 07/12/2012.

Tham gia thị trường thẻ Ngân hàng Lào hiện gồm 17 NHTM trong nước và nước ngoài, trong đó gồm: 04 NHTM Nhà nước Lào, 03 ngân hàng liên doanh, 04 ngân hàng cổ phần, 05 ngân hàng 100% vốn nước ngoài và 01 chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Năm 2016, tổng doanh số thẻ phát hành trên 1,4 triệu thẻ các loại, tăng 38,5% so với cuối năm 2012. Trong đó, thẻ

ghi nợ chiếm 98,6%, thẻ tín dụng chỉ chiếm 1,4%. Dẫn đầu thị phần thẻ là Ngân hàng Ngoại thương Lào 26%, tiếp theo là Ngân hàng Phát triển Lào 15,4%, Ngân hàng Nông nghiệp Lào với 13,5%, Ngân hàng Liên doanh Lào Việt 5,8%... (Hình 1). Điều này cho thấy sự cạnh tranh trên thị trường thẻ Ngân hàng Lào ngày càng tăng cao.

Danh mục sản phẩm thẻ trên thị trường thẻ Lào chủ yếu: Thẻ ghi nợ nội địa: Thẻ ghi nợ nội địa thông thường, Thẻ Avatar, Thẻ đồng thương hiệu...; Thẻ ghi nợ quốc tế: thẻ Visa, Thẻ đồng thương hiệu Visa,...; Thẻ tín dụng quốc tế: thẻ Visa, JCB,...; Chấp nhận thẻ Napas trên ATM, thanh toán thẻ NaPas; Dịch vụ POS. Mặc dù trên thị trường Lào đã có mặt của nhiều thương hiệu thẻ quốc tế như: Mastercard, Unionpay, VISA, JCB, Amex... Tuy nhiên, do nền kinh tế của Lào mới phát triển, các dịch vụ thương mại quốc tế như các hoạt động xuất nhập khẩu chưa nhiều, trong khi mức thu

Hình 2. Cơ cấu danh mục sản phẩm thẻ tại Lào năm 2016



Nguồn: Hiệp hội thẻ Lào

nhập bình quân thấp, nên nhu cầu sử dụng các sản phẩm thẻ thanh toán quốc tế còn thấp (Hình 2).

Tính đến ngày 31/12/2016, số lượng ATM toàn thị trường Lào là 1.150 máy, trong đó Ngân hàng Ngoại thương Lào đứng thứ nhất với 330 máy (30%), thứ hai Ngân hàng Phát triển Lào với 180 máy (15,6%), Ngân hàng Nông nghiệp Lào đứng thứ 3 với 140 máy ATM, chiếm 12,2%.

2. Thực trạng kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào

Ngân hàng Nông nghiệp Lào tham gia thị trường thẻ từ năm 2012. Mặc dù muộn hơn so với các NHTM Nhà nước Lào, nhưng Ngân hàng Nông nghiệp Lào cũng có những thuận lợi như tiếp cận với công nghệ thẻ hiện đại, học tập kinh nghiệm quản lý của các ngân hàng lớn, thị trường thẻ Ngân hàng Lào đang bước vào giai đoạn tăng trưởng... Tuy nhiên, Ngân hàng Nông nghiệp Lào cũng phải đối mặt với không ít thách thức, đặc biệt là sự cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường thẻ Lào.

Có thể khái quát hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào trên một số

nội dung sau:

○ **Nghiệp vụ phát hành thẻ**
Số lượng thẻ phát hành của Ngân hàng Nông nghiệp Lào liên tục tăng trong 3 năm gần đây. Tính đến 31/12/2016, Ngân hàng Nông nghiệp Lào đã phát hành được 49.800 thẻ, tăng 14% so với cùng kỳ năm 2015. Năm 2015 đạt mức tăng trưởng 10,6% so với năm 2014 (Bảng 1).

Về loại thẻ phát hành, từ năm 2012- 2015, Ngân hàng Nông nghiệp Lào chỉ phát hành một loại thẻ duy nhất là thẻ ATM ghi nợ nội địa thông thường với tính năng rút tiền, vắn tin tài khoản, chuyển khoản trong cùng hệ thống Ngân hàng Nông nghiệp Lào. Từ năm 2016 đến nay, Ngân hàng Nông nghiệp Lào phát hành thêm thẻ đồng thương hiệu, và chấp nhận thanh toán thẻ quốc tế là Union Pay. Hiện nay, Ngân hàng Nông nghiệp Lào cũng đã nâng cấp hệ thống thẻ ATM và tham gia kết nối với tổ chức Thẻ của Lào (Laps).

○ **Nghiệp vụ thanh toán thẻ**
Thanh toán thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào có xu hướng tăng trong 3 năm gần đây, nhất là năm 2016, tổng doanh số giao dịch trên ATM là 269,4 tỷ Kip, tăng 11% so với cùng kỳ năm 2015 (Bảng 1).

○ **Mạng lưới ATM**

Ngân hàng Nông nghiệp Lào đã lắp đặt 140 máy ATM và là NHTM duy nhất triển khai ATM rộng khắp 17 tỉnh thành trên cả nước Lào. Sự gia tăng số lượng thẻ phát hành cùng hệ thống ATM và EDC/POS góp phần thúc đẩy tăng trưởng của doanh số thanh toán thẻ và doanh số sử dụng thẻ Ngân hàng Nông nghiệp Lào. Tuy nhiên, sự gia tăng số lượng ATM nhanh và trên phạm vi rộng, nhiều nơi chưa phù hợp với đối tượng sử dụng thẻ đã làm tăng chi phí, giảm hiệu quả kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào trong những năm qua.

Hoạt động kinh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào không chỉ tập trung gia tăng về số lượng mà bước đầu đã quan tâm nâng cao chất lượng dịch vụ thẻ và làm hài lòng khách hàng sử dụng thẻ. Nên đã đạt được kết quả nhất định. Theo kết quả khảo sát và xếp hạng mức độ hài lòng khách hàng sử dụng dịch vụ thẻ của Hiệp hội Thẻ Lào đối với 6 Ngân hàng năm 2016 (Bảng 2).

Ngân hàng Nông nghiệp Lào xếp thứ 6 trong 6 ngân hàng được đánh giá mức độ hài lòng khách hàng, dù điểm đánh giá không quá chênh lệch so với các ngân hàng. Tuy nhiên điều này giúp

Bảng 1. Doanh số thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào giai đoạn 2014- 2016

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Tăng trưởng	
				2015/2014	2016/2015
Số lượng thẻ phát hành (Chiếc)	39.000	44.600	49.800	10,6%	14%
Doanh số thanh toán qua thẻ (tỷ Kip)	192,45	201,53	249,40	9,44	11

Nguồn: Ngân hàng Nông nghiệp Lào

Bảng 2.

Xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ thẻ của các ngân hàng Lào năm 2016

STT	Tên ngân hàng	Đánh giá mức độ hài lòng	Ghi chú
1	Ngân hàng ANZ Lào	4,7/5	Rất hài lòng
2	Ngân hàng Ngoại thương Lào	4,5/5	Rất hài lòng
3	Ngân hàng TM quốc tế (ICB)	4,2/5	Hài lòng
4	Ngân hàng Liên doanh Lào Việt	4,2/5	Hài lòng
5	Ngân hàng Kasikon	4,1/5	Hài lòng
6	Ngân hàng Nông nghiệp Lào	4,0/5	Hài lòng

Nguồn: Hiệp hội Thẻ Lào

Ngân hàng Nông nghiệp Lào nhận thức rõ hạn chế của chất lượng dịch vụ thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào.

○ **Kết quả kinh doanh thẻ**

Chi phí cho dịch vụ thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào lớn hơn thu nhập do việc đầu tư vào hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin và trang bị hệ thống ATM, nên kết quả kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào bị lỗ trong các năm. Tuy nhiên mức lỗ giảm dần trong 3 năm gần đây, nhất là năm 2016 giảm trên 50% so với 2015. Điều này cho thấy việc kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào đã có khởi sắc.

3. Phân tích kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp

Lào theo mô hình SWOT

Phân tích hoạt động kinh doanh thẻ các ngân hàng thương mại có thể sử dụng nhiều mô hình như: Mô hình 5 thế lực cạnh tranh của Micheal Porter, mô hình Delta, mô hình SWOT... trong đó mô hình SWOT là mô hình được nhiều NHTM sử dụng. Việc sử dụng mô hình SWOT trong phân tích hoạt động kinh doanh thẻ đòi hỏi Ngân hàng Nông nghiệp Lào thu thập đầy đủ, cụ thể, chính xác thông tin của bốn nhóm: điểm mạnh (Strength-S); điểm yếu (Weakness- W); cơ hội (Opportunities- O) và thách thức (Threat- T). Sử dụng mô hình SWOT để phân tích hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng

Nông nghiệp Lào, thực chất là phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài của môi trường kinh doanh thẻ ngân hàng. Dựa trên cơ sở các thông tin bên trong và bên ngoài của môi trường kinh doanh thẻ ngân hàng Lào đã trình bày trên, tác giả tiến hành phân tích và xác định đầy đủ, rõ ràng nội dung của 4 nhóm yếu tố trên trong bảng ma trận SWOT.

3.1. Những điểm mạnh (S-Strength)

Ngân hàng Nông nghiệp Lào là ngân hàng tham gia thị trường thẻ ngân hàng muộn nhất trong 4 ngân hàng của Nhà nước Lào, thực hiện hoạt động kinh doanh chủ yếu dưới sự quản lý của Ngân hàng Nhà nước Lào và Bộ Tài chính. Mục tiêu của Ngân hàng Nông nghiệp Lào là mang lại lợi ích cho khách hàng và hỗ trợ các chính sách kinh tế của Chính phủ bằng cách cải thiện, phát triển, hiện đại hóa và mở rộng dịch vụ trong nước cũng như quốc tế. Đặc biệt là phục vụ các mục tiêu phát triển kinh tế khu vực nông thôn, nông

Bảng 3. Kết quả kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào giai đoạn 2014- 2016

Chỉ tiêu	Đơn vị: Triệu Kip		
	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
Thu từ dịch vụ thẻ	12.828	17.860	22.047
Chi phí cho dịch vụ thẻ	13.698	18.558	22.351
LN từ dịch vụ thẻ	-870	-698	-304

Nguồn: Ngân hàng Nông nghiệp Lào

ngiệp, nông dân của Chính phủ Lào. Điều đó đã góp phần tạo nên những điểm mạnh cơ bản trong kinh doanh thẻ của Ngân hàng.

- Uy tín và thương hiệu Ngân hàng Nông nghiệp Lào trên thị trường trong nước ngày càng gia tăng: Thị phần kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào đạt 13,5%, hiện nay đứng thứ 3 thị trường Lào. Doanh số phát hành và thanh toán thẻ gia tăng, mạng lưới ATM, POS lớn phủ sóng rộng khắp 17 tỉnh thành của Lào.

- Tốc độ gia tăng vốn điều lệ cao: Vốn điều lệ ban đầu khi thành lập năm 1993 là 1.000.000.000 Kip, đến cuối năm 2012 là 168.600.000.000 Kip, tăng gấp 168 lần.

- Với mạng lưới 17 chi nhánh và phòng giao dịch trên phạm vi cả nước, nên Ngân hàng am hiểu thị trường, khách hàng trong nước, có lượng khách hàng truyền thống trên 40.000 và nguồn khách hàng tiềm năng lớn.

- Phí dịch vụ thẻ tương đối thấp so với các ngân hàng nước ngoài: Phí dịch vụ của của Ngân hàng Nông nghiệp Lào bằng với Ngân hàng Ngoại thương Lào, thấp hơn so với ANZ và một số ngân hàng nước ngoài khác. Đây là điểm mạnh trong cạnh tranh của Ngân hàng Nông nghiệp Lào để thu hút thêm khách hàng mới.

3.2. Những điểm yếu (Weaknesses)

- Nguồn lực công nghệ thông tin thẻ Ngân hàng Nông

ngiệp Lào thiếu cả về nhân lực và máy móc thiết bị. Trình độ công nghệ thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào thấp, sử dụng chủ yếu loại thẻ từ, điều này gây khó khăn trong liên minh liên kết thẻ...

- Mô hình quản lý kinh doanh thẻ chưa phù hợp, trình độ quản lý kinh doanh thẻ của đội ngũ cán bộ và nhân viên chưa chuyên nghiệp, thiếu cả về kiến thức và kinh nghiệm quản lý.

- Danh mục sản phẩm thẻ quá đơn điệu chủ yếu phát thẻ ghi nợ nội địa chiếm trên 80%, thanh toán thẻ liên kết mới chỉ 10%. Chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, tính năng của thẻ nghèo nàn nên chưa khai thác hết hiệu quả của hệ thống ATM.

- Chất lượng dịch vụ thẻ chưa đồng đều ở các Chi nhánh trong hệ thống và mức làm hài lòng khách hàng thấp, xếp thứ 6 trong 6 ngân hàng khảo sát về mức độ hài lòng khách hàng.

- Kết quả kinh doanh thẻ quá thấp, lỗ liên tục qua các năm, thậm chí năm 2014 lỗ tới 870 triệu kíp, mặc dù mức độ lỗ có giảm trong năm 2016.

3.3. Những cơ hội (Opportunities)

- Hệ thống văn bản pháp lý đối với thị trường thẻ Lào đang từng bước hoàn thiện. Đặc biệt là sự ra đời của Luật về công nghệ điện tử số 20/QH, ngày 07/12/2012.

- Mở cửa và hội nhập kinh tế của Lào đã đem lại nhiều cơ hội đối với kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào

như: Mở rộng quan hệ hợp tác, tăng khả năng liên doanh, liên kết thẻ; học hỏi kinh nghiệm của các ngân hàng nước ngoài... Hội nhập kinh tế vừa là động lực quan trọng để Ngân hàng Nông nghiệp Lào phải nâng cao năng lực cạnh tranh kinh doanh thẻ.

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế cao trong những năm gần đây, với GDP tăng bình quân 7,6%; thu nhập bình quân đầu người đạt gần 1.700USD trong giai đoạn 2013-2014, năm 2016 tốc độ tăng trưởng đạt 6,9%. Lào đã thực thi nhiều sách lược phát triển kinh tế, trong đó nổi bật là các chính sách thu hút vốn đầu tư nước ngoài; coi trọng xây dựng đặc khu kinh tế; thúc đẩy toàn diện sáu chiến lược thương mại lớn nhờ sự thúc đẩy của xu hướng tăng từ lĩnh vực nông nghiệp, sản xuất, điện và khai thác mỏ. Nhiều công ty, tập đoàn nước ngoài đầu tư; Ngành du lịch có nhiều đổi mới, tạo thuận lợi phát triển thanh toán thẻ.

- Dân số trẻ đang trong độ tuổi lao động chiếm tỷ trọng tới 60%, dân số thành thị chiếm 42%, số lượng người dân sử dụng điện thoại, đặc biệt điện thoại thông minh gia tăng. Đây là cơ hội đối với phát triển dịch vụ thẻ.

3.4. Những thách thức (Threats)

- Sự gia tăng số lượng ngân hàng nước ngoài trên thị trường thẻ Lào, với 42 NHTM nhưng chỉ có 11 NHTM trong nước, có tới 31 NHTM nước ngoài, trong đó có 9 ngân

Bảng 4.

Ma trận phân tích SWOT đối với sản phẩm dịch vụ thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào

Điểm mạnh (S)

1. Uy tín, vị thế trên thị trường
2. Tốc độ tăng vốn điều lệ nhanh
3. Am hiểu khách hàng trong nước
4. Thị phần thẻ cao
5. Phí dịch vụ thẻ thấp so với ngân hàng nước ngoài
6. Mạng lưới kinh doanh rộng.

Cơ hội (O)

1. Mở cửa và hội nhập kinh tế thế giới của Lào
2. Sự phát triển của nền kinh tế Lào
3. Dân số trẻ, số lượng người dân sử dụng điện thoại, đặc biệt điện thoại thông minh ngày càng gia tăng
4. Hệ thống văn bản pháp lý đang từng bước hoàn thiện.

Điểm yếu (W)

1. Nguồn lực phục vụ kinh doanh thẻ thiếu cả về số lượng và chất lượng.
2. Năng lực quản lý, điều hành kinh doanh thẻ thấp.
3. Sản phẩm thẻ chưa đa dạng.
4. Phát triển hệ thống ATM dàn trải, hiệu quả thấp
5. Kết quả kinh doanh lỗ.

Thách thức (T)

1. Gia tăng sự cạnh tranh của thị trường thẻ trong nước và quốc tế;
2. Hệ thống văn bản pháp lý chưa đầy đủ, thiếu đồng bộ, chưa đáp ứng được yêu cầu hội nhập quốc tế;
3. Dân số ít, thói quen thanh toán bằng tiền mặt còn phổ biến;
4. Công nghệ thẻ thay đổi nhanh chóng.

hàng 100% vốn nước ngoài. Nhiều Ngân hàng có tiềm lực tài chính mạnh, công nghệ, trình độ quản lý thẻ cao như ANZ, Thái Lan, Vietinbank, HSBC... Điều đó dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường thẻ Ngân hàng Lào.

- Hệ thống pháp luật trong nước, thể chế pháp lý thị trường thẻ chưa đầy đủ, thiếu nhất quán. Luật về công nghệ điện tử được ban hành từ năm 2012 cùng 4 thông tư về thanh toán thẻ, 3 công văn, và một số thông báo hướng dẫn về quy trình nghiệp vụ, nhưng chưa đáp ứng yêu cầu hoạt động của thị trường trong nước và hội nhập thị trường thẻ quốc tế Lào.

- Lào là nước có dân số ít khoảng 7 triệu dân theo số liệu thống kê năm 2016. Phân

bố dân cư không đồng đều, thói quen tiêu dùng tiền mặt của người dân khá phổ biến. Số lượng người dân tiếp cận với dịch vụ thẻ còn thấp, sử dụng thẻ ghi nợ nội địa để rút tiền mặt sau khi nhận tiền lương là chủ yếu. Số lượng thẻ ngân hàng tính trên đầu người tại Lào so với các nước trong khu vực còn khá thấp, xấp xỉ 0,24 thẻ/người, trong khi Thái Lan 1,3 thẻ/người, Việt Nam là 1,15 thẻ/người và Campuchia là 0,48 thẻ/người.

- Sản phẩm thẻ thiếu đa dạng, phổ biến là thẻ ghi nợ nội địa chiếm tỷ trọng tới 88%, trong khi thẻ tín dụng chỉ chiếm 1,4%.

Trên cơ sở nội dung phân tích trên, có thể tổng hợp những vấn đề quan trọng ở 4 nội dung kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào trong

ma trận SWOT (Bảng 4).

4. Kết luận và khuyến nghị

Hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào trong những năm qua đã đạt được những kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên, kết quả kinh doanh lại lỗ. Vì vậy, Ngân hàng cần phát huy và tận dụng những cơ hội đã phân tích trên nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh thẻ, hướng tới hòa vốn và có lãi trong những năm tới. Để đạt được mục tiêu, đòi hỏi Ngân hàng Nông Nghiệp Lào phải giải quyết nhiều vấn đề. Trước hết cần tập trung điều chỉnh chiến lược kinh doanh thẻ cho phù hợp với sự biến đổi của môi trường kinh doanh thẻ Ngân hàng Lào hiện nay theo hướng:

Thứ nhất, cần khai thác những cơ hội phù hợp với điểm mạnh nhằm phát huy vị thế của Ngân hàng Nông nghiệp Lào trên thị trường thẻ. Trong đó tập trung vào các biện pháp:

- Đẩy mạnh liên kết, hợp tác trong kinh doanh thẻ, triển khai toàn diện hoạt động kết nối các hệ thống thẻ nhờ đó mà giảm chi phí, tăng thị phần thanh toán thẻ và nâng cao hiệu quả kinh doanh thẻ.
- Tăng cường đầu tư công nghệ hiện đại, đặc biệt là các thiết bị thẻ và mở rộng mạng lưới đơn vị chấp nhận thẻ.
- Tập trung tối đa tiến bộ công nghệ thẻ để gia tăng tiện ích thẻ thông qua việc tích hợp thêm nhiều tính năng trên máy ATM, máy POS phù hợp với nhu cầu tiêu dùng thực tế như thanh toán tiền điện, nước qua thẻ, mua sắm trực tuyến..., triển khai chức năng chuyển khoản liên ngân hàng. Song song với việc gia tăng tiện ích cho thẻ, đa dạng hóa chủng loại phù hợp với nhu cầu ngày càng tăng của từng nhóm

khách hàng cụ thể cũng hết sức quan trọng. Đa dạng hóa danh mục thanh toán thẻ bằng thẻ liên kết, thẻ Chip: EM.

- Thứ hai**, vượt qua điểm yếu để tận dụng tốt cơ hội
- Cần đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ và nhân viên kinh doanh thẻ.
 - Phát triển thẻ tại khu vực thành phố, thành thị có nhiều trung tâm thương mại, siêu thị, nhà hàng và mật độ dân cư đông đúc. Rà soát, điều chỉnh lại các địa điểm đặt máy ATM tại khu vực nông thôn xa, hẻo lánh nhằm giảm các chi phí về kinh doanh thẻ cho ngân hàng.
 - Hoàn thiện mô hình tổ chức, nâng cao trình độ quản lý kinh doanh thẻ. Trước mắt có thể thành lập Trung tâm thẻ trong mô hình tổ chức của ngân hàng, cơ cấu gồm các bộ phận chức năng như: Quản lý hệ thống, bộ phận thu thập và xử lý thông tin, bộ phận kinh doanh thẻ, bộ phận quản lý rủi ro. Trước mắt chỉ bố trí khoảng 8-10 người, đứng đầu là Giám đốc, 1 Phó giám đốc

và nhân viên. Tuy nhiên cần có quy định và phải chuẩn hóa tiêu chuẩn cán bộ, nhân viên của trung tâm thẻ.

- Thứ ba**, thiết lập kế hoạch “phòng thủ” để tránh cho những điểm yếu bị tác động nặng nề hơn từ môi trường bên ngoài, bằng cách:
- Xây dựng chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng trên thị trường thẻ.
 - Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng toàn diện với mục tiêu giữ khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới.
 - Xây dựng chính sách Marketing riêng đối với đoạn thị trường thẻ, trong đó nâng cao chất lượng dịch vụ thẻ và tuyên truyền quảng cáo hiệu quả là những nội dung cần được quan tâm. ■

Tài liệu tham khảo

1. Báo cáo thường niên của Tổ chức thẻ Lào (Laps) giai đoạn 2012-2016.
2. Báo cáo hoạt động kinh doanh thẻ của Ngân hàng Nông nghiệp Lào giai đoạn 2012-2016.
3. Nguyễn Thị Minh Hiền (2016), *Marketing Ngân hàng*, NXB Lao Động.
4. Báo cáo thường niên từ Tổ chức thẻ Visa năm 2014, 2015, 2016.
5. Vũ Văn Thực “Phát triển dịch vụ thẻ tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam”, đăng trên Thời báo: Tạp chí Phát triển & Hội nhập, số 7(17)- Tháng 11-12/2012.
6. Boriboon Pinprayong (2012), *Restructuring for organizational efficiency in the bankink sector in Thailand: A case of Siam commercial bank*.
7. Zeithaml, Valarie A. (1982) “Consumer Response to In-Store Price Information Environments,” *Journal of Consumer Research*, 8 (March), 357-69.
8. Peterson, Robert A. (1970), “The Price-Perceived Quality Relationship: Experimental Evidence,” *Journal of Marketing Research*, 7 (November).
9. Oliver, R. L. (1999). *Whence customer loyalty?* *Journal of Marketing*, 63, 33-44.

Thông tin tác giả

Chanthavone Phommathep, Nghiên cứu sinh
Học viện Ngân hàng Lào

Email: chanthavonephommathep@gmail.com

Summary

Analysis of the card business activities of Agricultural Promotion Bank by SWOT Model

Although it has been operating just more than 5 years, the card-business of the Agricultural Promotion Bank have received some encourage results. The numbers of card distribution, payment and market share is raising. But, the result of ATM card business of bank has been losing years through year. There are many reasons for this, one of the important reason is that the Agricultural Promotion Bank has not yet analysed the card-business activities of these banks to understand the strength point, weak point, oppotunities and challenge of the environment of the bank card-business. There for, the article uses the Swot model to analyze the card business of Lao commercial banks, which can indicate the strengths, weaknesses and opportunities to challenge. On that basis, to help the Agricultural Promotion Bank have appropriate solutions to develop card business. The article focuses on the following issues:

1. Overview of the Lao bankcard market
2. Card business of Agriculture Lao Bank
3. Analyzing the card business of Agriculture Lao Bank following Swot model.

Key word: ATM card, Agricultural Promotion Bank

Chanthavone Phommathep, Post-graduate
Banking Institute in Lao

tiếp theo trang 39

cứu này xét đến tổng thể số lượng lãnh đạo trong doanh nghiệp bao gồm cả tổng số lãnh đạo trong HĐQT, Ban kiểm soát, Ban điều hành và Ban cố vấn. Kết quả nghiên cứu còn cho thấy, các biến nghiên cứu khác như quy mô doanh nghiệp và đòn bẩy tài chính có ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp, có nghĩa doanh nghiệp cần giảm đòn bẩy tài chính, tăng quy mô doanh nghiệp nhằm tác động tích cực đến hoạt động của doanh nghiệp.

■