

# Vai trò của nhân viên trong xây dựng thương hiệu nội bộ trong các ngân hàng Việt Nam

Nguyễn Thị Thanh Nga

Khoa Marketing, Trường Đại học Thương Mại

Trong các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ, nhân viên được coi là một trong những điểm tiếp xúc thương hiệu chính, là một trong những nhân tố giúp truyền tải lời hứa và cam kết của thương hiệu. Đối với các ngân hàng thương mại, thì nhân viên còn có vai trò quan trọng trong việc hình thành văn hóa doanh nghiệp và góp phần xây dựng thương hiệu nội bộ của ngân hàng. Qua một số khảo sát một số nhân viên tại các ngân hàng thương mại, cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa thương hiệu nội bộ và việc truyền tải cam kết thương hiệu. Bài báo nhằm mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân viên trong xây dựng thương hiệu nội bộ và từ đó giúp thu hút khách hàng của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

## 1. Giới thiệu

Ngày nay, rất nhiều các doanh nghiệp và tổ chức coi “thương hiệu” là một cái gì đó rất quan trọng, nhưng hơi khó nắm bắt và khi họ cố gắng để đo lường thương hiệu, về khía cạnh hiệu suất và giá trị gia tăng (D.Aaker 1996). Có một sự thật là những gì không đo lường được sẽ khó quản lý và kết quả là các tổ chức thương mại để giá trị thương hiệu của họ không tính toán được một cách chính xác. Thương hiệu được tạo dựng để giúp các công ty chiếm được cảm tình và tâm trí của người tiêu dùng. Nhưng trong ngành dịch vụ tài chính, các đặc điểm giống nhau của các sản phẩm dịch vụ tài chính làm cho việc xây dựng bản sắc thương hiệu của các ngân hàng trở nên khó khăn hơn.

Khi thị trường trở nên bão hòa và cạnh tranh ngày càng gia tăng, các tổ chức tìm mọi cách để gia tăng giá trị của thương hiệu — là cái mà được cho rằng làm gia tăng lợi nhuận kỳ vọng của một công ty. Một chiến lược được chú ý bởi các ngân hàng là xây dựng thương hiệu nội bộ, trong đó các công ty đầu tư vào việc phát triển nhân viên để phát triển thương hiệu. Những đặc điểm chính xuất hiện từ mô hình này, nó không chỉ dẫn đến việc tăng khả năng giữ chân nhân viên mà còn có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho công ty vì các khía cạnh vô hình của mối quan hệ thương hiệu không dễ có thể bị sao chép hoặc bắt chước (Barney 1991). Bên cạnh đó, việc xây dựng thương hiệu nội bộ dựa trên nhân viên giúp cho khả năng đảm bảo sự hài lòng cho cả khách hàng và nhân viên.

Một thương hiệu chỉ có sức mạnh như một tổ chức khi tổ chức đó cho phép, đó là lý do lý giải vì sao những rào cản lớn nhất ảnh hưởng đến sự thành công của thương hiệu thường nằm trong một doanh nghiệp. Việc xây dựng thương hiệu sẽ chỉ thành công khi mọi người trong tổ chức thực sự được cung cấp thông tin một cách đầy đủ về thương hiệu của mình và tạo động lực cho

nhân viên nhằm truyền tải đúng lời hứa và cam kết của thương hiệu thông qua hoạt động hàng ngày (Keller, 2003), đó chắc chắn là nhiệm vụ khó khăn.

Xây dựng thương hiệu ngày nay đã trở nên ngày càng quan trọng đối với các doanh nghiệp dịch vụ, nơi mà thương hiệu được định hướng và gây dựng bởi yếu tố con người để thương hiệu có thể trở nên nổi tiếng. Tuy nhiên, đối với ngành ngân hàng, chính vì tầm quan trọng của con người trong xây dựng và phát triển thương hiệu nên việc các ngân hàng cam kết phát triển nguồn nhân lực của họ đồng nghĩa với việc xây dựng sức mạnh của thương hiệu. Có một số lý do tại sao cần nghiên cứu hiệu quả của các chiến lược xây dựng thương hiệu trong lĩnh vực ngân hàng.

Đầu tiên, đó là có sự khác biệt giữa dịch vụ và sản phẩm (Doyle, 2002); các dịch vụ phần lớn là vô hình và được đặc trưng bởi tính không đồng nhất, không thể tách rời và dễ khó đo lường (Kotler, 1991). Bản chất của một thương hiệu dịch vụ đòi hỏi một chiến lược thương hiệu khác hoàn toàn với chiến lược sản phẩm; (De Chenatony 1999). (Kotler, 2003) cũng ủng hộ quan điểm rằng việc áp dụng chiến lược xây dựng thương hiệu cho các sản phẩm hữu hình (các sản phẩm được đóng gói) cho xây dựng thương hiệu dịch vụ là không phù hợp. Do đặc thù của chất lượng dịch vụ bị ảnh hưởng rất nhiều bởi nhân viên nên nhân viên trong các ngân hàng sẽ đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng thương hiệu nội bộ, từ đó đóng góp và giá trị chung của thương hiệu trên thị trường.

## 2. Các lý thuyết liên quan

Các lý thuyết liên quan đến nội dung nghiên cứu của bài báo bao gồm những lý thuyết về thương hiệu ngân hàng, bài báo cũng tìm kiếm những lý thuyết liên quan đến lợi ích của việc xây dựng thương hiệu nội bộ trong ngành ngân hàng. Do tính vô hình, khó đánh giá, tính

đồng thời (hay không thể tách rời), không lưu kho của các dịch vụ ngân hàng, có rất nhiều cách khác nhau để đánh giá cảm nhận của khách hàng về thương hiệu.

Trong thế giới kinh doanh, thương hiệu là tổng hợp tất cả các yếu tố vật chất, thẩm mỹ, lý tính và cảm tính của một sản phẩm, bao gồm bản thân sản phẩm, tên gọi, biểu tượng hình ảnh và mọi sự thể hiện của sản phẩm đó, dần tạo dựng qua thời gian và chiếm một vị trí rõ ràng trong tâm trí khách hàng (Murphy, 1998). Có thể thấy rằng, bất kỳ yếu tố nào tạo ra cho sản phẩm, dịch vụ một sự khác biệt hoặc một lợi thế cạnh tranh trên thị trường đều có thể coi là các yếu tố cấu thành thương hiệu. Điều này có ý nghĩa đối với thương hiệu dịch vụ, thương hiệu ngành ngân hàng là họ có thể tạo ra các lợi thế cạnh tranh, sự nổi tiếng cho thương hiệu thông qua các yếu tố dựa vào đặc trưng của dịch vụ và đặc trưng của ngành ngân hàng.

Thương hiệu ngân hàng là tập hợp những dấu hiệu dùng để nhận biết và phân biệt ngân hàng này với ngân hàng khác và hình ảnh về ngân hàng, các sản phẩm dịch vụ của ngân hàng trong tâm trí của khách hàng và công chúng". Nhóm dấu hiệu hữu hình của thương hiệu ngân hàng có thể là: Tên giao dịch, tên nhân hiệu của ngân hàng và sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng, logo, câu khẩu hiệu... Những dấu hiệu hữu hình đóng vai trò quan trọng góp phân biệt các ngân hàng với nhau và là cơ sở để khách hàng nhận diện. Nhóm dấu hiệu vô hình: là sự an tâm, tin tưởng của khách hàng với các dịch vụ ngân hàng, chất lượng cảm nhận, uy tín của ngân hàng.

Thương hiệu nội bộ: theo Judson và cộng sự 2006, " Các tổ chức có thể đạt được lợi thế cạnh nhờ sự kết hợp độc đáo của các nguồn lực, với con người là tài sản quan trọng nhất". Điều chỉnh vì điều hành của nhân viên với giá trị thương hiệu, được coi là yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nội bộ, được coi là một phương thức mới quan trọng đối với dịch vụ trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay (Judson và cộng sự, 2006). Thương hiệu nội bộ góp phần giúp nhân viên hiểu rõ hơn giá trị thương hiệu, thông qua đó giúp thực hiện những lời hứa của thương hiệu cho khách hàng một cách tự nhiên trong quá trình hoạt động hàng ngày của họ.

Vậy có thể hiểu "Thương hiệu nội bộ là việc tìm kiếm các giải pháp xây dựng thương hiệu từ nhân viên, tích hợp với chương trình xây dựng thương hiệu bên ngoài nhằm mục đích ngày càng gắn kết với thương hiệu của tổ chức"

Trong khi rất nhiều công ty, họ không sử dụng thuật ngữ "Thương hiệu nội bộ" nhưng những nghiên cứu cũng chỉ ra rằng thương hiệu nội bộ chính là những hoạt động kết nối giữa chiến lược của doanh nghiệp với khách hàng và công chúng được thể hiện qua các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp đặc biệt là nhân viên.

Dựa trên các nghiên cứu trước đó về thương hiệu nội bộ, Nina MacLarvety & cộng sự đã đưa ra khái niệm về thương hiệu nội bộ (internal branding) "Thương hiệu nội bộ là một tập hợp các quy trình chiến lược nhằm gắn kết và trao quyền cho nhân viên để mang lại trải nghiệm cho khách hàng một cách phù hợp theo một xu hướng nhất quán, những quy trình này bao gồm: truyền thông thương hiệu nội bộ, hỗ trợ đào tạo, thực hành lãnh đạo, thực hành đào tạo và những yếu tố bền vững khác".

Hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ chủ yếu bao gồm:

- Các hoạt động truyền thông nội bộ, Bao gồm: bản tin dành cho nhân viên, các cuộc họp trong nội bộ doanh nghiệp, các hoạt động truyền tin trong nội bộ công ty, các buổi hội thảo, liên hoan, tổng kết, truyền thông tin thông qua mạng nội bộ...

- Các hoạt động hỗ trợ đào tạo, bao gồm: nâng cao nhận thức về giá trị thương hiệu, và các thuộc tính của thương hiệu, các cuộc hội thảo về thương hiệu, các điểm tiếp xúc thương hiệu...

- Phần thưởng và sự công nhận: Lễ kỷ niệm các sự kiện đặc biệt hay các cột mốc thành công, các giải thưởng được công nhận, đánh giá hiệu suất về các hành vi liên quan đến thương hiệu, phản hồi thông tin đến nhận viên, đồng nghiệp, và khách hàng...

- Thực hành tuyển dụng: Chiến lược tuyển dụng dài hạn của các tổ chức nhằm liên tục cung cấp những kỹ năng trong việc truyền tải lời hứa thương hiệu.

- Thực hành lãnh đạo: Các chương trình phát triển quản lý, các cá nhân lãnh đạo đội cấp cao, bình chọn của nhân viên về lãnh đạo thông qua đánh giá hiệu suất thương niên

- Các nhân tố bền vững khác: Truyền thông nội bộ, các nhóm nội bộ trọng điểm đi đầu nhằm xác định họ có thể làm gì để tạo ra sự khác biệt và sự cam kết trở nên sâu sắc hơn với các nhóm khác hàng liên hệ thường xuyên tạo ra bầu không khí để chịu trong việc cung ứng dịch vụ

### **3. Vai trò của việc xây dựng thương hiệu nội bộ trong các ngân hàng Ngân hàng**

Từ việc nghiên cứu khái niệm và các hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ và các lý thuyết liên quan có thể thấy, Con người đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành nên thương hiệu của doanh nghiệp và góp phần hình thành văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt với các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ như ngân hàng. Với đặc thù của dịch vụ ngân hàng, chủ yếu là cung ứng dịch vụ trực tiếp (mặt đối mặt) nên nhân viên đóng vai trò quan trọng quyết định chất lượng của dịch vụ và tạo nên sự cảm nhận của khách hàng về thương hiệu ngân hàng đó, mà thương hiệu nội bộ chính là việc tìm kiếm giải pháp xây dựng thương hiệu từ nhân viên (như đã đề cập ở trên). Cho nên, có thể

thấy, việc xây dựng thương hiệu nội bộ dựa trên nhân viên có thể mang lại những vai trò với các ngân hàng thương mại như sau:

Xây dựng thương hiệu nội bộ giúp hình thành văn hóa doanh nghiệp cho các ngân hàng

Các nghiên cứu ở trong và ngoài nước đã chỉ ra rằng, có mối liên hệ đáng kể giữa văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu nội bộ, một tổ chức xây dựng được thương hiệu nội bộ riêng dựa trên các hoạt động như: Các hoạt động truyền thông nội bộ, Phần thưởng và sự công nhận, thực hành tuyển dụng, thực hành lãnh đạo, các nhân tố bền vững khác sẽ góp phần hình thành nên văn hóa của các ngân hàng, các ngân hàng mà xây dựng được văn hóa doanh nghiệp tích cực, ngược lại sẽ giúp cho đội ngũ nhân viên ngân hàng hợp tác tích cực với nhau và gia tăng được cam kết thương hiệu của ngân hàng với khách hàng, từ đó làm cho hiệu quả của tổ chức được nâng cao.

Xây dựng thương hiệu nội bộ giúp kết nối được chiến lược kinh doanh của ngân hàng với toàn thể nhân viên trong tổ chức

Thương hiệu nội bộ là lời hứa của ngân hàng đến nhân viên để cung cấp cho họ trải nghiệm mà qua đó, có thể khuyến khích sự cam kết của nhân viên ngân hàng trong việc chuyển giao lời hứa đến khách hàng. Bản chất của thương hiệu nội bộ chính là sự kết nối giữa những gì công ty hứa và chuyển giao, bên trong và bên ngoài. Việc giúp nhân viên hiểu đúng giá trị thương hiệu và chiến lược thương hiệu thông qua các hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ sẽ giúp cho thương hiệu ngân hàng được thấu hiểu bởi nhân viên từ đó kết nối hiệu quả giữa chiến lược kinh doanh của ngân hàng với các nhân viên các cấp.

Xây dựng thương hiệu nội bộ giúp xác định rõ vai trò và vị trí của mỗi nhân viên trong sự phát triển của thương hiệu ngân hàng

Mỗi một bộ phận, phòng ban trong ngân hàng đều thực hiện một chức năng riêng và đều có vai trò quan trọng trong sự phát triển thương hiệu của các ngân hàng. Việc xây dựng tốt thương hiệu nội bộ của các ngân hàng giúp cho nhân viên xác định rõ vai trò và vị trí của mình trong chiến lược thương hiệu của ngân hàng, để họ hiểu rằng mỗi thành viên trong tổ chức đều đóng một vai trò nhất định, điều này liên quan đến các hoạt động truyền thông nội bộ, thực hành lãnh đạo và thực hành đào tạo, tuyển dụng và các nhân tố khác.

Xây dựng thương hiệu nội bộ giúp cho nhân viên ngân hàng xác định được những trải nghiệm khách hàng muốn có

Thực tế cho thấy rằng, nếu khách hàng có những trải nghiệm tích cực với thương hiệu thì họ sẽ quay trở lại với công ty, đối với các ngân hàng, những trải nghiệm của khách hàng là đặc biệt quan trọng vì chất lượng của các dịch vụ ngân hàng được quyết định bởi

quá trình cung ứng dịch vụ của các nhân viên thuộc các bộ phận khác nhau. Trải nghiệm khách hàng là chuỗi những tương tác, quan sát tại các điểm tiếp xúc của ngân hàng. Vậy, các ngân hàng cần phải biết được thông qua nhân viên làm cho các điểm tiếp xúc của mình trở nên khác biệt với đối thủ cạnh tranh và cuối cùng giúp cho hiệu suất công việc gia tăng. Tại mỗi điểm tiếp xúc, khách hàng đều đặt câu hỏi, liệu các nhân viên của ngân hàng có truyền tải đúng lời hứa mà họ truyền thông đến khách hàng.

Sự cam kết thương hiệu quan trọng như nhau đối với những nhân viên ngân hàng mà thuyền xuyên tiếp xúc với khách hàng với những nhân viên không hề tiếp xúc với khách hàng. Thương hiệu nội bộ phải đảm bảo rằng những nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng cần phải có những điều kiện và công cụ cần thiết để tạo ra những trải nghiệm tích cực cho khách hàng. Bên cạnh đó, những nhân viên không thương xuyên tiếp xúc với khách hàng cần có sự hỗ trợ cần thiết để tạo ra những trải nghiệm tích cực cho khách hàng.

## 4. Kết luận

Qua những nội dung trên về thương hiệu nội bộ, có thể thấy trong sự phát triển của các ngân hàng thì thương hiệu nội bộ đóng một vai trò quan trọng, đặc biệt là vai trò của con người (nhân viên) trong việc xây dựng thương hiệu nội bộ, từ đó có ảnh hưởng không nhỏ đến danh tiếng của ngân hàng. Thương hiệu nội bộ không chỉ liên quan đến việc các tổ chức tìm cách truyền thông nội bộ mà nó còn liên quan đến nhiều hoạt động khác như làm thế nào để nội bộ hóa lời hứa thương hiệu, giới thiệu nhận diện, các điểm tiếp xúc thương hiệu, và những hoạt động liên quan đến đào tạo và trải nghiệm. Việc xây dựng thương hiệu nội bộ giới thiệu cho nhân viên hiểu được giá trị thương hiệu của ngân hàng của mình và thương hiệu của ngân hàng mình đại diện cho cái gì và nó đòi hỏi những điều gì để được chuyển giao một cách hiệu quả đến khách hàng và kết nối khách hàng như thế nào./.

## Tài liệu tham khảo

- Aeker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, N0 46, p. 6-8.
- Burman, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand commitment', *Journal of Brand Management*. N012, Vol 4, p. 279-300.
- Nina MacLavery, Patricia McQuinlan & Hugh Oddie (2007). *Internal Branding, Best Practice study*, Canadian Marketing Association 2007.

Trần Hữu Ái & Dương Kim Thanh, Các yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh nội bộ trong các ngân hàng thương mại Việt Nam, *Tạp chí Công Thương*, số tháng 1 năm 2020