

Ứng dụng mô hình phương trình cấu trúc trong phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Nguyễn Văn Thủy

Ngày nhận: 09/10/2017

Ngày nhận bản sửa: 18/10/2017

Ngày duyệt đăng: 24/10/2017

Chiến lược lấy khách hàng là trung tâm là chiến lược quan trọng hàng đầu của các ngân hàng Việt Nam hiện nay. Sự hiểu biết toàn diện về hành vi, nhu cầu, lợi ích của khách hàng là nền tảng cho lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua việc nhận diện, đánh giá cơ hội, cải thiện và duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng đồng thời nâng cao giá trị khách hàng tạo ra mối quan hệ bền vững với khách hàng. Triển khai thành công giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (Electric Customer Relationship Management- eCRM) được các ngân hàng kỳ vọng là giải pháp tối ưu gia tăng khả năng hiểu và tiếp cận khách hàng tốt hơn từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của ngân hàng. Tuy nhiên tỷ lệ triển khai thành công eCRM tại các ngân hàng trên thế giới cũng như ở Việt Nam thường không cao do giải pháp eCRM là giải pháp lớn, phức tạp, chi phí cao và nhiều rủi ro trong quá trình triển khai. Các ngân hàng đã triển khai eCRM thường không đạt được thành công như mong đợi. Nghiên cứu này ứng dụng mô hình phương trình cấu trúc để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, từ đó khuyến nghị cho ngân hàng các nguồn lực cần chuẩn bị tốt trước khi triển khai giải pháp eCRM.

Từ khóa: Quản trị quan hệ khách hàng điện tử (eCRM), nhân tố thành công quan trọng (CSF), phương trình cấu trúc (SEM)

1. Giới thiệu

Mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực tài chính-ngân hàng đang ngày càng mạnh mẽ. Bất kỳ

một ngân hàng (NH) nào muốn tồn tại và phát triển bền vững trên thị trường, trước tiên phải có được một tập hợp khách hàng hiện hữu và thỏa mãn tối đa sự hài lòng của khách hàng hiện hữu, đồng thời phải phát triển nhanh chóng đội ngũ khách hàng tiềm năng và gia tăng giá trị khách hàng. Để làm được điều đó, các NH cần phải thỏa mãn tối đa các nhu cầu của khách hàng, thu thập được các thông tin đầy đủ của khách hàng để có được các chiến lược kinh doanh định hướng khách hàng tốt nhất. Điều đó đặt ra vấn đề là các NH cần làm thế nào để có thể sử dụng con người, công nghệ, quy trình quản lý một cách tối ưu để nắm bắt được bản chất của những lợi ích, hành vi, giá trị của khách hàng, từ đó đưa ra những hàng hóa, dịch vụ tốt nhất đáp ứng nhu cầu khách hàng mục tiêu của mình. Giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử (Electric Customer Relationship Management- eCRM) là giải pháp hệ thống thông tin toàn diện giúp NH phát hiện, xây dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ bền vững với khách hàng trên cơ sở định hướng khách hàng là trung tâm, nhằm tối ưu hóa lợi ích cho khách hàng và NH.

Mặc dù eCRM mang lại nhiều lợi ích cho các NH, nhưng để triển khai thành công giải pháp eCRM trên thực tế gặp phải nhiều khó khăn. Theo báo cáo thường niên của Gartner Group (2014), trên thế giới có tới gần 50% các dự án CRM/eCRM thất bại. Nguyên nhân xuất phát từ nhiều khía cạnh khác nhau như chiến lược eCRM của ngân hàng, quy trình kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, dữ liệu khách hàng, cam kết của lãnh đạo cấp cao trong quá trình triển khai... Mặt khác, giải pháp eCRM tại các NHTM là các giải pháp HTTT quản lý lớn, phức tạp, chi phí cao và nhiều rủi ro. Quy trình triển khai giải pháp eCRM cho các NHTM phức tạp, kéo dài, liên quan đến tất cả các bộ phận của ngân hàng. Do vậy, cần thiết có các nghiên cứu độc lập nhằm tìm hiểu, phân tích và đánh giá một cách khách quan quy trình triển khai, các nhân tố ảnh hưởng đến việc triển khai thành công giải pháp eCRM. Trên thế giới đã có khá nhiều các công trình nghiên cứu về quy trình triển khai thành công, các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công CRM/eCRM cho các NH. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu này chỉ tập trung

ở một giai đoạn của quy trình triển khai hoặc tập trung ở một vài nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp CRM/eCRM cho NH trong một phạm vi ngữ cảnh nhất định. Trong chừng mực nào đó các kết quả nghiên cứu trên có thể áp dụng được cho quá trình triển khai giải pháp eCRM cho các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam nhưng cần phải tính đến các yếu tố đặc thù của Việt Nam về luật pháp, văn hóa, xã hội, kinh tế, hạ tầng công nghệ... Trong khi đó, theo tìm hiểu của tác giả, các nghiên cứu trong nước hầu hết mới chỉ dừng lại ở tổng kết vai trò lợi ích của eCRM đối với các NH, hoặc kinh nghiệm triển khai eCRM ở một vài NH. Điều này cho thấy còn khoảng trống trong nghiên cứu tại môi trường Việt Nam cần nghiên cứu xác định các nhân tố và mức độ tác động của các nhân tố đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM Việt Nam.

Nghiên cứu này thực hiện nhằm mục đích xác định và kiểm định các nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM, kiểm định mối quan hệ giữa triển khai thành công giải pháp eCRM tới hiệu quả quan hệ khách hàng tại các NHTM Việt Nam, làm cơ sở để đề xuất các giải pháp cần tập trung để triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM Việt Nam hiện nay. Để thực hiện được mục tiêu này nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (Structural Equation Model- SEM) để phân tích tác động đồng thời của các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM. Số liệu phân tích được dựa trên kết quả khảo sát 308 thành viên tham gia vào quá trình triển khai giải pháp eCRM tại các NHTM Việt Nam đã triển khai giải pháp.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Giải pháp eCRM được coi là giải pháp hệ thống thông tin (HTTT). Quá trình triển khai giải pháp eCRM tại các NHTM được xem xét theo quá trình triển khai các giải pháp HTTT. Nghiên cứu dựa trên cơ sở áp dụng có điều chỉnh khung nghiên cứu các HTTT của Von Alan và cộng sự (2004). Trong đó, ngữ cảnh nghiên cứu là môi trường triển khai giải pháp eCRM tại các

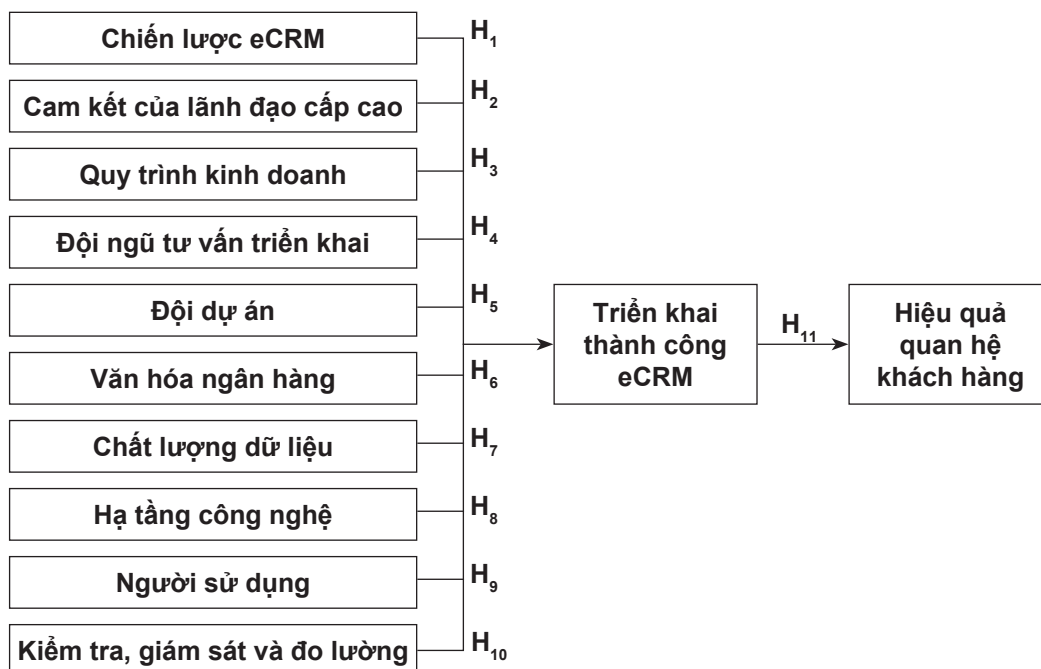
NHTM: Con người, tổ chức, công nghệ. Xuất phát từ các nhu cầu thực tiễn của các NHTM cần có một giải pháp eCRM toàn diện để quản lý và hỗ trợ hoạt động quản trị quan hệ khách hàng trong NH. Tuy nhiên, quá trình triển khai giải pháp eCRM phức tạp, chi phí triển khai lớn, tỷ lệ triển khai thành công giải pháp thấp, tạo ra khoảng trống nghiên cứu tìm hiểu các nhân tố tác động đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM. Nghiên cứu này thực hiện tổng quan các kết quả nghiên cứu đã công bố (được chi tiết tại mục 2.2), kết hợp phân tích thực trạng triển khai giải pháp eCRM tại các NHTM Việt Nam đã xác định các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM và các tiêu chí đo lường. Từ đó, xác định mô hình nghiên cứu, các giả thuyết nghiên cứu và tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Cơ sở tri thức trong khung nghiên cứu được thể hiện qua lý thuyết về giải pháp eCRM, khung triển khai thành công giải pháp eCRM và hệ thống các nhân tố tác động đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM.

2.2. Mô hình nghiên cứu

2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM
Dựa trên khung nghiên cứu các HTTT của Von Alan và cộng sự (2004), kết hợp với nghiên cứu tổng quan từ các kết quả nghiên cứu của Abd El Kader (2012), Maroofi và cộng sự (2012), Ganesamurthy và Amilan (2012), Wang (2011) và phân tích thực trạng triển khai giải pháp eCRM tại một số NHTM Việt Nam, nghiên cứu xác định 10 nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM bao gồm: (1) Chiến lược eCRM; (2) Cam kết của lãnh đạo cấp cao; (3) Quy trình kinh doanh; (4) Đội ngũ tư vấn triển khai; (5) Đội dự án; (6) Văn hóa ngân hàng; (7) Người sử dụng; (8) Chất lượng dữ liệu; (9) Hạ tầng công nghệ; (10) Kiểm tra, giám sát và đo lường.

2.2.2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu
Mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên 10 nhân tố được xác định ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM và tác động của triển khai thành công giải pháp eCRM tới hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM như trong hình 1.
Các giả thuyết nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Bảng 1. Các biến số và thang đo của mô hình nghiên cứu

Chiến lược eCRM (CL)	Chiến lược eCRM của NH: (CL1) thể hiện được triết lý lấy khách hàng làm trung tâm; (CL2) được định hướng theo chiến lược phát triển của NH; (CL3) xác định đầy đủ các mục tiêu cần đạt được; (CL4) được truyền thông tới các đơn vị của NH; (CL5) rõ ràng và đầy đủ.
Cam kết của lãnh đạo cấp cao (CK)	(CK1) Lãnh đạo cấp cao (LĐCC) cam kết thực hiện tái cấu trúc quy trình kinh doanh của NH; (CK2) LĐCC tham gia chỉ đạo, điều hành quá trình triển khai giải pháp eCRM; (CK3) LĐCC hỗ trợ xử lý các bất đồng, tranh chấp của các bộ phận trong quá trình triển khai giải pháp, phản ứng kịp thời đối với các phản ứng xấu của người sử dụng; (CK4) Tâm nhìn của lãnh đạo cấp cao NH về giải pháp eCRM; (CK5) LĐCC phê duyệt dự toán và kế hoạch triển khai giải pháp eCRM.
Quy trình kinh doanh (QT)	(QT1) Tái cấu trúc quy trình kinh doanh của NH lấy khách hàng làm trung tâm; (QT2) Quy trình kinh doanh của NH: được thiết kế đầy đủ; (QT3) được kiểm soát và đo lường đánh giá hiệu quả; (QT4) được NH ban hành và thực hiện chính thức; (QT5) được tài liệu hóa và nhất quán trên tất cả các kênh giao dịch với khách hàng.
Đội ngũ tư vấn triển khai (TV)	(TV1) Sự am hiểu về hoạt động kinh doanh của NH; (TV2) Sự am hiểu về khách hàng và quản trị quan hệ khách hàng tại NH; (TV3) Có kinh nghiệm triển khai giải pháp eCRM tại các NH; (TV4) Có phương pháp phân tích hệ thống tốt; (TV5) Có hoạt động hỗ trợ và bảo trì giải pháp eCRM tốt
Đội ngũ dự án (DA)	(DA1) Có đầy đủ nhân sự các đơn vị chức năng của NH tham gia; (DA2) Có trình độ chuyên môn cao và hiểu biết về quản trị quan hệ khách hàng; (DA3) Biết xác định đúng và đầy đủ các yêu cầu của các quy trình trong quản trị quan hệ khách hàng; (DA4) Có khả năng phối hợp tốt với nhà tư vấn triển khai; (DA5) Hiểu biết đánh giá và kiểm soát quy trình eCRM
Văn hóa ngân hàng (VH)	(VH1) Sự hợp tác của nhân viên NH trong quá trình triển khai giải pháp; (VH2) Sự sẵn sàng của nhân viên NH trong quá trình triển khai giải pháp; (VH3) Các quy trình phối hợp nội bộ của NH được quy định đầy đủ và văn bản hóa; (VH4) Sự nhận thức được lợi ích và tầm quan trọng của nhân viên NH về eCRM; (VH5) Đội ngũ nhân viên và các đơn vị chức năng đều hướng tới mục tiêu chung khi giải quyết các vấn đề phát sinh trong triển khai giải pháp eCRM
Chất lượng dữ liệu (DL)	(DL1) Dữ liệu đầy đủ và phù hợp với nhu cầu sử dụng; (DL2) được cập nhật kịp thời; (DL3) được cập nhật chính xác; (DL4) được tích hợp đồng bộ trên tất cả các kênh giao dịch; (DL5) An toàn trong lưu trữ, xử lý và sử dụng dữ liệu
Hạ tầng công nghệ (HT)	(HT1) Hạ tầng công nghệ trong NH phù hợp; (HT2) Hạ tầng công nghệ hiện đại và đồng bộ; (HT3) Hạ tầng công nghệ có tính an toàn bảo mật cao; (HT4) Hạ tầng công nghệ của NH có khả năng mở rộng; (HT5) Hạ tầng công nghệ liên tục được cập nhật.
Người sử dụng (SD)	(SD1) Mức độ hiểu biết về lợi ích giải pháp eCRM cho cá nhân và NH; (SD2) Mức độ hiểu rõ quy trình sử dụng hệ thống eCRM; (SD3) Mức độ tuân thủ quy trình thực hiện trong giải pháp eCRM của NH; (SD4) Khả năng thích ứng với các quy trình, công nghệ và yêu cầu mới; (SD5) Mức độ vận dụng linh hoạt ứng dụng công nghệ trong công việc
Kiểm tra, giám sát và đo lường (KT)	(KT1) Có kế hoạch kiểm tra, giám sát và đo lường trong quá trình triển khai; (KT2) Có ban kiểm tra, giám sát triển khai; (KT3) Tần suất các báo cáo tiến độ triển khai; (KT4) Tần suất các cuộc họp theo dõi tiến độ triển khai; (KT5) Có xây dựng các tiêu chí đo lường kết quả triển khai
Triển khai thành công eCRM (TC)	Đáp ứng được các mục tiêu đề ra của NH cho giải pháp (TC1); Giải pháp được triển khai đúng tiến độ (TC2); Chi phí triển khai giải pháp đảm bảo theo ngân sách dự toán (TC3); Giải pháp có đầy đủ tính năng đáp ứng theo yêu cầu thực tế của các đơn vị chức năng trong NH (TC4); Giải pháp được đưa vào sử dụng (TC5)

Biến số	Thang đo và kí hiệu
Hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng (HQ)	Sự hài lòng của khách hàng (HQ1); Lòng trung thành của khách hàng (HQ2); Sự tin tưởng của khách hàng (HQ3); Sự cam kết của khách hàng (HQ4); Sự sẵn lòng giới thiệu với người khác của khách hàng (HQ5); Chất lượng tổng thể của mối quan hệ khách hàng (HQ6)

Nguồn: Đề xuất của tác giả trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu tiền nhiệm

eCRM bao gồm H_1-H_{10} : Các nhân tố ảnh hưởng tích cực đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM.

Các nghiên cứu của Sivaraks và cộng sự (2011), Maroofi và cộng sự (2012) đã chỉ ra, triển khai thành công giải pháp eCRM sẽ giúp các NHTM cải thiện và nâng cao được hiệu quả quan hệ khách hàng. Giải pháp eCRM thành công là giải pháp nâng cao được hiệu quả quan hệ khách hàng, hay nói cách khác, hiệu quả quan hệ khách hàng chính là thước đo thành công quan trọng của giải pháp eCRM. Giả thuyết H_{11} : Triển khai thành công giải pháp eCRM tác động tích cực đến hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng tại các NHTM.

Việc đo lường các biến của mô hình nghiên cứu được mô tả trong Bảng 1. Hầu hết các thang đo được kế thừa từ các kết quả nghiên cứu quốc tế đã công bố như Gartner Inc (2001), Kim và cộng sự (2002); Goodhue và cộng sự (2002), Wilson và cộng sự (2002), Croteau và Li (2003), Alt và Puschmann (2004), Luis E. Mendoza và cộng sự (2007), King và Burgess (2008), King và Burgess (2008), Almotairi (2010), Wang (2011), Ganesamurthy và Amilan (2012), Wang (2011), Ganesamurthy và Amilan (2012), Esmaeilpour và Dashti (2013), Ali và cộng sự (2015). Trong đó có các thang đo CL_4 , CL_5 , CK_1 , VH_3 , VH_4 được nghiên cứu phát triển mới dựa trên kết quả nghiên cứu định tính quá trình triển khai giải pháp eCRM tại một số NHTM Việt Nam.

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp định lượng nhằm đưa ra những nhận định có tính cơ sở và số liệu minh chứng. Phương pháp nghiên cứu tổng quan dựa trên các kết quả nghiên cứu quốc tế đã công

bộ nhằm đưa ra những nhận định mang tính lý thuyết về mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Từ đó nghiên cứu thực hiện điều tra khảo sát và phân tích số liệu từ bảng hỏi các NHTM Việt Nam đã triển khai giải pháp eCRM để lấy số liệu phục vụ nghiên cứu định lượng. Dựa trên số liệu khảo sát, nghiên cứu sử dụng các công cụ kinh tế lượng để phân tích đánh giá mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

3.2. Mẫu và phương pháp phân tích số liệu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nên theo Hair (2006), kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng chính thức, đối với phân tích nhân tố khám phá EFA, cỡ mẫu tối thiểu phải gấp năm lần tổng số chỉ báo của các thang đo. Nghiên cứu này có 61 chỉ báo dùng trong phân tích nhân tố, do đó kích thước mẫu tối thiểu là $61 * 5 = 305$ quan sát. Để đảm bảo được cỡ mẫu nghiên cứu, đối tượng được nghiên cứu lựa chọn khảo sát là các thành viên tham gia vào quá trình triển khai giải pháp eCRM tại NHTM. Đây là nhóm đối tượng tốt nhất được NH lựa chọn tham gia triển khai dự án. Họ được coi là các chuyên gia có am hiểu tương đối đầy đủ về NH, các hoạt động kinh doanh của NH, các hoạt động liên quan đến quản trị quan hệ khách hàng của NH. Do đó, việc lựa chọn đối tượng khảo sát là các thành viên tham gia vào quá trình triển khai giải pháp eCRM tại các NH trong trường hợp này có thể chấp nhận được. Sự lựa chọn này cũng đã được nhiều nghiên cứu trên thế giới thực hiện trong các nghiên cứu của mình như Ganesamurthy và Amilan (2012), Al-Hudhaif (2011). Theo khảo sát định tính của nghiên cứu hiện có khoảng 10 NHTM Việt Nam đã và đang triển khai các giải pháp eCRM. Nghiên cứu thực hiện thiết kế bảng hỏi nghiên cứu, thực hiện khảo sát thử và khảo sát chính thức từ 01/2016- 03/2016. Kết quả thu

được 308 phiếu khảo sát hợp lệ phục vụ nghiên cứu định lượng chính thức.

Dựa trên số liệu khảo sát, nghiên cứu sử dụng các công cụ kinh tế lượng để phân tích đánh giá các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu: Đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, mô hình phương trình cấu trúc SEM.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Độ tin cậy của thang đo

Để đánh giá sự phù hợp của các biến khi đưa vào mô hình, nghiên cứu tiến hành kiểm tra độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha. Kết quả kiểm định thang đo bằng độ tin cậy Cronbach's Alpha loại đi các nhân tố “Quy trình kinh doanh” ($\alpha = 0,455$), “Người sử dụng hệ thống eCRM” ($\alpha = 0,394$), “Kiểm tra, giám sát và đo lường” ($\alpha = 0,419$) do có hệ số $\alpha < 0,6$. Ngoài ra, một số biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng $< 0,3$ cũng bị loại bỏ bao gồm: CL₅, CK₄, CK₅, DA₅, DL₄, VH₃, VH₅, HT₅, TC₅, HQ₆.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Nghiên cứu thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả 2 thang đo TV₄ và DL₅ tiếp tục bị loại bỏ do có trọng số nhân tố nhỏ hơn 0,4. Thực hiện phân tích nhân tố khám phá lần 2 thu được kết quả: hệ số KMO = 0,792, giá trị kiểm định Bartlett có ý nghĩa ($\text{sig} < 0,05$), 7 nhóm nhân tố Chiến lược eCRM, Cam kết của lãnh đạo cấp cao, Đội ngũ tư vấn triển khai, Đội ngũ dự án eCRM của NH, Văn hóa NH, Chất lượng dữ liệu, Hạ tầng công nghệ của NH được trích với tổng phương sai trích 60,837% từ 25 biến quan sát.

4.3. Phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình phương trình cấu trúc SEM

Nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khẳng định CFA với mô hình: có 7 nhân tố (25 biến quan sát) tác động tới triển khai thành công giải pháp eCRM (có 4 biến quan sát), triển khai

thành công eCRM tác động tới hiệu quả mối quan hệ khách hàng (5 biến quan sát). Kết quả biến quan sát DA₂ có trọng số là 0,473 nhỏ hơn tiêu chuẩn cho phép ($\geq 0,5$) để thang đo đạt giá trị hội tụ và thực hiện phân tích CFA lần 2. Kết quả thu được 24 thang đo của các biến “Chiến lược eCRM, Cam kết của lãnh đạo cấp cao, Đội ngũ tư vấn triển khai, Đội ngũ dự án eCRM của NH, Văn hóa NH, Chất lượng dữ liệu, Hạ tầng công nghệ của NH” đều không có mối tương quan giữa các sai số của biến quan sát nên đều đạt được tính đơn hướng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các khái niệm trong mô hình đạt được giá trị phân biệt.

Nghiên cứu thực hiện kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình phương trình cấu trúc SEM trên phần mềm AMOS, kết quả thu được mô hình phương trình cấu trúc SEM phù hợp với dữ liệu thị trường bao gồm 07 nhân tố đo lường bởi 24 tiêu chí “Chiến lược eCRM, Cam kết của lãnh đạo cấp cao, Dữ liệu, Đội ngũ dự án eCRM của NH, Đội ngũ tư vấn, Hạ tầng công nghệ, Văn hóa NH” ảnh hưởng thuận chiều đến “triển khai thành công giải pháp eCRM”. Đồng thời 07 nhân tố này giải thích được 51% biến thiên của “triển khai thành công giải pháp eCRM”. Mô hình SEM cũng chỉ ra “triển khai thành công giải pháp eCRM” tác động thuận chiều đến “hiệu quả mối quan hệ khách hàng” và giải thích được 15,3% biến thiên của “hiệu quả mối quan hệ khách hàng” tại các NHTM. Nghiên cứu sử dụng kiểm định Bootstrap với N=1000 kiểm định được mô hình SEM ước lượng có thể tin cậy được.

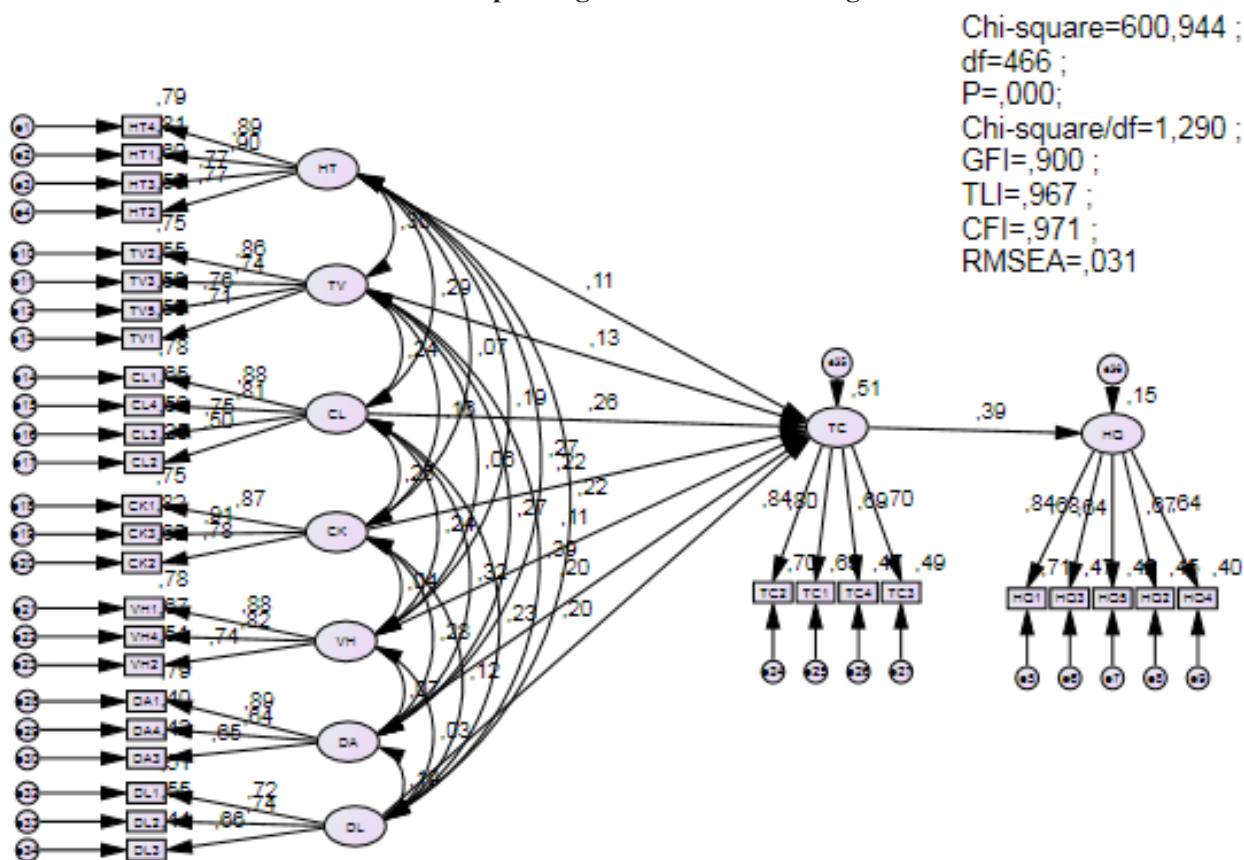
Bảng 2. Các trọng số chuẩn hoá SEM

		Estimate
TC <--- CL		0,256
TC <--- CK		0,219
TC <--- DL		0,204
TC <--- DA		0,197
TC <--- TV		0,135
TC <--- HT		0,113
TC <--- VH		0,109
HQ <--- TC		0,391

Bảng 3. Phương sai giải thích của mô hình (R²)

TC	0,510
HQ	0,153

Hình 2. Mô hình phương trình cấu trúc của nghiên cứu



4.4. Kết quả nghiên cứu

Theo kết quả của phân tích định lượng EFA,CFA và mô hình phương trình cấu trúc SEM nghiên cứu đã kiểm định chấp thuận các giả thuyết H₁, H₂, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₁₁; không chấp nhận giả thuyết H₃, H₉, H₁₀. Các kết quả nghiên cứu cụ thể là:

Khẳng định được 07 trên 10 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM Việt Nam với các hệ số hồi quy chuẩn hóa theo thứ tự: (1) Chiến lược eCRM (0,256); (2) Cam kết của lãnh đạo cấp cao (0,219); (3) Chất lượng dữ liệu (0,204); (4) Đội dự án eCRM của ngân hàng (0,197); (5) Đội ngũ tư vấn (0,1350); (6) Hạ tầng công nghệ (0,113); (7) Văn hóa ngân hàng (0,109). Các nhân tố này giải thích được 51% biến thiên của “triển khai thành công giải pháp eCRM”. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với các kết quả nghiên cứu đã công bố.

Đề xuất bổ sung một số biến quan sát như: (1)

Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng điện tử cần được truyền thông tới toàn thể các đơn vị trong ngân hàng trong nhân tố Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng điện tử; (2) Lãnh đạo cấp cao ngân hàng cam kết thực hiện tái cấu trúc quy trình kinh doanh của ngân hàng trong nhân tố Cam kết lãnh đạo cấp cao; (3) Sự nhận thức được lợi ích và tầm quan trọng của nhân viên ngân hàng về giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử trong nhân tố Văn hóa ngân hàng.

Tuy nhiên với dữ liệu khảo sát này thì các nhân tố Quy trình kinh doanh, Người sử dụng, Kiểm tra, giám sát và đo lường lại chưa cho thấy tác động đến triển khai thành công giải pháp eCRM do các số liệu khảo sát không đảm bảo ý nghĩa thống kê (hệ số Cronbach Alpha<0,6).

Khẳng định mối quan hệ tích cực giữa triển khai thành công giải pháp eCRM tới hiệu quả quan hệ khách hàng với hệ số hồi quy chuẩn hóa cao là 0,391.

5. Kết luận và một số khuyến nghị đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam

Triển khai thành công giải pháp eCRM nói riêng và các giải pháp ứng dụng CNTT là một thách thức lớn đối với các NHTM hiện nay bởi đây là các giải pháp lớn, phức tạp, chi phí cao, ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của ngân hàng và mức độ rủi ro trong triển khai rất lớn. Sử dụng mô hình phương trình cấu trúc SEM nghiên cứu đã xác định được 07 nhân tố ảnh hưởng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM bao gồm (1) *Chiến lược quản trị quan hệ khách hàng điện tử*; (2) *Cam kết của lãnh đạo cấp cao*; (3) *Dữ liệu*; (4) *Đội dự án*; (5) *Đội ngũ tư vấn*; (6) *Hạ tầng công nghệ*; (7) *Văn hóa ngân hàng*. Các nhân tố này giải thích được 51% biến thiên của “triển khai thành công giải pháp eCRM”. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, các thang đo đánh giá các nhân tố ảnh hưởng, triển khai thành công giải pháp eCRM, hiệu quả quản trị quan hệ khách hàng đều đạt được tính đơn hướng, hội tụ, độ tin cậy và giá trị phân biệt cao thể hiện qua các dữ liệu phân tích CFA và mô hình phương trình cấu trúc. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu đưa ra mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường với các chỉ số thống kê đạt chuẩn: Chi-square= 1,291; CFI= 0,971; TLI= 0,967; GFI= 0,900 > 0,9 và

RMSEA= 0,031 < 0,08. Kiểm định Bootstrap khẳng định mô hình SEM ước lượng được có thể tin cậy được.

Qua kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 nhân tố ảnh hưởng quan trọng đến triển khai thành công giải pháp eCRM tại các NHTM. Vì vậy, để có thể triển khai thành công giải pháp eCRM, các NHTM Việt Nam cần chuẩn bị kỹ lưỡng các nguồn lực trước khi triển khai giải pháp quản trị quan hệ khách hàng điện tử. Cụ thể là: (1) Cần xây dựng được chiến lược quản trị quan hệ khách hàng điện tử; (2) Có sự tham gia toàn diện của lãnh đạo cấp cao ngân hàng trong quá trình triển khai giải pháp; (3) Xây dựng được cơ sở dữ liệu toàn diện về khách hàng; (4) Xây dựng được đội dự án có trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm tốt; (5) Cần sự tư vấn của đội ngũ tư vấn triển khai có kinh nghiệm; (6) Chuẩn bị tốt hạ tầng công nghệ; (7) Xây dựng được văn hóa hợp tác, chia sẻ của toàn thể cán bộ nhân viên ngân hàng. Các nhóm nguồn lực này cần được tập trung vào 03 nhóm giải pháp lớn các NHTM Việt Nam cần chuẩn bị tốt trước và trong quá trình triển khai đó là *giải pháp về chiến lược eCRM, giải pháp về con người trong quá trình triển khai* (cam kết của lãnh đạo, đội ngũ tư vấn, đội dự án, văn hóa ngân hàng) và *giải pháp về công nghệ* (hạ tầng công nghệ, chất lượng dữ liệu). ■

Tài liệu tham khảo

1. Abd El Kader Nermine (2012), *E-customer relationship management readiness in the banking industry: the case of Egypt*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Middlesex University.
2. Al-Hudhaif (2011), “The critical success factors for implementation of customer relationship management in the banking sector of Saudi Arabia”, *Tạp chí Journal of Global Business Management*, Số 7(1), Trang: 1-7.
3. Ali Zaman, Ishaku Ishaya và Haslinda Hassan (2015), “The Critical Success Factors of e-CRM Implementation to Small and Medium Enterprises”.
4. Almotairi Mohammad AT (2010), *Evaluation of the Implementation of CRM in Developing Countries*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Brunel University Brunel Business School.
5. Alt Rainer và Thomas Puschmann (2004), “Successful practices in customer relationship management”, *Kỷ yếu hội thảo: System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on*, Trang 9 pp.
6. Croteau Anne-Marie và Peter Li (2003), “Critical success factors of CRM technological initiatives”, *Tạp chí Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Số 20(1), Trang: 21-34.
7. Esmaeilpour Majid và Fateme Razavi Dashti (2013), “Identifying and Ranking the Factors Affecting Electronic Customer Relationship Management Infrastructure in Small and Medium Enterprises”.
8. Ganesamurthy K. và S. Amilan (2012), “Critical success factors of CRM in banks”, *Tạp chí International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, Số 1(1), Trang: 43-48.
9. Gartner Group (2014), *Annual Reports 2001-2014*.
10. Gartner Inc (2001), “Eight building blocks of CRM: A framework for success”, *Tạp chí Gartner research*, Số 13, Trang: 1-4.
11. Goodhue, D.L., B.H. Wixom và H.J. Watson (2002), “Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way”, *Tạp chí MIS Quarterly Executive*, Số 1(2), Trang: 79-94.
12. Hair Joseph F (2006), *Multivariate data analysis 6th Edition*, Nhà xuất bản New Jersey.

13. Kim Hee-Woong, Gil-Hyung Lee và Shan Pan (2002), "Exploring the critical success factors for customer relationship management and electronic customer relationship management systems", *Tạp chí ICIS 2002 Proceedings*, Trang: 93.
14. King Stephen F và Thomas F Burgess (2008), "Understanding success and failure in customer relationship management", *Tạp chí Industrial Marketing Management*, Số 37(4), Trang: 421-431.
15. Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, Maria Perez và Ann a C. Griman (2007), "Critical success factors for a customer strategy", *Tạp chí Information Software Technology*, Số 49, Trang: 913-945
16. Maroofi Fakhraddin, Adel Darabi và Jila Torabi (2012), "Effects of e-CRM on Customer-Bank Relationship Quality and Results", *Tạp chí International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Số 2(3), Trang: 164-182.
17. Sivaraks Phavaphan, Donyaprueth Krairit và John C. S. Tang (2011), "Effects of e-CRM on customer-bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand", *Tạp chí The Journal of High Technology Management Research*, Số 22(2), Trang: 141-157.
18. Wang SIJIE (2011), "Identify the Critical Success Factors of CRM Implementation", *Tạp chí A study on Chinese Commercial Bank. Master of Science Thesis, Stockholm, Sweden*.
19. Wilson Hugh, Elizabeth Daniel và Malcolm McDonald (2002), "Factors for success in customer relationship management (CRM) systems", *Tạp chí Journal of marketing management*, Số 18(1-2), Trang: 193-219.

Thông tin tác giả

Nguyễn Văn Thủy, Nghiên cứu sinh
Học viện Ngân hàng
Email: thuynv81@gmail.com

Summary

The application of Structural Equation Model in analyzing factors affecting of Successful Implementation of Electric Customer Relationship Management in the Commercial Bank of Viet Nam

Customer-centric strategy is considered the top priority strategy of Vietnamese banks today. Comprehensive understanding about customer behavior, needs, and benefits is the foundation for sustainable competitive advantage through the identification, evaluation of opportunities, improvement and maintenance of good customer relationships, increase in customer value at the same time to create a lasting relationship. The successful deployment of electronic customer relationship management is eagerly anticipated by banks as the best solution to increase customer understanding and reach the bank competitiveness. However, the deployment of eCRM at banks around the world as well as in Vietnam often shows a relatively low rate of success due to the fact that eCRM solution is a large, complex, high cost and risky in the course of implementation Banks that have deployed eCRM often fail to achieve the expected results. With the use of a structural equation model throughout the research, the author analyzes factors that affect the successful deployment of eCRM solutions in Vietnamese commercial banks, thereby recommending necessary resources to be well prepared before deploying eCRM solution.

Keywords: Electronic Customer Relationship Management (eCRM), Critical Success Factors (CSF), Structural Equation Model (SEM).

Thuy Van Nguyen, Fellows
Banking Academy