

SỰ THÀNH CÔNG TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA NGÂN HÀNG VÀ DOANH NGHIỆP - LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN

 Đỗ Giang Nam *

1. Giới thiệu nghiên cứu

Kể từ khi lần đầu tiên xuất hiện vào những năm đầu của thập niên 90, sau hơn ba thập kỷ phát triển, ngày nay quản trị quan hệ khách hàng (CRM) đã trở thành một trong những giải pháp quản trị doanh nghiệp được áp dụng rộng rãi bởi tính hữu dụng và thiết thực mà nó mang lại. Đối với lĩnh vực dịch vụ nói chung và ngân hàng nói riêng, gần đây, đã có nhiều ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam bắt đầu nghiên cứu, ứng dụng CRM và thu được những kết quả nhất định, tăng mức độ thỏa mãn khách hàng và sức cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, nhận thức về CRM của các ngân hàng còn rất khác nhau. Việc triển khai CRM trong ngân hàng còn nhiều hạn chế. Trong khi đó, CRM cần có quan điểm mới, cần những kiến thức và kỹ năng mới, sự phối hợp hài hòa giữa chiến lược, công nghệ và con người trong một tổng thể mà điều này không phải dễ thực hiện.

Một trong những vấn đề đặt ra là, muốn triển khai thành công CRM, trước hết, cần phải hiểu rõ về mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng, nắm bắt được

bản chất, cấu trúc, mục tiêu để vận dụng CRM trong thực tiễn. Tuy nhiên, cho đến nay, những vấn đề lý thuyết về mục tiêu thành công của mối quan hệ giữa ngân hàng và khách hàng vẫn còn tương đối mới và tồn tại nhiều quan điểm, cách tiếp cận khác nhau. Đây vừa là đòi hỏi về thực tiễn quản trị, vừa tạo khoảng trống về mặt lý luận mà nghiên cứu hướng đến nhằm bổ sung, hoàn thiện nghiên cứu về sự thành công của mối quan hệ trong hoàn cảnh, điều kiện đặc thù của các NHTM Việt Nam.

Với mục tiêu hướng đến nhóm đối tượng khách hàng quan trọng của các NHTM là các doanh nghiệp, bằng phương pháp nghiên cứu định tính, dựa trên kết quả phỏng vấn sâu 15 cặp đôi mối quan hệ (gồm 15 doanh nghiệp và 5 ngân hàng), nghiên cứu của tác giả đã góp phần làm rõ cấu trúc về sự thành công của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp và các nhân tố ảnh hưởng. Từ đó, đề xuất một số gợi ý nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết về sự thành công trong mối quan hệ kinh doanh

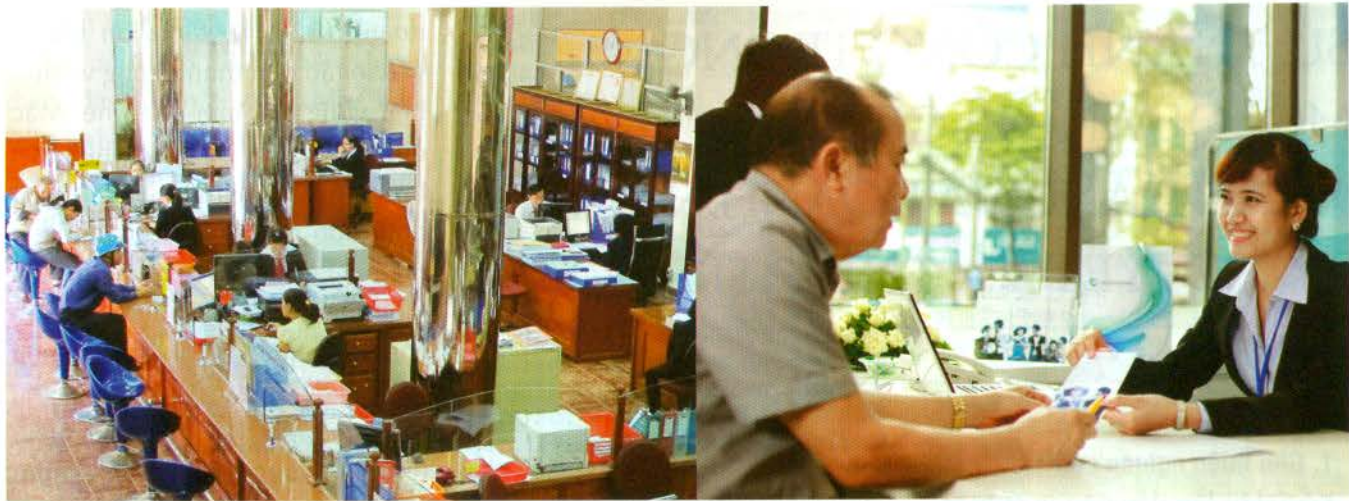
Một trong những trọng tâm khi nghiên cứu về mối quan hệ kinh

doanh (B2B) là xác định những yếu tố tạo nên thành công và tính bền vững của mối quan hệ. Mặc dù, chủ đề này đã được phân tích trong nhiều nghiên cứu nhưng phần lớn chưa làm rõ được khái niệm và thước đo thành công của mối quan hệ. Để đo lường thành công mối quan hệ, một số nghiên cứu sử dụng các thuật ngữ như hiệu quả, sự đáp ứng mục tiêu, tính bền vững (Mohr & Spekman 1994; Dyer 1997; Virolainen 1998; Blomqvist 2002). Trong khi một số khác lại cho rằng, khái niệm và nhận thức về thành công của mối quan hệ chỉ mang tính tương đối, và phụ thuộc vào sự am hiểu của các bên trong mối quan hệ. Nhìn chung, các thuộc tính thành công và thước đo của nó có thể có nhiều cách diễn giải khác nhau và được định lượng trong những mối quan hệ khác nhau.

Trước hết, cần phân biệt giữa thành công mang lại từ hoạt động hợp tác với sự thành công trong mối quan hệ kinh doanh. Thành công mang lại từ hoạt động hợp tác phản ánh hiệu quả mang lại cho mỗi bên từ mối quan hệ hợp tác và thường được đo bằng các chỉ tiêu tài chính, ví dụ, tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, thị phần... Mặc dù, các yếu tố này có thể nhận thấy trong chuỗi hành vi trao đổi nhưng phần lớn chỉ được xem xét, đánh giá trong phạm vi của một doanh nghiệp hay một phía của mối quan hệ. Ngược lại, thành công của mối quan hệ đòi hỏi các bên cùng nỗ lực tham gia vào quá trình phát triển mối quan hệ để đạt đến các mục tiêu chung.

Bằng phương pháp nghiên cứu

* Trụ sở chính Agribank



Ngân hàng cần luôn luôn giữ phong cách tương tác chủ động và cởi mở trong mối quan hệ với doanh nghiệp

định lượng, Mohr và Spekman (1994) đã xác định hai thuộc tính quan trọng đo lường mối quan hệ thành công là *trao đổi hành vi tương tác và sự hài lòng*. Trong đó, trao đổi hành vi tương tác được xem là yếu tố nền tảng, mức độ trao đổi càng sâu, mối quan hệ càng gắn bó, còn sự hài lòng giữ vai trò là điều kiện tiên quyết để phát triển mối quan hệ. Ellram (1995), dựa trên kết quả nghiên cứu 80 mối quan hệ B2B với các mức độ quan hệ khác nhau, cho rằng, thành công của mối quan hệ được hiểu là một chuỗi các hoạt động hợp

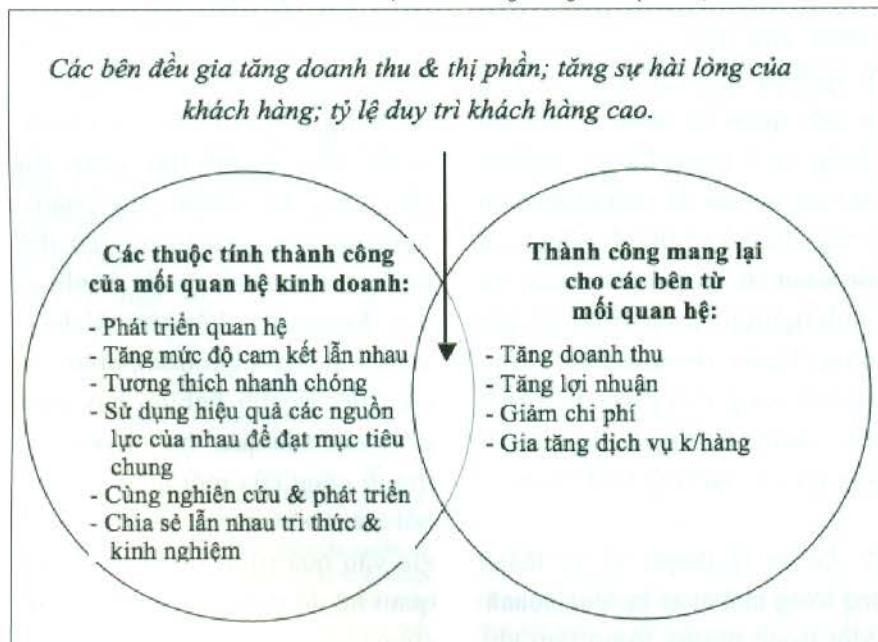
tác “suôn sẻ”, giảm liên tục chi phí giao dịch và chi phí quản lý, tạo ra sự tăng trưởng giá trị cho nhau, hạn chế sự phụ thuộc một chiều và cuối cùng là đạt được sự cân bằng quyền lực. Để đạt được điều đó, nhất thiết phải có các yếu tố hỗ trợ như sự chia sẻ thông tin hai chiều, cam kết của lãnh đạo cấp cao nhằm phát triển mối quan hệ, sự chấp thuận của các bên đối với mục tiêu chung, trao đổi các cơ hội hợp tác...

Trong một nghiên cứu khác về mối quan hệ giữa người mua

- người bán trên thị trường công nghiệp, Monczka & ctg (1998) đã nhận diện 4 đặc điểm của mối quan hệ B2B thành công là: giảm chi phí giao dịch, phát triển các hoạt động hợp tác hiệu quả, gia tăng dịch vụ khách hàng và tương tác liên tục. Đồng thời, Monczka & ctg cũng nhấn mạnh đến các yếu tố để tạo nên mối quan hệ thành công là sự tin tưởng lẫn nhau, các cam kết, giải pháp xử lý xung đột, sự chia sẻ thông tin hiệu quả ở các cấp độ khác nhau của tổ chức.

Từ các nghiên cứu trên, sự thành công của mối quan hệ B2B có thể được định nghĩa là “sự đáp ứng các mục tiêu chung được đặt ra và được chấp thuận bởi tất cả các thành viên trong mối quan hệ, với trọng tâm hướng đến sự hợp tác “suôn sẻ” và phát triển bền vững mối quan hệ” (Anikó Bódi 2011). Vì vậy, trong mọi trường hợp, các thành viên trong mối quan hệ sẽ quyết định việc đánh giá, chấp thuận các mục tiêu cũng như sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên. Điều này hết sức quan trọng vì các mục tiêu chính thường tập trung vào hiệu quả hoạt động, sự phối

Hình 1: Cấu trúc mô tả sự thành công trong mối quan hệ B2B



Nguồn: Schubert-Anikó Bódi (2011)

hợp quản lý nguồn lực và phát triển mối quan hệ. Một khi đã xác định mục tiêu ưu tiên, các thành viên cần đạt được sự đồng thuận trong quá trình thực hiện để tránh phát sinh xung đột hoặc làm chệch hướng mối quan hệ. (Hình 1)

Tuy nhiên, khi phân tích thành công của mối quan hệ, một yếu tố quan trọng cần được xem xét là thước đo thời gian. Dựa trên lý thuyết về phát triển mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường B2B của Ford & ctg (1998), có thể thấy rằng, các mục tiêu thành công khác nhau có thể liên quan đến các giai đoạn phát triển khác nhau của mối quan hệ. Ví dụ, sự hài lòng về dịch vụ khách hàng hoặc độ tin cậy lẫn nhau có thể đóng vai trò quan trọng trong giai đoạn phát triển ban đầu, nhưng không thể được đề cập như là mục tiêu cuối cùng của giai đoạn phát triển cao hơn. Vì vậy, thành công của mối quan hệ chỉ có thể thấy rõ trong dài hạn. Không nên nhầm lẫn giữa lợi ích ngắn hạn mà doanh nghiệp thu được từ hoạt động hợp tác với sự thành công của mối quan hệ.

3. Phương pháp nghiên cứu

Xuất phát từ mục tiêu cơ bản của nghiên cứu, tác giả quyết định lựa chọn phương pháp nghiên cứu định tính với hai định hướng tiếp cận quan trọng là “*Lý thuyết nền tảng*” và “*Phương pháp nghiên cứu tình huống*”. Bên cạnh đó, một số phương pháp nghiên cứu khác cũng được áp dụng như phương pháp nghiên cứu tài liệu, phương pháp phân tích, so sánh và tổng hợp... Việc áp dụng đồng thời nhiều phương

pháp nghiên cứu có thể bổ sung kết quả cho nhau và cung cấp một sự hiểu biết đầy đủ hơn về hiện tượng được phân tích.

Nội dung phỏng vấn gồm hai phần. Trước hết, thực hiện phỏng vấn bán cấu trúc bằng cách hỏi những người được phỏng vấn về quan điểm của họ đối với sự thành công của mối quan hệ với các ví dụ dựa trên sự trải nghiệm và các điều kiện mà họ cho là cần thiết để đạt được sự thành công đó. Tiếp theo, tùy thuộc vào mức độ hiểu biết của người được phỏng vấn, tác giả tiếp tục phỏng vấn có cấu trúc với các câu hỏi nhằm khẳng định tính chính xác của vấn đề nghiên cứu.

Trong quá trình phỏng vấn, khoảng trên 70 khái niệm liên quan đến sự thành công của mối quan hệ được xác định. Trong số này, có rất nhiều khái niệm trùng lặp hoặc tương tự, do đó, tác giả đã tập hợp những khái niệm tương tự thành các chủ đề trong giai đoạn mã hoá trực và chọn lọc. Từ đó, xây dựng các chủ đề khái niệm cốt lõi, các khái niệm nhánh và cấu trúc khái niệm giúp mô tả vai trò và ý nghĩa của đối tượng nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

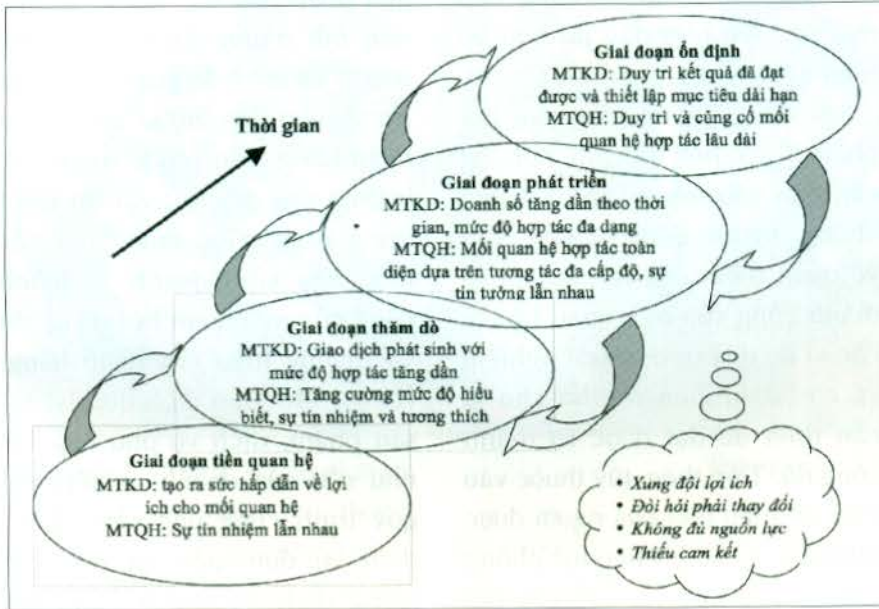
Kết quả nghiên cứu cho thấy, ở giai đoạn tiền quan hệ, mục tiêu lợi ích mang lại từ hoạt động hợp tác (sau đây gọi tắt là mục tiêu kinh doanh) đóng vai trò là động lực của mối quan hệ, với trọng tâm hướng đến việc nâng cao hiệu quả kinh doanh cho cả ngân hàng và doanh nghiệp. Trong khi đó, mục tiêu thành công của mối quan hệ khá đơn giản và hầu như phụ thuộc vào các mục tiêu kinh doanh. Quá trình phỏng vấn đã

xác định khái niệm cốt lõi trong giai đoạn này là: “*tạo ra sự hấp dẫn bởi những lợi ích kỳ vọng mang lại từ mối quan hệ và sự tín nhiệm lẫn nhau*”. Về phía ngân hàng, các yếu tố (biến ảnh hưởng) sau đây giữ vai trò quan trọng trong việc thực hiện các mục tiêu kinh doanh và thành công của mối quan hệ: (1) uy tín và thương hiệu của ngân hàng; (2) chi phí giao dịch hợp lý; (3) sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp; (4) quy trình cung ứng sản phẩm, dịch vụ đơn giản và (5) chất lượng dịch vụ khách hàng tốt. Về phía doanh nghiệp, uy tín và quy mô của doanh nghiệp tác động đáng kể đến sức hấp dẫn của mối quan hệ. Vì vậy, có thể thấy rằng, sự thành công của mối quan hệ trong giai đoạn này là hệ quả của động cơ lợi ích và hành vi hợp lý của ngân hàng và doanh nghiệp.

Ở giai đoạn thăm dò, mục tiêu kinh doanh vẫn tỏ ra chiếm ưu thế. Cả ngân hàng và doanh nghiệp đều cố gắng theo đuổi mục tiêu tăng dần doanh số giao dịch và phạm vi hợp tác. “*Tăng cường mức độ hiểu biết, sự tín nhiệm và tương thích lẫn nhau*” được xem là khái niệm cốt lõi của mối quan hệ thành công ở giai đoạn này. Theo đó, các mục tiêu được hai bên xác lập một cách rõ ràng, và mỗi bên đều cố gắng làm hài hòa giữa mục tiêu của họ với đối tác, mặc dù, chỉ trong ngắn hạn và ở cấp độ tác nghiệp. Đây chính là điểm khác biệt lớn nhất giữa giai đoạn này và giai đoạn trước đó của mối quan hệ.

Các biến ảnh hưởng được ghi nhận trong giai đoạn thăm dò

Hình 2 - Các giai đoạn phát triển và các mục tiêu thành công của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp.



là: (1) chi phí giao dịch; (2) chất lượng sản phẩm, dịch vụ; (3) mức độ tín nhiệm của doanh nghiệp; (4) dịch vụ khách hàng của ngân hàng.

Khi mỗi quan hệ bước sang giai đoạn phát triển, mục tiêu thành công của mỗi quan hệ có thể được quan sát một cách rõ ràng và chính xác hơn. Mốc quan trọng đánh dấu sự chuyển dịch này là cả ngân hàng và doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của các mục tiêu thành công của mối quan hệ và vai trò của chúng trong việc đạt được các mục tiêu thành công trong kinh doanh. Do đó, “*thiết lập mối quan hệ hợp tác toàn diện*” giữa ngân hàng và doanh nghiệp được xem là mục tiêu thành công của mối quan hệ trong giai đoạn này.

Mục tiêu trên được mã hoá từ ba khái niệm chính gồm: (1) *Phát triển tương tác đa cấp độ*, được biểu hiện bằng số lượng mối quan hệ cá nhân được thiết lập và cấp độ tương tác của các mối quan hệ đó. Nghiên cứu nhận thấy, khi mỗi quan hệ liên

tổ chức càng phát triển, số lượng mối quan hệ cá nhân càng nhiều và mạnh mẽ; (2) *Sự tin tưởng lẫn nhau*, đây là kết quả tích lũy của những trải nghiệm tương tác trong quá khứ giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Hai bên tin rằng đối tác sẽ không lạm dụng quyền lực hoặc có hành vi cơ hội; (3) *Mức độ cao của dịch vụ khách hàng*, liên quan đến khả năng tùy biến của ngân hàng trong phương thức phục vụ hoặc chăm sóc khách hàng dựa trên việc nghiên cứu kỹ lưỡng đặc điểm và sở thích của khách hàng.

Các biến ảnh hưởng có thể tác động đến sự thành công của mối quan hệ ở giai đoạn phát triển bao gồm: (1) Tăng cường các hoạt động tương tác chính thức và phi chính thức; (2) khả năng phối hợp và tương thích cao; và (3) chiến lược quan hệ khách hàng của ngân hàng;

Trong giai đoạn ổn định của mối quan hệ, mục tiêu kinh doanh là tiếp tục duy trì các kết quả đã đạt được trong giai đoạn trước, đồng thời xác lập mục tiêu dài hạn. Còn mục tiêu thành

công của mối quan hệ là: “*duy trì và củng cố mối quan hệ hợp tác toàn diện, lâu dài*”. Đây cũng là kết quả từ sự đầu tư thích đáng của mỗi bên vào mối quan hệ. Ngân hàng và doanh nghiệp trở thành đối tác có giá trị của nhau và đặc biệt, mỗi quan hệ được thể chế hoá kèm theo các cam kết của mỗi bên đối với mối quan hệ. (Hình 2)

Bằng cách phân biệt giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu thành công của mối quan hệ, kết quả nghiên cứu đã đi đến những kết luận quan trọng sau đây:

Một là, mục tiêu kinh doanh và mục tiêu thành công của mỗi quan hệ luôn đồng thời xuất hiện trong quá trình phát triển của mối quan hệ. Tuy nhiên, vai trò của chúng có sự thay đổi theo thời gian. Trong giai đoạn tiền quan hệ, mục tiêu thành công trong kinh doanh giữ vai trò chi phối. Sau đó, ở các giai đoạn phát triển cao hơn, tầm quan trọng của mục tiêu thành công mối quan hệ lớn dần và quyết định việc đạt được các mục tiêu kinh doanh. Ngược lại, các mục tiêu kinh doanh đóng vai trò là động lực của mối quan hệ. Nói cách khác, hai mục tiêu trên có sự liên kết chặt chẽ với nhau và giữ vai trò quan trọng đối với toàn bộ quá trình phát triển của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp.

Hai là, sự tách bạch giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu thành công của mối quan hệ bắt đầu xuất hiện tương đối rõ ràng từ giai đoạn phát triển của mối quan hệ. Các mục tiêu kinh doanh thường khởi nguồn từ chiến lược kinh doanh của ngân hàng và doanh nghiệp, và có thể đo đếm được bằng các

chỉ số tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, thị phần, nhu cầu về nguồn lực... Trong khi đó, mục tiêu thành công của mối quan hệ thường rất khó định lượng, được thiết lập và quản lý bởi cả ngân hàng và doanh nghiệp với trọng tâm là quá trình phối hợp, tương thích, sự hiểu biết và tin tưởng lẫn nhau, các công cụ quản lý và sự thể chế hoá mối quan hệ.

Ba là, mục tiêu thành công của mối quan hệ được xây dựng dựa trên tính kế thừa trong các giai đoạn phát triển trước đó của mối quan hệ. Việc đạt được các mục tiêu cấp dưới là cần thiết để đạt được những cấp độ cao hơn. Đối với mục tiêu kinh doanh, tính kế thừa không nhất thiết phải xuất hiện. Các mục tiêu kinh doanh có thể thay đổi tùy thuộc vào môi trường, chiến lược của các bên trong quá trình phát triển của mối quan hệ.

Từ đó, có thể rút ra các kết luận về sự thành công của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp là sự giao thoa giữa thành công của mục tiêu kinh doanh và thành công của mục tiêu mối quan hệ. Các mục tiêu này phản ánh kỳ vọng của các bên trong quá trình quan hệ. Trong đó, mục tiêu kinh doanh thường liên quan đến các chỉ tiêu tăng trưởng còn mục tiêu thành công của mối quan hệ tập trung vào quá trình phối hợp và tính bền vững của mối quan hệ. Tuy nhiên, thành công là một khái niệm mang tính chủ quan, phụ thuộc vào nhận thức của các thành viên về mục tiêu và kết quả đạt được. Sự hài lòng của các bên về mối quan hệ có thể dẫn những bước tiến mạnh mẽ trong việc phát triển mối quan hệ. Ngược lại, nếu

nhận thức về hoạt động của mối quan hệ tiêu cực, thành công có thể không được xác định và là nguyên nhân dẫn đến sự đảo chiều hoặc phá vỡ mối quan hệ.

5. Đóng góp về mặt thực tiễn và hàm ý cho các ngân hàng

Một là, chiến lược quan hệ khách hàng của ngân hàng đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển và thành công của mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Đây là chiến lược kinh doanh nhằm tăng doanh thu, lợi nhuận cho ngân hàng và sự thoả mãn của khách hàng bằng việc tổ chức hoạt động xoay quanh các phân đoạn khách hàng, làm hài lòng khách hàng và thực hiện các quá trình hoạt động lấy khách hàng làm trung tâm. Để xây dựng thành công chiến lược quan hệ khách hàng, ngân hàng cần chú ý đến năm nội dung: Xây dựng và phát triển dịch vụ lõi; Tạo ra giá trị cho mối quan hệ; Cá biệt hoá mối quan hệ và dịch vụ; Marketing nội bộ; và Truyền thông.

Hai là, đầu tư cho các mối quan hệ cá nhân chính là sự đầu tư hiệu quả nhất cho mối quan hệ giữa ngân hàng và doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã khẳng định, sự thành công của mối quan hệ xuất phát từ nhận thức cá nhân, đồng thời, nhấn mạnh vai trò quan trọng của các cá nhân trong việc tạo ra sự tín nhiệm của mỗi tổ chức. Do đó, việc thiết lập một mạng lưới mối quan hệ cá nhân chuyên sâu giữa ngân hàng và doanh nghiệp sẽ tăng cường cam kết giữa các bên đối với mối quan hệ. Khi các mối quan hệ cá nhân mạnh mẽ và đa

cấp, mối quan hệ kinh doanh có nhiều khả năng sẽ được duy trì ngay cả khi có những thay đổi bất lợi về môi trường.

Ba là, trong mỗi giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển mối quan hệ, ngân hàng và doanh nghiệp theo đuổi những mục tiêu khác nhau. Mục tiêu thành công trong kinh doanh giữ vai trò là động lực của mối quan hệ, trong khi mục tiêu thành công của mối quan hệ hướng tới sự hợp tác lâu dài và ổn định. Do đó, ngân hàng cần nhận thức đúng đắn và rõ ràng các mục tiêu này để có giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy sự thành công của mối quan hệ ở từng giai đoạn.

Cuối cùng, ngân hàng cần luôn luôn giữ phong cách tương tác chủ động và cởi mở trong mối quan hệ với doanh nghiệp. Thực tế đã chứng minh, nếu ngân hàng và doanh nghiệp có cùng phong cách tương tác cởi mở hoặc chủ động ngay từ khi bắt đầu mối quan hệ, các giai đoạn phát triển của mối quan hệ càng rút ngắn và những mục tiêu thành công của mối quan hệ cũng nhanh chóng đạt được. ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Mohr, J. - Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques; Strategic Management Journal, Vol. 15. No.2. pp. 135-152.
2. Ellram, L. (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors; International Journal of Purchasing and Material Management, Voll. 31. No.2. p35-44.
3. Monczka, R. M. - Petersen, K. J. - Handfield, R. B. - Ragatz, G.L. (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, Decision Sciences, Vol. 29. No. 3. p 553-577.
4. Ford, D., (1980): The development of buyer-seller relationships in industrial markets, European Journal of Marketing, Vol. 14, No. 5/6, p339-354.
5. Schubert - Anikó Bódi (2011): "The conceptual model of success in buyer-supplier Relationships", Corvinus University of Budapest.