

# KIỂM NGHIỆM MÔ HÌNH CỦA KING & GRACE (2012) VỀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI SỨC MẠNH THƯƠNG HIỆU BÊN TRONG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

**Nguyễn Thu Lan**

*Khoa Marketing, trường Đại học Kinh tế Quốc dân  
Email: lannt@neu.edu.vn, netherlands2023@yahoo.com*

Ngày nhận: 8/8/2016

Ngày nhận bản sửa: 24/8/2016

Ngày duyệt đăng: 25/11/2016

## **Tóm tắt:**

*Nghiên cứu này xem xét sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường định hướng quan hệ, môi trường xã hội hóa và tính mở tới sức mạnh thương hiệu bên trong tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng mô hình của King & Grace (2012) trên cơ sở thu thập ý kiến của những người làm việc tại các ngân hàng thương mại Việt Nam trên địa bàn Hà Nội theo phương pháp phỏng vấn nhóm tập trung và khảo sát bằng bảng hỏi hơn 200 nhân viên và người quản lý các ngân hàng thương mại Việt Nam tại Hà Nội. Kết quả cho thấy môi trường định hướng quan hệ và môi trường xã hội hóa có ảnh hưởng lớn tới cả cam kết với thương hiệu và hành động hướng tới thương hiệu của nhân viên. Vì vậy, các nhà quản lý ngân hàng cần thấy được những yếu tố môi trường làm việc là rất quan trọng trong việc hình thành thái độ và hành vi tích cực của nhân viên hướng tới thương hiệu ngân hàng mình.*

**Từ khóa:** cam kết với thương hiệu, hành động hướng tới thương hiệu, ngân hàng thương mại, sức mạnh thương hiệu bên trong.

## **Testing and applying the model of King & Grace (2012) about contextual factors effecting the internal brand strength at Vietnamese commercial banks**

### *Abstract:*

*This study examines the impact of relationship orientation, organizational socialization and employee receptiveness on the internal brand strength at Vietnamese commercial banks. The study employs the model of King & Grace (2012) and uses the primary data collected from the focus group interview with bank clerks at Vietnamese commercial banks in Hanoi and from a survey of more than 200 bank staff and managers. The findings show significant positive impact of relationship orientation and organizational socialization on both brand commitment and brand citizenship behaviour. Some implications are drawn for bank managers regarding the importance of the environment factors in shaping and developing bank staff's positive attitude and behavior toward its brand.*

*Key word: brand commitment, brand citizenship behavior, commercial banking, internal brand strength.*

### **1. Giới thiệu**

Ngành ngân hàng Việt Nam những năm gần đây phát triển mạnh mẽ do cường độ cạnh tranh trong ngành ngày càng cao và các ngân hàng nước ngoài tăng cường thâm nhập thị trường Việt Nam. Tình hình suy giảm chung của nền kinh tế và sự phá sản

của các công ty bắt đầu từ năm 2007, đặc biệt từ năm 2012 cho tới gần đây, đã khiến ngành ngân hàng trải qua thời kỳ khủng hoảng với mức tăng trưởng tín dụng thấp và hàng loạt vụ sáp nhập các ngân hàng nhỏ vào ngân hàng lớn. Để đối phó với sức ép ngày càng tăng và những khó khăn trong tình trạng suy

giảm chung của nền kinh tế, các ngân hàng trong nước đã thực hiện nhiều giải pháp mang tính chiến lược như tăng vốn điều lệ, nâng cao năng lực quản trị, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiện đại hóa công nghệ. Bên cạnh đó, các ngân hàng trong nước đều quan tâm đến việc xây dựng và phát huy lợi thế cạnh tranh, lợi thế về chi phí (cạnh tranh lãi suất), lợi thế khác biệt hóa (cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ, thương hiệu...) hay lợi thế về thời gian (quy trình, thủ tục...).

Tuy nhiên, do đặc tính vô hình của dịch vụ ngân hàng nên khả năng bảo hộ sở hữu trí tuệ là rất khó khăn. Các nhà quản lý ngân hàng nhận thấy thực tế trong quá trình tiếp cận và chinh phục khách hàng, phát triển và giữ chân khách hàng, nhân viên ngân hàng đặc biệt là các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng khi là nhân tố tích cực sẽ tạo được ảnh hưởng rất lớn tới khách hàng trong việc nhận biết thương hiệu ngân hàng, lựa chọn ngân hàng và các dịch vụ ngân hàng. Điều đó cho thấy việc xây dựng thương hiệu bên trong ngân hàng hướng tới chính các nhân viên ngân hàng, đặc biệt là những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng là rất quan trọng, sẽ là cơ sở để tác động tới khách hàng bên ngoài. Vì vậy, nghiên cứu về sức mạnh thương hiệu bên trong và các yếu tố ảnh hưởng có ý nghĩa lớn về mặt thực tiễn.

Về lý luận, hiện tại ở Việt Nam, phát triển sức mạnh thương hiệu bên trong tổ chức là một vấn đề mới, chưa có nhiều nghiên cứu quan tâm. Trên tinh thần đó, bài viết muốn bổ sung cơ sở lý luận vững chắc cho những hoạt động quản trị quan trọng trong lĩnh vực ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay là “quản trị thương hiệu” và “quản trị con người”. Vì vậy, mô hình nghiên cứu của King & Grace (2012) về các yếu tố ảnh hưởng tới sức mạnh thương hiệu bên trong doanh nghiệp được giới thiệu và ứng dụng trong lĩnh vực ngân hàng thương mại Việt Nam. Thông qua đó, tác giả kiểm nghiệm mức độ ảnh hưởng của nhóm yếu tố môi trường làm việc và đặc tính cá nhân nhân viên tới thái độ và hành vi của nhân viên tới thương hiệu ngân hàng mình.

## **2. Khái niệm về sức mạnh thương hiệu bên trong và mô hình của King & Grace (2012) về các yếu tố ảnh hưởng tới sức mạnh thương hiệu bên trong doanh nghiệp**

### **2.1. Khái niệm về sức mạnh thương hiệu bên trong**

Burmann, Zeplin & Riley (2009) cho rằng sức

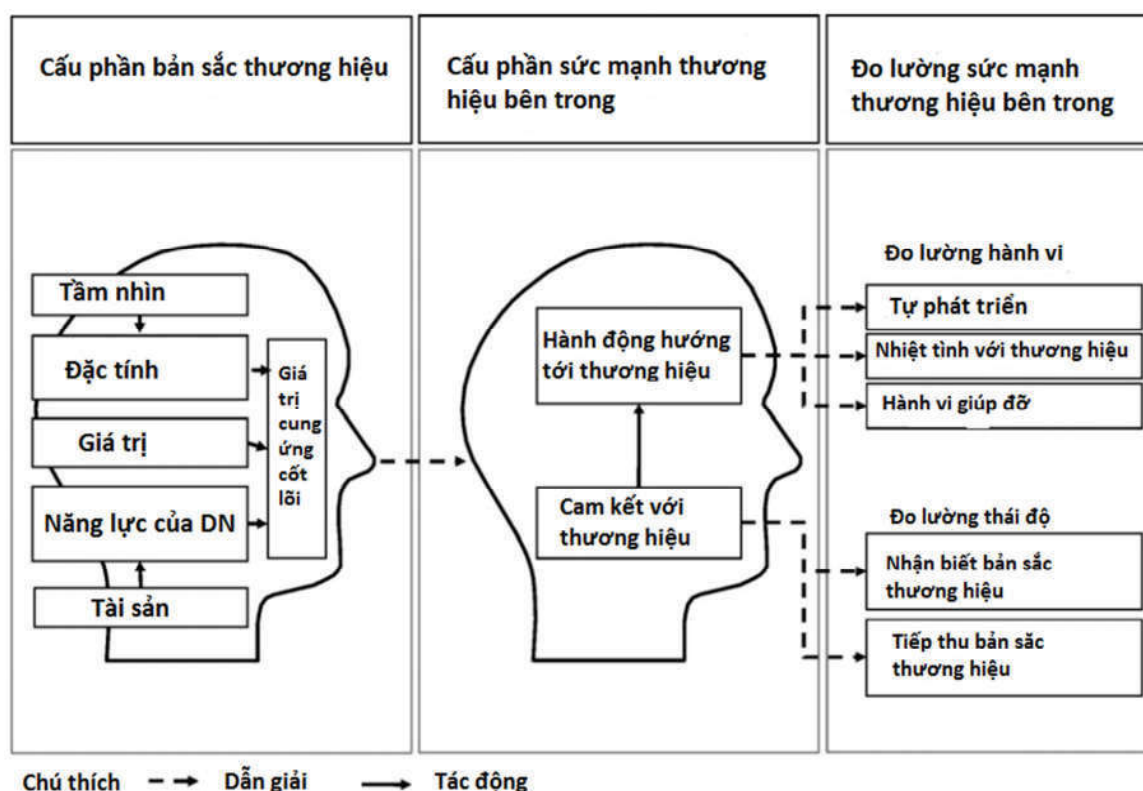
mạnh thương hiệu được đánh giá bằng mức độ hành vi liên quan tới thương hiệu của các đối tượng như khách hàng, nhân viên hoặc bất kỳ nhóm người bên trong hoặc bên ngoài doanh nghiệp quan tâm tới thương hiệu. Hành vi liên quan đến thương hiệu bao gồm truyền thông về thương hiệu, hành động theo mọi cách để truyền tải giá trị thương hiệu tới những người khác, thực hiện những hành vi mua sản phẩm dịch vụ,... Một thương hiệu có sức mạnh bên trong doanh nghiệp là thương hiệu có thể tạo được những khác biệt và ưa thích ở các nhân viên doanh nghiệp trong các hành vi liên quan đến thương hiệu. Theo đó, sức mạnh thương hiệu được đánh giá thông qua hai biến số: cam kết của nhân viên với thương hiệu và hành động của nhân viên hướng tới thương hiệu.

#### *2.1.1. Cam kết của nhân viên với thương hiệu (brand commitment)*

Nếu trong lĩnh vực dịch vụ, nhân viên là nguồn gốc của tài sản thương hiệu thì cam kết của nhân viên với thương hiệu là một trong những vấn đề quản lý mà các doanh nghiệp quan tâm nhất. Khái niệm cam kết của nhân viên với thương hiệu doanh nghiệp xuất phát từ khái niệm cam kết của nhân viên với doanh nghiệp. Porter & cộng sự (1974) và Cook & Wall (1980) cho rằng cam kết là niềm tin mạnh mẽ vào mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp, là sự chấp nhận của nhân viên với những mục tiêu và giá trị đó, sẵn sàng bỏ ra những nỗ lực đáng kể khi được đại diện cho doanh nghiệp, có mong muốn mạnh mẽ duy trì mối quan hệ của doanh nghiệp với những đối tượng khác.

Hầu hết các nghiên cứu (Mobley, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991; De Gilder, 2003) đều nhấn mạnh khía cạnh tình cảm, theo đó cam kết được định nghĩa là mức độ nhân viên nhận biết thương hiệu, tiếp thu và tham gia vào hoạt động thương hiệu doanh nghiệp. Sự gắn kết tình cảm này sẽ ảnh hưởng đến hành vi và mức độ sẵn sàng bỏ thêm những nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Theo khuynh hướng này, Burmann, Zeplin & Riley (2009) cho rằng cam kết của nhân viên với thương hiệu doanh nghiệp thể hiện quá trình tâm lý dẫn dắt nhân viên thực hiện những hành động hướng tới thương hiệu doanh nghiệp. Nhiều học giả cũng tiếp thu và đồng ý với O'Reilly & Chatman (1986) rằng cam kết của nhân viên với thương hiệu doanh nghiệp được thể hiện thông qua hai yếu tố sau và đây chính là cách thức để đo lường yếu tố này:

Hình 1: Mô hình khái niệm sức mạnh thương hiệu bên trong



Nguồn: Burmann, Jost-Benz & Riley (2009, 393)

- Sự nhận biết bản sắc thương hiệu: đề cập đến sự chấp nhận của cá nhân với những ảnh hưởng xã hội theo đó nhân viên sẽ có cảm giác mình thuộc về một nhóm; điều này sẽ quyết định trải nghiệm với thương hiệu;

- Sự tiếp thu bản sắc thương hiệu: mô tả sự hợp nhất bản sắc thương hiệu vào bản ngã của nhân viên, ở mức độ cao nhất có sự phù hợp một cách hoàn hảo giữa bản sắc thương hiệu và bản sắc của cá nhân.

### 2.1.2. Hành động của nhân viên hướng tới thương hiệu doanh nghiệp (brand citizenship behaviour)

Burmann & Zeplin (2005) đã phát triển khái niệm này từ khái niệm hành động hướng tới tổ chức (organizational citizenship behaviour). Theo đó, hành động của nhân viên hướng tới thương hiệu thể hiện quá trình hành vi mà nhân viên tham gia “sống cùng thương hiệu”, được định nghĩa là mức độ hành vi dựa trên những thông lệ của doanh nghiệp, thống nhất với giá trị thương hiệu của doanh nghiệp và mở rộng bản sắc thương hiệu doanh nghiệp. Burmann, Zeplin & Riley (2009) đã chỉ ra và chứng minh hành động của nhân viên hướng tới thương hiệu doanh nghiệp được thể hiện thông qua ba yếu tố là:

- Hành vi giúp đỡ: phản ánh thái độ tích cực của

nhân viên hướng tới công việc của mình, sự đồng cảm và sẵn sàng giúp đỡ các đồng nghiệp và khách hàng;

- Sự nhiệt tình với thương hiệu: ghi nhận thiên hướng của nhân viên trong việc có thêm những sáng kiến trong những công việc liên quan đến thương hiệu ngoài phận sự của mình;

- Tự phát triển bản thân: là sự sẵn sàng của nhân viên trong việc tiếp tục mở rộng những kiến thức và kỹ năng liên quan đến thương hiệu.

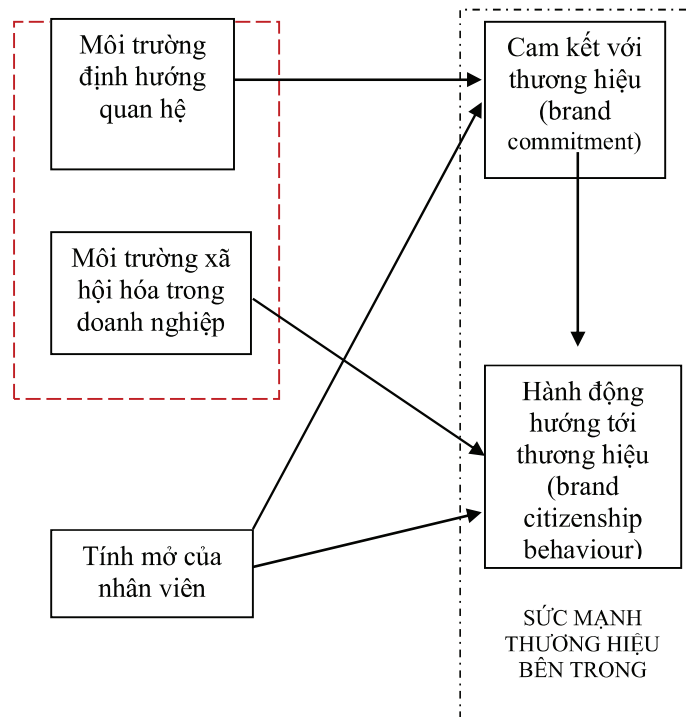
Burmann, Jost-Benz & Riley (2009) đã khái quát các nghiên cứu trong mô hình khái niệm sức mạnh thương hiệu bên trong như hình 1.

### 2.2. Mô hình của King & Grace (2012)

Dựa trên khung lý thuyết phát triển sức mạnh thương hiệu bên trong, King & Grace (2012) đã phát hiện sự ảnh hưởng của các yếu tố: môi trường xã hội hóa trong doanh nghiệp (organizational socialization), môi trường định hướng quan hệ (relationship orientation) và tính mở của nhân viên (employee receptiveness) tới cam kết với thương hiệu và hành động hướng tới thương hiệu của nhân viên.

Môi trường xã hội hóa trong doanh nghiệp được

**Hình 2: Mô hình của King & Grace (2012) về các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu bên trong doanh nghiệp**



*Nguồn: King & Grace (2012)*

định nghĩa là mức độ mà một tổ chức trợ giúp cho nhân viên học hỏi và xác định được giá trị của tổ chức và thương hiệu, niềm tin, sự mong đợi, thông tin và kiến thức liên quan đến công việc. Môi trường định hướng quan hệ được định nghĩa là môi trường hỗ trợ cho việc trao đổi các mối quan hệ trong doanh nghiệp, là mức độ theo đó một tổ chức tán thưởng những hành vi tích cực của nhân viên (sự hợp tác, giao tiếp tốt, thật thà, khuyến khích làm việc vì mục tiêu chung). Tính mở của nhân viên được định nghĩa là mức độ tiếp thu những nỗ lực của doanh nghiệp trong việc phát triển những mối quan hệ qua lại đem lại lợi ích.

Theo King & Grace (2012), môi trường xã hội hóa ảnh hưởng tích cực tới hành động hướng tới thương hiệu nhưng không ảnh hưởng tới cam kết với thương hiệu của nhân viên. Ngược lại, môi trường định hướng quan hệ ảnh hưởng tích cực tới cam kết với thương hiệu nhưng không ảnh hưởng tới hành động hướng tới thương hiệu. Tính mở là yếu tố duy nhất có ảnh hưởng mạnh mẽ và tích cực tới cả cam kết và hành động của nhân viên. Hàm ý của King & Grace là những yếu tố thuộc về cá nhân nhân viên của một doanh nghiệp là cực kỳ quan trọng ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu bên trong doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, tiền đề chủ chốt để tạo ra được thái độ và hành vi tích cực đối với thương hiệu chính là bản thân tính mở của mỗi cá nhân nhân viên trong doanh nghiệp. Vì vậy, theo King & Grace, thái độ và hành vi của nhân viên đối với thương hiệu không phụ thuộc nhiều vào việc doanh nghiệp có thể làm gì cho nhân viên mà phụ thuộc vào những gì mà nhân viên đó đem tới cho doanh nghiệp (như là thái độ mở và tích cực, động cơ, nhân cách, giá trị cá nhân,...). Vì vậy, doanh nghiệp cần lựa chọn những nhân viên sở hữu được những yếu tố chủ chốt của thương hiệu doanh nghiệp.

Tuy nhiên, vì chỉ đề cập tới một yếu tố thuộc về cá nhân (tính mở) ảnh hưởng mạnh tới cả cam kết và hành động nên chưa thể kết luận rằng những yếu tố thuộc về cá nhân sẽ quan trọng hơn những yếu tố thuộc về doanh nghiệp. Về phương pháp, King & Grace sử dụng hình thức điều tra trực tuyến những người làm việc trong lĩnh vực dịch vụ. Họ đã lựa chọn ngẫu nhiên 2000 địa chỉ thư điện tử từ dữ liệu quốc gia về các nhân viên làm trong ngành dịch vụ và nhận được tỷ lệ phản hồi là 19% với 371 bản điều tra.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Thiết kế nghiên cứu định tính**

Mục tiêu của nghiên cứu định tính là khám phá sự ảnh hưởng của các yếu tố môi trường xã hội hóa, môi trường định hướng quan hệ và tính mở tới cam kết và hành động hướng tới thương hiệu; so sánh sự ảnh hưởng của hai nhóm yếu tố thuộc về cá nhân và thuộc về môi trường làm việc đến sức mạnh thương hiệu bên trong tại các ngân hàng thương mại Việt Nam và phát hiện những yếu tố mới (nếu có). Phương pháp được sử dụng là phỏng vấn nhóm tập trung. Đối tượng được phỏng vấn bao gồm người quản lý ngân hàng ở các cấp quản lý phòng, bộ phận, chi nhánh, người phụ trách lĩnh vực marketing của các ngân hàng và các nhân viên ngân hàng trực tiếp/gián tiếp tiếp xúc với các khách hàng (cả khách hàng cá nhân và khách hàng doanh nghiệp) sử dụng các dịch vụ của các ngân hàng thương mại. Tác giả đã thực hiện phỏng vấn 20 người, tập trung vào đối tượng nhân viên là chính và tập trung vào nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (diễn ra trong tháng 11 năm 2015). Tác giả đã gặp mặt trực tiếp nhóm từ 5 đến 7 người thuộc các nhóm ngân hàng khác nhau trong khoảng 1,5 giờ đồng hồ, theo bản hướng dẫn phỏng vấn nhóm tập trung có cấu trúc mở.

### **3.2. Thiết kế nghiên cứu định lượng**

#### **3.2.1. Thang đo**

Hoạt động điều tra khảo sát được thực hiện từ tháng 1 đến tháng 3 năm 2016. Thang đo được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước đây, chủ yếu là từ Burmann, Zeplin & Riley (2009) và King & Grace (2012). Các thang đo này được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt. Sau đó nội dung này được dịch trở lại tiếng Anh để so sánh và chỉnh sửa. Các thang đo này sau đó được điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với người Việt Nam theo nguyên tắc loại bỏ sự trùng lặp, chỉnh sửa dựa trên cơ sở phù hợp với đối tượng nghiên cứu và đảm bảo giá trị nội dung. Quy trình gồm 3 bước như sau:

- Gửi cho 10 đối tượng tự do là các chuyên gia trong lĩnh vực marketing, các quản lý và nhân viên ngân hàng thương mại thực hiện đánh giá và nhận xét;

- Đánh giá lại trong phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn nhóm tập trung;

- Thử nghiệm điều tra thông qua việc điền phiếu của 5 đối tượng nhân viên và quản lý ngân hàng để đảm bảo không có sự hiểu lầm về các nội dung trong phiếu.

#### **3.2.2. Phạm vi và mẫu nghiên cứu**

Đối tượng khảo sát là những người làm việc trong các ngân hàng thương mại Việt Nam trên địa bàn

Hà Nội. Cách thức chọn mẫu được thực hiện theo phương pháp ngẫu nhiên phân tầng trong đó thực hiện phân tầng giữa các nhóm ngân hàng, giữa các loại nhân viên ngân hàng và giữa đối tượng nhân viên - người quản lý thuộc các cấp quản lý khác nhau. Trước hết, việc phân tầng thực hiện giữa các nhóm ngân hàng. Các ngân hàng thương mại nhà nước và ngân hàng thương mại cổ phần trong nước được lấy danh sách từ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, sau đó được phân loại dựa trên quy mô vốn điều lệ và được chọn vào danh sách khảo sát theo nguyên tắc đảm bảo sự đại diện của các nhóm ngân hàng. Thứ hai, phân tầng giữa hai phân loại nhân viên là nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và nhân viên gián tiếp tiếp xúc với khách hàng, đảm bảo nguyên tắc ưu tiên điều tra các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với các khách hàng. Thứ ba, phân tầng giữa nhân viên và người quản lý trong các ngân hàng theo nguyên tắc điều tra các nhân viên ngân hàng là chính.

Phương pháp thực hiện là điều tra khảo sát bằng bảng hỏi với hai hình thức tiếp cận gặp mặt trực tiếp và gửi qua e-mail. Với cách thức thứ nhất, người điều tra gặp trực tiếp các đối tượng tại các ngân hàng, chi nhánh ngân hàng nơi đối tượng khảo sát làm việc. Với cách thức thứ hai, người điều tra gửi phiếu khảo sát tới danh sách e-mail các đối tượng đang làm tại ngân hàng từ mối quan hệ cá nhân có được.

Theo Bollen (1989) và Hair & cộng sự (1998), để thỏa mãn yêu cầu về dữ liệu của phân tích định lượng, một biến cần có 5 quan sát tương ứng với 5 đáp viên. Bảng câu hỏi đưa ra có 34 biến, nên mẫu tối thiểu là 170 người. Tổng số phiếu phát ra là 250, thu về được 230, trong đó có 27 phiếu không đạt yêu cầu. Kích thước mẫu thực tế được sử dụng để phân tích là 203, đáp ứng yêu cầu mẫu tối thiểu.

## **4. Kết quả và thảo luận**

### **4.1. Kết quả nghiên cứu định tính**

Theo kết quả của hoạt động phỏng vấn nhóm tập trung, yếu tố tính mở được đề cập là yếu tố quan trọng thuộc về đặc tính cá nhân ảnh hưởng đến cam kết và hành động hướng tới thương hiệu. Theo những người được điều tra, tính mở được thể hiện qua việc chủ động tham gia vào các hoạt động thương hiệu của ngân hàng và sẵn sàng tiếp cận những ý kiến đóng góp của đồng nghiệp (trong cùng một nhóm làm việc, trong cùng một chi nhánh) để cải thiện dịch vụ cho khách hàng. Tính mở càng cao

giúp cá nhân có xu hướng tham gia và dễ hội nhập vào môi trường chung của ngân hàng càng lớn và ảnh hưởng tích cực đến cam kết và hành động hướng tới thương hiệu. Bên cạnh tính mở, những đặc tính và những yếu tố cá nhân khác của nhân viên cũng có ảnh hưởng rất lớn tới sức mạnh ngân hàng trong tâm trí và tình cảm của họ như đặc tính tâm lý hướng nội/hướng ngoại, nhận định của cá nhân về sự phù hợp giữa yêu cầu của nhân viên và sự đáp ứng của ngân hàng, định hướng cá nhân của họ trong công việc.

Nhóm yếu tố môi trường được đánh giá là rất quan trọng, ảnh hưởng tới cam kết và hành động hướng tới thương hiệu của nhân viên. Theo một số người được điều tra, môi trường xã hội hóa còn cần phải bao hàm việc trợ giúp cho nhân viên thực hiện được hành động hướng tới thương hiệu chứ không chỉ giúp nhân viên học hỏi và xác định giá trị của tổ chức, ví dụ ngân hàng cần tổ chức bộ máy hỗ trợ đắc lực cho việc truyền tải dịch vụ và giá trị thương hiệu tới khách hàng, hay các nhân viên đi chào bán dịch vụ cần được hậu thuẫn tốt của bộ phận phía sau về quy trình thủ tục để giữ được “chữ tín” của ngân hàng và giữ được “chữ tín” của cá nhân nhân viên với khách hàng. Với môi trường định hướng quan hệ, nhiều người nhấn mạnh vào mối quan hệ giữa các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng với các nhân viên gián tiếp trong nhóm làm việc, với các bộ phận khác liên quan trực tiếp đến xử lý công việc của khách hàng, và mối quan hệ với sếp trực tiếp. Theo họ, yếu tố môi trường định hướng quan hệ ảnh hưởng quan trọng tới hành động hướng tới thương hiệu chứ không chỉ ảnh hưởng tới cam kết của nhân viên.

Khi so sánh sự ảnh hưởng của hai nhóm yếu tố cá nhân và môi trường tác động tới sức mạnh thương hiệu bên trong, những người được điều tra đều thống nhất cho rằng nhóm yếu tố môi trường là nhóm yếu tố quan trọng hơn vì theo họ trong hoàn cảnh Việt Nam và ở các ngân hàng thương mại Việt Nam, yếu tố cá nhân là yếu tố có thể điều chỉnh được và dễ điều chỉnh hơn những yếu tố thuộc về môi trường, thuộc về “tập thể”. Đồng thời, với một tập thể nhiều nghìn con người, cá nhân trong môi trường đó là rất nhỏ bé và tự phải biết tương thích với một môi trường như vậy. Theo họ, với những ngân hàng có mạng lưới chi nhánh tương đối rộng thì tính cá nhân trong những môi trường như vậy là rất hạn chế, cá nhân đòi hỏi phải thích nghi theo môi trường tập thể, môi trường của ngân hàng nói chung.

#### 4.2. Đánh giá thang đo bằng Cronbach và EFA

Thực hiện phân tích độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach' alpha cho thấy các nhân tố đều có hệ số Cronbach' alpha là tương đối cao từ 0,8 đến dưới 0,95 là rất tốt. Các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến–tổng cao, lớn hơn 0,5, cho thấy các biến quan sát đều đóng góp cao vào thang đo chung.

Tuy nhiên, biến HD1 nếu bị loại khỏi thang đo sẽ làm hệ số Cronbach' alpha tăng lên từ 0,888 lên 0,890, song mức độ tăng không đáng kể, đồng thời hệ số tương quan biến–tổng là lớn 0,557 thỏa mãn điều kiện  $>0,3$ . Hơn nữa, theo tác giả, các items (câu hỏi) trong mô hình phải trải qua một quá trình tìm tòi, nghiên cứu của Burmann, Zeplin & Riley (2009) và King & Grace (2012) chứ không dễ dàng có được. Đồng thời, hoạt động nghiên cứu định tính của tác giả ghi nhận không có phản đối với item này. Vì những lý do trên nên tác giả vẫn giữ lại HD1 tiếp tục đưa vào phân tích nhân tố.

Thực hiện phân tích nhân tố khám phá có thể thấy: các hệ số KMO tương đối cao đều lớn hơn 0,5 nên phân tích nhân tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett có Sig đều nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Eigenvalues  $> 1$  đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố thì nhân tố rút ra có ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất. Tổng phương sai trích đều lớn hơn 50 % điều này chứng tỏ biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi các nhân tố được rút trích. Hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0,5 cho thấy các tiêu chí gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố được rút trích. Tiếp tục thực hiện phân tích EFA cho 21 tiêu chí đo lường các biến độc lập cho thấy 3 nhân tố được rút trích tại eigenvalues  $>1$  với tổng phương sai trích là 66,689% tương ứng với các biến độc lập.

#### 4.3. Phân tích hồi quy đa biến

Phân tích tương quan được thực hiện giữa các nhân tố độc lập và phụ thuộc trong mô hình để xem xét mối liên hệ tuyến tính giữa các biến với nhau. Ma trận hệ số tương quan cho thấy có mối quan hệ tuyến tính giữa các biến độc lập và phụ thuộc nên có thể mô hình hóa mối quan hệ nhân quả, các hệ số tương quan đều nhỏ hơn 0,8 tuy nhiên cần xem xét hiện tượng đa cộng tuyến với một số mối quan hệ có hệ số tương quan cao như cặp biến XHH và TM.

Mô hình nghiên cứu của King & Grace (2012) được giữ nguyên với các giả thuyết nghiên cứu sau đây:

**Bảng 1: Kết quả phân tích Cronbach' alpha và EFA**

Biến		Hệ số tương quan hiển - tổng	Hệ số Cronbach' alpha nếu loại bỏ biến	Hệ số Cronbach alpha	KMO, Eigenvalues, Sig & tổng phương sai trích	Hệ số tải nhân tố
CK	CK1	0,682	0,825	0,856	KMO =0,834 Sig = 0,000 Eigenvalues = 3,508 Tổng phương sai trích = 58,474%	0,798
	CK2	0,649	0,832			0,768
	CK3	0,573	0,845			0,699
	CK4	0,62	0,837			0,742
	CK5	0,73	0,816			0,828
	CK6	0,623	0,838			0,746
HD	HD1	0,557	0,890	0,888	KMO =0,881 Sig = 0,000 Eigenvalues = 4,253 Tổng phương sai trích = 60,759%	0,662
	HD2	0,729	0,867			0,804
	HD3	0,719	0,868			0,804
	HD4	0,655	0,875			0,756
	HD5	0,684	0,872			0,777
	HD6	0,744	0,865			0,832
	HD7	0,714	0,868			0,809
DHQH	DHQH1	0,766	0,922	0,931	KMO =0,907 Sig = 0,000 Eigenvalues = 5,426 Tổng phương sai trích = 67,822 %	0,825
	DHQH2	0,783	0,921			0,838
	DHQH3	0,752	0,923			0,809
	DHQH4	0,696	0,927			0,764
	DHQH5	0,794	0,920			0,846
	DHQH6	0,808	0,919			0,863
	DHQH7	0,772	0,922			0,834
	DHQH8	0,739	0,924			0,805
XHH	XHH1	0,689	0,899	0,908	KMO =0,879 Sig = 0,000 Eigenvalues = 4,538 Tổng phương sai trích = 64,831%	0,769
	XHH2	0,689	0,899			0,769
	XHH3	0,746	0,893			0,823
	XHH4	0,713	0,896			0,795
	XHH5	0,738	0,893			0,818
	XHH6	0,709	0,896			0,793
	XHH7	0,798	0,887			0,865
TM	TM1	0,695	0,877	0,893	KMO =0,85 Sig = 0,000 Eigenvalues = 3,924 Tổng phương sai trích = 65,397%	0,796
	TM2	0,773	0,865			0,856
	TM3	0,735	0,870			0,830
	TM4	0,681	0,879			0,783
	TM5	0,727	0,872			0,810
	TM6	0,676	0,881			0,714

*Nguồn: Dữ liệu từ nghiên cứu định lượng của tác giả được xử lý bằng SPSS 20*

H1: cam kết với thương hiệu tác động tích cực tới hành động hướng tới thương hiệu;      H3: môi trường xã hội hóa tác động tích cực tới cam kết với thương hiệu;  
H2: môi trường định hướng quan hệ tác động tích cực tới cam kết với thương hiệu;

**Bảng 2: Phân tích hồi quy đa biến với biến phụ thuộc CK**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.283E-016	.057		.000	1.000		
DHQH	.294	.057	.294	1.658	.009	.999	1.001
XHH	.233	.083	.233	2.822	.005	.474	2.111
TM	.296	.083	.296	4.788	.000	.473	2.112

Nguồn: Dữ liệu từ nghiên cứu định lượng của tác giả được xử lý bằng SPSS 20

H4: tính mở tác động tích cực tới cam kết với thương hiệu;

H5: môi trường định hướng quan hệ tác động tích cực tới hành động hướng tới thương hiệu;

H6: môi trường xã hội hóa tác động tích cực tới hành động hướng tới thương hiệu;

H7: tính mở tác động tích cực tới hành động hướng tới thương hiệu.

Sử dụng hồi quy đa biến để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu.

#### 4.3.1. Kiểm định sự tác động của các nhân tố DHQH, XHH và TM tới CK

Hệ số R2 hiệu chỉnh = 0,527 là chấp nhận được, chứng tỏ các biến độc lập DHQH, XHH, TM giải thích được 52,7% cho biến phụ thuộc CK. Bảng Anova thể hiện mức ý nghĩa 0.000 chứng tỏ các biến số đưa vào mô hình là hợp lý. Các hệ số VIF không quá cao ở mức chấp nhận được cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến. Những kết quả này cho thấy các giả thuyết nghiên cứu H2, H3, H4 là đúng. Các hệ số Beta cho thấy mức độ tác động thuận chiều của các biến độc lập tới biến phụ thuộc. Khi DHQH, XHH, TM tăng 1 đơn vị sẽ làm CK tăng

thêm tương ứng là 0,294; 0,233 và 0,296 đơn vị.

#### 4.3.2. Kiểm định sự tác động của các nhân tố CK, DHQH, XHH và TM tới HD

Hệ số R2 hiệu chỉnh = 0,611 là chấp nhận được, chứng tỏ các biến độc lập CK, DHQH, XHH, TM giải thích được 61,1% cho biến phụ thuộc HD. Bảng Anova thể hiện mức ý nghĩa 0.000 chứng tỏ các biến số đưa vào mô hình là hợp lý. Các hệ số VIF không quá cao ở mức chấp nhận được cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy các giả thuyết nghiên cứu H1, H5, H6 và H7 là đúng. Các hệ số Beta cho thấy mức độ tác động thuận chiều của các biến độc lập tới biến phụ thuộc. Khi CK, DHQH, XHH, TM tăng 1 đơn vị sẽ làm HD tăng thêm tương ứng là 0,344; 0,29; 0,291 và 0,27 đơn vị.

## 5. Kết luận và kiến nghị

### 5.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đưa đến một số kết luận quan trọng sau đây:

Thứ nhất, mô hình King & Grace (2012) có thể được áp dụng được trong lĩnh vực ngân hàng thương mại Việt Nam, theo đó khi áp dụng mô hình này trong lĩnh vực ngân hàng thương mại Việt Nam

**Bảng 3: Phân tích hồi quy đa biến với biến phụ thuộc HD**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.933E-017	.044		.000	1.000		
CK	.344	.055	.344	6.285	.000	.644	1.553
DHQH	.290	.044	.290	2.236	.006	.986	1.015
XHH	.291	.065	.291	4.481	.000	.456	2.195
TM	.270	.067	.270	4.003	.000	.425	2.355

Nguồn: Dữ liệu từ nghiên cứu định lượng của tác giả được xử lý bằng SPSS 20



chúng ta cũng thấy được sự tác động thuận chiều của các yếu tố môi trường định hướng quan hệ, môi trường xã hội hóa và tính mở tới sức mạnh thương hiệu bên trong bao gồm cam kết và hành động hướng tới thương hiệu ngân hàng của nhân viên.

Thứ hai, một số phát hiện mới so với nghiên cứu của King & Grace (2012): (1) Tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, yếu tố môi trường (bao gồm môi trường định hướng quan hệ và môi trường xã hội hóa) là rất quan trọng có tác động mạnh tới sức mạnh thương hiệu bên trong tương đương như yếu tố thuộc về cá nhân là tính mở. (2) Tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, môi trường định hướng quan hệ tác động tới cả cam kết và hành động hướng tới thương hiệu chứ không như trong nghiên cứu của King & Grace (2012), môi trường định hướng quan hệ chỉ tác động tới cam kết với thương hiệu mà không có tác động tới hành động hướng tới thương hiệu. Đồng thời, môi trường xã hội hóa tác động tới cả cam kết và hành động hướng tới thương hiệu chứ không như trong nghiên cứu của King & Grace (2012), môi trường xã hội hóa chỉ tác động tới hành động hướng tới thương hiệu mà không có tác động tới cam kết với thương hiệu. Trong đó có thể thấy, các biến số môi trường đồng thời tác động tới cả cam kết và hành động với mức độ tương đương của tính mở tới hai biến cam kết và hành động. Ngoài ra ở nghiên cứu định tính còn phát hiện một số yếu tố thuộc về cá nhân có ảnh hưởng đến sức mạnh thương hiệu bên trong là đặc tính tâm lý cá nhân, nhận thức cá nhân về sự phù hợp giữa nhu cầu nhân viên và sự đáp ứng của ngân hàng, định hướng công việc cá nhân.

### **5.2. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Nghiên cứu này có một số hạn chế sau đây: (1) Chỉ được thực hiện trên địa bàn Hà Nội với số lượng quan sát chưa lớn, do đó có thể chưa đại diện hết cho tổng thể nghiên cứu là các ngân hàng thương mại Việt Nam trong phạm vi lãnh thổ Việt Nam; (2) Theo đề xuất của những người làm trong ngành ngân hàng, phương pháp chọn mẫu phân tầng nên dựa trên tiêu chí định mức tín nhiệm ngân hàng. Tuy nhiên, do những hạn chế về thời gian và kinh phí thực hiện nghiên cứu, tác giả không thu thập được bất cứ tài liệu chính thống nào về việc xác định định mức tín nhiệm ngân hàng cho hệ thống các ngân hàng thương mại Việt Nam một cách chính xác.

Bản thân những người trong ngành cũng xác nhận định mức tín nhiệm họ đánh giá cho các ngân hàng mang tính chất cảm tính theo nhận định chủ quan của những người trong cuộc, khó được dẫn chứng hoặc không thể dẫn chứng do vấn đề bảo mật thông tin. Vì vậy, tác giả đã thực hiện phân loại các ngân hàng dựa trên quy mô vốn điều lệ để đảm bảo sự đại diện cho từng nhóm ngân hàng. Nếu có thể thực hiện phân tầng dựa trên định mức tín nhiệm được đánh giá bởi các tổ chức quốc tế có uy tín sẽ đảm bảo tính đại diện và mức độ chính xác cao hơn cho kết quả nghiên cứu.

Như đã được đề cập trong nghiên cứu định tính, trong bối cảnh ngành ngân hàng thương mại Việt Nam còn có một số yếu tố thuộc về cá nhân nhân viên ngân hàng cũng ảnh hưởng tới sức mạnh thương hiệu bên trong như đặc tính tâm lý cá nhân, sự phù hợp giữa nhu cầu của nhân viên – sự đáp ứng của ngân hàng, định hướng công việc,... Những nghiên cứu sau có thể tập trung vào những vấn đề này để làm rõ hơn sự ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về cá nhân tới sức mạnh thương hiệu bên trong tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

### **5.3. Kiến nghị với các ngân hàng thương mại Việt Nam**

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tiền đề chủ chốt để tạo ra được thái độ và hành vi tích cực đối với thương hiệu không chỉ là bản thân đặc tính của mỗi cá nhân nhân viên trong ngân hàng mà còn là môi trường làm việc mà mỗi ngân hàng tạo ra có tác động mạnh mẽ tới các nhân viên. Vì vậy, theo tác giả, thái độ và hành vi của nhân viên đối với thương hiệu tương đối phụ thuộc vào việc ngân hàng có thể tạo ra môi trường làm việc như thế nào cho nhân viên chứ không chỉ phụ thuộc vào những gì mà nhân viên đó đem tới cho ngân hàng. Do đó, để xây dựng được một thương hiệu ngân hàng mạnh trong chính tâm trí nhân viên ngân hàng mình, các ngân hàng không chỉ tập trung vào việc tuyển dụng các nhân viên có trình độ, chuyên môn, kỹ năng, giá trị phù hợp với thương hiệu ngân hàng mà quan trọng hơn cả trong điều kiện hiện tại của các ngân hàng thương mại Việt Nam, cần tập trung vào việc xây dựng môi trường làm việc (môi trường định hướng quan hệ và môi trường xã hội hóa) hỗ trợ tốt cho các cá nhân nhân viên hình thành và phát triển thái độ và hành vi tích cực với thương hiệu ngân hàng mình.

## Tài liệu tham khảo

- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, JohnWiley and Sons, New York.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), 'Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand commitment', *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C. Jost-Benz, M. & Riley, N. (2009), 'Toward an identity-based brand equity model', *Journal of Business Research*, 62, 390-397.
- Burmann, C. Zeplin, S. & Riley, N. (2009), 'Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis', *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Cook, J. & Wall, T. (1980), 'New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment', *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- De Gilder, D. (2003), 'Commitment, trust and work behavior: The case of contingent workers', *Personnel Review*, 32(5), 588-606.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate data analysis*, (5th ed.), Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- King, C. & Grace, D. (2012), 'Examining the antecedents of positive brand-related attitudes and behaviours', *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 1-30.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), 'A threecomponent conceptualization of organizational commitment', *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 - 89 .
- Mobley, W.H. (1982), 'Employee Turnover: Causes, Consequences and Control', Addison-Wesley, Reading, MA.
- O'Reilly, C.A. & Chatman, J. (1986), 'Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior', *Journal of Applied Psychology*, 71, 492 - 499.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P. (1974), 'Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians', *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.