**ĐÁNH GIÁ CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM- NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM 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*

**Tóm tắt:**

Quản trị chiến lược đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng phát triển của mỗi tổ chức, đặc biệt là ngành ngân hàng. Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu về quản trị chiến lược trong ngân hàng còn nhiều hạn chế và chưa được biết đến rộng rãi trong công chúng. Bài nghiên cứu đã hệ thống hóa lại các lý thuyết liên quan đến quản trị chiến lược trong ngân hàng; đề xuất và đo lường tác động của các nhân tố đến quản trị chiến lược trong ngân hàng. Thông qua nghiên cứu thực nghiệm tại BIDV, sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính 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 kết quả đó, nghiên cứu đã đưa ra đề xuất có tính ứng dụng thực tiễn cao cho các nhà quản trị để thực thi quản trị chiến lược được hiệu quả hơn.

**Từ khóa:***Quản trị chiến lược, danh tiếng, cấu trúc sở hữu, phong cách quản lý, mô hình SEM.*

1. **Đặt vấn đề**

Quản trị chiến lược là một lĩnh vực được rất nhiều nhà kinh tế, các học giả nghiên cứu quan tâm trong suốt nhiều thập kỷ qua. Trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động, các tổ chức phải có được mô hình quản trị chiến lược phù hợp và thực hành quản trị chiến lược 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 sẽ tuân theo những nội dung cơ bản của quản trị chiến lược doanh nghiệp. Tuy nhiên, là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đặc thù, được ví như các mạch máu của nền kinh tế và chịu sự điều tiết quản lý chặt chẽ bởi nhiều quy định khắt khe nên quản trị chiến lược của NHTM có nét đặc thù riêng gắn với yếu tố quản trị rủi ro, tuân thủ các chính sách và quy định pháp luật chuyên ngành, đồng thời cũng gắn với quá trình phát triển và bán các sản phẩm dịch vụ trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Tại Việt Nam, các ngân hàng cũng đã thực hiện quản trị chiến lược với các mô hình và mức độ khác nhau. Tuy nhiên, các nghiên cứu về quản trị chiến lược trong ngân hàng vẫn chưa đề cập toàn diện, với số ít các nghiên cứu như Phạm Minh Tú (2009) và Phạm Quang Huy, (2011). Do vậy, bài nghiên cứu thực hiện xây dựng mô hình, đề xuất và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược trong ngân hàng, trường hợp cụ thể tại BIDV. Sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modelling - SEM) và phương pháp tiếp cận mới là PLS. Kết quả thu được sẽ giúp cho các nhà quản trị có các biện pháp để củng cố và nâng cao năng lực quản trị chiến lược của mình.

1. **Cơ sở lý luận về quản trị chiến lược trong ngân hàng**
   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 (Fitzroy và cộng sự, 2012). Johnson và Scholes (2009) cho rằng thuật ngữ quản trị chiến lược nhấn mạnh tầm quan trọng của các nhà quản lý liên quan đến chiến lược. Quản trị chiến lược có thể được hiểu có 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) và 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 để 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 rằng “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”. Là một môn khoa học, quản trị chiến lược có thể được xem như việc lắp ráp các mảnh ghép và các kỹ năng cần thiết để ghép các mảnh một cách chính xác và sáng tạo (Finlay, 2000). Định nghĩa của David (2017) cho rằng 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. Cũng theo David (2017), mục đích của quản trị chiến lược là khai thác và tạo ra nhiều cơ hội mới cho tương lai. Những cơ hội là cơ sở quan trọng cho các tổ chức để phát triển chiến lược và đạt được hiệu quả cao.

Trong số các học giả khác trong lĩnh vực này, Wheelen và Hunger (2000) 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”. 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. Thêm vào đó, 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”. 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 như định nghĩa của 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”. Nó bao gồm một loạt các nhiệm vụ quan trọng bao gồm cả xây dựng sứ mệnh của tổ chức, phân tích môi trường (cả bên trong và bên ngoài), xác định nhiệm vụ và chiến lược cụ thể.

Từ các quan điểm và nhận định trên, định nghĩa về quản trị chiến lược 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.

* 1. ***Các nhân tố tác động đến quản trị chiến lược trong ngân hàng***
     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 (Dess và cộng sự, 2006). 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. 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 đang ảnh hưởng đến tổ chức?”; “Những yếu tố nào trong đó là quan trọng nhất ở hiện tại và trong vài năm tới?”. Trong khuôn khổ nghiên cứu, yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quản trị chiến lược tại ngân hàng 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 ngân hàng.***

* + 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 (Hitt và cộng sự 2006) và 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 sự cạnh tranh là 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.

Porter (2004) khẳng định rằng dù sản xuất sản phẩm hay dịch vụ, cạnh tranh được thể hiện bằng năm 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 và sự cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh hiện tại. Sức mạnh tổng thể của năm 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.

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

* + 1. *Danh tiếng của tổ chức*

Danh tiếng là một trong những tài sản vô hình của công ty, có ảnh hưởng quan trọng tới tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Fombrun (1996) đã định nghĩa danh tiếng như một đánh giá tổng thể một công ty 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. Gray và Ballmer (1998) đã xác định danh tiếng của công ty như là việc xác định các giá trị hữu hình của một công ty. Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng một công ty có danh tiếng tốt có thể củng cố niềm tin của khách hàng đối với sản phẩm, và cuối cùng là thúc đẩy sự tiếp tục mua hàng của khách hàng (Nha Nguyễn và Leblanc, 2001; Đinh Xuân Cường và cộng sự, 2017). Chính vì lẽ đó, danh tiếng của công ty là rất quan trọng trong năng lực cốt lõi của doanh nghiệp và được xem xét 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 yếu tố quản trị chiến lược trong ngân hàng.***

* + 1. *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. Một số nghiên cứu chỉ ra sự tập trung sở hữu và những ảnh hưởng của nó đối với tổ chức. Tập trung sở hữu đo lường sức mạnh của cổ đông ảnh hưởng đến các nhà quản lý (Thomsen và Pedersen, 2000). Nghiên cứu của Gedajlovic và Shapiro (1998) nhận thấy rằng 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. Tương tự như vậy, 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. 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, do vậy nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

***H4: Cấu trúc sở hữu có ảnh hưởng tích cực đến yếu tố quản trị chiến lược ngân hàng.***

* + 1. *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. Hambrick (1987) kết luận rằng 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. 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 ảnh hưởng đến cấp dưới của họ 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 các nhà quản lý có thể là một nhà lãnh đạo hiệu quả trong tình huống này và không hiệu quả ở một tình huống khác. Theo Fiedler (1978) kỹ năng lãnh đạo có thể thay đổi từ định hướng mối quan hệ đến định hướng theo nhiệm vụ. Tương tự như vậy, lý thuyết mục tiêu của House (1976) xác định bốn loại phong cách lãnh đạo có thể thúc đẩy các 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. Từ các phân tích và nhận định ở 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 ngân hàng.***

* + 1. *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 (Newbert, 2007). Theo quan điểm này, một tổ chức được hiểu chính là một tập hợp tài sản và các năng lực và những tài sản và năng lực này được gọi là các nguồn lực chiến lược có thể mang lại lợi thế cạnh tranh (Grant, 1991). 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. 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 ba cách xác định năng lực cốt lỗi: 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. Từ các phân tích trên, nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

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

1. **Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu**
   1. ***Phương pháp tiếp cận PLS và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM***

Để kiểm định mối quan hệ giữa các biến ảnh hưởng đến quản trị chiến lược trong ngân hàng, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modelling) là mô hình phù hợp nhất được đề xuất. SEM là mô hình mở rộng từ mô hình tuyến tính tổng quát (GLM) cho phép nhà nghiên cứu kiểm định một tập hợp phương trình hồi quy cùng một lúc. Ngoài ra, SEM được sử dụng rộng rãi trong khoa học nghiên cứu hành vi và thích hợp cho việc đo lường mối quan hệ giữa biến không quan sát được (Rossiter, 2002; Đinh Xuân Cường và cộng sự, 2017). Khác với những kỹ thuật thống kê khác chỉ cho phép ước lượng mối quan hệ riêng phần của từng cặp nhân tố (phần tử) trong mô hình cổ điển (mô hình đo lường), SEM cho phép ước lượng đồng thời các phần tử trong tổng thể mô hình, ước lượng mối quan hệ giữa các nhân tố.

Trong các nghiên cứu về quản trị chiến lược, SEM đã được sử dụng từ rất sớm, khoảng cuối những năm 1980 và có khá nhiều các bài nghiên cứu đã sử dụng mô hình này trong phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược 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. Ngược lại, PLS - SEM được thiết kế bởi Betzin và Henseler (2005) ngày càng trở nên phổ biến trong các nghiên cứu về hành vi, marketing và quản trị chiến lược (Bliemel và cộng sự, 2005). Nguyên nhân là do cách tiếp cận PLS đặc biệt hiệu quả khi nghiên cứu tập trung vào dự báo và giải thích biến phụ thuộc bằng các nhân tố ảnh hưởng khác nhau (Hair và cộng sự, 2012). Ngoài ra, cách tiếp cận PLS - SEM trong quản lý chiến lược thường tập trung vào các chủ đề như mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp (Cool và cộng sự, 1989); hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Birkinshaw và cộng sự, 1998) và sự hợp tác của doanh nghiệp (Fornell và cộng sự, 1990). Theo Bentley và Huang (2014), ước lượng PLS của mô hình các nhân tố chung đã được thiết kế theo CB - SEM, qua đó, các nhà nghiên cứu có thể sử dụng PLS - SEM cho các nghiên cứu theo hướng dự báo, phân tích và kiểm tra cấu trúc của mô hình.

* 1. ***Thực hiện khảo sát và xử lý số liệu***

Mẫu khảo sát được thu thập theo hình thức lấy mẫu phi xác xuất thông qua khảo sát trực tuyến và trực tiếp từ 02/05/2017- 30/05/2017. Số liệu thu thập được nhập vào SPSS để loại bỏ các câu trả lời không có ý nghĩa hoặc không tin cậy.

Với hình thức thu thập trực tuyến, số phiếu phát ra là 150 phiếu, số phiếu hợp lệ là 133 phiếu tương đương 88,7%. 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%.

1. **Kết quả nghiên cứu và thảo luận**
   1. ***Mô tả kết quả khảo sát***

Với 284 mẫu hợp lệ, kết quả khảo sát được mô tả tại bảng 1.

**Bảng 1: Mô tả kết quả khảo sát**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tiêu chí** | **Thang chia** | **Số lượng** | **Tỉ lệ %** |
| Giới tính | Nam | 120 | 42.25 |
| Nữ | 165 | 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 | 20 | 6.69 |
| Trình độ  học vấn | Đại học | 124 | 43.66 |
| Sau đại học (Thạc sĩ, Tiến sĩ) | 160 | 56.34 |
| Chức vụ công tác | Chuyên viên/Nhân viên | 77 | 27.11 |
| 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: Nghiên cứu của tác giả*

* 1. ***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 (Nunally, 1978).
* 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).
* Kiểm định giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình SEM: Loại bỏ các biến có AVE < 0.5, Composite Reliability < 0.6, R2< 0.2, Cronbach’s Alpha < 0.6, Redundancy < 0 (Ebert, 2009)

Sau các kiểm định cần thiết, mô hình có các chỉ số thỏa mãn AVE ≥ 0.5, Composite Reliability ≥ 0.6, R2 ≥ 0.2, Cronbachs Alpha ≥ 0.6, Redundancy ≥ 0 và được đánh giá là phù hợp và tin cậy. Kết quả cuối cùng được trình bày trong hình 1.

**Hình 1: Kết quả ước lượng mô hình quản trị chiến lược**

**R2= 57,3%**

0,248

0,098

-0,093

0,185

0.193

0,317

*Nguồn: Kết quả ước lượng của tác giả*

* 1. ***Thảo luận***

Theo kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng danh tiếng của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực nhất đến yếu tố quản trị chiến lược tại BIDV (γH3: 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 việc 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 trong gần 60 năm qua. 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 tốt trên thị trường.

Môi trường vĩ mô là yếu tố có ảnh hưởng tích cực lớn thứ hai (γH1: 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 NHNN. 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 (do nhu cầu đi vay để sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tăng cao).

Nguồn lực của ngân hàng có ảnh hưởng tích cực đến quản trị chiến lược tại ngân hàng nhưng mức độ tác động còn khá yếu (γH6: 0,193). Điều này được giải thích các hoạt động nghiên cứu và phát triển cũng như các chương trình đào tạo cán bộ nhân viên, phát triển nguồn nhân lực của BIDV chưa thực sự được quan tâm đúng mực. Khi yếu tố này cải thiện tích cực hơn sẽ giúp ngân hàng không chỉ cải thiện các chỉ số (tiềm lực tài chỉnh), mở rộng và nâng cao vị thế trên thị trường mà còn giúp ngân hàng 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(γH5: 0,185). Kết quả nghiên cứu này hàm ý rằng 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 đó. Tuy nhiên điểm mới của nghiên cứu 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 (γH2: 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 NHTMCP. Mặc dù nhóm NHTMCP 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 các chi nhánh/PGD trên cả nước và đặc biệt là uy tín trên thị trường giúp BIDV dễ dàng hơn trong việc huy động vốn và có mức lãi suất cho vay rất cạnh tranh trên thị trường. Điều này giải thích phần nào yếu tố cạnh tranh có ảnh hưởng ít đến quản trị chiến lược của ngân hàng.

1. **Kết luận**

Là một trong những nghiên cứu đầu tiên ở Việt Nam về đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chiến lược ở Việt Nam, bài nghiên cứu là nền tảng, cơ sở cho các bài nghiên cứu sau về chủ đề này. Bên cạnh việc tổng quan nghiên cứu, đưa ra được 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 cũng đã phát triển được mô hình cấu trúc tuyến tính 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 tại của 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**

Tài liệu tiếng Việt

1. Đinh Xuân Cường, Nguyễn Thị Thúy Dung, Vũ Văn Đức, Vũ Trung Kiên, 2017. 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,*số 240,trang 37-44.
2. PhạmMinh Tú, 2009. *Chiến lược phát triển của Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*, Luận án Tiến sỹ kinh tế. Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
3. Phạm Quang Huy, 2011. Vận dụng mô hình thẻ cân bằng điểm trong việc đánh giá hệ thống quản lý hoạt động tại các ngân hàng thương mại. *Tạp chí Phát triển & Hội nhập,* số 10, trang 32-35.

Tài liệu tiếng Anh

1. Betzin, J., and J. Henseler, 2005. "Looking at the antecedents of perceived switching costs. A PLS path modeling approach with categorical indicators.".
2. Birkinshaw, Julian M., and Allen J. Morrison, 1995. "Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations." *Journal of international business studies* 26.4: 729-753.
3. Birkinshaw, Julian, Neil Hood, and Stefan Jonsson, 1998. "Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative." *Strategic Management Journal*: 221-241.
4. Bliemel, Friedhelm, et al, 2005. "The Evolution of Relationship Marketing and the International Colloquia: Guest Editors' Commentary." *Journal of Relationship Marketing* 3.4: 1-5.
5. Cool, Karel, Ingemar Dierickx, and David Jemison, 1989. "Business strategy, market structure and risk‐return relationships: A structural approach." *Strategic Management Journal* 10.6: 507-522.
6. David, Fred R., and Forest R. David, 2017. *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.
7. Dess, Gregory G., G. Tom Lumpkin, and Alan B. Eisner, 2006. *Strategic management: Text and cases*. Richard d Irwin.
8. Ebert, Tara, 2009. *Trust as the key to loyalty in business-to-consumer exchanges*. Vol. 1. Springer Fachmedien.
9. Fiedler, Fred E, 1978. "The contingency model and the dynamics of the leadership process." *Advances in experimental social psychology* 11: 59-112.
10. Finlay, Paul N, 2000. *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*. Pearson Education.
11. Fitzroy, Peter, et al, 2012. *Strategic management: The challenge of creating value*. Routledge.
12. Fombrun, Charles, 1996. *Reputation*. John Wiley & Sons, Ltd.
13. Fornell, Claes, Peter Lorange, and Johan Roos, 1990. "The cooperative venture formation process: A latent variable structural modeling approach." *Management science* 36.10: 1246-1255.
14. Gedajlovic, Eric R., and Daniel M. Shapiro, 1998. "Management and ownership effects: Evidence from five countries." *Strategic Management Journal*: 533-553.
15. Grant, Robert M, 1991. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation." *California management review* 33.3: 114-135.
16. Gray, Edmund R., and John MT Balmer, 1998. "Managing corporate image and corporate reputation." *Long range planning* 31.5: 695-702.
17. Hair, Joe F., et al, 2012. "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research." *Journal of the academy of marketing science* 40.3: 414-433.
18. Hambrick, Donald C, 1987. "The top management team: key to strategic success." *California management review* 30.1: 88-108.
19. Hill, Charles WL, Gareth R. Jones, and Melissa A. Schilling, 2014. *Strategic management: theory: an integrated approach*. Cengage Learning.
20. Hitt, Michael A., et al, 2006. "The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly." *Academy of Management Journal* 49.6: 1137-1157.
21. House, Robert J, 1976. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.".
22. Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington, 2008. *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson Education.
23. Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington, 2009. *Fundamentals of strategy*. Pearson Education.
24. Li, Mingfang, and Roy L. Simerly, 1998. "The moderating effect of environmental dynamism on the ownership and performance relationship." *Strategic Management Journal*: 169-179.
25. Molina-Morales, F. Xavier, and M. Teresa Martı́nez-Fernández, 2004. "How much difference is there between industrial district firms? A net value creation approach." *Research Policy* 33.3: 473-486.
26. Newbert, Scott L., Bruce A. Kirchhoff, and Steven T. Walsh, 2007. "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* 45.4: 438-466.
27. Nguyen, Nha, and Gaston Leblanc, 2001. "Corporate image and corporate reputation in customers’ retention decisions in services." *Journal of retailing and Consumer Services* 8.4: 227-236.
28. Pearce, John A., Richard Braden Robinson, and Ram Subramanian, 1997. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Chicago, Illinois: Irwin.
29. Poulin, Bryan J., and Michael Z. Hackman, 2001. "The rise and fall of the T. Eaton Company of Canada: lasting lessons on leadership and strategy." *Journal of Leadership Studies* 8.1: 96-112.
30. Porter, Michael E, 2004. *Building the microeconomic foundations of prosperity: findings from the microeconomic competitiveness index*. Palgrave Macmillan.
31. Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel, 2006. "The core competence of the corporation." *Strategische unternehmungsplanung—strategische unternehmungsführung*. Springer Berlin Heidelberg. 275-292.
32. Ramaswamy, Kannan, Mingfang Li, and Rajaram Veliyath, 2002. "Variations in ownership behavior and propensity to diversify: A study of the Indian corporate context." *Strategic Management Journal* 23.4: 345-358.
33. Rossiter, John R, 2002. "The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing." *International journal of research in marketing* 19.4: 305-335.
34. Thomsen, Steen, and Torben Pedersen, 2000. "Ownership structure and economic performance in the largest European companies." *Strategic Management Journal*: 689-705.
35. Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger, 2011. *Concepts in strategic management and business policy*. Pearson Education India.