

Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược của các ngân hàng thương mại Việt Nam - Nghiên cứu thực chứng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

Trần Long*

*Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam - Chi nhánh Hà Thành,
74 Thọ Nhuộm, Quận Hoàn Kiếm, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 3 tháng 10 năm 2017

Chỉnh sửa ngày 25 tháng 10 năm 2017; Chấp nhận đăng ngày 07 tháng 12 năm 2017

Tóm tắt: Bài viết hệ thống hóa các lý thuyết liên quan đến quản trị chiến lược trong ngân hàng, đề xuất và đo lường tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Thông qua nghiên cứu thực chứng tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với cách tiếp cận PLS, nghiên cứu cho thấy danh tiếng có ảnh hưởng lớn nhất đến quản trị chiến lược trong ngân hàng. Các nhân tố khác xếp theo thứ tự giảm dần, bao gồm: môi trường vĩ mô, nguồn lực của ngân hàng, phong cách quản lý của ban lãnh đạo, cạnh tranh giữa các đối thủ và cấu trúc sở hữu của ngân hàng. Từ đó, nghiên cứu đưa ra đề xuất có tính ứng dụng thực tiễn cao cho các nhà quản trị để thực thi hiệu quả quản trị chiến lược tại các ngân hàng thương mại Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị chiến lược, danh tiếng, nguồn lực ngân hàng, phong cách quản lý, mô hình SEM.

1. Đặt vấn đề

Quản trị chiến lược là lĩnh vực được nhiều nhà kinh tế và học giả quan tâm nghiên cứu trong suốt nhiều thập kỷ qua. Trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động, các tổ chức phải xây dựng và thực thi mô hình quản trị chiến lược phù hợp thì mới có khả năng nắm bắt cơ hội, gia tăng sức cạnh tranh, tránh được nguy cơ thất bại, đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững.

Thông lệ về quản trị chiến lược rất phổ biến trên thế giới và được nhiều tổ chức, loại hình doanh nghiệp của các quốc gia phát triển áp dụng từ khá lâu; quản trị chiến lược giúp tổ chức thành công và đạt được các mục tiêu trong

dài hạn. Ngân hàng thương mại (NHTM) là một doanh nghiệp, do vậy quản trị chiến lược NHTM cũng phải tuân theo các nội dung cơ bản của quản trị chiến lược doanh nghiệp. Tuy nhiên, NHTM là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đặc thù, chịu sự điều tiết, quản lý chặt chẽ bởi nhiều quy định khắt khe nên quản trị chiến lược NHTM có nét đặc thù riêng gắn với yếu tố quản trị rủi ro, phải tuân thủ các chính sách và quy định pháp luật chuyên ngành, đồng thời gắn với quá trình phát triển và bán các sản phẩm dịch vụ trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Quản trị chiến lược NHTM đã được nhiều nghiên cứu trên thế giới phân tích dưới góc độ các nhân tố ảnh hưởng (Yang Li và cộng sự, 2008; Kakunu, 2012; Maseko, 2012; Brinkschroder, 2014; Rotich và Odeo, 2016...). Tại Việt Nam, NHTM đã thực hiện quản trị chiến lược với các mô hình, mức độ khác nhau

*ĐT.: 84-963566688.

Email: longt@bidv.com.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4113>

và cũng có một số nghiên cứu về quản trị chiến lược NHTM. Tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa đề cập một cách toàn diện các khía cạnh của quản trị chiến lược (Phạm Minh Tú, 2009; Phạm Quang Huy, 2011; Huyền Diệu và Diệu Hương, 2013)... cũng như chưa có nghiên cứu nào đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược NHTM ở Việt Nam. Do vậy, trên cơ sở kế thừa kết quả các nghiên cứu của thế giới đồng thời bổ sung, phát triển một biên phân tích mới cùng với các thang đo cụ thể, nghiên cứu này xây dựng mô hình, đề xuất và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược trong ngân hàng, với trường hợp cụ thể tại BIDV.

2. Cơ sở lý thuyết về quản trị chiến lược trong ngân hàng

2.1. Cơ sở lý thuyết về quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược liên quan nhiều hơn đến khía cạnh quản lý của chiến lược [1]. Johnson và Scholes (1999) cho rằng thuật ngữ quản trị chiến lược nhấn mạnh tầm quan trọng của các nhà quản lý liên quan đến chiến lược [2]. Quản trị chiến lược có thể được hiểu gồm 3 cấu phần chính: (i) Hiểu rõ về chiến lược của một tổ chức; (ii) Lựa chọn chiến lược cho tương lai và (iii) Quản lý thực hiện chiến lược. Cấu phần đầu tiên và thứ hai liên quan đến việc phát triển chiến lược (hay xây dựng chiến lược), cấu phần thứ ba liên quan đến việc thực thi chiến lược. Nói cách khác, vai trò quan trọng của quản trị chiến lược là làm thế nào đánh giá thực trạng của tổ chức cả về tình hình nội bộ và bên ngoài, sau đó phát triển các chiến lược và thực hiện chúng.

David (2017) khẳng định “Quản trị chiến lược là nghệ thuật và khoa học của việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định tổng hợp giúp cho mỗi tổ chức có thể đạt được mục tiêu của mình” [3]. Theo đó, quản trị chiến lược tập trung vào việc tích hợp quản lý, marketing, tài chính/kế toán, sản xuất/hoạt động, nghiên cứu phát triển và hệ thống thông tin để thực hiện thành công chiến lược của tổ chức. Mục đích của quản trị chiến lược là khai thác và tạo

ra nhiều cơ hội mới cho tương lai - cơ sở quan trọng để các tổ chức phát triển chiến lược và đạt hiệu quả cao.

Wheelen và Hunger (2011) mô tả quản trị chiến lược là “một chuỗi các quyết định quản lý và hành động quyết định hiệu quả hoạt động trong dài hạn của một tổ chức” [4]. Định nghĩa này bao gồm đánh giá môi trường (bên trong và bên ngoài), xây dựng chiến lược, thực thi chiến lược, đánh giá và kiểm soát. Hill và cộng sự (2014) đã phác thảo quản trị chiến lược là “một tập hợp các hành động liên quan với nhau mà các nhà quản lý cần làm để gia tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức” [5]. Thách thức lớn nhất là đạt được hiệu quả cao hơn đối thủ cạnh tranh. Nếu chiến lược của tổ chức dẫn đến hiệu quả vượt trội hơn, nó được cho là có lợi thế cạnh tranh. Tương tự Hill và cộng sự (2014), Pearce và cộng sự (1997) định nghĩa quản trị chiến lược là “Tập hợp các quyết định và hành động để xây dựng và thực thi kế hoạch, từ đó đạt được mục tiêu của tổ chức” [6]. Nó bao gồm một loạt các nhiệm vụ quan trọng như xây dựng sứ mệnh của tổ chức, phân tích môi trường (bên trong và bên ngoài), xác định nhiệm vụ và chiến lược cụ thể.

Như vậy, quản trị chiến lược có thể được hiểu là chiến lược tập trung vào các quyết định quản lý và hành động, đạt được mục tiêu đề ra, phân tích môi trường, phân bổ nguồn lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

2.2. Các nhân tố tác động đến quản trị chiến lược trong ngân hàng

Các nghiên cứu trước đây đã nêu ra nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược ngân hàng, trong đó một số nhân tố chính như: môi trường vĩ mô và môi trường ngành (Yang Li và cộng sự, 2008; Kakunu, 2012; Maseko, 2012); cấu trúc sở hữu (Yang Li và cộng sự, 2008; Kakunu, 2012; Rotich và Odeo, 2016); phong cách quản lý (Maseko, 2012; Rotich và Odeo, 2016); nguồn lực tổ chức (Kakunu, 2012; Maseko, 2012). Danh tiếng là nhân tố chưa được đề cập trực tiếp trong các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược, trong khi đây là tổng hợp các yếu tố cốt lõi bên trong tổ chức (hệ thống công nghệ thông tin, kỹ

năng quản lý, truyền thông, sản phẩm dịch vụ, vị thế trên thị trường...). Danh tiếng có thể củng cố niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm và thúc đẩy mua hàng [7, 8]. Vì lẽ đó, có thể xem danh tiếng là nhân tố quan trọng tác động đến quản trị chiến lược.

2.2.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường chung (môi trường vĩ mô) bao gồm các yếu tố có thể ảnh hưởng đáng kể đến một tổ chức và khó có khả năng dự đoán hoặc kiểm soát [9]. Dess và cộng sự (2006), Hitt và cộng sự (2006) đã xác định môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố như: nhân khẩu học, văn hóa xã hội, chính trị/pháp luật, công nghệ, kinh tế và toàn cầu hóa [9, 10]. Hầu hết các nghiên cứu sử dụng phân tích PEST để phân tích môi trường vĩ mô đại diện cho các yếu tố chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội và công nghệ có thể ảnh hưởng đến tổ chức. Johnson và Scholes (1999) cho rằng những câu hỏi chính cần được sử dụng khi tiến hành phân tích PEST như: “Những yếu tố môi trường nào ảnh hưởng đến tổ chức?”; “Những yếu tố nào trong đó là quan trọng nhất ở hiện tại và trong vài năm tới?” [2]. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị chiến lược tại NHTM là môi trường vĩ mô, bao gồm các yếu tố về chính trị, luật pháp, kinh tế vĩ mô. Từ đó, nghiên cứu đi đến giả thuyết:

H1: Môi trường vĩ mô (chính trị, luật pháp, kinh tế vĩ mô...) có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

2.2.1. Môi trường cạnh tranh ngành

Một ngành là một nhóm các doanh nghiệp/tổ chức cung cấp các sản phẩm thay thế gần giống nhau [10]. So với môi trường vĩ mô, môi trường ngành ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh của tổ chức. Năng lực cạnh tranh của tổ chức phụ thuộc vào tính chất của ngành đang tham gia hoạt động. Porter (2004) coi cạnh tranh là yếu tố cốt lõi của sự thành công hay thất bại và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có một chiến lược cạnh tranh để thành công trong việc chống lại các lực lượng quyết định cạnh tranh trong ngành, do vậy, việc phân tích môi trường ngành rất quan trọng đối với mọi tổ chức [11].

Porter (2004) khẳng định, dù sản xuất sản phẩm hay dịch vụ, cạnh tranh được thể hiện bằng 5 lực lượng cạnh tranh bao gồm sự tham gia của các đối thủ cạnh tranh mới, sản phẩm thay thế, áp lực của nhà cung cấp, áp lực từ người mua và sự cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Sức mạnh tổng thể của 5 lực lượng đó quyết định khả năng lợi nhuận của tổ chức so với các đối thủ cạnh tranh. Lực lượng cạnh tranh mạnh nhất quyết định lợi nhuận của một tổ chức và do đó các tổ chức cần phải suy nghĩ về tác động của các lực lượng đó đối với tổ chức trước khi xây dựng chiến lược [11]. Từ đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H2: Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

2.2.2. Danh tiếng của tổ chức

Danh tiếng là một trong những tài sản vô hình của tổ chức, ảnh hưởng quan trọng tới tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Fombrun (1996) định nghĩa danh tiếng là đánh giá tổng thể đối với một tổ chức bởi các bên liên quan, được thể hiện bởi sự phản ánh về mặt tình cảm thực của khách hàng, nhà đầu tư, nhân viên và công chúng nói chung [12]. Danh tiếng đã được thiết lập giúp cản trở sự cạnh tranh đối với tổ chức và mang lại lợi nhuận cho tổ chức bởi chúng rất khó bắt chước. Hơn nữa, danh tiếng cũng rất quan trọng để đạt được lợi thế cạnh tranh [13], bởi chúng có giá trị, khó khăn hoặc tốn kém để bắt chước, thay thế và chuyển giao [14]. Bản chất tài sản vô hình của danh tiếng, tính hiếm hoi và tính phức tạp xã hội của nó có thể góp phần đáng kể vào sự khác biệt về kết quả giữa các tổ chức [15]. Do đó, danh tiếng đóng vai trò rất quan trọng trong năng lực cốt lõi của tổ chức và được xem là yếu tố quan trọng tác động đến quản trị chiến lược của tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H3: Danh tiếng của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

2.2.4. Cấu trúc sở hữu

Một số nhà nghiên cứu cố gắng tìm ra những ảnh hưởng của cấu trúc sở hữu (cấu trúc vốn) đến hoạt động của tổ chức, nhưng không xác định được cấu trúc sở hữu nào ảnh hưởng

đáng kể đến hoạt động của tổ chức. Short (1994) đã cung cấp một số thông tin chứng minh cho giả thuyết rằng một tổ chức được kiểm soát bởi chủ sở hữu sẽ có các biện pháp sinh lời cao hơn tổ chức được kiểm soát bởi nhà quản lý nhưng kết quả thường không đáng kể [16]. Một số nghiên cứu chỉ ra sự tập trung sở hữu và những ảnh hưởng của nó đối với tổ chức. Thomsen và Pedersen (2000) chỉ ra tập trung sở hữu phản ánh sức mạnh của cổ đông ảnh hưởng đến các nhà quản lý [17]. Nghiên cứu của Gedajlovic và Shapiro (1998) nhận thấy có sự ảnh hưởng của quốc gia trong mối quan hệ về mức độ tập trung sở hữu và lợi nhuận do sự khác biệt về thể chế giữa các quốc gia [18]. Tương tự, Ramaswamy và cộng sự (2002) cho rằng hành vi sở hữu khác nhau theo từng quốc gia và do đó, mối quan hệ giữa quyền sở hữu và quản trị doanh nghiệp có thể có sự khác biệt [19]. Li và Simerly (1998) liên kết mối quan hệ quyền sở hữu, hiệu quả với môi trường và thấy rằng sở hữu nội bộ tăng lên dẫn đến lợi nhuận tốt hơn trong điều kiện môi trường năng động [20], do vậy nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H4: Cấu trúc sở hữu có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

2.2.5. Phong cách quản lý

Poulin và Hackman (2001) cho thấy sự thành công của hai tổ chức trong cùng một ngành có thể khác nhau và cách giải thích mức độ khác biệt về mặt hiệu quả là do sự lãnh đạo và chiến lược của tổ chức [21]. Hambrick (1987) kết luận chiến lược của tổ chức thành công chủ yếu phụ thuộc vào sự phù hợp giữa môi trường cạnh tranh của tổ chức và năng khiếu, kỹ năng, kiến thức của ban lãnh đạo [22]. Do đó, hành vi của các nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến sự thành công của tổ chức. Nhà quản lý có thể áp dụng các phong cách khác nhau để gây ảnh hưởng đến cấp dưới và cuối cùng đạt được mục tiêu của tổ chức. Mô hình tình huống của Fiedler (1978) về khả năng lãnh đạo giải thích tại sao nhà quản lý có thể là nhà lãnh đạo hiệu quả trong tình huống này và không hiệu quả ở tình huống khác [23]. Theo ông, kỹ năng lãnh đạo có thể thay đổi từ định

hướng mối quan hệ đến định hướng theo nhiệm vụ. Tương tự, lý thuyết mục tiêu của House (1976) xác định 4 loại phong cách lãnh đạo có thể thúc đẩy cấp dưới, bao gồm chỉ thị (tập trung vào việc hoàn thành nhiệm vụ), hỗ trợ (tập trung vào cấp dưới), tham gia (đưa ra lời khuyên cho cấp dưới trong quá trình ra quyết định) và định hướng thành công (thúc đẩy các cấp dưới thực hiện nhiệm vụ ở mức cao nhất) [24]. Từ các phân tích trên, nghiên cứu đi đến giải thuyết:

H5: Phong cách quản lý của ban lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

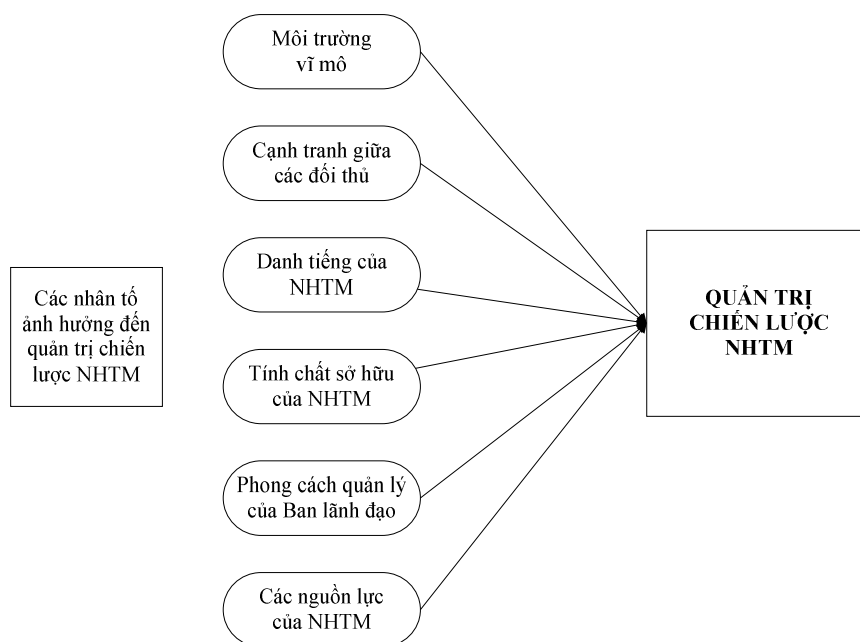
2.2.6. Nguồn lực của tổ chức

Quan điểm phân bổ nguồn lực của tổ chức là một trong những học thuyết được chấp nhận rộng rãi nhất trong quản trị chiến lược [25]. Theo đó, một tổ chức được hiểu chính là một tập hợp tài sản và các năng lực. Các tài sản và năng lực này được gọi là các nguồn lực chiến lược có thể mang lại lợi thế cạnh tranh [26]. Nghiên cứu của Molina và cộng sự (2004) đã tìm ra mối quan hệ tích cực giữa ngành, năng lực quản lý và khả năng cạnh tranh của tổ chức [27]. Prahalad và Hamel (2006) xác định năng lực cốt lõi là “tổng hợp kiến thức trong tổ chức, đặc biệt là cách phối hợp các kỹ năng sản xuất đa dạng và tích hợp nhiều công nghệ”, đồng thời đưa ra 3 cách xác định năng lực cốt lõi: có thể vận dụng khả năng để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác, phải có đóng góp đáng kể cho sản phẩm cuối cùng và đối thủ cạnh tranh khó bắt chước [28]. Từ các phân tích trên, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

H6: Nguồn lực của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược NHTM.

3. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu

Tác giả kế thừa và đưa vào phân tích 5 nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược NHTM đã được đề cập trong các nghiên cứu trước: môi trường vĩ mô, cạnh tranh giữa các đối thủ, tính chất sở hữu của NHTM, phong cách quản lý của Ban lãnh đạo và các nguồn lực của NHTM; đồng thời đề xuất đưa thêm yếu tố danh tiếng của NHTM vào phân tích.



Hình 1. Khung phân tích của nghiên cứu.

Nguồn: Tác giả đề xuất và phát triển dựa trên nghiên cứu của Kakunu (2012) và Yang Li (2008).

4. Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu

4.1. Phương pháp tiếp cận PLS và mô hình SEM

Để kiểm định mối quan hệ giữa các biến ảnh hưởng đến quản trị chiến lược trong NHTM, SEM là mô hình phù hợp nhất được đề xuất, do đây là mô hình được sử dụng rộng rãi trong khoa học nghiên cứu hành vi và thích hợp cho việc đo lường mối quan hệ giữa các biến không quan sát được [29]. Các nghiên cứu về quản trị chiến lược đã sử dụng mô hình SEM như: Birkinshaw và cộng sự (1995), Cool và cộng sự (1989), Fornell và cộng sự (1990). Tuy nhiên, phương pháp tiếp cận giữa các công trình này lại có sự khác biệt. Theo đó, có 2 cách tiếp cận chính để phân tích mô hình SEM, đó là cách tiếp cận CB (Covariance Based) và cách tiếp cận PLS (Partial Least Squares).

Theo thống kê cách tiếp cận CB - SEM thường ít được sử dụng trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược. Trong khi đó, PLS - SEM ngày càng trở nên phổ biến trong các nghiên cứu về hành vi, marketing và quản trị chiến lược [30]. Nguyên nhân là do cách tiếp cận

PLS: (i) Đặc biệt hiệu quả khi nghiên cứu tập trung vào dự báo, giải thích biến phụ thuộc bằng các nhân tố ảnh hưởng khác nhau [31]; (ii) Thường tập trung vào các chủ đề như mục tiêu dài hạn và hiệu quả của doanh nghiệp [32]; và (iii) Được thiết kế theo CB - SEM [33]. Do đó, PLS - SEM phù hợp cho các nghiên cứu theo hướng dự báo, phân tích và kiểm tra cấu trúc của mô hình.

4.2. Thực hiện khảo sát và xử lý số liệu

Dữ liệu thu thập thông qua phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi. Để đảm bảo tính chính xác và khách quan, bảng hỏi được lấy ý kiến thông qua: (1) phỏng vấn trực tiếp, (2) phỏng vấn qua kênh online và (3) tự phản biện. Quá trình (1), (2), (3) tiến hành song song và lặp lại liên tục tới khi bảng hỏi được nhận định là hoàn thiện về nội dung và hình thức. Ngoài các phần về giới thiệu, thông tin cơ bản về nhân khẩu học, bảng hỏi tập trung chủ yếu vào các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược NHTM. Thang đo được sử dụng trong bảng hỏi là thang Likert 5 điểm, lựa chọn từ 1 đến 5 nghĩa là “Rất không đồng ý” đến “Rất đồng ý”.

Bảng 1. Chi tiết các thang đo

STT	Nhân tố	Thang đo	Mã câu hỏi	Nguồn tham khảo
1	Môi trường vĩ mô (chính trị, luật pháp, kinh tế...)	1. Anh/chị cho rằng môi trường chính trị ở Việt Nam là ổn định so với các quốc gia khác.	A1	Phát triển của tác giả
		2. Anh/chị cho rằng môi trường pháp lý cho ngành ngân hàng được quy định rõ ràng, cụ thể.	A2	
		3. Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước quan tâm đến định hướng chiến lược của các NHTM.	A3	
		4. Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước luôn ủng hộ những chiến lược được đề ra bởi các NHTM.	A4	
		5. Anh/chị cho rằng diễn biến kinh tế trong nước là ổn định trong thời gian qua.	A5	
2	Cạnh tranh giữa các đối thủ	1. Anh/chị cho rằng các NHTM cổ phần đang ngày càng chiếm ưu thế về khách hàng.	B1	Hitt và cộng sự (2005); Thompson và Strickland (2003)
		2. Anh/chị cho rằng các NHTM cổ phần có định hướng rõ ràng về chiến lược phát triển.	B2	
		3. Anh/chị tin rằng cạnh tranh giữa các ngân hàng ngày càng gay gắt.	B3	
		4. Anh/chị cho rằng việc gia nhập của các ngân hàng mới hiện nay là dễ dàng.	B4	
3	Danh tiếng của ngân hàng	1. Anh/chị tin ngân hàng có tiềm lực tài chính vững mạnh trong hệ thống.	C1	Schwaiger (2004)
		2. Anh/chị nghĩ ngân hàng có tiềm năng tăng trưởng trong tương lai.	C2	
		3. Ngân hàng luôn cung cấp sản phẩm và dịch vụ với chất lượng cao.	C3	
		4. Ngân hàng luôn cố gắng cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ.	C4	
		5. Anh/chị tin ngân hàng có danh tiếng tốt trên thị trường.	C5	
4	Cấu trúc sở hữu của ngân hàng	1. Anh/chị nghĩ việc chuyển đổi cấu trúc sở hữu của ngân hàng là cần thiết?	D1	Li và Simerly (1998); phát triển của tác giả
		2. Anh/chị nghĩ việc thay đổi tính chất sở hữu của ngân hàng có làm thay đổi mục tiêu, nhiệm vụ, sứ mệnh cốt lõi của ngân hàng?	D2	
		3. Anh/chị nghĩ việc chuyển đổi tính chất sở hữu có ảnh hưởng đến quản trị doanh nghiệp?	D3	
		4. Anh/chị nghĩ việc thay đổi tính chất sở hữu làm giảm vai trò chủ đạo trong thực thi chính sách tiền tệ của các NHTM nhà nước?	D4	
5	Phong cách quản lý của Ban lãnh đạo	1. Anh/chị có hài lòng về phong cách quản lý của ban lãnh đạo ngân hàng?	E1	Wadell và cộng sự (2007)
		2. Anh/chị nghĩ rằng phong cách quản lý của ban lãnh đạo góp phần nâng cao kết quả hoạt động của ngân hàng?	E2	

STT	Nhân tố	Thang đo	Mã câu hỏi	Nguồn tham khảo
		3. Anh/chị nghĩ rằng phong cách quản lý của ban lãnh đạo tác động tích cực đến chiến lược của ngân hàng?	E3	
		4. Anh/chị cho rằng phong cách quản lý của ban lãnh đạo thường xuyên thay đổi để phù hợp với mục tiêu hoạt động của ngân hàng?	E4	
6	Các nguồn lực của ngân hàng	1. Anh/chị cho rằng ngân hàng tập trung gia tăng năng lực tài chính?	F1	Grant (1991); Clark (2000)
		2. Anh/chị cho rằng ngân hàng tập trung đẩy mạnh nghiên cứu và triển khai (R&D)?	F2	
		3. Anh/chị cho rằng ngân hàng tập trung mở rộng thị trường?	F3	
		4. Anh/chị cho rằng ngân hàng tăng cường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực?	F4	
7	Quản trị chiến lược của ngân hàng	1. Anh/chị cho rằng ngân hàng có định hướng chiến lược rõ ràng trong tương lai?	G1	Phát triển của tác giả
		2. Anh/chị cho rằng ngân hàng có kế hoạch cụ thể để thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đề ra?	G2	
		3. Anh/chị tin rằng ngân hàng đã chủ động trong việc định hướng phát triển?	G3	
		4. Anh/chị tin rằng ngân hàng xác định rõ lợi thế cạnh tranh của mình trên thị trường?	G4	
		5. Anh/chị tin rằng việc định hướng chiến lược rõ ràng giúp ngân hàng cải thiện chỉ tiêu hoạt động và kinh doanh trong tương lai?	G5	

Nguồn: Tổng hợp và phát triển của tác giả.

Mẫu khảo sát được thu thập theo hình thức lấy mẫu phi xác suất thông qua khảo sát trực tuyến và trực tiếp từ ngày 02/05 - 30/05/2017 đối với lãnh đạo, nhân viên tại trụ sở chính và các chi nhánh của BIDV (160 phiếu online và 160 phiếu offline). Với hình thức thu thập trực tuyến, số phiếu phát ra là 160 phiếu, số phiếu hợp lệ là 133 phiếu, tương đương 83,1%. Với hình thức thu thập trực tiếp, số phiếu phát ra là 160 phiếu, số phiếu hợp lệ là 151 phiếu, tương đương 94,4%. Như vậy, tổng số phiếu hợp lệ là 284 phiếu được sử dụng để phân tích đánh giá. Các biến số được đo lường bằng phương pháp tiếp cận PLS, ước lượng thông qua phần mềm SmartPLS với dữ liệu đầu vào là các câu trả lời tại bảng hỏi phỏng vấn.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Mô tả kết quả khảo sát

Với 284 mẫu hợp lệ, kết quả khảo sát được mô tả tại Bảng 2.

5.2. Kết quả ước lượng trong mô hình

Sau khi thu thập và làm sạch dữ liệu, mô hình được kiểm định thông qua các kiểm định sau:

* Kiểm định sự tin cậy của thang đo: Loại bỏ các biến có hệ số tương quan biến tổng < 0,3, loại bỏ các thang đo có Cronbach's Alpha < 0,6 (Nunnally, 1978).

(i) Đối với nhân tố môi trường vĩ mô: Thang đo có CA = 0,738; các biến đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

(ii) Đối với nhân tố cạnh tranh giữa các đối thủ: 1 biến có tương quan âm, loại bỏ ra khỏi nhóm câu hỏi. Sau khi chạy lại kiểm định, thang đo có CA = 0,611, các biến còn lại đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

(iii) Đối với nhân tố danh tiếng của ngân hàng: Thang đo có CA = 0,828; các biến đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

(iv) Đối với nhân tố cấu trúc sở hữu của ngân hàng: 2 biến có tương quan $< 0,3$, loại bỏ ra khỏi nhóm câu hỏi. Sau khi chạy lại kiểm định, thang đo có CA = 0,676; các biến còn lại đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

(v) Đối với nhân tố phong cách quản lý của ban lãnh đạo: Thang đo có CA = 0,742; các biến đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

(vi) Đối với nhân tố các nguồn lực của ngân hàng: Thang đo có CA = 0,736; các biến đều có tương quan biến tổng $\geq 0,3$.

* Phân tích nhân tố khẳng định: Loại bỏ các thang đo có tiêu chí hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5. Loại bỏ các biến có AVE $< 0,5$ (Hair và cộng sự, 2012).

Tất cả các nhân tố trong mô hình đều thỏa mãn điều kiện AVE $\geq 0,5$ nên không loại bỏ biến nào ở bước này.

* Kiểm định Bootstrap nhằm đánh giá độ tin cậy của ước lượng các hệ số hồi quy trong mô hình. Kiểm định được thực hiện với 284 mẫu nghiên cứu với số lần lặp lại là N = 1.000. Các giá trị thỏa mãn là các giá trị có t-value $> 1,96$ (Ebert, 2009).

* Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình SEM: Loại bỏ các biến có AVE (phương sai trích) $< 0,5$, Composite Reliability (độ tin cậy tổng hợp) $< 0,6$, $R^2 < 0,2$, Cronbach's Alpha $< 0,6$, Redundancy (trùng lặp trong đo lường) < 0 và t-value (trị thống kê) $\leq 1,96$ (Ebert, 2009).

Sau các kiểm định cần thiết, mô hình có các chỉ số thỏa mãn AVE $\geq 0,5$, Composite Reliability $\geq 0,6$, $R^2 \geq 0,2$, Cronbach's Alpha $\geq 0,6$, Redundancy ≥ 0 , t-value $> 1,96$ và được đánh giá là phù hợp và tin cậy. Kết quả cuối cùng được trình bày trong Bảng 3 và Bảng 4.



Bảng 2. Mô tả kết quả khảo sát

Tiêu chí	Thang chia	Số lượng	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	120	42,25
	Nữ	164	57,75
Độ tuổi	25-29 tuổi	17	5,99
	30-35 tuổi	119	41,90
	36-45 tuổi	129	45,42
	Trên 45 tuổi	19	6,69
Trình độ học vấn	Đại học	124	43,66
	Sau đại học (thạc sĩ, tiến sĩ)	160	56,34
	Chuyên viên/nhân viên	77	27,11
Chức vụ công tác	Trưởng nhóm/trưởng bộ phận	133	46,83
	Lãnh đạo cấp trung	67	23,59
	Lãnh đạo cấp cao	7	2,46
Công tác tại bộ phận Kế hoạch/Chiến lược của ngân hàng?	Có	44	15,49
	Không	240	84,51

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

	Phương sai trích (> 0,5)	Độ tin cậy tổng hợp (> 0,6)	R bình phương (> 0,2)	Cronbach's Alpha (> 0,6)	Phương sai tối đa	Trùng lặp trong đo lường (> 0)
Quản trị chiến lược của ngân hàng	0,6861	0,9154	0,573	0,8823	0,6861	0,165
Phong cách quản lý của ban lãnh đạo	0,5952	0,8536		0,7708	0,5952	
Cạnh tranh giữa các đối thủ	0,5432	0,7802		0,6114	0,5432	
Danh tiếng của ngân hàng	0,5976	0,8808		0,8308	0,5976	
Môi trường vĩ mô	0,4882	0,8245		0,7377	0,4882	
Nguồn lực của ngân hàng	0,5585	0,8347		0,7361	0,5585	
Cấu trúc sở hữu của ngân hàng	0,7494	0,8562		0,6774	0,7494	

Bảng 4. Kết quả của kiểm định Bootstrap và hệ số hồi quy trong mô hình

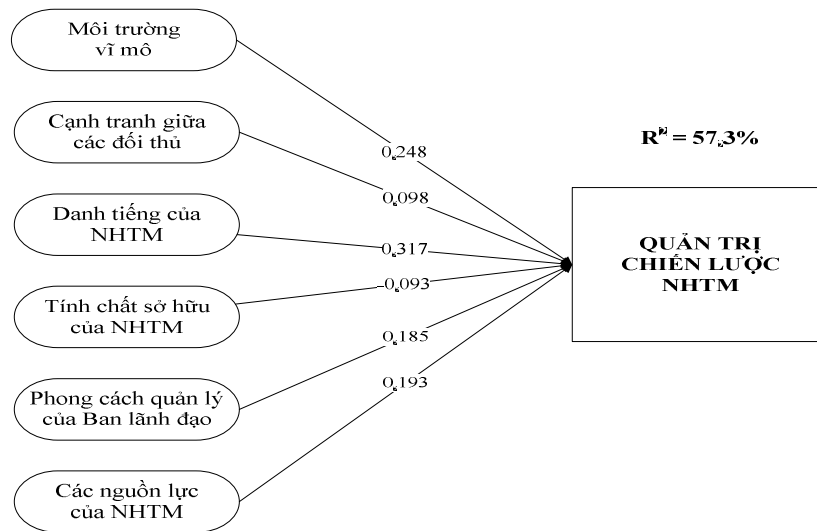
	Trị thống kê (O/STERR) (> 1,96)	Hệ số tương quan
Phong cách quản lý của ban lãnh đạo → Quản trị chiến lược của ngân hàng	5,4586	0,185
Cạnh tranh giữa các đối thủ → Quản trị chiến lược của ngân hàng	3,1971	0,098
Danh tiếng của ngân hàng → Quản trị chiến lược của ngân hàng	7,3825	0,317
Môi trường vĩ mô → Quản trị chiến lược của ngân hàng	8,7009	0,248
Nguồn lực của ngân hàng → Quản trị chiến lược của ngân hàng	6,8699	0,193
Cấu trúc sở hữu của ngân hàng → Quản trị chiến lược của ngân hàng	3,7976	-0,093

Kiểm định Bootstrap với t-value > 1,96 (giá trị của phân phối chuẩn với $\alpha = 5\%$). Theo đó, các ước lượng hệ số hồi quy trong mô hình đều phù hợp. Như vậy, theo kết quả thu được, các nhân tố và tiêu chí của mô hình đều thỏa mãn các yêu cầu đề ra. Vì vậy, mô hình nghiên cứu được đề xuất là phù hợp. Kết quả mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược trong ngân hàng được thể hiện ở Hình 2.

5.3. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng danh tiếng của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực nhất đến yếu tố quản trị chiến lược tại BIDV (γ_{H3} :

0,317). Điều này cho thấy, yếu tố danh tiếng đóng vai trò quan trọng trong việc áp dụng hiệu quả quản trị chiến lược tại ngân hàng; đồng thời sự thành công trong việc áp dụng và triển khai quản trị chiến lược tại BIDV được hỗ trợ rất lớn từ chính danh tiếng của ngân hàng – yếu tố đã được gây dựng và đúc kết trong hơn 60 năm. Các nhân tố thuộc danh tiếng trong nghiên cứu bao gồm: chất lượng sản phẩm/dịch vụ, tiềm năng tăng trưởng trong tương lai của ngân hàng và tiềm lực tài chính vững mạnh đã giúp ngân hàng tạo được danh tiếng và vị thế tốt trên thị trường.



Hình 2. Kết quả ước lượng mô hình quản trị chiến lược.

Nguồn: Kết quả ước lượng của tác giả.

Môi trường vĩ mô là yếu tố có ảnh hưởng tích cực lớn thứ hai (γ_{H1} : 0,248) đến quản trị chiến lược tại BIDV. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với giả thuyết H1 ban đầu. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô được đề cập đến trong nghiên cứu bao gồm: diễn biến kinh tế vĩ mô, môi trường chính trị, môi trường pháp lý và chính sách của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước. Đây là những yếu tố quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh và định hướng chiến lược của ngân hàng. Hệ thống luật pháp được quy định cụ thể là điều kiện đầu tiên đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng, tạo điều kiện cho các ngân hàng có cơ hội cạnh tranh lành mạnh, qua đó giúp lành mạnh hóa hệ thống. Điều này tác động tích cực đến định hướng chiến lược của các ngân hàng trong dài hạn. Ngoài ra, kinh tế vĩ mô tăng trưởng ở mức cao cùng với các chỉ số vĩ mô (lạm phát, tỷ giá, lãi suất) ổn định góp phần tạo cơ hội kinh doanh tích cực cho các ngân hàng.

Nguồn lực của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược của BIDV nhưng mức độ tác động còn khá yếu (γ_{H6} : 0,193). Kết quả này có thể được giải thích rằng các hoạt động nghiên cứu phát triển, các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đi kèm việc phân bổ hiệu quả các nguồn lực tại BIDV chưa thật sự được

quan tâm đúng mực. Khi yếu tố này được cải thiện tích cực hơn không chỉ giúp ngân hàng cải thiện các chỉ số (tiềm lực tài chính), mở rộng và nâng cao vị thế trên thị trường mà còn giúp tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao.

Phong cách quản lý của ban lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược tại BIDV (γ_{H5} : 0,185). Kết quả này hàm ý ban lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc định hướng chiến lược của ngân hàng. Điều này cũng được khẳng định trong một số nghiên cứu trước. Tuy nhiên, điểm mới của nghiên cứu là đã chỉ ra rằng khi ban lãnh đạo là những người có tư tưởng cải tiến, dễ dàng thích nghi với những thay đổi của môi trường vĩ mô và công nghệ thì quản trị chiến lược tại ngân hàng sẽ hiệu quả và có nhiều ý nghĩa hơn.

Cạnh tranh giữa các đối thủ là yếu tố ảnh hưởng mạnh thứ 5 đến quản trị chiến lược tại BIDV (γ_{H2} : 0,098). Trái với một số nghiên cứu trước đó khi chỉ ra sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng trong hệ thống là do: (i) Sự dễ dàng gia nhập thị trường của khối các ngân hàng ngoại và (ii) sự cải tiến mạnh mẽ hoạt động của các ngân hàng trong nước, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng dường như BIDV ít gặp sự cạnh tranh với các đối thủ nhóm NHTM cổ phần. Mặc dù nhóm NHTM cổ phần đang ngày càng chiếm ưu thế về thị phần và có chiến

lược phát triển rõ ràng nhưng BIDV cũng có những lợi thế nhất định về quy mô tổng tài sản, mức độ phổ biến mạng lưới các chi nhánh/phòng giao dịch trên cả nước, đặc biệt là danh tiếng/uy tín trên thị trường giúp BIDV dễ dàng hơn trong việc huy động vốn, tiếp cận khách hàng vay vốn và sử dụng các sản phẩm dịch vụ của BIDV. Điều này giải thích phần nào yếu tố cạnh tranh ảnh hưởng ít đến quản trị chiến lược của ngân hàng.

6. Kết luận

Là một trong những nghiên cứu đầu tiên về đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược NHTM ở Việt Nam, nghiên cứu này là nền tảng, cơ sở cho các nghiên cứu sau về chủ đề này. Bên cạnh việc tổng quan nghiên cứu, đưa ra các định nghĩa đầy đủ và chính xác về quản trị chiến lược trong ngân hàng, nghiên cứu còn đề xuất mô hình định lượng nhằm đo lường mức độ tác động của 6 nhân tố đến quản trị chiến lược trong ngân hàng bao gồm: môi trường vĩ mô, cạnh tranh giữa các đối thủ, danh tiếng của ngân hàng, cấu trúc sở hữu của ngân hàng, phong cách quản lý của ban lãnh đạo và nguồn lực của ngân hàng.

Ngoài ra, nghiên cứu đã phát triển được mô hình SEM với phương pháp tiếp cận PLS trong nghiên cứu về quản trị chiến lược ngân hàng. PLS là một phương pháp mới và hiệu quả, tuy nhiên ở Việt Nam, việc ứng dụng phương pháp này vẫn còn nhiều hạn chế, đặc biệt là trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược. Nghiên cứu đã từng bước giới thiệu, ứng dụng và khẳng định tính hữu dụng của phương pháp PLS đối với các nghiên cứu về quản trị chiến lược trong ngân hàng.

Tài liệu tham khảo

- [1] Fitzroy & Peter, Strategic management: The challenge of creating value, Routledge, 2012.
- [2] Johnson, G & Scholes, K, Exploring corporate strategy: Text & cases, Prentice Hall Europe, 1999.
- [3] David, FR & David, FR, Strategic management: A competitive advantage approach, Pearson, 2017.
- [4] Wheelen, TL & Hunger, DJ, Concepts in strategic management and business policy, Pearson Education India, 2011.
- [5] Hill, Charles, WL, Jones, GR & Melissa, AS, Strategic management theory: An integrated approach, Cengage Learning, 2014.
- [6] Pearce, AJ, Robinson, RB & Subramanian, R, Strategic management: Formulation, implementation, and control, Chicago, Illinois: Irwin, 1997.
- [7] Nha, Nguyen & Leblanc, G, "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services", Journal of Retailing and Consumer Services 8 (2001) 4, 227-236.
- [8] Đinh Xuân Cường, Nguyễn Thị Thúy Dung, Vũ Văn Đức, Vũ Trung Kiên, "Đánh giá niềm tin của khách hàng đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam - Góc nhìn từ danh tiếng", Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 240 (2017), 37-44.
- [9] Dess, GG, Lumpkin, GT & Eisner, AB, Strategic management: Text and cases, Richard D. Irwin, 2006.
- [10] Hitt & Michael A, "The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly", Academy of Management Journal 49 (2006) 6, 1137-1157.
- [11] Porter, ME, Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the microeconomic competitiveness index, Palgrave Macmillan, 2004.
- [12] Fombrun, C, Reputation, John Wiley & Sons, Ltd., 1996.
- [13] Ambrosini, V & Bowman, C, "Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operationalization", Journal of Management Studies, 38 (2001) 6, 811-829.
- [14] Barney, J, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17 (1991) 1, 99-120.
- [15] Peteraf, M, "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14 (1993), 179-191.
- [16] Short, H, "Ownership, Control, Financial Structure And The Performance Of Firms", Journal of Economic Surveys, 8 (1994) 3, September, 203-249.
- [17] Thomsen, S & Pedersen, T, "Ownership structure and economic performance in the largest European companies", Strategic Management Journal (2000), 689-705.
- [18] Gedajlovic, ER & Shapiro, DM, "Management and ownership effects: Evidence from five countries", Strategic Management Journal (1998) 533-553.
- [19] Ramaswamy, Kannan, Li, M & Veliyath, R, "Variations in ownership behavior and propensity to diversify: A study of the Indian corporate context", Strategic Management Journal 23 (2002) 4, 345-358.

- [20] Li, M & Simerly, RL, “The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship”, *Strategic Management Journal* (1998) 169-179.
- [21] Poulin, BJ & Hackman, MZ, “The rise and fall of the T. Eaton Company of Canada: Lasting lessons on leadership and strategy”, *Journal of Leadership Studies* 8 (2001) 1, 96-112.
- [22] Hambrick, DC, “The top management team: Key to strategic success”, *California Management Review* 30 (1987) 1, 88-108.
- [23] Fiedler, FE, “The contingency model and the dynamics of the leadership process”, *Advances in Experimental Social Psychology* 11 (1978), 59-112.
- [24] House, RJ, “A 1976 Theory of Charismatic Leadership”, Working Paper Series 76-06 (1976).
- [25] Newbert, SL, Bruce AK & Walsh, ST, “Defining the Relationship among Founding Resources, Strategies, and Performance in Technology-Intensive New Ventures: Evidence from the Semiconductor Silicon Industry”, *Journal of Small Business Management* 45 (2007) 4, 438-466.
- [26] Grant, RM, “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review* 33 (1991) 3, 114-135.
- [27] Molina, M, Xavier, F & Teresa, MM, “How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach”, *Research Policy* 33 (2004) 3, 473-486.
- [28] Prahalad, CK & Hamel, G. “The core competence of the corporation”, *Strategische unternehmensplanung - Strategische unternehmensführung*, Springer Berlin Heidelberg, 2006, 275-292.
- [29] Rossiter, JR, “The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing”, *International Journal of Research in Marketing* 19 (2002) 4, 305-335.
- [30] Bliemel, F, et al., “The Evolution of Relationship Marketing and the International Colloquia: Guest Editors’ Commentary”, *Journal of Relationship Marketing* 3 (2005) 4, 1-5.
- [31] Hair, JF, et al., “An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 40 (2012) 3, 414-433.
- [32] Birkinshaw, JM & Morrison, AJ, “Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations”, *Journal of International Business Studies* 26 (1995) 4, 729-753.
- [33] Bentler, PM & Huang, W, “On components, latent variables, PLS and simple methods: Reactions to Rigdon’s rethinking of PLS”, *Long Range Plann* 47 (2014) 3, 138-145.

Assessment of Factors Influencing Strategic Management of Commercial Banks in Vietnam: An Empirical Study in the Bank for Investment and Development of Vietnam

Tran Long

*Bank for Investment and Development of Vietnam - Ha Thanh Branch,
74 Tho Nhuom, Hoan Kiem Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: This research reviews relevant literatures on strategic management of Vietnamese commercial banks; proposes research model and measures impacts of the factors on strategic management of Vietnamese commercial banks. Applying the Structural Equation Modelling (SEM) based on the Partial Least Squares (PLS) approach, the empirical study in the case of BIDV reveals that reputation impacts the most on the bank’s strategic management. Other factors that also impact significantly on strategic management are ranked from the highest to the lowest including macro environment, resources, management style, competitiveness, and ownership structure. The research concludes with a number of highly applicable implications to help Vietnamese commercial banks improve strategic management practices.

Keywords: Strategic management, reputation, bank resources, management style, SEM model.