

# NGHIÊN CỨU SỨC MẠNH MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG-NHÂN VIÊN TẠI CÁC NGÂN HÀNG VIỆT NAM

Hồ Huy Tựu \*, Trần Thị Thanh Hà\*\*

Ngày nhận: 22/10/2015

Ngày nhận bản sửa: 9/11/2015

Ngày duyệt đăng: 25/01/2016

## Tóm tắt:

*Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của các biến số lợi ích cảm nhận của khách hàng đối với nhân viên, định hướng khách hàng của nhân viên, định hướng tương tác cá nhân của khách hàng và độ dài của mối quan hệ đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên, nhân tố quan trọng để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Kết quả phân tích từ 300 khách hàng cá nhân gửi tiền vào các ngân hàng cho thấy rằng tất cả bốn nhân tố trên đều có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên. Trong khi nghiên cứu về mối quan hệ khách hàng-nhân viên là quan trọng để xây dựng lòng trung thành đã được khẳng định ở một số nghiên cứu ở phương Tây, chủ đề này vẫn còn khá mới mẻ ở Việt Nam. Vì vậy, việc giới thiệu khái niệm sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên, cũng như khám phá ảnh hưởng của nhân tố đến nó là quan trọng, nhất là trong các bối cảnh thị trường của một nước đang phát triển, mới nổi như Việt Nam.*

**Từ khóa:** Mối quan hệ khách hàng-nhân viên, định hướng khách hàng của nhân viên, định hướng tương tác cá nhân của khách hàng.

## Study on the strength of the customer-service employee relationship at Vietnamese commercial banks

### Abstract:

*This study investigates the effects of perceived benefits from service employee, employee's customer orientation, customer's interpersonal orientation and relationship age on the strength of the customer-service employee relationship which is important to build customer loyalty. The analyses from 300 individual customers depositing money with commercial banks show that all four above factors positively impact the strength of the customer-service employee relationship. While the importance of the customer-service employee relationship in building customer loyalty has been confirmed in several studies in the Western countries, this topic is still quite new in Vietnam. Therefore, the introduction of the concept of the strength of the customer-service employee relationship as well as the exploration of its antecedents is important, especially in the context of an emerging country like Vietnam.*

**Keywords:** Customer-service employee relationship; employee's customer orientation; customer's interpersonal orientation.

## 1. Giới thiệu

Để xây dựng lòng trung thành của khách hàng, sự nhiệt tình phục vụ, ân cần đến quyền lợi khách hàng của nhân viên dựa trên một quan điểm hướng về khách hàng, qua đó tạo lập mối quan hệ vững chắc

và lâu bền khách hàng-nhân viên, đưa khách hàng gắn kết bền vững với doanh nghiệp là một hướng đi quan trọng (Bove & Johnson, 2000). Vai trò của mối quan hệ khách hàng-nhân viên đã được khẳng định trong những nghiên cứu gần đây liên quan đến các

dịch vụ khác nhau như khách sạn, nhà hàng (Castellanos-Verdugo & Veerapermal, 2009), ngân hàng (Gremler và cộng sự, 2001) và các dịch vụ khác (Gremler & Gwinner, 2000). Có khá nhiều nhân tố ảnh hưởng đến mối quan hệ khách hàng-nhân viên như lợi ích cảm nhận, thời gian mỗi quan hệ, cường độ quan hệ, sự tin tưởng, quan tâm của nhân viên, định hướng khách hàng, định hướng quan hệ, chất lượng dịch vụ... đã được khám phá, nhưng chứng cứ định lượng nói chung là khá khiêm tốn (Castellanos-Verdugo & Veerapermal, 2009; Gremler & Gwinner, 2000; Gremler & cộng sự, 2001).

Ở Việt Nam, nghiên cứu về vai trò của sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng, cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến mối quan hệ này là rất hạn chế, chủ yếu tập trung vào các yếu tố chất lượng dịch vụ (Lê Thụy Thủy Tiên & Hồ Huy Tựu, 2014). Khách hàng ngân hàng thường rất đa dạng, phong phú, sử dụng đa dạng dịch vụ với nhu cầu không đồng nhất và nhiều biến động (Đào Lê Kiều Oanh & Phạm Anh Thủy, 2012). Tuy nhiên, trong bối cảnh thị trường ngân hàng Việt Nam con non trẻ như hiện nay, chỉ có khoảng 10% dân số tham gia vào dịch vụ ở các ngân hàng, trong khi cạnh tranh giữa các ngân hàng đang diễn ra hết sức gay gắt (Nguyễn Tâm, 2011). Đặc biệt sự hiện diện của nhiều ngân hàng lớn nước ngoài như HSBC, ANZ, Stander Charter Bank,... có tiềm lực tài chính, kỹ thuật hiện đại và kinh nghiệm lâu năm đã đặt các ngân hàng thương mại Việt Nam vào vị thế cạnh tranh yếu. Vì vậy, các ngân hàng thương mại Việt Nam đã và đang không ngừng tìm kiếm các chiến lược kinh doanh mới, trong đó vai trò của marketing được nhấn mạnh, lấy nhân tố con người làm trọng tâm trong việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng (Nguyễn Văn Hân, 2008). Các nhân viên ngân hàng thường được đào tạo cẩn thận và khá chuyên nghiệp về nghiệp vụ, tuy nhiên mức độ chú ý và ý thức đúng vai trò của họ trong việc xây dựng mối quan hệ cá nhân với các khách hàng là khá hạn chế, do bối cảnh khá nhạy cảm của loại hình kinh doanh này trong điều kiện Việt Nam (Lê Thụy Thủy Tiên & Hồ Huy Tựu, 2014). Vì vậy, nghiên cứu này đóng góp thêm vào kho tàng tri thức chung, đặc biệt trong bối cảnh kinh doanh ngân hàng tại Việt Nam thông qua việc thảo luận và kiểm định ảnh hưởng của bốn nhân tố quan trọng bao gồm: lợi ích cảm nhận của khách hàng đối với nhân viên, định hướng khách hàng của nhân viên, định hướng tương tác cá nhân của khách hàng và độ dài của mối quan hệ đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên. Việc khám phá ảnh hưởng

của nhân tố này là quan trọng, nhất là trong các bối cảnh thị trường ngân hàng của các nước đang phát triển, mới nổi (Jayawardhena & cộng sự, 2008), như nền kinh tế Việt Nam.

## **2. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết**

### **2.1. Sức mạnh mối quan hệ nhân viên - khách hàng**

Sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên phục vụ thể hiện mức độ giao tiếp thường xuyên, tương tác qua lại, thái độ tích cực, chiều sâu cảm xúc, sự thân mật, tin cậy giữa khách hàng với nhân viên phục vụ (một hoặc một số nhân viên) trong một thời gian nhất định (Granovetter, 1973 trích trong Brass & cộng sự, 1998). Thái độ và cảm xúc tích cực của khách hàng đối với nhân viên có xu hướng quan trọng hơn đối với một tổ chức cung cấp dịch vụ vì nó sẽ chuyển hóa thành thái độ và cảm xúc tích cực đối với nhà cung cấp dịch vụ, do đó khi một khách hàng có quan hệ mật thiết với các nhân viên phục vụ, lòng trung thành của khách hàng đối với nhà cung cấp dịch vụ sẽ tăng lên (Beatty & cộng sự, 1996).

### **2.2. Lợi ích cảm nhận của khách hàng đối với nhân viên**

Lợi ích cảm nhận của khách hàng đối với nhân viên là sự đánh giá tổng thể của khách hàng về những kết quả có giá trị nhận khi giao dịch với nhân viên đó (Nielson, 1998). Lợi ích nhận được bao gồm giá trị khách hàng mong muốn như chất lượng sản phẩm, sự chăm sóc, giá trị hình ảnh, quan hệ giữa người và người, đó là sự kết hợp giữa giá trị chức năng, giá trị tình cảm và giá trị xã hội (Beatty & cộng sự, 1996; Molina & cộng sự, 2007). Vì vậy, để tối đa hóa giá trị cảm nhận của khách hàng, nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ phải tăng lợi ích nhận được, ví dụ như chất lượng sản phẩm dịch vụ, và/hoặc giảm chi phí của khách hàng, ví dụ như giá thanh toán, thời gian và công sức để mua, bên cạnh các lợi ích bổ sung mà đội ngũ nhân viên trao thêm cho họ thông qua giao tiếp và phục vụ.

Sự phát triển của mối quan hệ khách hàng-nhân viên phụ thuộc rất nhiều vào số lượng và bản chất của lợi ích mà các bên nhận được từ mối quan hệ, là điều kiện tiên quyết cho sự phát triển của mối quan hệ khách hàng-nhân viên, hay nhân viên chính là người có trách nhiệm chuyển lợi ích chính mà khách hàng mong muốn - đó là các giá trị dịch vụ cốt lõi, bên cạnh các lợi ích khác từ những nhân viên (Crosby & Stephens, 1987). Vì vậy, nếu các giá trị tăng thêm mà khách hàng nhận được từ mối quan hệ với nhân viên càng nhiều, họ có khuynh hướng duy trì mối quan hệ với nhân viên đó, thậm chí cả trong trường hợp họ nhận được ít lợi ích cốt lõi hơn so với

các nhà cung cấp dịch vụ khác (Sheth & Parvatiyar, 1995). Ví dụ, dịch vụ cốt lõi của khách hàng tiền gửi là được hưởng lãi suất tiền gửi cao, tuy nhiên, họ cũng có thể chấp nhận gửi tại một ngân hàng có mức lãi suất huy động tiền gửi thấp hơn các ngân hàng khác nếu được hưởng sự quan tâm, thông cảm, hỗ trợ, và chia sẻ... từ phía nhân viên giao dịch.

**H1:** Lợi ích mà khách hàng cảm nhận được từ nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên.

### **2.3. Độ dài thời gian của mối quan hệ**

Theo Dwyer và cộng sự (1987), theo thời gian, một mối quan hệ sẽ phát triển từ mức độ quen biết, đến gắn bó và sau cùng đạt đến giai đoạn ràng buộc cao nhất của mối quan hệ. Vì vậy, độ dài thời gian mối quan hệ thể hiện khoảng thời gian từ lúc mối quan hệ bắt đầu được hình thành cho đến khi kết thúc hoặc tiếp diễn đến hiện tại (Johnson và cộng sự, 1996). Độ dài thời gian có thể được biểu hiện bằng khoảng thời gian thực tế của mối quan hệ (Johnson và cộng sự, 1996), hoặc được diễn đạt cảm nhận về độ dài thời gian của mối quan hệ như “lâu nay”, “từ lâu”... (Cai & Smart, 2012). Theo thời gian, một khách hàng và nhân viên có cơ hội chuyển những giao dịch riêng lẻ, rời rạc thành mối quan hệ bền chặt, lâu dài dựa trên sự tương tác lặp lại (Czepiel, 1990). Thời gian mối quan hệ tác động tích cực đến sức mạnh của mối quan hệ bởi nó làm gia tăng sự tin tưởng lẫn nhau (Brass và cộng sự, 1998).

**H2:** Độ dài thời gian của mối quan hệ giữa khách hàng với nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên.

### **2.4. Định hướng tương tác cá nhân của khách hàng**

Định hướng tương tác cá nhân của khách hàng thể hiện kiểu mẫu của sự quan tâm và tiếp xúc với người khác của khách hàng và chi phối giới hạn quan hệ của họ với nhân viên phục vụ (Bove & Johnson, 2000). Chẳng hạn, trong khi một số khách hàng mong muốn một mối quan hệ gần gũi, kiểu bạn bè với nhân viên công ty, và chấp nhận những câu hỏi của nhân viên về sức khỏe, gia đình, một số khác lại cho rằng những câu hỏi đó mang tính riêng tư và chỉ hài lòng với quan hệ mang tính xã giao. Rõ ràng là không phải tất cả khách hàng đều mong muốn có quan hệ với nhân viên phục vụ (Castellanos-Verdugo & cộng sự, 2009).

Mối quan hệ giữa định hướng cá nhân của khách hàng và sức mạnh quan hệ khách hàng-nhân viên được khẳng định trong nghiên cứu của Gabbott (1996). Ông nhận thấy đặc tính cá nhân của khách

hàng quyết định mong muốn của họ về quan hệ với nhân viên phục vụ, rằng những khách hàng ôn hòa thường có xu hướng ủng hộ quan hệ cá nhân với nhân viên phục vụ, trong khi khách hàng hiếu thắng thường muốn được chủ động bắt đầu quan hệ với nhân viên, nhưng không muốn nhân viên chủ động bắt đầu quan hệ. Ngược lại, những người rụt rè thường dè chừng khi tiếp cận nhân viên phục vụ, không muốn nói chuyện về công việc của họ, ngại nói nhiều và thể hiện mong muốn tự phục vụ. Nghiên cứu của Gabbott (1996) cung cấp hàm ý về quan hệ giữa định hướng cá nhân của khách hàng và sức mạnh quan hệ nhân viên-khách hàng.

**H3:** Định hướng tương tác cá nhân của khách hàng có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên.

### **2.5. Định hướng khách hàng của nhân viên**

Thuật ngữ “định hướng khách hàng” trong ngữ cảnh quan hệ dịch vụ là việc đánh giá và nắm bắt nhu cầu của khách hàng để đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của khách hàng (Kotler & Armstrong, 2007). Theo đó, ngoài việc hiểu biết sâu sắc về sản phẩm, nhân viên còn hiểu được chính xác nhu cầu của khách hàng và thể hiện sự cảm thông đối với khách hàng, mang cá tính và phong cách của mình thích nghi với mong muốn của khách hàng.

Sự quan tâm, chăm sóc tới người khác của nhân viên phục vụ sẽ giúp phát triển sự tin tưởng dựa trên cảm xúc. Hành vi định hướng khách hàng này sẽ làm gia tăng sự hài lòng của khách hàng với nhân viên phục vụ, từ đó sự tin tưởng dành cho nhân viên càng cao (Bove & Johnson, 2000). Các nghiên cứu trước đây cũng nhận thấy rằng yếu tố then chốt tạo điều kiện cho sự phát triển một mối quan hệ khách hàng-nhân viên tích cực và lâu dài là định hướng khách hàng của nhân viên phục vụ (Beatty và cộng sự, 1996; Castellanos-Verdugo và cộng sự, 2009; William & Attaway, 1996).

**H4:** Định hướng khách hàng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên.

### **2.6. Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất**

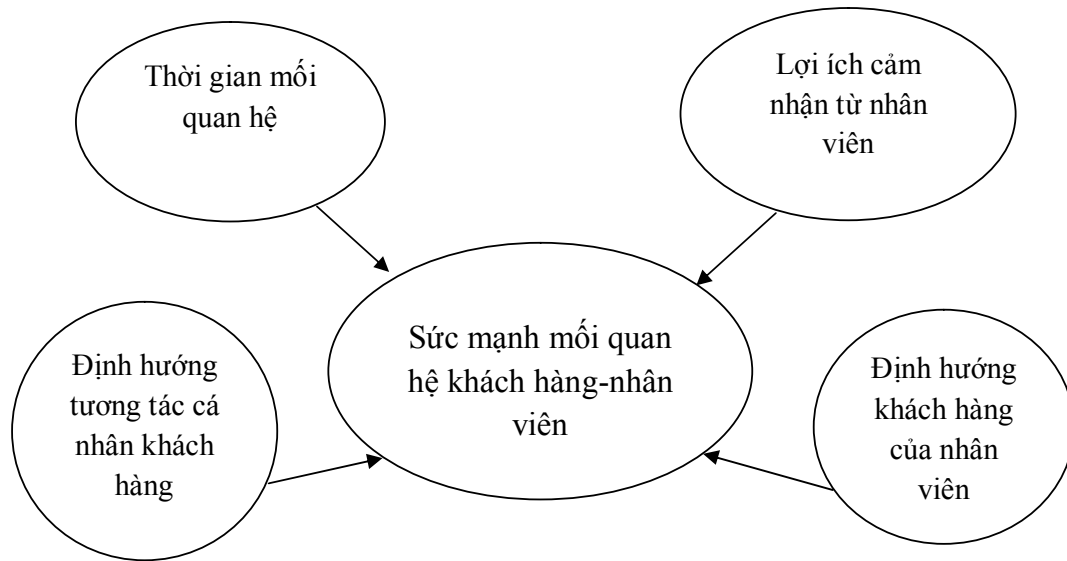
Từ cơ sở lý thuyết, mô hình nghiên cứu được đề nghị như trong Hình 1.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

### **3.1. Đặc điểm đối tượng khảo sát**

Tổng số 300 khách hàng gửi tiền cá nhân được khảo sát bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp sử dụng bảng câu hỏi điều tra tại tỉnh Khánh Hòa, nơi

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



có gần 40 chi nhánh các ngân hàng thương mại Việt Nam đang hoạt động. Các ngân hàng nước ngoài, quỹ tín dụng nhân dân và bảo hiểm tiền gửi không thuộc diện khảo sát. Trong đó, đa số là nữ (58,3%), đã lập gia đình (82%), với độ tuổi phổ biến từ 20 đến 60 (78,3%), có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên (81%). Nghề nghiệp của những người khảo sát là khá đa dạng từ làm kinh doanh (33%), cán bộ công chức nhà nước (25,0%), nhân viên văn phòng (13,7%), giáo viên (10,7%), cho đến buôn bán nhỏ (10,3%) và các đối tượng khác. Mức thu nhập hàng tháng phổ biến từ 10 triệu trở lên (76,4%). Các khách hàng có quan hệ với khá nhiều ngân hàng, trong đó nhiều nhất là từ 2 đến 3 ngân hàng (57,3%), đặc biệt số người có quan hệ đến 4 hoặc 5 ngân hàng trở lên cũng khá đông (14,3%). Việc khách hàng phân chia số dư của các khoản tiền gửi vào nhiều ngân hàng khác nhau thể hiện khuynh hướng phân tán rủi ro, đồng thời tận dụng các chính sách lãi suất cũng như chính sách chăm sóc khách hàng ưu đãi tại các ngân hàng khác nhau. Qua đó, khách hàng có sự đánh giá khách quan về mức độ quan tâm chăm sóc khác nhau của các ngân hàng. Sau một thời gian gửi tiết kiệm, trên cơ sở đánh giá mối quan hệ với các nhân viên ở các ngân hàng khác nhau, khách hàng sẽ có sự chuyển dịch số dư tiền gửi giữa các ngân hàng.

### 3.2. Thang đo

Các thang đo được kế thừa và phát triển từ các nghiên cứu trước đây, chẳng hạn lợi ích khách hàng cảm nhận được từ nhân viên ngân hàng (Beatty & cộng sự, 1996; Molina và cộng sự, 2007), định hướng khách hàng của nhân viên (Jayawardhena và cộng sự, 2008; Williams & Attaway, 1996), thời

gian của mối quan hệ (Johnson và cộng sự, 1996; Cai & Smart, 2012), định hướng tương tác cá nhân của khách hàng (Cohen, 1967) và sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên (Levin & Cross, 2004) để xây dựng các thang đo các biến số trong mô hình trên thang đo Likert 5 điểm từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý, đến 5 = Hoàn toàn đồng ý. Các mục hỏi được báo cáo trong nghiên cứu này đã được sàng lọc qua ý kiến chuyên gia và kiểm định thử, và vì vậy Bảng 1 chỉ mô tả các mục hỏi sau cùng được sử dụng, trong đó XYZ là tên ngân hàng cụ thể được yêu cầu đánh giá.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Đánh giá độ tin cậy và giá trị của các thang đo

Để đánh giá độ tin cậy và độ giá trị các thang đo, một phân tích nhân tố khám phá EFA được thực hiện nhằm loại bỏ các biến không tốt, khám phá cấu trúc dữ liệu, đồng thời đánh giá độ giá trị hội tụ và phân biệt của các thang đo. Sau đó, phân tích độ tin cậy được thực hiện. Kết quả phân tích EFA cho các biến độc lập thể hiện sự phù hợp so với cỡ mẫu ( $KMO = 0,782$ ;  $p < 0,05$ ), với 4 nhân tố được trích rút ra như dự kiến với trọng số nhân tố khá cao ( $> 0,71$ ), và tổng phương sai trích là  $71,754\% > 50\%$  đạt yêu cầu. Kết quả này cho thấy giá trị phân biệt và hội tụ của các thang đo các biến độc lập đều đạt yêu cầu với độ tin cậy khá cao ( $\alpha > 0,71$ ). Phân tích EFA cho biến phụ thuộc sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên thể hiện sự phù hợp với dữ liệu ( $KMO = 0,783$ ;  $p < 0,05$ ) và có một nhân tố được hình thành với 5 biến quan sát có trọng số nhân tố đều lớn hơn 0,71, và độ tin cậy cao ( $\alpha = 0,841$ ).

### 4.2. Phân tích hồi quy bội

Trước khi phân tích hồi quy, một phân tích tương

**Bảng 1: Bảng các biến quan sát**

<b>Nhân tố</b>	<b>Biến cần đo</b>
Lợi ích khách hàng cảm nhận được từ nhân viên	Các sản phẩm dịch vụ cung cấp của XYZ đúng như sự mong đợi của tôi
	Các nhân viên của XYZ mang lại cho tôi những giá trị hình ảnh tốt đẹp
	Tôi cảm thấy giá trị khi giao dịch với các nhân viên của XYZ
	Các nhân viên của XYZ làm tôi cảm thấy mình quan trọng hơn
Thời gian của mối quan hệ	Tôi giao dịch liên tục với XYZ trong một thời gian dài
	So với các ngân hàng khác, mức độ giao dịch của tôi với XYZ lâu năm hơn
	Tôi chủ động hỏi chuyện với nhân viên ngân hàng khi giao dịch
Định hướng tương tác cá nhân của khách hàng	Tôi sẵn sàng trao đổi thông tin cá nhân khi làm việc với nhân viên ngân hàng
	Tôi muốn nhận được sự tư vấn rõ ràng trước khi đồng ý cho nhân viên ngân hàng thực hiện thao tác
	Tôi thích nhân viên ngân hàng vừa trò chuyện vừa thao tác nghiệp vụ
Định hướng khách hàng của nhân viên	Nhân viên ngân hàng XYZ luôn thể hiện sự quan tâm đến các nhu cầu của tôi
	Sự quan tâm của nhân viên ngân hàng XYZ mang tính tự nhiên, không phải do yêu cầu công việc
	Nhân viên ngân hàng XYZ luôn cung cấp những thông tin dịch vụ hữu ích cho tôi
	Nhân viên ngân hàng XYZ luôn đưa ra những giải pháp hữu ích giúp tôi giải quyết vấn đề
Sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên	Ngoài những vấn đề liên quan đến công việc, nhân viên ngân hàng XYZ vẫn giúp đỡ tôi nhiệt tình.
	Tôi có mối quan hệ rất gần gũi với nhân viên Ngân hàng
	Khi có vấn đề quan trọng, tôi thích gặp trực tiếp với nhân viên ngân hàng để trao đổi
	Các cuộc trao đổi/ gặp gỡ giữa tôi và các nhân viên ngân hàng là thân thiện, gần gũi và hiệu quả
	Cường độ tiếp xúc và giao dịch giữa tôi và các nhân viên ngân hàng là khá cao
	Có thể nói rằng mối quan hệ của tôi với các nhân viên ngân hàng là tin cậy và lâu bền

quan giữa các biến độc lập và phụ thuộc được thực hiện. Kết quả cho thấy rằng tất cả bốn biến độc lập đều có tương quan dương có ý nghĩa thống kê đối với biến phụ thuộc. Vì vậy, phân tích hồi quy giữ lại tất cả bốn biến độc lập như mô hình đề xuất. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy  $R^2$  bằng 60.2%, có ý nghĩa thống kê ( $F = 20,067$ ;  $p < 0.05$ ) cho thấy mô hình là phù hợp với dữ liệu. Từ bảng 3, cho thấy rằng tất cả các hệ số hồi quy đều dương và có ý nghĩa thống kê ở mức  $p < 0,05$ . Vì vậy, có thể khẳng định rằng cả 4 giả thuyết đề nghị đều được ủng hộ bởi dữ liệu, tức là lợi ích mà khách hàng cảm nhận được từ nhân viên, thời gian mối quan hệ giữa khách hàng với nhân viên, định hướng tương tác cá nhân của khách hàng, và định hướng khách hàng của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên.

## 5. Thảo luận kết quả và hàm ý ứng dụng

### 5.1. Tóm lược kết quả và thảo luận

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của các biến số giá trị cảm nhận của khách hàng đối với nhân viên, định hướng khách hàng của nhân viên,

định hướng tương tác cá nhân của khách hàng và độ dài của mối quan hệ đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng-nhân viên, nhân tố quan trọng để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Kết quả phân tích đã cho thấy rằng tất cả bốn nhân tố đều có ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ khách hàng-nhân viên ngân hàng; trong đó yếu tố định hướng khách hàng của nhân viên tác động mạnh nhất, tiếp đến là lợi ích khách hàng cảm nhận từ nhân viên, thời gian mối quan hệ và cuối cùng là định hướng tương tác cá nhân của khách hàng.

Kết quả nghiên cứu có sự tương đồng cao so với các nghiên cứu trước đây trên thế giới. Cụ thể, lợi ích khách hàng cảm nhận có ảnh hưởng dương đến mối quan hệ giữa khách hàng- nhân viên (Castellanos-Verdugo và cộng sự, 2009; Mummalaneni, 1987; Sheth & Parvatiyar, 1995). Tồn tại các liên kết dương giữa mối quan hệ giữa khách hàng- nhân viên với thời gian mối quan hệ (Brass và cộng sự, 1998), định hướng tương tác cá nhân của khách hàng (Gremler & Gwinner, 2000; Gabbott, 1996), định hướng khách hàng của nhân viên (Beatty và cộng sự, 1996; Gremler & cộng sự, 2001; William

**Bảng 2: Kết quả phân tích nhân tố EFA cho các thang đo độc lập**

Các biến quan sát	Nhân tố			
	Định hướng khách hàng của nhân viên	Lợi ích khách hàng cảm nhận được từ nhân viên	Thời gian của mối quan hệ	Định hướng tương tác cá nhân của khách hàng
ĐHNV9	0,837			
ĐHNV4	0,834			
ĐHNV1	0,812			
ĐHNV8	0,792			
ĐHNV2	0,752			
LICN3		0,859		
LICH2		0,850		
LICN1		0,728		
LICN4		0,712		
TGMQH2			0,903	
TGMQH1			0,889	
ĐHKH1				0,823
ĐHKH2				0,820
ĐHKH3				0,801
ĐHKH4				0,792
<b>Cronbach's</b>	<b>0,823</b>	<b>0,789</b>	<b>0,678</b>	<b>0,811</b>

**Bảng 3: Kết quả hồi quy Sức mạnh mối quan hệ**

Biến số độc lập	Hệ số chưa chuẩn hóa	Sai số chuẩn	Hệ số chuẩn hóa	Thống kê t	Mức ý nghĩa
Hằng số	0,000	0,036		0,000	1,000
Định hướng của NV	0,590	0,036	0,590	16,173	0,000
Lợi ích khách hàng cảm nhận từ nhân viên	0,458	0,036	0,458	12,566	0,000
Thời gian mỗi quan hệ	0,201	0,036	0,201	5,519	0,000
Định hướng của khách hàng	0,095	0,036	0,095	2,598	0,010

Ghi chú:  $R^2 = 0,602$ ;  $F = 20,067$ ;  $p < 0.05$ .

& Attaway, 1996). Sự tác động của định hướng khách hàng của nhân viên đến mối quan hệ khách hàng-nhân viên là mạnh hơn so với các nhân tố khác. Điểm khác biệt ở đây là các biến số này được kiểm định trong bối cảnh kinh doanh ngân hàng ở một nước đang phát triển, mới nổi, Việt Nam và nhấn mạnh đến vai trò của biến số sức mạnh mối quan hệ khách hàng- nhân viên.

### 5.2. Các hàm ý ứng dụng

Việc duy trì các khách hàng đang có quan hệ tại ngân hàng sẽ có lợi về kinh tế hơn là việc liên tục tìm kiếm những khách hàng mới (Sheth và Parvitiyar, 1995), vì vậy xây dựng và duy trì những mối quan hệ khách hàng dài hạn là vấn đề cốt lõi duy trì sự hoạt động ổn định của doanh nghiệp (Ennew & Binks, 1996). Để các chính sách đó trở thành công

cụ hữu ích trong việc duy trì khách hàng hiện hữu, việc xây dựng mối quan hệ mạnh khách hàng-nhân viên có vai trò rất quan trọng.

Kết quả nghiên cứu cho thấy định hướng khách hàng của nhân viên có tác động mạnh nhất đến mối quan hệ khách hàng- nhân viên. Vì thế, tất cả các giải pháp liên quan đến định hướng khách hàng của nhân viên sẽ có tác động mạnh nhất đến sức mạnh mối quan hệ này. Hầu hết các nhân viên khi được tuyển dụng vào ngân hàng, đặc biệt là ở vai trò kinh doanh đều đã được trang bị những kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp. Tuy nhiên, họ cũng cần ý thức nhiều hơn trong việc quan tâm, chăm sóc khách hàng tiếp xúc hàng ngày thông qua hoạt động giao dịch tại ngân hàng. Mối quan hệ khách hàng- nhân viên ngân hàng phát huy tác dụng cao nhất khi có những nhân viên tận tâm và nhiệt tình với công việc, xem

mối quan hệ với khách hàng như là mối quan hệ của người thân trong gia đình để có cách tư vấn, giúp đỡ vấn đề của khách hàng nhiệt tình.

Lợi ích khách hàng cảm nhận đối với nhân viên chính là đánh giá khách quan của khách hàng về những giá trị mà nhân viên dành cho họ. Đây là nhân tố có tầm quan trọng thứ hai, ảnh hưởng đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng- nhân viên ngân hàng. Hiện nay, hầu hết các ngân hàng đều có bộ phận hoặc tổ tư vấn và chăm sóc khách hàng, bộ phận này cần thiết lập mối quan hệ tốt với khách hàng thông qua các chương trình tặng quà, gửi lời chúc, thông báo các chính sách tiền gửi mới, hỗ trợ, đáp ứng tốt mọi yêu cầu của khách hàng, giải đáp, giải quyết nhanh chóng mọi thắc mắc, khiếu nại của khách hàng... nhằm tạo mối quan hệ gần gũi và chặt chẽ với khách hàng. Bên cạnh đó, các ngân hàng cần chú trọng áp dụng công nghệ hiện đại để phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn, tăng cường công tác thông tin và hỗ trợ sử dụng dịch vụ cho khách hàng thông qua tin nhắn giúp khách hàng nắm bắt kịp thời, đầy đủ, chính xác thông tin về sản phẩm dịch vụ của ngân hàng, từ đó khách hàng lựa chọn sản phẩm dịch vụ phù hợp.

Những khách hàng có mối quan hệ lâu năm thường là những khách hàng có mối quan hệ tốt với nhân viên ngân hàng, vì vậy ngân hàng cần quan tâm đến nhóm khách hàng thân thiết này, thậm chí khi khối lượng giao dịch của họ không lớn bằng các nhóm khách hàng khác. Mỗi khách hàng với mỗi tính cách, mỗi đặc tính cá nhân riêng nhưng khi đến giao dịch tại ngân hàng đều có nhu cầu trao đổi thông tin. Vì khách hàng sẵn sàng trao đổi thông tin cá nhân khi được hỏi và cảm thấy thích thú nếu nhân

viên ngân hàng vừa thao tác nghiệp vụ vừa trò chuyện với khách hàng (trong một thời gian cho phép). Điều này giúp khách hàng không cảm thấy khó chịu khi chờ đợi. Vì vậy, đối với những yêu cầu xử lý giao dịch ít có độ phức tạp, nhân viên ngân hàng có thể kết hợp hỏi thăm sức khỏe, hỏi chuyện xung quanh công việc của khách hàng.

### 5.3. Kết luận và hạn chế

Mục đích của nghiên cứu này là kiểm định và thảo luận các nhân tố tác động đến mối quan hệ giữa khách hàng-nhân viên trong bối cảnh kinh doanh ngân hàng tập trung vào 4 biến số chính: lợi ích khách hàng cảm nhận, thời gian mỗi quan hệ, định hướng tương tác cá nhân của khách hàng và định hướng khách hàng của nhân viên đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng tiền gửi cá nhân với nhân viên ngân hàng. Kết quả phân tích khẳng định rằng bốn nhân tố này đều có ảnh hưởng tích cực đến sức mạnh mối quan hệ giữa khách hàng- nhân viên. Nghiên cứu đã có đóng góp nhất định cả lý luận lẫn thực tiễn trong việc giới thiệu và kiểm định các biến số khá mới mẻ vào bối cảnh kinh doanh ngân hàng tại Việt Nam. Điều này làm cho nghiên cứu có một ý nghĩa nhất định, góp phần củng cố và hoàn thiện hơn nữa việc áp dụng các lý thuyết về mối quan hệ giữa khách hàng- nhân viên vào bối cảnh kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, nghiên cứu này có những hạn chế liên quan đến đối tượng khảo sát chỉ tập trung khách hàng cá nhân gửi tiền, cũng như chưa khảo sát các biến số khác có tiềm năng ảnh hưởng đến sức mạnh mối quan hệ khách hàng- nhân viên như cảm nhận rủi ro, sự tin tưởng... □

### Tài liệu tham khảo

- Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E. & Lee, J. (1996), 'Customer-sales associate retail relationships', *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Bove, L.L. & Johnson, L.W. (2000), 'A customer-service worker relationship model', *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491-511.
- Brass, D.J., Butterfield, K.D. & Skaggs, B.C. (1998), 'Relationships and unethical behavior: a social network perspective', *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Cai, J. & Smart, A. (2012), 'Innovation exploitation, exploration and supplier network', *The XXIII ISPIM Conference*, Barcelona, Spain. The publication is available to ISPIM members at [www.ispim.org](http://www.ispim.org)
- Castellanos-Verdugo, M. & Veerapermal, N. (2009), 'The employee-customer relationship quality: Antecedents and consequences in the hotel industry', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 251-274.
- Cohen, J.B. (1967), 'An interpersonal orientation to the study of consumer behavior', *Journal of Marketing Research*, 4(August), 270-278.
- Crosby, L.A. & Stephens, N. (1987), 'Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry', *Journal of Marketing Research*, 24 (November), 404-411.

- Czepiel, J.A (1990), 'Service encounters and service relationships: implications for research', *Journal of Business Research*, 20(1), 13-15.
- Đào Lê Kiều Oanh & Phạm Anh Thủy (2012), 'Vai trò phát triển dịch vụ phi tín dụng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam', *Tạp chí phát triển và hội nhập*, 6(16), 32-38.
- Dwyer, F.R, Schurr, P.H & Oh, S. (1987), 'Developing buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Ennew, C.T. & Binks, M.R. (1996), 'The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK', *British Journal of Management*, 7(3), 219-230.
- Gabbott, M. (1996), 'The importance of interpersonal orientation in assessing the human vs. technology in services', Working Paper, *Centre for Quality and Services Management*, University College Dublin.
- Gremler, D.D. & Gwinner, K.P. (2000), 'Customer-employee rapport in service relationships', *Journal of Service Research*, 3 (August), 82-104.
- Gremler, D.D., Gwinner, K.P. & Brown, S.W. (2001), 'Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships', *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-59.
- Jayawardhena, A., Farrell, M. & Sharma, A. (2008), 'The impact of employees' customer orientation and service orientation behaviours on customers' service evaluation', *Academy of Marketing Science Conference Vancouver*, 28(31), 1-38.
- Johnson, J.L, Cullen, J.B, & Tomoaki, S. (1996), 'Opportunistic tendencies in IJVs with the Japanese: The effects of culture, shared decision making and relationship age', *The International Executive*, 38(1), 79-94.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2007), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, UK.
- Lê Thụy Thủy Tiên & Hồ Huy Tựu (2014), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến mối quan hệ khách hàng và nhân viên tại ngân hàng TMCP Kiên Long-chỉ nhánh Rạch Giá', *Tạp chí Kinh tế- Kỹ thuật*, 7(3), 22-30.
- Levin, D.Z. & Cross, R. (2004), 'The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer', *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Molina, A., Martin-Consuegra, D. & Esteban, A. (2007), 'Relational benefits and customer satisfaction in retail banking', *International Journal of Bank Marketing*, 25(4), 253-271.
- Mummalaneni, V. (1987), 'The influence of a close personal relationship between the buyer and the seller on the continued stability of their role relationship', unpublished Doctor of Philosophy Thesis, The Pennsylvania State University, Philadelphia, PA.
- Nguyễn Tám (2011), 'Cạnh tranh phát triển dịch vụ ngân hàng hiện đại trên thị trường tài chính', *Tạp chí Ngân hàng*, 12, 45-50.
- Nguyễn Văn Hân (2008), 'Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam', *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Đại học Đà Nẵng, 6(29), 94-100.
- Nielson, C.C. (1998), 'An empirical examination of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships', *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 441-463.
- Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (1995), 'Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Williams, M.R. & Attaway, J.S. (1996), 'Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(4), 33-52.

---

### Thông tin tác giả:

\***Hồ Huy Tựu**, Tiến sỹ Marketing

- Tổ chức tác giả công tác: Khoa Kinh tế, Trường Đại học Nha Trang.

- Địa chỉ Email: [tuu\\_hohuy@yahoo.com](mailto:tuu_hohuy@yahoo.com)

\*\* **Trần Thị Thanh Hà**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Ngân hàng BIDV, Chi nhánh Khánh Hòa.

- Địa chỉ Email: [hattt2@bidv.com.vn](mailto:hattt2@bidv.com.vn)