Tác động của trách nhiệm xã hội và giá trị thương hiệu đến hiệu quả tài chính: Trường hợp nhân viên ngành ngân hàng

The impact of corporate social responsibility and brand equity on financial performance: The case of banking employees

Lê Phước Hương^{1*}, Lưu Tiến Thuận¹

¹Trường Đại học Cần Thơ, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: lphuong@ctu.edu.vn

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.14.2.487.2019	<p>Nghiên cứu nhằm xác định tác động của trách nhiệm xã hội (TNXH), giá trị thương hiệu đến hiệu quả tài chính (HQTC) của nhân viên ngành ngân hàng dựa vào lý thuyết các bên liên quan. Số liệu được thu thập từ 344 nhân viên đang làm việc tại 29 ngân hàng thương mại cổ phần (NHTMCP) ở Đồng bằng sông Cửu Long. Sử dụng phương pháp thống kê mô tả, kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích nhân tố khẳng định CFA, phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để giải thích dữ liệu. Kết quả cho thấy khía cạnh nhân viên, khía cạnh khách hàng và khía cạnh cổ đông của TNXH tác động đến HQTC. Khía cạnh nhân viên, khía cạnh đạo đức pháp lý và khía cạnh cổ đông của TNXH tác động tích cực đến giá trị thương hiệu, đồng thời giá trị thương hiệu tác động tích cực đến HQTC. Tuy nhiên, các tác động này có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp. Dựa trên kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị cho ngành ngân hàng để tăng cường giá trị thương hiệu và HQTC thông qua các hoạt động TNXH.</p>
Ngày nhận: 28/02/2019	
Ngày nhận lại: 03/04/2019	
Duyệt đăng: 20/06/2019	
Từ khóa: giá trị thương hiệu, hiệu quả tài chính, ngân hàng, trách nhiệm xã hội	

ABSTRACT

The purpose of this paper is to test the impacts of corporate social responsibility (CSR) and brand equity on financial performance in the context of banking employees based on stakeholder theory. Surveys were administered on 344 employees of 29 jointed stock commercial banks in Mekong Delta. The collected data were analysed using statistic descriptions, Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis EFA, confirmatory factor analysis CFA and structural equation modelling SEM. The results showed that the employee's perception of three CSR dimensions (employee, customer and shareholder) has effects on financial performance. Employee

Keywords:

bank, brand equity, corporate social responsibility, financial performance

dimension, legal and ethical requirement dimension and shareholder dimension have positive effects on brand equity, and in return brand equity has positive effect on financial performance. However, these effects can be direct or indirect. Based on empirical findings, this study suggests some implications for banks to implement CSR activities successfully to enhance brand equity as well as financial performance.

1. Đặt vấn đề

Theo Tổng cục thống kê, nền kinh tế Việt Nam đã có các kết quả đáng khích lệ như tổng sản phẩm trong nước (GDP) quý 4 năm 2018 tăng 7,31% so với cùng kỳ năm trước, lạm phát được kiểm soát dưới 4%, kim ngạch xuất nhập khẩu tăng 13,8% so với năm 2017. Những nhân tố này kết hợp với các chính sách do Nhà nước ban hành trong năm như Nghị quyết 42 về xử lý thí điểm nợ xấu của các tổ chức tín dụng đã tạo cho ngành ngân hàng có một năm hoạt động khởi sắc. Thêm vào đó, các NHTMCP thường xuyên nhận được các giải thưởng như giải thưởng “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hướng tới sự phát triển bền vững” từ năm 2005 do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh và xã hội, Bộ Công thương, Hiệp hội Da giày, Dệt may phối hợp trao. Ngân hàng Sài Gòn - Hà Nội (SHB) được Tạp chí Asiamey vinh danh là “Ngân hàng trách nhiệm xã hội tốt nhất Việt Nam” năm 2018, Vietcombank được trao giải thưởng “Ngân hàng vì cộng đồng” năm 2017 do Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam bình chọn..., cho thấy các nhà quản lý đã quan tâm nhiều hơn đến các hoạt động TNXH và công bố các hoạt động TNXH đến các bên liên quan. Ngành ngân hàng Việt Nam phát triển rất nhanh trong thời gian qua từ 09 ngân hàng quốc doanh năm 1991, đến năm 2018 đã có 94 ngân hàng và chi nhánh ngân hàng nước ngoài đang hoạt động. Do đó việc cạnh tranh giữa các ngân hàng là tất yếu. Các hoạt động liên quan đến TNXH, giá trị thương hiệu của ngân hàng cũng diễn ra rất sôi nổi. Các NHTMCP cố gắng khai thác các khía cạnh tích cực của các hoạt động TNXH để tối đa hóa lợi ích gắn liền với gia tăng giá trị thương hiệu và HQTC. Theo Sprinkle và Maines (2010), bất kỳ tổ chức nào cũng phải quan tâm đến các tác động đến môi trường và an sinh xã hội. Nhân viên, khách hàng, nhà đầu tư, tổ chức chính phủ và các bên liên quan khác đều có kỳ vọng rằng các tổ chức trong đó ngân hàng hoạt động một cách có trách nhiệm. Trong khi nhu cầu xã hội là vậy, các ngân hàng hay doanh nghiệp cũng khó có thể từ bỏ mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận (Sprinkle & Maines, 2010). Vì thế việc hài hòa giữa các hoạt động TNXH và HQTC vừa tốt cho xã hội vừa có lợi cho các tổ chức là hoàn toàn chính đáng và cần thiết.

Theo Fatma, Rahman, và Khan (2014), mỗi ngành cần có một công cụ đo lường nhận thức của các bên liên quan của ngành đó. Thêm vào đó, rất ít bài nghiên cứu về TNXH trong bối cảnh châu Á (Chapple & Moon, 2005; Fatma et al., 2014). So sánh với các ngành khác, ngành ngân hàng bị ảnh hưởng nhiều từ thương hiệu, danh tiếng và các thông tin bất lợi về danh tiếng sẽ dẫn đến hành động tiêu cực của các bên liên quan (Thompson & Cowton, 2004). Các ngân hàng chi nhiều tiền cho các chương trình TNXH để tăng cường thương hiệu (McDonald & Rundle-Thiele, 2008). Tầm quan trọng của giá trị thương hiệu trong các ngành dịch vụ là trọng yếu do các sản phẩm dịch vụ mang tính chất vô hình nên cần tăng cường lòng tin của các bên liên quan (Pérez, Martínez, & del Bosque, 2013). Vì thế, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, giá trị thương hiệu và HQTC của các NHTMCP là một chủ đề mang tính cấp thiết cao. Đồng thời, nghiên cứu nhận thức của nhân viên sẽ tăng tính hiệu quả (Tao, Song,

Ferguson, & Kochhar, 2018) và nhân viên là một nguồn lực nội bộ quan trọng của giá trị thương hiệu nhưng chưa được quan tâm đúng mức (Burmman, Jost-Benz, & Riley, 2009). Do đó bài viết này nhằm mục tiêu đánh giá mối quan hệ của các nhận thức TNXH của nhân viên - đối tượng bên trong ngân hàng với 5 khía cạnh theo lý thuyết các bên liên quan và giá trị thương hiệu đến HQTC ở các NHTMCP tại đồng bằng sông Cửu Long. Từ đó đề xuất một số hàm ý quản trị để giúp các nhà quản lý ngân hàng trong quá trình xây dựng và triển khai các hoạt động liên quan đến TNXH nhằm tăng cường giá trị thương hiệu và HQTC.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Thuật ngữ “các bên liên quan” xuất hiện đầu tiên trong Bản ghi nhớ nội bộ của trung tâm nghiên cứu Stanford (SRI) năm 1963 trình bày về đạo đức kinh doanh (Freeman, 1984). Các bên liên quan là các đối tượng tham gia, ảnh hưởng hay bị ảnh hưởng từ các hoạt động liên quan đến doanh nghiệp bao gồm cổ đông/chủ sở hữu, cộng đồng, khách hàng, đối tác, người lao động. Theo M. D. P. Lee (2011), lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) phát triển lên từ lý thuyết thể chế. Nội dung về các bên liên quan đầu tiên xuất hiện trong lý luận quản lý từ thập niên 60. Theo Deegan và Samkin (2009) doanh nghiệp nên hài hòa lợi ích của các bên, nếu các bên xung đột lợi ích, doanh nghiệp có nhiệm vụ cân bằng lợi ích tối ưu. TNXH là một khái niệm rộng và được diễn tả theo quan điểm của từng nhà nghiên cứu, phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu (Dahlsrud, 2008). Hiện tại chưa có một văn bản pháp quy nào quy định về TNXH ngành ngân hàng. Do đó các hoạt động liên quan đến TNXH mà các NHTMCP thực hiện trong thời gian qua đều dựa trên cơ sở tự nguyện. Định nghĩa về TNXH của European Commission (2001) cho rằng các doanh nghiệp tích hợp các mối quan tâm của xã hội và môi trường vào hoạt động kinh doanh; có sự tương tác với các bên liên quan trên cơ sở tự nguyện. Bài viết sử dụng khái niệm này vì nó bao quát các khía cạnh tự nguyện, xã hội, môi trường, kinh tế, và các bên liên quan. Theo Dahlsrud (2008), định nghĩa TNXH này có tần suất tìm kiếm trên Google cao nhất trong 37 định nghĩa được nghiên cứu.

Trong lĩnh vực dịch vụ, việc đo lường tác động của quản lý thương hiệu cần xem xét ở nhiều góc độ khác nhau (Srinivasan, Park, & Chang, 2005). King và Grace (2010) nhấn mạnh vai trò trung tâm của nhân viên trong quản lý các thương hiệu dịch vụ. Tuy nhiên khía cạnh này lại chưa được khai thác nhiều trong cơ sở lý luận về giá trị thương hiệu. Ngày càng có nhiều tổ chức khuyến khích nhân viên đóng vai trò của các đại sứ thương hiệu (de Chernatony, Drury, S., & Segal-Horn, 2004). Kỹ năng và kiến thức của nhân viên tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Vì thế rất cần cho tất cả nhân viên có cơ hội hiểu về giá trị thương hiệu và các vai trò của thương hiệu để có thể quảng bá các hành vi tích cực của doanh nghiệp một cách hiệu quả (Parker, 2007). Do đó nghiên cứu giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên là cần thiết.

Khái niệm về giá trị thương hiệu dựa trên khách hàng của Keller (1993) có liên quan đến kiến thức về thương hiệu được coi là động lực hoặc là chìa khóa để tạo ra giá trị thương hiệu, là cách các cá nhân sẽ nhớ lại thông tin về thương hiệu, điều này ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng của họ, cũng như các quyết định liên quan đến thương hiệu. Khái niệm của Keller (1993) liên quan đến kiến thức thương hiệu cho người tiêu dùng, nó cũng liên quan đến nhân viên. Ngoài ra, chìa khóa để nhân viên có thể đưa ra các hành vi thương hiệu là kiến thức về thương hiệu. Phù hợp với quan điểm của người tiêu dùng, nếu nhân viên không có kiến thức về thương hiệu, họ không thể cư xử theo cách mà tổ chức mong muốn cũng như họ không thể đưa ra quyết định phù hợp liên quan đến thương hiệu. Đa số nghiên cứu giá trị thương hiệu dựa vào

khách hàng là nền tảng, việc xem xét giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên cũng quan trọng không kém. Giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên là hiệu ứng khác biệt mà giá trị thương hiệu mang lại cho phản ứng của nhân viên đối với môi trường làm việc (King & Grace, 2009). Các tổ chức cần làm cho thương hiệu có ý nghĩa và phù hợp với khách hàng và nhân viên, thể hiện các hành vi tích cực. Doanh nghiệp cần làm cho thương hiệu có ý nghĩa và phù hợp để nhân viên nhìn thấy giá trị, để thể hiện các hành vi tích cực liên quan đến công việc, từ đó thể hiện giá trị thương hiệu. Giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên được đo lường thông qua bốn tiêu chí là hành vi thương hiệu, sự thỏa mãn của nhân viên, dự định gắn bó của nhân viên và truyền thông tích cực cho thương hiệu (King & Grace, 2010). Theo quan điểm này, hành vi thương hiệu của nhân viên thông qua việc nhân viên coi lợi ích của doanh nghiệp bắt nguồn từ quản lý thương hiệu nội bộ. Tiếp theo, sự thỏa mãn của nhân viên cũng được coi là một chiều hướng quan trọng của giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên. Hơn nữa, sự thỏa mãn của nhân viên có liên quan đến dự định gắn bó của nhân viên (Boselie & van der Wiele, 2002) và truyền thông tích cực (Shinnar, Young, & Meana, 2004). Khi nghiên cứu về TNXH, rất nhiều tác giả tập trung vào nhận thức của khách hàng, tuy nhiên, nhận thức của nhân viên cũng rất quan trọng. Tao và cộng sự (2018) nhấn mạnh sự thỏa mãn của nhân viên sẽ dẫn đến hiệu quả của các chiến lược quản lý. Chen và Hung-Baesecke (2014) nghiên cứu TNXH từ nhận thức của 462 nhân viên công ty hóa chất để khuyến khích quản lý doanh nghiệp tăng cường sự tham gia của nhân viên vào các hoạt động TNXH để tăng hiệu quả hoạt động.

Tổng kết lý thuyết của các nghiên cứu trước đây tìm thấy ba nhóm kết luận về mối quan hệ giữa TNXH và HQTC: nhóm thứ nhất dựa vào quan điểm của Friedman (1970) cho rằng tồn tại mối quan hệ tiêu cực; nhóm thứ hai dựa vào lý thuyết các bên liên quan của Freeman (1984) lập luận rằng tồn tại mối quan hệ tích cực; nhóm thứ ba cho rằng không có mối liên hệ cụ thể rõ ràng giữa TNXH và HQTC như nghiên cứu của Alexander và Buchholz (1978); Lin, Yang, và Liou (2009); Kang, Lee, và Huh (2010). Xét về mặt số lượng bài nghiên cứu trong thời gian qua, nhóm thứ hai chiếm đa số khi kiểm định tác động tích cực giữa TNXH và HQTC. Tuy nhiên, kết quả của các kiểm định này chưa thật sự thuyết phục và còn mơ hồ (Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015). Theo quan điểm này, Wang, Dou, và Jia (2016) xác nhận mối quan hệ giữa TNXH và HQTC là tích cực, 2 chỉ tiêu này có mối quan hệ nhân quả theo hướng TNXH tác động đến HQTC. E. M. Lee, Park, và Lee (2013) nghiên cứu nhận thức của nhân viên về các hoạt động TNXH thông qua số liệu sơ cấp từ 168 nhân viên của 7 công ty ở Hàn Quốc cho thấy nhận thức của nhân viên về TNXH tác động tích cực đến hiệu quả công ty (đo lường bằng lợi thế cạnh tranh trong việc tăng trưởng doanh thu, thị phần, lợi nhuận và lợi nhuận trên vốn đầu tư). Ruiz, Esteban, và Gutiérrez (2014) nhấn mạnh ngân hàng nên quan tâm đến các bên liên quan thay vì cổ đông vì điều này khắc phục được hạn chế của việc tập trung tài chính vào lợi ích ngắn hạn. Hơn thế, các tổ chức như ngân hàng sẽ thể hiện thành công TNXH khi quan tâm đến các bên liên quan trong chiến lược quản lý. Khi thực hiện TNXH ở ngân hàng chính là cách để trả lời các cam kết đối với lợi ích kinh tế của cổ đông, nhân viên, khách hàng, chính phủ, nhà đầu tư và cộng đồng (Pérez & del Bosque, 2015). Với bối cảnh ngành ngân hàng, tác giả chọn TNXH chia ra 05 khía cạnh theo Pérez và cộng sự (2013) có tác động tích cực đến HQTC, từ đó xây dựng các giả thuyết từ H_1 đến H_5 cho rằng các khía cạnh của Trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của ngân hàng.

Theo Lai, Chiu, Yang, và Pai (2010) và Lange, Lee, và Dai (2011) nhân viên thích thú làm việc và gắn bó với các doanh nghiệp có danh tiếng tốt, nên có mối quan hệ tích cực giữa TNXH và giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên. H. L. Kim, Rhou, Uysal, và Kwon (2017) nghiên cứu mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về TNXH tác động đến hiệu suất công

việc cho thấy chúng có tác động thông qua điều kiện làm việc tốt hơn, cam kết với tổ chức và ứng xử vì tổ chức. Đa số nghiên cứu cho rằng tồn tại mối quan hệ giữa TNXH và giá trị thương hiệu, Hur, Kim, và Woo (2014) khẳng định TNXH tác động gián tiếp đến giá trị thương hiệu thông qua một số biến trung gian. Trong ngành thực phẩm, Esmailpour và Barjoei (2016) chỉ ra tác động tích cực của TNXH đến giá trị thương hiệu. Với đối tượng khảo sát là nhà quản lý, nghiên cứu thực nghiệm ở Ấn độ cho thấy các hoạt động liên quan đến TNXH tác động trực tiếp làm gia tăng hình ảnh thương hiệu, cho nên khuyến khích các doanh nghiệp tiến hành các hoạt động TNXH (Enock & Basavaraj, 2014). Tóm lại, khi xem xét trong các lĩnh vực khác nhau mối quan hệ giữa TNXH và giá trị thương hiệu đều tồn tại với các cấp độ khác nhau. Nghiên cứu đề xuất các giả thuyết về tác động tích cực của 05 khía cạnh TNXH đến giá trị thương hiệu từ giả thuyết H₆ đến H₁₀.

Xu hướng chung của quá trình xây dựng và quản lý giá trị thương hiệu cũng nhằm hỗ trợ cho sự thành công chung của quản lý thương hiệu và tạo ra HQTC vững mạnh. Nhiều nghiên cứu về giá trị thương hiệu và các thành phần của thương hiệu đề cập đến mối quan hệ tích cực của giá trị thương hiệu đến hiệu quả công ty, cụ thể là giá trị thương hiệu tác động tích cực đến lợi nhuận doanh nghiệp trong tương lai (Aaker, 1996; H. B. Kim, Kim, & An, 2003; Park & Srinivasan, 1994). Trước đó, Shocker, Srivastava, và Ruekert (1994) chứng minh giá trị thương hiệu tác động tích cực đến lợi nhuận tương lai và dòng tiền trong dài hạn. Trong lý luận cũng như thực tiễn Marketing, giá trị thương hiệu nên được tiếp cận bên trong và bên ngoài. Cụ thể là nhấn mạnh vào đối tượng nhân viên trong chuỗi giá trị tạo ra lợi nhuận trong doanh nghiệp dịch vụ (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994). Chuỗi giá trị này tập trung vào nâng cao chất lượng phục vụ từ bên trong để tăng cường sự thỏa mãn và lòng trung thành của nhân viên, sự thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng, từ đó kéo theo sự tăng trưởng và lợi nhuận cho doanh nghiệp (Heskett et al., 1994). Trong lĩnh vực dịch vụ như khách sạn, ngân hàng, sự tác động này thậm chí mạnh hơn nhiều, tuy nhiên ít nghiên cứu chứng minh bằng thực nghiệm mối quan hệ giữa giá trị thương hiệu và HQTC cho các thương hiệu dịch vụ (H. B. Kim et al., 2003). Tổng kết lý thuyết cho thấy các nghiên cứu tập trung là nâng cao giá trị thương hiệu chứ chưa khám phá mối quan hệ giữa giá trị thương hiệu và HQTC ngành ngân hàng. Thực trạng công tác thương hiệu hiện nay của các NHTMCP, tác giả đề xuất giả thuyết H₁₁: *Giá trị thương hiệu tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của ngân hàng.*

Hình 1. Mô hình nghiên cứu dự kiến

2.2. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp về tình hình tài chính của các NHTMCP và các hoạt động liên quan đến TNXH đã thực hiện được thu thập từ các Báo cáo tài chính, Báo cáo thường niên, các báo cáo này được kiểm toán độc lập xác nhận tính trung thực và hợp lý của số liệu; và các nghiên cứu được công bố trên các tạp chí trong và ngoài nước. Số liệu sơ cấp được thu thập từ điều tra phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi. Đối tượng phỏng vấn là nhân viên và quản lý đang làm việc tại các NHTMCP ở ĐBSCL. Đáp viên được chọn phỏng vấn phải là nhân viên có hợp đồng lao động, công việc chính liên quan trực tiếp đến các nghiệp vụ chủ yếu của ngân hàng (huy động, thanh toán, chuyển tiền, cấp tín dụng), có tiếp xúc với khách hàng. Nhóm nhân viên làm công tác bảo vệ, hành chính, tạp vụ không phải là đối tượng phỏng vấn. Đối tượng phỏng vấn cũng được chia theo giới tính, độ tuổi, thu nhập, trình độ học vấn. Mẫu thu thập theo phương pháp thuận tiện. Tabachnick và Fidell (2001) đề xuất quy mô mẫu tối thiểu là 300, trong khi nhiều nhà nghiên cứu cho rằng quy mô mẫu càng lớn càng tốt. Quy mô mẫu với tỷ lệ 5 quan sát cho một tham số cần ước lượng (Tabachnick & Fidell, 2001). Mô hình có 32 tham số cần ước lượng, nên số quan sát tối thiểu là $5 \times 32 = 160$ quan sát. Thực tế có 420 phiếu điều tra được phát ra, thu về 358, loại 14 phiếu trong quá trình sàng lọc dữ liệu. Kích thước mẫu thực tế được sử dụng để phân tích là 344 quan sát.

2.3. Phương pháp phân tích

Để phản ánh thực trạng TNXH, giá trị thương hiệu và HQTC của các NHTMCP và hoàn thiện bộ thang đo cho mô hình nghiên cứu, bài viết sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia. Phương pháp nghiên cứu định lượng bao gồm: Phương pháp thống kê mô tả, Kiểm định bằng phân tích Cronbach's Alpha, theo Nunnally và Bernstein (1994), Cronbach's Alpha đạt giá trị $\geq 0,6$ thì bộ thang đo được coi là đạt độ tin cậy. Trong phân tích Cronbach's Alpha cho từng khái niệm đơn hướng, các biến quan sát có tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại. Kiểm định bằng phân tích nhân tố khám phá EFA cho các biến độc lập, kiểm định bộ thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA và kiểm định mô hình bằng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính SEM.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Trong mẫu nghiên cứu có 344 đáp viên trong đó 228 người có kinh nghiệm dưới 5 năm; 116 người có trên 5 năm kinh nghiệm. Với kinh nghiệm làm việc trung bình là 5,38 năm làm việc liên tục ở chi nhánh, giúp nhận thức của nhân viên đáng tin cậy. Về giới tính, có 41% là đáp viên nam, 59% là đáp viên nữ cho thấy sự chênh lệch giữa 2 giới không nhiều. Theo số liệu của tổng cục Thống kê, tỷ lệ nam/100 nữ của Đồng bằng sông Cửu Long năm 2016 là 98,3. Theo Ngân hàng Nhà nước, tỷ lệ nữ chiếm 60% tổng lao động ngành ngân hàng nên tỷ lệ của mẫu là tương đối hợp lý. Về độ tuổi, thấp nhất là 22 tuổi, cao nhất là 55 tuổi, 90% đáp viên có độ tuổi nhỏ hơn 40. Thu nhập và trình độ học vấn của đáp viên tập trung vào nhóm trên 7.000.000 đồng/tháng và trình độ đại học.

3.1. Đánh giá bộ thang đo

Bộ biến TNXH của ngân hàng được đo lường chủ yếu dựa trên thang đo của Pérez và cộng sự (2013) và bộ biến giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên được đo lường theo King và Grace (2010). Sau đó bộ thang đo được việt hóa và chỉnh sửa câu từ cho phù hợp với bối cảnh ngân hàng thông qua phỏng vấn trực tiếp 13 chuyên gia và phỏng vấn thử 20 nhân viên. Pérez và cộng sự (2013) đề xuất thang đo TNXH với 23 biến quan sát, trong đó biến thứ 9 đề cập đến

việc ngân hàng trình bày trung thực tình hình hoạt động đến cổ đông và ban kiểm soát không phù hợp với đối tượng phỏng vấn đang làm việc ở Đồng bằng sông Cửu Long nên được loại ra khỏi bộ thang đo, đồng thời biến thứ 15 về hỗ trợ giải quyết các vấn đề xã hội được điều chỉnh lại thành biến đo lường hoạt động của tổ chức Công Đoàn trong việc hỗ trợ giải quyết các vấn đề liên quan đến nhân viên và gia đình của họ nên chuyển sang khía cạnh nhân viên. Bộ thang đo TNXH chính thức bao gồm 22 biến quan sát với 5 khía cạnh của TNXH (khách hàng, cổ đông, nhân viên, cộng đồng và pháp lý đạo đức) giải thích cho hàng loạt các trách nhiệm đối với các bên liên quan được dùng để thu thập dữ liệu sơ cấp. King và Grace (2010) nghiên cứu thực nghiệm với 371 nhân viên ngành dịch vụ đem đến kết quả có các yếu tố ảnh hưởng đến giá trị thương hiệu bao gồm: thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên, phổ biến kiến thức, có kiến thức thương hiệu, cam kết, hành vi thương hiệu, sự thỏa mãn của nhân viên, dự định gắn bó của nhân viên, truyền thông tích cực, hỗ trợ quản lý, xã hội hóa, thái độ đối với công việc và sự tham gia của nhân viên. Với đặc thù của ngành ngân hàng và trình độ của nhân viên ngân hàng, bài viết chọn ra 08 biến quan sát từ bộ thang đo của King và Grace (2010) sau khi đã trao đổi với các chuyên gia trong ngành cho phù hợp với bối cảnh ngành ngân hàng phản ánh hành vi thương hiệu, sự thỏa mãn của nhân viên, dự định gắn bó và truyền thông tích cực về thương hiệu. Biên hiệu quả tài chính được đo lường bằng chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA) và tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) thu thập từ các báo cáo thường niên của 29 NHTMCP. Sử dụng ROA, ROE, ROS để đo lường HQTC được cho là trực tiếp và khách quan (H. B. Kim et al., 2003). Theo Boaventura, Silva, và Bandeira-de-Mello (2012), có 48% và 29% số bài nghiên cứu lần lượt sử dụng ROA và ROE để đo lường HQTC. Bảng 1 tổng hợp kết quả kiểm tra Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA như sau:

Bảng 1

Đánh giá độ tin cậy của bộ thang đo

Biến tiềm ẩn	Số biến	Cronbach's Alpha	Hệ số tải
Trách nhiệm xã hội (KMO = 0,8968; Phương sai trích =64,04%)			
+ Khía cạnh cộng đồng	5	0,838	0,6347 - 0,8118
+ Khía cạnh nhân viên	6	0,905	0,7529 – 0,8410
+ Khía cạnh khách hàng	3	0,730	0,6318 – 0,7894
+ Khía cạnh cổ đông	3	0,665	0,5459– 0,7807
+ Khía cạnh đạo đức pháp lý	4	0,776	0,5509 – 0,8119
Giá trị thương hiệu (KMO = 0,9014; Phương sai trích =57,92%)			
+ Giá trị thương hiệu	8	0,894	0,6970 – 0,8396

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát (2018)

Hệ số Cronbach's Alpha của 5 khái niệm thành phần của TNXH và giá trị thương hiệu đều lớn hơn 0,6 nên bộ thang đo đạt độ tin cậy. Các biến đo lường TNXH, giá trị thương hiệu đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 nên giữ lại toàn bộ. Thực hiện phân tích nhân tố khám phá bộ thang đo TNXH loại bỏ 01 biến ở khía cạnh khách hàng do có hệ số tải < 0,5 và chuyển 01 biến sang khía cạnh đạo đức pháp lý. Xét về mặt nội dung thì sự thay đổi này không tác động lớn đến việc đo lường biến tiềm ẩn. Kết quả phân tích EFA của các thang đo thành phần của TNXH, giá trị thương hiệu có KMO > 0,5; Sig. = 0,000 < 0,05; Phương sai trích lớn hơn

50%. Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA thu về các hệ số CFI = 0,903, TLI = 0,891 và RMSEA = 0,065; SRMR = 0,054 < 0,06 nên mô hình được coi là phù hợp với dữ liệu thị trường và đảm bảo tính đơn hướng. Từ 7 yếu tố với 32 thang đo ban đầu được rút xuống còn 31 thang đo. Sau khi có kết quả kiểm tra sự phù hợp của toàn bộ mô hình, tác giả tiến hành đưa toàn bộ các quan sát và biến tiềm ẩn đã thỏa mãn vào mô hình để phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Kết quả SEM cho thấy các giá trị TLI = 0,912, CFI = 0,922 > 0,9; RMSEA = 0,058 < 0,06 và SRMR = 0,065 < 0,06. Như vậy dữ liệu được coi là phù hợp với thị trường.

3.2. Phân tích mô hình SEM

Sau khi kiểm định sự phù hợp của mô hình, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được thể hiện qua bảng trọng số hồi quy như sau:

Bảng 2

Bảng trọng số hồi quy của mô hình

	Giả thuyết		β	β chuẩn hóa	SE	CR	Kết luận
H1	Khía cạnh cộng đồng	→ HQTC	-0,060	-0,061	0,046	-1,304	Bác bỏ
H2	Khía cạnh nhân viên	→ HQTC	0,221***	0,367	0,038	5,815	Chấp nhận
H3	Khía cạnh đạo đức pháp lý	→ HQTC	-0,027	-0,038	0,054	-0,500	Bác bỏ
H4	Khía cạnh khách hàng	→ HQTC	0,275***	0,227	0,093	2,956	Chấp nhận
H5	Khía cạnh cổ đông	→ HQTC	-0,136**	-0,153	0,060	-2,266	Chấp nhận
H6	Khía cạnh cộng đồng	→ GTTH	0,032	0,024	0,071	0,450	Bác bỏ
H7	Khía cạnh nhân viên	→ GTTH	0,359***	0,437	0,051	7,039	Chấp nhận
H8	Khía cạnh đạo đức pháp lý	→ GTTH	0,474***	0,485	0,072	6,583	Chấp nhận
H9	Khía cạnh khách hàng	→ GTTH	-0,138	-0,084	0,136	-1,014	Bác bỏ
H10	Khía cạnh cổ đông	→ GTTH	0,170*	0,141	0,088	1,931	Chấp nhận
H11	Giá trị thương hiệu GTTH)	→ HQTC	0,424***	0,577	0,068	6,235	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát (2018)

Như vậy kết quả SEM đã kiểm định và cho thấy:

Giả thuyết H₁ và H₃ bị bác bỏ do không đủ bằng chứng thống kê tương tự như Soana (2011) nghiên cứu ngành ngân hàng cũng không tìm thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê giữa hai biến là TNXH và hiệu quả tài chính. Giả thuyết H₂ và H₄ được chấp nhận có tham số ước lượng lần lượt bằng 0,221 và 0,275 với pvalue = 0,000, nghĩa là nhận thức về khía cạnh nhân viên và khách hàng của TNXH càng tốt, HQTC của các NHTM càng cao, tương tự kết quả của Rhou, Singal, và Koh (2016). Kết quả ước lượng của giả thuyết H₅ cho thấy khía cạnh cổ đông tác động tiêu cực đến HQTC với trọng số $\beta = -0,136$ ($p < 0,05$); nghĩa là nhận thức về khía cạnh cổ đông càng tốt, HQTC càng thấp.

Giả thuyết H₆ và H₉ bị bác bỏ do không đủ bằng chứng thống kê. Trong khi các nhà quản lý đánh giá một cách chủ quan khía cạnh cộng đồng và khách hàng tác động tích cực đến giá trị thương hiệu, nhưng khảo sát của tác giả là nhận thức của nhân viên về khía cạnh này của TNXH không ảnh hưởng đến giá trị thương hiệu ở các NHTMCP. Giả thuyết H₇, H₈, H₁₀ cho rằng khía cạnh nhân viên, pháp lý đạo đức, cổ đông của TNXH tác động tích cực đến giá trị

thương hiệu có trọng số lần lượt là $\beta = 0,359$ ($p < 0,001$), $\beta = 0,474$ ($p < 0,001$) và $\beta = 0,170$ ($p < 0,1$).

Giả thuyết H_{11} cho kết quả như kỳ vọng với trọng số $\beta = 0,424$ với $p < 0,001$. Như vậy giá trị thương hiệu dựa vào nhân viên tác động tích cực đến HQTC của ngân hàng tương tự như nghiên cứu của H. B. Kim và cộng sự (2003). Tóm lại, kết quả thực nghiệm cho thấy có 7/11 giả thuyết có ý nghĩa thống kê, trong đó có 1 giả thuyết ngược với kỳ vọng ban đầu, chứng tỏ trong bối cảnh ngành ngân hàng ở ĐBSCL, nhận thức của nhân viên ngân hàng về khía cạnh cổ đông tác động tiêu cực đến HQTC; còn lại đều thống nhất với lý thuyết đưa ra rằng nhận thức về TNXH càng cao sẽ làm tăng giá trị thương hiệu và HQTC cho ngân hàng.

3.3. Phân tích tác động trực tiếp và gián tiếp của mô hình

Do mô hình lý thuyết có 03 khái niệm nghiên cứu tác động lẫn nhau, nên tác giả tiến hành phân tích tác động trực tiếp, gián tiếp để kết luận về biến trung gian (giá trị thương hiệu) trong mối quan hệ giữa TNXH và HQTC. Kết quả như sau:

Bảng 3

Phân tích tác động trực tiếp và gián tiếp của mô hình

Mối quan hệ			Tổng	Trực tiếp	Gián tiếp
Khía cạnh nhân viên	→	HQTC	0,374***	0,221***	0,152***
Khía cạnh đạo đức pháp lý	→	HQTC	0,174***	-0,027	0,201***
Khía cạnh khách hàng	→	HQTC	0,216**	0,275**	-0,058

Nguồn: Kết quả phân tích số liệu khảo sát (2018)

Khía cạnh nhân viên tác động tích cực đến HQTC vừa trực tiếp vừa gián tiếp qua biến trung gian là giá trị thương hiệu. Khía cạnh đạo đức pháp lý của TNXH tác động tích cực đến HQTC là gián tiếp thông qua giá trị thương hiệu. Khía cạnh khách hàng của TNXH tác động tích cực trực tiếp đến HQTC.

4. Hàm ý quản trị

Kết quả mô hình SEM đã cho thấy các mối quan hệ giữa nhận thức TNXH của nhân viên ngành ngân hàng, giá trị thương hiệu và HQTC dựa trên lý thuyết về các bên liên quan của Freeman (1984). Những phát hiện chính của nghiên cứu này cho thấy càng có nhiều nhân viên hài lòng với TNXH, họ càng ưa thích thương hiệu, điều này sẽ chuyển thành HQTC cao hơn. Để các hoạt động TNXH dẫn đến tăng cường giá trị thương hiệu và HQTC, một số hàm ý quản trị được đề xuất từ nghiên cứu này.

Đầu tiên, kết quả cho thấy các chiến lược TNXH trong ngành ngân hàng là rất quan trọng để cải thiện giá trị thương hiệu và tăng HQTC. Các nhà quản lý ngân hàng có thể tập trung nỗ lực vào khía cạnh khách hàng và nhân viên của TNXH chẳng hạn như thiết lập các quy trình tuân thủ khách hàng, giải quyết phàn nàn một cách hiệu quả, đối xử với khách hàng cá nhân và có nhân viên cung cấp thông tin đầy đủ về sản phẩm và dịch vụ của họ cho khách hàng để cải thiện HQTC. Ngoài ra, kết quả nhấn mạnh vào khía cạnh nhân viên, cổ đông, pháp lý đạo đức tác động tích cực đến giá trị thương hiệu. Do đó, nghiên cứu này có thể giúp các ngân hàng phân bổ hiệu quả nguồn lực trong các hoạt động TNXH. Những phát hiện cũng cho thấy ngành ngân hàng nên nỗ lực tăng cường giá trị thương hiệu vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến HQTC.

Thứ hai, kết quả phân tích cho thấy tầm quan trọng của biến trung gian là giá trị thương hiệu. Do đó việc quan tâm hơn nữa đến các chiến lược TNXH kết hợp với sự tham gia chủ động của nhân viên sẽ tạo nên tác động cộng hưởng đến giá trị thương hiệu cũng như HQTC. Cụ thể hơn như xây dựng công đoàn vững mạnh để công đoàn đóng vai trò quan trọng là người đại diện của người lao động, đảm bảo quyền lợi và điều kiện làm việc cho người lao động và tổ chức các hoạt động liên quan đến TNXH. Do đó, sự hiện diện của tổ chức Công đoàn có thể cải thiện các hoạt động TNXH liên quan đến người lao động, đây là một khía cạnh thiết yếu của TNXH. Nếu NHTMCP thực hiện tốt trách nhiệm với người lao động sẽ tạo hiệu ứng tích cực trong việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực giỏi, giàu kinh nghiệm, trung thành và giảm được nhiều chi phí liên quan đến đào tạo, huấn luyện ...

Thứ ba lý thuyết về các bên liên quan ngụ ý rằng các nhà quản lý ngân hàng nên củng cố mối quan hệ hiệu quả với các bên liên quan để tăng cường nhận thức về các hoạt động TNXH. Đối tượng nhân viên thực hiện nghiệp vụ trực tiếp với khách hàng nên khía cạnh này tác động mạnh đến hiệu quả và bản thân nhân viên nhận thức TNXH càng sâu sắc, thì càng cải thiện giá trị thương hiệu và HQTC. Mặc dù khía cạnh cổ đông có ảnh hưởng tiêu cực đến HQTC, các nhà quản lý ngân hàng vẫn nên duy trì mối quan hệ tốt với cổ đông để tăng cường giá trị thương hiệu.

5. Kết luận

Khi kinh doanh mục tiêu cuối cùng vẫn là hiệu quả nên để khuyến khích các ngân hàng gia tăng các hoạt động TNXH cần phải cho họ nhận thức rõ về TNXH và lợi ích mang lại cho ngân hàng. Không chỉ ngân hàng cần phải gia tăng nhận thức của các bên liên quan để họ thấy được những quyền lợi và nghĩa vụ của mình. Bên cạnh đó cần phải gia tăng lợi ích cho những ngân hàng luôn thực hiện tốt TNXH bằng cách tuyên truyền hình ảnh, tạo lợi thế thương hiệu trong kinh doanh qua đó cũng góp phần động viên các ngân hàng khác trong việc thực hiện tốt TNXH. Với các kết quả trên suy ra rằng TNXH tốt thực sự có nhiều khả năng đạt được HQTC cũng như giá trị thương hiệu. Ngoài những phát hiện quan trọng, vẫn có một số hạn chế trong nghiên cứu này. Mô hình nghiên cứu đã được thử nghiệm trong ngành ngân hàng ở ĐBSCL, thuộc lĩnh vực dịch vụ rất phức tạp. Tác giả đề xuất mô hình nên được thử nghiệm trong các ngành khác và các địa bàn khác. Thêm vào đó nghiên cứu áp dụng lấy mẫu thuận tiện, nghiên cứu trong tương lai nên được tiến hành với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên giúp đại diện tốt hơn cho toàn bộ tổng thể. Ngoài ra, khía cạnh cộng đồng, khía cạnh khách hàng và khía cạnh đạo đức pháp lý của TNXH được tìm thấy bằng chứng thống kê về mối quan hệ với giá trị thương hiệu và HQTC trong nghiên cứu này. Các nghiên cứu trong tương lai nên thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu khác để khám phá các giả thuyết bị bác bỏ trong nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Alexander, G. J., & Buchholz, R. A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3), 479-486.
- Boaventura, J. M. G., Silva, R. S. D., & Bandeira-de-Mello, R. (2012). Corporate financial performance and corporate social performance: Methodological development and the

- theoretical contribution of empirical studies. *Revista Contabilidade & Finanças*, 23(60), 232-245.
- Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165-172.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate social responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR web site reporting. *Business & Society*, 44(4), 415-441.
- Chen, Y. R. R., & Hung-Baesecke, C. J. F. (2014). Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): Leader behavior and employee CSR participation. *Communication Research Reports*, 31(2), 210-220.
- de Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2004). Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing Communications*, 10, 73-93.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Deegan, C., & Samkin, G. (2009). *New Zealand financial accounting*. Sydney, Australia: McGraw-Hill.
- Enock, O. N., & Basavaraj, K. (2014). CSR as a media for company brand image. *The International Journal of Business & Management*, 2(7), 94-107.
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The impact of corporate social responsibility and image on brand equity. *Global Business and Management Research*, 8(3), 55.
- European Commission. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Retrieved October, 10, 2018, from Office for Official Publications of the European Communities website: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2014). Multi-item stakeholder based scale to measure CSR in the banking industry. *International Strategic Management Review*, 2(1), 9-20.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. Retrieved October, 20, 2018, from New York Times Magazine website: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Ho, T. V., & Ho, A. T. V. (2017). Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả tài chính: Bằng chứng các công ty niêm yết Việt Nam [Corporate social responsibility and financial performance: Evidence of Vietnamese listed companies]. *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, 242, 36-46.

- Hur, W. M., Kim, H., & Woo, J. (2014). How CSR leads to corporate brand equity: Mediating mechanisms of corporate brand credibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 75-86.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72-82.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kim, H. B., Kim, W. G., & An, J. A. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 335-351.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 457-469.
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184.
- Lee, E. M., Park, S., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lee, M. D. P. (2011). Configuration of external influences: The combined effects of institutions and stakeholders on corporate social responsibility strategies. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 281-298.
- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lin, C. H., Yang, H. L., & Liou, D. Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56-63.
- McDonald, L. M., & Rundle-Thiele, S. (2008). Corporate social responsibility and bank customer satisfaction: A research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 170-182.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Park, C. S., & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288.

- Parker, L., (2007). *Brand driven: The route to integrated branding through great leadership*. Bloomington, Indiana: AuthorHouse.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2015). Customer values and CSR image in the banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(1), 46-61.
- Pérez, A., Martínez, P., & del Bosque, I. R. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7(3), 459-481.
- Rhou, Y., Singal, M., & Koh, Y. (2016). CSR and financial performance: The role of CSR awareness in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 30-39.
- Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2014). Banking reputation during the economic downturn. Comparison among the leading Spanish financial institutions from the customer's perspective. *Universia Business Review*, 43, 16-35.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Shinnar, R. S., Young, C. A., & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 271-283.
- Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 149-158.
- Soana, M. G. (2011). The relationship between corporate social performance and corporate financial performance in the banking sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133-148.
- Sprinkle, G. B., & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453.
- Srinivasan, V., Park, C. S., & Chang, D. R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its sources. *Management Science*, 51(9), 1433-1448.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Principal components and factor analysis. *Using Multivariate Statistics*, 4, 582-633.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A., & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), 667-680.
- Thompson, P., & Cowton, C. (2004). Bringing the environment into bank lending: Implications for environmental reporting. *The British Accounting Review*, 36(2), 197-218.
- Wang, Q., Dou, J., & Jia, S. (2016). A meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business & Society*, 55(8), 1083-1121.