BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
……..

PHÙNG MẠNH HÙNG

NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU DỆT MAY VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội, Năm 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

……..

PHÙNG MẠNH HÙNG

NGHIÊN CỨU CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU DỆT MAY VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 934.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. **PGS,TS. NGUYỄN HOÀNG LONG**
2. **PGS, TS. ĐỖ THỊ BÌNH**

Hà Nội, Năm 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án này là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi, do tôi thực hiện. Các kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực và không vi phạm vấn đề đạo đức trong học thuật.

Nghiên cứu sinh

Phùng Mạnh Hùng

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin trân trọng cảm ơn các thầy cô trường Đại học Thương Mại đã tận tình hướng dẫn, giảng dạy, cung cấp các kiến thức chuyên môn giúp tôi có nền tảng vững chắc để tiếp tục theo đuổi con đường học thuật và đáp ứng yêu cầu về kiến thức và kỹ năng trong quá trình nghiên cứu.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới hai giảng viên hướng dẫn khoa học là PGS,TS Nguyễn Hoàng Long và PGS,TS Đỗ Thị Bình đã tận tình chỉ bảo, định hướng, động viên trong suốt quá trình làm luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn Viện Quản lý sau đại học, Viện Quản trị kinh doanh, Bộ môn Quản trị Marketing, Bộ môn Quản trị chiến lược đã tạo điều kiện tốt nhất để tôi có thể hoàn thành nhiệm vụ của một nghiên cứu sinh.

Tôi cũng xin cảm ơn quý lãnh đạo các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc đã tạo điều kiện cho tôi tiếp cận các nguồn dữ liệu trong quá trình hoàn thiện luận án.

Lời cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã tạo điều kiện, hỗ trợ, động viên để tôi có thể vững bước, tập trung hoàn thiện công trình nghiên cứu này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Phùng Mạnh Hùng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **i**
LỜI CẢM ƠN ..... **ii**
MỤC LỤC ..... **iii**
DANH MỤC BẢNG ..... **v**
DANH MỤC HÌNH VẼ ..... **vii**
DANH MỤC VIẾT TẮT ..... **viii**
PHẦN MỞ ĐẦU **1**
1. Bối cảnh nghiên cứu và tính cấp thiết 1
2. Tổng quan các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu may mặc 3
3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu 24
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 25
5. Phương pháp nghiên cứu 26
6. Những đóng góp mới của luận án 26
7. Kết cấu của luận án 28
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU .. **29**
1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu dệt may 29
1.1.1. Khái niệm Chiến lược và sự phát triển của khái niệm Chiến lược môi trường 29
1.1.2. Khái niệm và đặc điểm của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường .. 30
1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường 33
1.1.4. Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu dệt may 35
1.2. Các lý thuyết có liên quan tới chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường... 44
1.2.1. Thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) 44
1.2.2. Thuyết thể chế (Institutional Theory) 45
1.2.3. Thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View) 47
1.2.4. Lý thuyết Cấp Trên (Upper Echelons Theory) 48
1.3. Phát triển mô hình và các giả thuyết nghiên cứu 50
1.3.1. Mô hình nghiên cứu 50
1.3.2. Các giả thuyết nghiên cứu 52
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 ..... **59**
CHƯƠNG 2: BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU **60**
2.1. Giới thiệu bối cảnh nghiên cứu 60
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của ngành dệt may Việt Nam 60
2.1.2. Tình hình xuất khẩu sản phẩm may mặc Việt Nam tại các thị trường trọng điểm 61
2.1.3. Các yêu cầu sinh thái đối với sản phẩm may mặc từ một số thị trường xuất khẩu trọng điểm 63
2.2. Phương pháp nghiên cứu 68

2.2.1. Thiết kế nghiên cứu và quy trình nghiên cứu 68
2.2.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống 70
2.2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính 71
2.2.4. Phương pháp nghiên cứu định lượng 79
2.2.5. Tổng quan mẫu nghiên cứu 86
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 89
CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 89
3.1. Kết quả nghiên cứu tình huống Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình 90
3.2. Kết quả điều tra các yếu tố ảnh hưởng và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam..... 101
3.2.1. Kết quả điều tra các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam 101
3.2.2. Kết quả điều tra Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam 107
3.3. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu 112
3.3.1.Kiểm định sai lệch do phương pháp 112
3.3.2.Kiểm định mô hình đo lường 112
3.3.3. Kiểm định mô hình cấu trúc 116
3.3.4. Kiểm định các mối quan hệ kiểm soát 124
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3 134
CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ & CHÍNH SÁCH 135
4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu 135
4.1.1. Đánh giá về các mối quan hệ trực tiếp 135
4.1.2. Đánh giá về các mối quan hệ trung gian 140
4.2. Triển vọng và định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035 142
4.2.1. Triển vọng phát triển của ngành dệt may Việt Nam 142
4.2.2. Định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035 145
4.3. Hàm ý quản trị và chính sách 146
4.3.1. Hàm ý quản trị đối với các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam 146
4.3.2. Hàm ý chính sách đối với các cơ quan quản lý vĩ mô nhà nước 154
KẾT LUẬN CHƯƠNG 4 157
KẾT LUẬN 159
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN
TÀI LIỆU THAM KHẢO
PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các cấp độ tích hợp yếu tố "môi trường" vào chiến lược của doanh nghiệp 32
Bảng 1.2: Đặc điểm các CLKDTTMT phân loại theo mức độ chủ động 34
Bảng 1.3: Tác động tới môi trường của các công đoạn trong chuỗi cung ứng dệt may..... 36
Bảng 1.4: Định nghĩa các yếu số trong mô hình nghiên cứu 52
Bảng 2.1: Giá trị xuất khẩu sản phẩm vải và may mặc theo thị trường..... 62
Bảng 2.2: Một số chủng loại sản phẩm may mặc xuất khẩu chính của ngành dệt may Việt Nam năm 2024..... 62
Bảng 2.3: Thang đo Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước..... 75
Bảng 2.4: Thang đo Áp lực từ người lao động 75
Bảng 2.5: Thang đo Áp lực từ khách hàng nước ngoài 76
Bảng 2.6: Thang đo Áp lực từ đối thủ cạnh tranh..... 76
Bảng 2.7: Thang đo Nguồn lực tổ chức 77
Bảng 2.8: Thang đo Cam kết nhà quản trị cấp cao 77
Bảng 2.9: Thang đo Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường 78
Bảng 2.10: Bảng tổng hợp các đặc điểm của doanh nghiệp 86
Bảng 2.11: Bảng tổng hợp các đặc điểm của đối tượng điều tra 87
Bảng 3.1: Thông tin cơ bản Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công...90
Bảng 3.2: Cơ cấu doanh thu theo sản phẩm của Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công năm 2024 91
Bảng 3.3: Cơ cấu doanh thu theo thị trường của Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công năm 2024 91
Bảng 3.4: Thông tin cơ bản Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần..... 94
Bảng 3.5: Kết quả hoạt động KD năm 2024 của Tổng công ty May 10 – Công ty CP .. 95
Bảng 3.6: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ cơ quan quản lý trong nước 102
Bảng 3.7: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ người lao động..... 103
Bảng 3.8: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ khách hàng nước ngoài 104
Bảng 3.9: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ đối thủ cạnh tranh 105
Bảng 3.10: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của nguồn lực tổ chức... 106
Bảng 3.11: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của Cam kết nhà quản trị cấp cao 107
Bảng 3.12: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường.....110
Bảng 3.13: Kết quả kiểm định Harman's single-factor 112
Bảng 3.14: Kết quả đánh giá chất lượng, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các biến quan sát trong mô hình đo lường 113
Bảng 3.15: Bảng Fornell-Larcker 115
Bảng 3.16: Bảng HTMT 116

Bảng 3.17: Kết quả đánh giá lại chất lượng, độ tin cậy, và tính hội tụ của các biến quan sát.....117
Bảng 3.18: Đánh giá lại tính phân biệt các biến quan sát qua bảng Fornell-Larcker.....118
Bảng 3.19: Đánh giá lại tính phân biệt các biến quan sát qua bảng HTMT 118
Bảng 3.20: Kết quả kiểm định các mối quan hệ trực tiếp..... 120
Bảng 3.21: Kết quả kiểm định các mối quan hệ trung gian..... 121
Bảng 3.22: Kết quả dò tìm đa cộng tuyến giữa các biến độc lập..... 122
Bảng 3.23: Kết quả đánh giá mức độ giải thích của biến độc lập cho biến phụ thuộc.... 122
Bảng 3.24: Kết quả tổng mức tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường 123
Bảng 3.25: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát độ tuổi 125
Bảng 3.26: Giá trị trung bình của Cam kết nhà quản trị cấp cao theo các nhóm tuổi 125
Bảng 3.27: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định F (ANOVA) dựa trên biến kiểm soát Giới tính 126
Bảng 3.28: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Trình độ học vấn 127
Bảng 3.29: Giá trị trung bình Cam kết nhà quản trị cấp cao theo Trình độ học vấn..... 127
Bảng 3.30: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Thời gian giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao..... 128
Bảng 3.31: Giá trị trung bình của Cam kết nhà quản trị cấp cao theo Thời gian giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao 128
Bảng 3.32: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Vị trí chức vụ quản trị cấp cao..... 128
Bảng 3.33: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Quy mô nhân sự 129
Bảng 3.34: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Quy mô nhân sự 130
Bảng 3.35: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Doanh thu năm 2024..... 130
Bảng 3.36: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Doanh thu năm 2024 131
Bảng 3.37: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024 131
Bảng 3.38: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024..... 132
Bảng 3.39: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định F (ANOVA) dựa trên biến kiểm soát Tuổi của doanh nghiệp..... 132
Bảng 3.40: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Loại hình hoạt động 133
Bảng 3.41: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Loại hình hoạt động..... 133

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Ba cấp chiến lược trong doanh nghiệp..... 31
Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu 51
Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu 70
Hình 2.2: Mô hình đo lường Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam..... 84
Hình 2.3: Mô hình cấu trúc Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam..... 86
Hình 3.1: Kết quả đánh giá Mô hình cấu trúc 124
Hình 4.1: Danh mục ngành hàng có giá trị xuất khẩu lớn nhất Việt Nam năm 2024 ... 143
Hình 4.2: Giá trị xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam giai đoạn 2010 – 2024 .. 143

DANH MỤC VIẾT TẮT

Danh mục từ viết tắt tiếng Việt

Từ viết tắt	Giải nghĩa tiếng việt
BTNMT	Bộ Tài nguyên và Môi trường
BV	Bền vững
BLQ	Bên liên quan
CL	Chiến lược
CP	Cổ phần
CLKDTTMT	Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường
CLMT	Chiến lược môi trường
CSLTX	Chính sách lương thưởng xanh
DN	Doanh nghiệp
ĐMX	Đổi mới xanh
ĐTX	Đào tạo xanh
ĐTCT	Đối thủ cạnh tranh
KD	Kinh doanh
LTCT	Lợi thế cạnh tranh
LĐ	Lao động
KH	Khách hàng
KTTH	Kinh tế tuần hoàn
MT	Môi trường
MKT	Marketing
QCVN	Quy chuẩn Việt Nam
QLHSX	Quản lý hiệu suất xanh
QL	Quản lý
SP	Sản phẩm
TNBV	Trách nhiệm bền vững
TTMT	Thân thiện môi trường
VNĐ	Việt Nam Đồng
XK	Xuất khẩu

Danh mục từ viết tắt tiếng Anh

Từ viết tắt	Nghĩa tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các quốc gia đông nam Á
ASEM	Asia-Europe Meeting	Hội nghị Á-Âu
AVE	Average Variance Extracted	Trung bình phương sai trích xuất
CMT	Cut-Make-Trim	Gia công (cắt – may – hoàn thiện)
CMV	Common Method Variance	Phương sai phương pháp chung
CES	Corporate Environmental Strategy	Chiến lược môi trường doanh nghiệp
CPTPP	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership	Hiệp định Đối tác Toàn diện và Tiến bộ Xuyên Thái Bình Dương
EMS	Environmental Management System	Hệ thống quản trị môi trường
EVFTA	EU–Vietnam Free Trade Agreement	Hiệp định Thương mại Tự do giữa Liên minh châu Âu và Việt Nam
FTA	Free Trade Agreement	Hiệp định tự do thương mại
FOB	Free On Board	Giao hàng lên tàu
FEM	Facility Environmental Module	Mô-đun đánh giá môi trường nhà máy
IFC	International Finance Corporation	Tổ chức tài chính quốc tế
ISO	International Standard Organization	Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế
ILO	International Labour Organization	Tổ chức lao động quốc tế
MKT	Marketing	Marketing
OBM	Original Brand Manufacturing	Sản xuất thương hiệu gốc
ODM	Original Design Manufacturing	Sản xuất thiết kế gốc
OEM	Original Equipment Manufacturing	Sản xuất thiết bị gốc
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần
RBV	Resource Based View	Thuyết dựa trên nguồn lực
SBU	Strategic Business Unit	Đơn vị kinh doanh chiến lược
SEM	Structural Equation Modelling	Mô hình phương trình cấu trúc
SMETA	Sedex Members Ethical Trade Audit	Quy trình đánh giá thương mại đạo đức dành cho thành viên Sedex
TQM	Total Quality Management	Quản trị chất lượng toàn diện
VITAS	Vietnam Textile and Apparel Association	Hiệp hội dệt may Việt Nam
VIF	Variance Inflaction Factor	Hệ số phóng đại phương sai
WRAP	Worldwide Responsible Accredited Production	Tổ chức Chứng nhận Sản xuất Có Trách nhiệm Toàn cầu
WTO	World Trade Organization	Tổ chức thương mại thế giới

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Bối cảnh nghiên cứu và tính cấp thiết

Trong suốt nhiều năm qua, sự quan tâm của các chính phủ, nhà hoạch định chính sách, doanh nghiệp (DN) đối với môi trường (MT) tự nhiên đang không ngừng tăng lên trên phạm vi toàn thế giới (Banerjee, 2002). Nhiều học giả cảnh báo những hoạt động như: công nghiệp hóa, khai thác và sử dụng tài nguyên không có khả năng tái tạo và tình trạng quá tải dân số ở nhiều quốc gia đang đe dọa MT sinh thái (Hart, 1995). Đặc biệt là các hoạt động công nghiệp hóa đã kéo dài hàng trăm năm qua một mặt mang đến sự thịnh vượng và nguồn lực vô tận nhưng chính nó cũng là nguyên nhân chính yếu dẫn tới tàn phá môi trường sinh thái (Shrivastava & Hart, 1995). Sự suy thoái của MT tự nhiên đang ngày càng phổ biến ở khắp nơi trên thế giới, nó thể hiện qua nhiều vấn đề: biến đổi khí hậu, nóng lên toàn cầu, mực nước biển dâng, suy thoái đất và sa mạc hóa, thủng tầng Ozone, ô nhiễm nguồn nước và không khí, mưa Acid….(Hart, 1995; Kolk & Pinkse, 2005) đang đe dọa tới sinh kế và cuộc sống của các cộng đồng, làm giảm tính đa dạng sinh học và tuyệt chủng các loài sinh vật.

Trước bối cảnh đó, cam kết của DN đối với sự bền vững của MT đang nổi lên như là một vấn đề chiến lược (CL) quan trọng (Aguilera-Caracuel & cộng sự, 2011; Tang & Tang, 2012) để ngăn chặn suy thoái MT. Ngày càng có nhiều DN cố gắng vận dụng chủ nghĩa MT trong tổ chức để đạt được cả lợi ích kinh tế và lợi ích MT (Banerjee, 2001b) nhằm thỏa mãn nhu cầu bảo vệ MT của các bên liên quan và đạt được tính hợp pháp xã hội (Social Legislation) (DiMaggio & Powell, 1983), hành vi MT của DN cũng xuất phát từ ý chí chủ quan và đạo đức của lãnh đạo các DN. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra những tác động không mong muốn nếu DN đi ngược lại các giá trị MT, điển hình như: sự trừng phạt từ các cơ quan quản lý nhà nước, phong trào tẩy chay của người tiêu dùng, trả lại đơn hàng từ các đối tác khách hàng, đình công và rời bỏ công việc của người lao động, tạm dừng cung ứng nguyên liệu từ nhà cung ứng, giảm giá trị cổ phiếu và nguồn vốn huy động từ cổ đông, suy giảm hình ảnh và giá trị thương hiệu (Henriques & Sharma, 2005). Ngược lại, nếu DN tích cực và chủ động thực hiện các hành vi MT, có thể đạt được những lợi ích tiềm năng như: gia tăng hiệu suất MT thông qua giảm lượng khí thải, nước thải và chất thải rắn độc hại, và gia tăng giá trị thương hiệu (Baah & cộng sự, 2021); mở rộng được thị trường xuất khẩu và cải thiện kết quả tài chính (Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022); giảm chi phí vận hành nhờ vào việc sử dụng nguyên liệu thô và năng lượng hiệu quả hơn (Molina-Azorín & cộng sự, 2009); củng cố và phát triển lợi thế cạnh tranh khác biệt hóa (Leonidou & cộng sự, 2015).

Đối với các DN xuất khẩu (XK) may mặc Việt Nam, vấn đề ô nhiễm MT nghiêm trọng từ hoạt động sản xuất và kinh doanh đang là rào cản lớn kìm hãm đà tăng trưởng của các DN trong bối cảnh các DN XK may mặc chiếm phần lớn giá trị xuất khẩu của ngành dệt may Việt Nam và Dệt may là ngành có giá trị xuất khẩu lớn thứ tư tại Việt Nam trong

năm 2024 với giá trị 43,7 tỷ USD và tạo ra khoảng 3 triệu việc làm (Báo Cáo Triển Vọng Ngành Dệt May Việt Nam, 2025), giá trị xuất khẩu 10 tháng năm 2025 đạt 38,33 tỷ USD (*Bản Tin Dệt May Số 11*, 2025), là ngành có vai trò quan trọng đối với nền kinh tế quốc dân. Các tác động nghiêm trọng tới môi trường sinh thái của các DN xuất khẩu may mặc Việt Nam phản ánh thông qua các khía cạnh chủ yếu như: (1) May mặc là nguồn tạo ra rác thải rắn hàng đầu trên thế giới với khoảng 90 triệu tấn/năm, để tạo ra 1 chiếc áo tiêu tốn khoảng 2700 lít nước (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam*, 2020); (2) Nguyên liệu sử dụng trong sản xuất sản phẩm may mặc gây ô nhiễm nghiêm trọng nguồn nước, không khí và có khả năng gây các bệnh hiểm nghèo, sử dụng nhiều nước và năng lượng, gây suy thoái đất đai (K. E. Lee, 2017; Nayak & cộng sự, 2019); (3) Quá trình sản xuất các sản phẩm may mặc cũng gây ô nhiễm nghiêm trọng MT, phản ánh qua các đặc điểm: sử dụng nhiều năng lượng cho chiếu sáng và duy trì điều kiện làm việc cho người lao động; phát sinh lượng lớn nước thải công nghiệp từ hoạt động giặt, nước thải sinh hoạt của người lao động; ô nhiễm không khí từ các lò hơi sử dụng năng lượng hóa thạch (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam*, 2020); phát sinh chất thải rắn từ hoạt động cắt may (*Hiện Trạng Quản Lý Vải Vụn Hướng Tới Kinh Tế Tuần Hoàn*, 2022).

Trước những tác động nghiêm trọng mà các DN XK may mặc Việt Nam gây ra đối với MT, các thị trường XK chủ đạo của may mặc Việt Nam đề xuất các tiêu chuẩn và chứng nhận bền vững môi trường và yêu cầu các DN xuất khẩu may mặc Việt Nam phải đáp ứng. Các chứng nhận phổ biến bao gồm: (1) Các chứng nhận vật liệu bền vững: Tái chế toàn cầu (Global Recycled Standard-GRS), Sáng kiến bông tốt hơn (The Better Cotton Initiative-BCI), Thiết kế tái tạo (Cladle- to- Cladle-C2C); (2) Các chứng nhận quy trình sản xuất bền vững: Không xả chất thải nguy hại (ZDHC), Higg Index, bluesign Approved, Dệt may hữu cơ toàn cầu (Global Organic Textile Standard-GOTS), Standard 100 của OEKO-TEX, ISO 14001; (3) Nhãn sinh thái gắn trên sản phẩm: bluesign PRODUCTS, EU Ecolabel, Thương mại công bằng (Fairtrade) (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam*, 2020). Để phản ứng trước các yêu cầu của thị trường và các bên liên quan, các DN XK may mặc Việt Nam chủ yếu áp dụng CL thu mua xanh thông qua yêu cầu các nhà cung ứng đáp ứng các tiêu chuẩn bền vững, và CL sản xuất xanh thông qua đầu tư rời rạc vào các giải pháp hạn chế và ngăn chặn ô nhiễm trong khi các CL: nghiên cứu và phát triển SP xanh, marketing xanh và quản trị nhân lực xanh còn mờ nhạt do những hạn chế về nguồn lực.

Xuất phát từ những đòi hỏi của thị trường XK, thực trạng gây ra ô nhiễm môi trường nghiêm trọng của các DN may mặc nói chung, và thực tiễn áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các DN XK may mặc Việt Nam chủ yếu còn mang tính bị động, bắt buộc các DN XK may mặc Việt Nam phải tích cực và chủ động áp dụng CL kinh doanh thân thiện môi trường thông qua việc tích hợp các giá trị môi trường vào trong tất cả các chức năng của chuỗi giá trị, từ đó hình thành và theo đuổi các CL môi

trường cấp chức năng gồm: CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nguồn nhân lực xanh (Banerjee, 2001a; Begum & cộng sự, 2023; Bình & Trang, 2021; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Bıçakcıoğlu, 2018; Leonidou & cộng sự, 2015). Từ đó giảm thiểu một cách có hệ thống ô nhiễm MT từ các hoạt động nội bộ của DN XK may mặc và yêu cầu các đối tác cung ứng thượng nguồn làm điều tương tự, khuyến khích người tiêu dùng mua và sử dụng các sản phẩm may mặc bền vững có trách nhiệm. Tất cả những điều này giúp giảm thiểu ô nhiễm MT trong toàn bộ chu kỳ sống của sản phẩm may mặc từ giai đoạn sản xuất, tiêu dùng, đến tái chế. Từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh khác biệt dựa trên cung ứng các giá trị môi trường vượt trội cho khách hàng.

Từ những luận cứ này, tác giả lựa chọn định hướng: ***"Nghiên cứu chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam"*** làm chủ đề nghiên cứu cho luận án nhằm nghiên cứu thực tiễn CL kinh doanh thân thiện môi trường tại các DN XK may mặc Việt Nam điển hình và các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các DN XK may mặc Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách áp dụng CL kinh doanh thân thiện môi trường hiệu quả hơn nhằm không ngừng cải thiện hiệu suất môi trường, tạo lập và củng cố lợi thế cạnh tranh về môi trường, mở rộng thị trường xuất khẩu và gia tăng giá trị xuất khẩu đóng góp ngày càng lớn cho tăng trưởng kinh tế quốc gia, khẳng định vị thế của các DN XK may mặc nói riêng và ngành dệt may Việt Nam nói chung trong nền kinh tế Việt Nam và trên thị trường quốc tế.

2. Tổng quan các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu may mặc

2.1. Tổng quan các nghiên cứu xây dựng mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp

Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CLKDTTMT) là một chủ đề nghiên cứu dành được nhiều sự quan tâm của các học giả trong bối cảnh ô nhiễm ngày càng nghiêm trọng trên phạm vi toàn cầu, tuy nhiên phần lớn các nghiên cứu trước đây chủ yếu xoay quanh việc phát triển các loại hình CLKDTTMT mà một DN có thể áp dụng, điển hình như các nghiên cứu của Hart (1995), Kolk & Pinkse (2005); Lee & Rhee (2007), Orsato (2006), Roome (1992). Trên cơ sở đó, các nghiên cứu lý thuyết trong giai đoạn từ 2010 đến nay cố gắng làm rõ thêm các yếu tố ảnh hưởng và kết quả của việc áp dụng CLKDTTMT thông qua các nghiên cứu tổng quan tài liệu và nghiên cứu điển hình tại một số DN, cụ thể như sau:

-Nghiên cứu của Kang & Lee (2016) dựa trên phương pháp tổng quan tài liệu từ các công trình có liên quan tới chiến lược môi trường (CLMT) của DN trong giai đoạn từ 1990 đến 2013, là thời điểm nở rộ các công trình nghiên cứu về chủ đề MT. Kết quả cho thấy CLMT là một chủ đề nhận được sự quan tâm ngày càng lớn, đặc biệt trong bối cảnh DN đối mặt với các áp lực ngày càng gia tăng từ cả bên trong và

bên ngoài. Ba lý thuyết chính chiếm ưu thế trong nghiên cứu CLMT là lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết thể chế, phản ánh sự kết hợp giữa các yếu tố nội sinh và ngoại sinh trong quá trình hình thành và triển khai CLMT. Ngoài ra, phần lớn các nghiên cứu vẫn tập trung vào mối quan hệ nhân quả giữa CLMT và hiệu quả hoạt động DN.

-Tương tự như phương pháp nghiên cứu của Kang & Lee (2016), nghiên cứu của Hamdoun (2020) giới hạn tổng quan các công trình nghiên cứu về chủ đề quản trị môi trường dựa trên cách tiếp cận của Thuyết dựa trên nguồn lực và lựa chọn được 55 nghiên cứu để tổng quan. Kết quả cho thấy chủ đề này đang phát triển mạnh mẽ do tầm quan trọng ngày càng tăng của quản trị MT trong nhận thức xã hội và các nhà hoạch định chính sách. Những yếu tố tiền đề chính để thúc đẩy quản trị MT trong DN bao gồm: nguồn lực và năng lực, áp lực từ thể chế và các bên liên quan, quy mô DN và vai trò của nhà quản lý. Trong khi đó, các kết quả nổi bật từ quản trị MT là lợi thế cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của DN (bao gồm hiệu quả tài chính, kinh tế và môi trường), cùng với việc tăng cường nguồn lực và năng lực.

-Khác biệt về phương pháp nghiên cứu so với Kang & Lee (2016) và Hamdoun (2020), Bıçakcıoğlu (2018) sử dụng phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc 35 nhà quản trị cấp cao đến từ 22 DN xuất khẩu Thỗ Nhĩ Kì đến từ các ngành nghề khác nhau liên quan tới chủ đề CLKD (chiến lược kinh doanh) xanh mà các DN đang áp dụng. Nội dung phỏng vấn bao gồm 3 phần: Phần 1 - Người trả lời được yêu cầu mô tả các CLKD xanh mà họ đang áp dụng; Phần 2 - Người trả lời xác định các yếu tố thúc đẩy khiến DN của họ áp dụng các thực hành KD xanh; Phần 3: Người trả lời được hỏi liệu các CLKD xanh có giúp DN họ đạt được lợi thế cạnh tranh trong xuất khẩu hay không, và các CL này ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả xuất khẩu. Kết quả nghiên cứu cho thấy CLKD xanh được các đối tượng phỏng vấn tiếp cận thông qua các CL cấp chức năng: CL marketing, CL nghiên cứu và phát triển (R&D), CL sản xuất, CL nguồn nhân lực, CL thu mua và CL tài chính. Trong đó CL có tần suất xuất hiện nhiều nhất là "Triển khai các hệ thống quản trị MT" thuộc CL sản xuất, "Hợp tác với nhà cung ứng nhằm tuân thủ các mục tiêu MT" thuộc CL thu mua. Các động cơ thúc đẩy các DN áp dụng CLKD xanh được các đối tượng phỏng vấn nhắc tới bao gồm: Nguồn lực và Năng lực tổ chức, Áp lực từ các bên liên quan, Các yếu tố dựa trên thể chế, Các yếu tố dựa trên mạng lưới, và Các yếu tố bên ngoài. Trong đó các động cơ có tần suất xuất hiện nhiều nhất bao gồm: "Nguồn lực tài chính", "Hỗ trợ từ nhà quản trị", "Văn hóa tổ chức" thuộc Nguồn lực tổ chức; "Đổi mới liên tục", "Học tập tổ chức", "Định hướng thị trường" thuộc Năng lực tổ chức; "Quy định pháp luật của cơ quan quản lý" và "Nhu cầu thị trường" thuộc Áp lực các bên liên quan. Các kết quả áp dụng CLKD xanh được các đối tượng phỏng vấn nhắc tới bao gồm: Lợi thế cạnh tranh, Kết quả tài chính, và Kết quả thị trường.

-Nghiên cứu của Papagiannakis & cộng sự (2014) khám phá quá trình hình thành và phát triển CLMT DN thông qua phân tích 05 DN. Cách tiếp cận CLMT áp dụng trong

nghiên cứu theo quan điểm của Hart (1995) gồm: CL ngăn chặn ô nhiễm, CL quản lý vòng đời sản phẩm và CL phát triển bền vững. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống trong thời gian dài với quy mô 05 DN Hi Lạp với dữ liệu thu thập từ nguồn sơ cấp qua hình thức phỏng vấn trong khi dữ liệu thứ cấp trích từ các báo cáo về MT của DN. Kết quả cho thấy CLMT tiến triển theo một quá trình phản hồi, trong đó các kết quả của các quyết định MT trước đó ảnh hưởng đến các quyết định sau này. Quá trình này thường được khởi xướng bởi áp lực từ các bên liên quan, yêu cầu pháp lý, và đặc biệt là giá trị cá nhân và thái độ MT của nhà quản lý. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng: CLMT không phát triển tuyến tính mà dựa trên sự tích lũy dần dần của năng lực xanh và kết quả môi trường, dẫn đến việc đặt ra mục tiêu MT cao hơn. Giá trị và thái độ MT của nhà quản lý ảnh hưởng mạnh mẽ đến quy mô đầu tư, cách thức triển khai, và tốc độ phản hồi, qua đó thúc đẩy hay làm chậm quá trình phát triển của CLMT. Áp lực từ các bên liên quan quốc tế và quy định chặt chẽ trong ngành "ô nhiễm" có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm sự phát triển của CLMT tùy thuộc vào động cơ hành động của DN.

Bên cạnh các nghiên cứu lý thuyết nói chung làm rõ các yếu tố ảnh hưởng và kết quả theo đuổi CLKDTTMT. Cũng xuất hiện những nghiên cứu gắn với bối cảnh các DN sản xuất may mặc nói chung và ở các quốc gia tương đồng về trình độ phát triển với Việt Nam như: Bangladesh, Trung Quốc, Ấn Độ và các quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á. Các nghiên cứu chủ yếu làm rõ các động cơ và rào cản trong áp dụng các thực hành/sáng kiến thân thiện MT. Điển hình là các nghiên cứu:

-Zhu & cộng sự (2011) tìm hiểu các rào cản trong sản xuất quần áo thân thiện MT của các DN may mặc Trung Quốc. Các rào cản được xây dựng dựa trên Thuyết bên liên quan và Thuyết dựa trên nguồn lực được nhóm tác giả nhận định là những động cơ chủ yếu dẫn tới hành vi MT của DN, từ đó phát triển thành 11 rào cản đối với sản xuất quần áo thân thiện MT của các DN may mặc Trung Quốc, trong đó bao gồm: 02 rào cản liên quan tới thị trường, 03 rào cản liên quan tới nguồn lực, 04 rào cản liên quan tới năng lực, 01 rào cản liên quan tới nhà cung ứng và 01 rào cản liên quan tới cơ quan quản lý. Các rào cản sau đó được chỉnh sửa về mặt ngữ nghĩa, bổ sung thêm các rào cản quan trọng hoặc loại bỏ các rào cản không quan trọng thông qua phỏng vấn chuyên gia. Các rào cản được điều tra tại 04 DN may mặc khác nhau và sử dụng Lý thuyết xám (Gray Theory) kết hợp với phương pháp DEMATEL để đánh giá mức độ ảnh hưởng. Kết quả cho thấy, đối với một số DN sản xuất may mặc, Thiếu nguồn nhân lực có trình độ và Khó tiếp cận với các thị trường lớn là những rào cản chủ đạo. Ở các DN khác, những rào cản cơ bản bao gồm Thiếu sự ủng hộ từ ban lãnh đạo cấp cao và Chưa sẵn sàng trong triển khai sản xuất quy mô lớn.

-Tương đồng về phương pháp nghiên cứu, Debnath & cộng sự (2023) nghiên cứu các nhân tố thành công chủ chốt trong quản lý chuỗi cung ứng xanh của các DN sản xuất may mặc Bangladesh, sử dụng lý thuyết xám (Grey theory) và phương pháp DEMATEL nhằm xác định và phân tích các mối quan hệ giữa các yếu tố thành công then chốt (CSFs). Từ tổng quan các tiền nghiên cứu, nhóm tác giả đã tổng quan được 16 nhân tố thành công chủ chốt gắn với các DN may mặc Bangladesh và được xác nhận bởi các chuyên gia. Kết

quả phân tích qua phương pháp Grey DEMATEL cho thấy: Nhu cầu từ người mua, Các lợi ích về thuế và kinh tế, Quy định và luật pháp của chính phủ, Áp dụng công nghệ xanh, Lựa chọn nhà cung ứng, Cam kết của nhà quản trị cấp cao là những yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất tới sự thành công trong quản lý chuỗi cung ứng xanh của các DN may mặc Bangladesh. Đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố thành công chủ chốt, nghiên cứu xác định: Lợi ích về thuế và kinh tế là nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất tới các nhân tố còn lại, trong khi Hợp tác và đào tạo nhà cung ứng là nhân tố bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi các nhân tố còn lại.

- Dựa trên thành công của nghiên cứu trước, Debnath & cộng sự (2024) tiếp tục với nghiên cứu đánh giá các thách thức trong áp dụng sản xuất bền vững (BV) của các DN may mặc Bangladesh dựa trên lý thuyết xám (Grey theory) và phương pháp DEMATEL. Các thách thức trong áp dụng các thực hành sản xuất may mặc BV được tổng quan từ các tiền nghiên cứu và được xác nhận bởi các chuyên gia, từ đó hình thành nên 20 thách thức. Nghiên cứu chỉ ra rằng: Thời gian hoàn vốn chậm và Thiếu hệ thống quản lý chất thải thích hợp là hai thách thức có mối tương quan lớn nhất với việc cản trở sản xuất BV. Ngoài ra, các thách thức như: Thiếu sự hỗ trợ và chính sách của chính phủ, Thiếu thiết kế SP bền vững, và Thiếu nhận thức về SP xanh trong người tiêu dùng địa phương được xác định là những yếu tố nguyên nhân chính, dẫn đến sự phát sinh của các thách thức khác trong quá trình áp dụng sản xuất BV.

-Nghiên cứu của Sarasi & cộng sự (2023) tổng quan các công trình nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng BV của các DN dệt may vừa và nhỏ (SMEs) tại thị trường Indonesia và phát hiện ra các nhóm động cơ khác nhau thúc đẩy các DN áp dụng các thực hành quản trị chuỗi cung ứng BV bao gồm: các nhóm động cơ bên trong và các nhóm động cơ bên ngoài. (1) Nhóm động cơ bên trong đề cập tới: văn hóa tổ chức, cam kết của các nhà quản trị cấp cao, nguồn lực tổ chức, các đặc điểm của tổ chức; (2) Nhóm động cơ bên ngoài thì đề cập tới: áp lực từ các bên liên quan tới thị trường (như: đối thủ cạnh tranh, cổ đông/nhà đầu tư, khách hàng, nhà cung ứng), áp lực từ các bên liên quan tới xã hội (như: các tổ chức phi chính phủ, các phương tiện truyền thông đại chúng), và áp lực từ các bên liên quan tới chính quyền (như: luật pháp nhà nước và các quy định quốc tế và khu vực).

-Nghiên cứu của Bhandari & cộng sự (2022) hướng tới nghiên cứu các rào cản trong triển khai hoạt động cung ứng BV của ngành may mặc và thời trang toàn cầu. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng: Nhóm rào cản liên quan đến Quản lý, Hỗ trợ từ Chính phủ và Cơ sở hạ tầng là nhóm có ảnh hưởng lớn nhất đến triển khai hoạt động cung ứng BV; tiếp theo là các Nhóm rào cản về Nguyên vật liệu, Tài chính, Nhà cung ứng, Chứng nhận và Nhận thức của Khách hàng, và Bao bì bền vững và Nhân sự. Ngoài ra, ba rào cản được đánh giá là nghiêm trọng nhất theo xếp hạng toàn cầu là Thiếu nguồn cung nguyên liệu thô BV, Thiếu cam kết từ ban lãnh đạo cấp cao, và Thiếu nhận thức đầy đủ về cung ứng BV.

-Ngoài ra, còn một số nghiên cứu cũng đề cập tới các động cơ và rào cản trong áp dụng các sáng kiến/thực hành thân thiện MT của các DN may mặc như nghiên cứu của Chowdhury & cộng sự (2022) đề cập tới các động cơ; nghiên cứu của Guo (2023) đề cập tới các rào cản; Majumdar & Sinha (2019) nghiên cứu các rào cản của các DN may mặc Đông Nam Á; Vishwakarma & cộng sự (2024) đề cập tới các rào cản của các DN may mặc Ấn Độ.

Bên cạnh các nghiên cứu đề cập tới các động cơ và rào cản trong áp dụng thực hành/sáng kiến thân thiện MT của các DN may mặc, cũng xuất hiện các nghiên cứu đề cập tới nội dung các thực hành thân thiện MT áp dụng trong toàn ngành dệt may và các nghiên cứu nội dung CLKDTTMT của DN may mặc theo hướng tiếp cận liên tổ chức thông qua chuỗi cung ứng BV. Cụ thể như:

-Nghiên cứu của Islam & cộng sự (2021) dựa trên các nghiên cứu về các thực hành thân thiện MT được áp dụng trong các DN dệt may và thời trang từ 91 công trình nghiên cứu có uy tín đã hệ thống hóa và chia các thực hành thân thiện MT trong ngành dệt may làm 02 nhóm: (1) Các thực hành tổ chức và (2) Các thực hành vận hành. Trong đó các thực hành tổ chức thì đề cập tới: hệ thống quản trị MT, báo cáo và truyền thông, chiến lược quản lý sự hợp tác, tính minh bạch và khả năng truy xuất nguồn gốc. Các thực hành vận hành thì đề cập tới: thiết kế sinh thái, lựa chọn quy trình và nguyên liệu BV, quản lý xả khí thải và năng lượng, hệ thống quản lý chất thải rắn, quản lý nước và nước thải, quản lý hóa chất và thuốc nhuộm, số hóa và công nghệ BV, vận chuyển/ đóng gói và phân phối. Nghiên cứu cũng phát hiện ra có ít nghiên cứu về thực hành thân thiện MT trong ngành dệt may tại các nước đang phát triển trong khi đây là các công xưởng sản xuất của ngành thời trang toàn cầu.

-Tương tự, nghiên cứu của K. E. Lee (2017) nghiên cứu về tính bền vững MT của các DN trong ngành dệt may dựa trên tổng quan các tiền nghiên cứu, từ đó tác giả hệ thống hóa nghiên cứu của mình ở năm giai đoạn trong vòng đời sản phẩm cần được xem xét để đảm bảo tính bền vững MT: (1) Giai đoạn thu mua nguyên liệu đánh giá tình hình sử dụng nguyên liệu hiện tại và các phương án nguyên liệu thân thiện MT thay thế; (2) Giai đoạn sản xuất đề cập tới các quy trình sản xuất dệt may hiện tại và các phương án thân thiện MT thay thế; (3) Công nghệ dệt không may; (4) Giai đoạn bán lẻ đề cập tới các mô hình kinh doanh mới thân thiện MT; (5) Giai đoạn sử dụng đề cập tới thời trang nhanh, thời trang chậm và tương lai của hành vi tiêu dùng thời trang; và (6) Giai đoạn thải bỏ sản phẩm.

-Nghiên cứu của Jia & cộng sự (2020) tổng quan các nghiên cứu về kinh tế tuần hoàn (KTTH) trong ngành dệt may dưới các góc độ: (1) Động cơ áp dụng KTTH; (2) Rào cản áp dụng KTTH; (3) Các thực hành KTTH; và (4) Kết quả áp dụng KTTH. Thông qua kết quả tổng quan 109 bài báo, kết quả nghiên cứu thể hiện một bức tranh toàn diện về KTTH trong ngành dệt may thế giới, cụ thể: (1) Các thực hành KTTH trong ngành dệt may bao gồm: Phát triển mối quan hệ hợp tác thông qua – (a) Xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan bên ngoài, (b) Cam kết dài hạn trong hợp tác với các nhà cung ứng thượng nguồn, (c) Hợp tác với các bên thứ ba chuyên thu gom và tái chế vật liệu BV cho

nhà cung ứng, (d) Xây dựng cơ chế thu gom tại cửa hàng tiện lợi và cửa hàng thương hiệu, (e) Chia sẻ kinh nghiệm và thông tin để xây dựng tầm nhìn và niềm tin. Quản lý chuỗi cung ứng tuần hoàn thông qua – (a) Tái thiết kế (ví dụ: vật liệu cơ bản, các bộ phận, chức năng và tính thẩm mỹ) và tái cấu trúc chuỗi cung ứng nhằm đạt được mục tiêu ngăn ngừa ô nhiễm, (b) Quản lý sản phẩm/thiết kế sản phẩm mới, (c) Khép kín vòng tuần hoàn trong chuỗi cung ứng ngành may mặc.

-Nghiên cứu của Macchion & cộng sự (2018) dựa trên phương pháp phỏng vấn các nhà quản trị cấp cao và thu thập dữ liệu thứ cấp tại 10 DN thời trang với thời gian hoạt động, quy mô và danh mục sản phẩm khác nhau có trụ sở chính tại Ý. Nội dung phỏng vấn xoay quanh các động cơ, rào cản áp dụng quản trị chuỗi cung ứng BV; Nội dung các thực hành quản trị chuỗi cung ứng BV mà các DN đang áp dụng dựa trên sự điều chỉnh Mô hình Tham chiếu Hoạt động Chuỗi Cung ứng (Supply Chain Operations Reference – SCOR) cho bối cảnh ngành thời trang gồm: các hoạt động quản trị chung, nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, thu mua xanh, sản xuất xanh, vận chuyển xanh, bán lẻ xanh, và thu hồi. Kết quả nghiên cứu phân loại các DN thời trang thành 03 nhóm theo đuổi các CLKDTTMT khác nhau dựa trên mức độ đầu tư vào các hoạt động trong chuỗi cung ứng BV gồm: Chiến lược bị động (chỉ quan tâm tới sản xuất xanh và thu mua xanh), Chiến lược chủ động (quan tâm ở mức độ trung bình trong tất cả các hoạt động của chuỗi cung ứng xanh), Chiến lược tìm kiếm giá trị (quan tâm ở mức cao và hệ thống trong tất cả hoạt động của chuỗi cung ứng xanh).

Bên cạnh các nghiên cứu lý thuyết chung về các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT, các nghiên cứu lý thuyết về động cơ và rào cản áp dụng CLKDTTMT gắn với khách thể nghiên cứu là các DN may mặc, các nghiên cứu hệ thống hóa các thực hành MT áp dụng trong toàn ngành dệt may và nghiên cứu nội dung CLKDTTMT của DN may mặc theo hướng tiếp cận liên tổ chức thông qua chuỗi cung ứng BV. Cũng xuất hiện một số nghiên cứu lý thuyết có liên quan tới làm rõ thực trạng và đề xuất giải pháp áp dụng các thực hành bền vững MT áp dụng trong toàn ngành dệt may Việt Nam. Điển hình như:

Nghiên cứu của Bùi Mai Trinh (2023) đề cập tới những thách thức trong ngành thời trang thế giới liên quan tới sử dụng quá mức tài nguyên, ô nhiễm, điều kiện làm việc, điều kiện thương mại và tính minh bạch, tiêu dùng quá mức thông qua nguồn dữ liệu thứ cấp. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp để chuyển đổi bền vững ngành dệt may Việt Nam. Nghiên cứu của Hàn Thị Minh Hạnh (2023) dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu trong nước và trên thế giới về quản trị chuỗi cung ứng xanh đã phát triển một mô hình nghiên cứu về quản trị chuỗi cung ứng xanh cho các DN dệt may Việt Nam. Nghiên cứu của Phan Thị Thu Hiền (2018) về nhận thức và triển khai trách nhiệm xã hội của các DN dệt may Việt Nam thông qua phỏng vấn sâu, phỏng vấn nhóm với các lãnh đạo DN, trưởng phòng CSR của 19 DN dệt may và sử dụng phần mềm NVIVO 7.0, SPSS 22 để xử lý dữ liệu, trên cơ sở đó làm rõ thực trạng nhận thức và triển khai trách nhiệm xã hội của các DN dệt may Việt Nam. Nghiên cứu của Phạm Thị Mai Thảo & cộng sự (2023) về áp dụng KTTH của một số DN dệt may trên địa bàn thành phố Hà Nội, sử dụng phương pháp

phỏng vấn trực tiếp 15 DN dệt may trên địa bàn Hà Nội và đại diện Hiệp hội Dệt may Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Các DN có quy mô lớn (nhóm I) đã và đang áp dụng các công nghệ hiện đại để giảm chi phí vận hành và tối đa hóa việc sử dụng tài nguyên thiên nhiên. Họ cũng thực hiện các biện pháp như lắp đặt hệ thống năng lượng mặt trời, sử dụng vật liệu nguồn tự nhiên và tái chế, đồng thời nâng cấp thiết bị sản xuất để giảm mức tiêu thụ nhiên liệu và sử dụng năng lượng, tuy nhiên các thực hành liên quan đến KTTH chưa được phổ biến và quan tâm đầu tư ở các DN có quy mô vừa và nhỏ.

Từ tổng quan các công trình nghiên cứu lý thuyết về CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam trong giai đoạn 10 năm trở lại đây (từ năm 2015 đến năm 2025) có thể khẳng định rằng: các nghiên cứu lý thuyết nói chung thông qua sử dụng các phương pháp phỏng vấn các DN điển hình (Bıçakcıoğlu, 2018; Papagiannakis & cộng sự, 2014) và phương pháp tổng quan tài liệu (Hamdoun, 2020; S. W. Kang & Lee, 2016) đều khẳng định áp lực các bên liên quan, nguồn lực & năng lực tổ chức và nhận thức của nhà quản trị cấp cao là những yếu tố có ảnh hưởng nổi bật nhất đối với áp dụng CLKDTTMT. Gắn với bối cảnh nghiên cứu là các DN may mặc nói chung và tại các quốc gia có trình độ phát triển tương đồng với Việt Nam, vai trò của bên liên quan, nguồn lực & năng lực và giá trị & nhận thức của nhà quản trị cấp cao tiếp tục được tái khẳng định, tuy nhiên phần lớn các nghiên cứu tại các quốc gia đang phát triển tập trung vào rào cản trong áp dụng các thực hành thân thiện MT như nghiên cứu của Zhu & cộng sự (2011), Debnath & cộng sự (2024), Bhandari & cộng sự (2022), Majumdar & Sinha (2019), Vishwakarma & cộng sự (2024). Điều này cho thấy rằng áp dụng CLKDTTMT trong các DN may mặc tại các quốc gia đang phát triển chưa phổ biến vì còn nhiều rào cản, phát hiện này giống với kết quả nghiên cứu của Islam & cộng sự (2021). Thêm vào đó, xuất hiện các nghiên cứu hệ thống hóa các các thực hành bền vững MT áp dụng trong trong toàn bộ ngành dệt may (Islam & cộng sự, 2021; K. E. Lee, 2017) và nghiên cứu về nội dung CLKDTTMT áp dụng trong các DN may mặc theo hướng tiếp cận liên tổ chức thông qua chuỗi cung ứng BV (Jia & cộng sự, 2020; Macchion & cộng sự, 2018).

2.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp

Từ tổng quan các công trình nghiên cứu lý thuyết về CLKDTTMT nói chung và gắn với khách thể nghiên cứu là các DN may mặc nói riêng, các yếu tố ảnh hưởng nổi bật nhất tới áp dụng CLKDTTMT là: (1) Áp lực từ các bên liên quan; (2) Nguồn lực và năng lực tổ chức; và (3) Nhận thức của nhà quản trị cấp cao. Tầm quan trọng của những lực lượng này đối với áp dụng CLKDTTMT trong DN được khẳng định thông qua các lý thuyết: Thuyết bên liên quan, Thuyết thể chế, Thuyết dựa trên nguồn lực, và Lý thuyết cấp trên. Sau đây tác giả sẽ tổng quan các công trình nghiên cứu thực nghiệm dựa trên các yếu tố nổi bật này trong khoảng thời gian 10 năm trở lại đây (từ năm 2015 đến năm 2025). Cụ thể như sau:

2.2.1. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm dựa trên thuyết bên liên quan và thuyết thể chế

Thuyết bên liên quan và Thuyết thể chế giải thích cho tác động của Áp lực các bên liên quan (BLQ) lên việc áp dụng CLKDTTMT dưới góc độ: (1) Áp lực từ các BLQ cụ thể; (2) Áp lực từ các nhóm BLQ; và (3) Áp lực thể chế phản ánh qua tính chất tác động của Áp lực từ các BLQ gồm: Áp lực cưỡng chế, Áp lực bắt chước, và Áp lực chuẩn mực. Nhìn chung, các nghiên cứu về ảnh hưởng của Áp lực BLQ lên CLKDTTMT đa dạng ở các góc độ về Áp lực BLQ. Cụ thể là các nghiên cứu:

-Nghiên cứu của Baah & cộng sự (2021) với cách tiếp cận Áp lực từ các nhóm BLQ với giả định các BLQ cùng nhóm có tính chất tác động tương tự nhau đã tiến hành kiểm định các mối quan hệ: **H1a, H1b, H1c, H1d** -Áp lực từ nhóm BLQ tổ chức (gồm: KH (khách hàng), người LĐ (lao động), cổ đông, nhà cung ứng) ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều lên áp dụng Thực hành sản xuất xanh, Danh tiếng DN, Kết quả tài chính, Kết quả MT; **H2a, H2b, H2c, H2d** -Áp lực từ nhóm BLQ quản lý (gồm: chính quyền, hiệp hội thương mại, công đoàn, truyền thông) ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều lên áp dụng Thực hành sản xuất xanh, Danh tiếng DN, Kết quả tài chính, Kết quả MT; **H3a, H3b, H3c, H3d** - Áp dụng Thực hành sản xuất xanh ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều lên Kết quả tài chính, Danh tiếng DN, Kết quả MT. Khách thể của nghiên cứu là các DN vừa và nhỏ (SMEs) của Ghana (Một quốc gia đang phát triển thuộc châu Phi) và sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu khẳng định: Áp lực từ BLQ tổ chức và Áp lực từ BLQ quản lý đóng vai trò quan trọng trong áp dụng Thực hành sản xuất xanh, trong đó Áp lực từ BLQ tổ chức tạo ra áp lực lớn hơn và có ảnh hưởng mạnh hơn vì hành động của họ ảnh hưởng đến sự tồn tại của DN. Đáng chú ý, mối quan hệ giữa Áp lực từ BLQ tổ chức, áp dụng Thực hành sản xuất xanh và Kết quả tài chính không có ý nghĩa thống kê và có xu hướng nghịch chiều. Điều này được giải thích do yêu cầu của BLQ tổ chức về bảo vệ MT nghiêm ngặt hơn đòi hỏi DN phải đầu tư nhiều nguồn lực hơn, thêm vào đó áp dụng Thực hành sản xuất xanh cũng yêu cầu đầu tư nhiều nguồn lực từ đó ảnh hưởng tiêu cực tới kết quả tài chính trong ngắn hạn, điều này hàm ý các SMEs trong nghiên cứu đang ở giai đoạn đầu của áp dụng Thực hành sản xuất xanh.

-Cũng dựa trên cách tiếp cận phân loại nhóm các BLQ, nghiên cứu của Shubham & cộng sự (2018) cố gắng làm rõ cơ chế ảnh hưởng của Áp lực từ các BLQ sơ cấp và các BLQ thứ cấp lên áp dụng Thực hành vận hành BV (Sustainable Operation Practices). Trong đó: Các BLQ sơ cấp là các chủ thể có mối quan hệ kinh tế chính thức với DN gồm: Chính phủ, người LĐ, nhà cung ứng, KH, cổ đông, và ĐTCT (đối thủ cạnh tranh); Các BLQ thứ cấp là các chủ thể không có mối quan hệ chính thức với DN gồm: cộng đồng địa phương, tổ chức phi chính phủ, và truyền thông. Các thực hành vận hành BV đề cập trong nghiên cứu gồm: thực hành thiết kế sinh thái (Eco-design), thực hành giảm thiểu tại nguồn (Resource Reduction), và triển khai hệ thống quản trị MT (Environmental Management System). Các giả thuyết chính trong nghiên cứu gồm: **H1, H2, H3**-Áp lực

từ các BLQ sơ cấp đóng vai trò trung gian tích cực trong việc chuyển hóa ảnh hưởng của Áp lực các BLQ thứ cấp đến Áp dụng các thực hành thiết kế sinh thái, các thực hành giảm thiểu tại nguồn, Triển khai hệ thống quản trị MT. Khách thể của nghiên cứu là các DN trong ngành sản xuất ô tô Ấn Độ và sử dụng kĩ thuật mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Mức độ ảnh hưởng của Áp lực các BLQ thứ cấp lên Áp lực các BLQ sơ cấp ở mức lớn (với quy mô ảnh hưởng Effect Size = 0.71); ảnh hưởng của Áp lực các BLQ sơ cấp tới Áp dụng thực hành thiết kế sinh thái, thực hành giảm thiểu tại nguồn, và áp dụng hệ thống quản trị MT có quy mô ảnh hưởng (Effect Size) lần lượt là: 0.28 (ở mức trung bình-lớn), 0.39 (ở mức lớn), 0.12 (ở mức gần trung bình) theo phân loại mức độ ảnh hưởng dựa trên chỉ số f2 của Cohen (1992). Ngoài ra, ảnh hưởng của Áp lực các BLQ thứ cấp tới Áp dụng các thực hành vận hành BV đều có giá trị f2=0 (quy mô ảnh hưởng không đáng kể). Kết quả nghiên cứu này hàm ý rằng có sự khác biệt trong tính chất ảnh hưởng của các nhóm BLQ lên hành vi MT của DN. Trong khi các BLQ sơ cấp có thể gây sức ép trực tiếp buộc DN thực hiện các hành động MT vì họ có mối quan hệ kinh tế chính thức và gắn bó lợi ích với DN thì các BLQ thứ cấp chỉ có thể gây sức ép một cách gián tiếp thông qua các BLQ sơ cấp.

-Khác với cách tiếp cận của Baah & cộng sự (2021) và Shubham & cộng sự (2018) dựa trên áp lực từ các nhóm BLQ, nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2020) tập trung vào áp lực của từng BLQ cụ thể với các giả thuyết: **H1abc, H2abc, H3abc, H4abc, H5abc, H6abc, H7abc**- Áp lực từ KH nước ngoài, người LĐ, chính quyền trong nước ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao, Nguồn lực tài chính, Nguồn nhân lực, Năng lực chia sẻ tầm nhìn, Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực học tập tổ chức, Áp dụng CLKDTTMT; **H8abc-**Cam kết nhà quản trị cấp cao, nguồn lực tài chính, nguồn nhân lực ảnh hưởng thuận chiều tới Áp dụng CLKDTTMT; **H9abc-**Năng lực chia sẻ tầm nhìn, xây dựng quan hệ, học tập tổ chức ảnh hưởng thuận chiều tới Áp dụng CLKDTTMT. Nghiên cứu được thực hiện với các DN XK đến từ Thổ Nhĩ Kỳ và sử dụng kĩ thuật mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu xác nhận: Áp lực từ các BLQ: Chính quyền trong nước, Người LĐ và KH nước ngoài có ảnh hưởng thuận chiều tới việc chuẩn bị các nguồn lực và năng lực cho CLKDTTMT và Áp dụng CLKDTTMT.

-Tương đồng với nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2020), Nghiên cứu của Dai & cộng sự (2018) cũng thực hiện đánh giá tác động của Áp lực các BLQ thị trường cụ thể tới Áp dụng CLMT chủ động với các giả thuyết chính: **H1-**Áp lực môi trường từ phía KH có mối quan hệ tích cực với CLMT chủ động của DN; **H2-** Áp lực môi trường từ phía ĐTCT có mối quan hệ tích cực với CLMT chủ động của DN. Nghiên cứu được thực hiện trên các DN sản xuất Trung Quốc và sử dụng kĩ thuật phân tích hồi quy phân cấp (Hierarchical Regression Analysis) để kiểm định các giả thuyết chính (H1,H2) và các giả thuyết phụ của biến điều tiết Định hướng kiểm soát và Định hướng

linh hoạt. Kết quả nghiên cứu khẳng định Áp lực từ KH và Áp lực từ ĐTCT là những động lực quan trọng thúc đẩy DN áp dụng CLMT ở cấp độ cao (chủ động) với yêu cầu đầu tư nguồn lực lớn hơn.

-Nghiên cứu của Phan & Baird (2015) nhìn nhận Áp lực các BLQ dưới góc độ các Áp lực thể chế phản ánh quá các tính chất tác động: Cưỡng chế, Bắt chước, và Chuẩn mực với các giả thuyết: **H1**- Các tổ chức chịu áp lực cưỡng chế lớn hơn được kỳ vọng sẽ áp dụng một hệ thống quản lý MT (EMS) toàn diện hơn; **H2**- Các tổ chức chịu áp lực bắt chước lớn hơn được kỳ vọng sẽ áp dụng một hệ thống quản lý MT toàn diện hơn; **H3-** Các tổ chức chịu áp lực chuẩn mực lớn hơn được kỳ vọng sẽ áp dụng một hệ thống quản lý MT toàn diện hơn. Khách thể của nghiên cứu là các DN Australia đến từ nhiều ngành nghề và sử dụng kĩ thuật Mô hình phương trình cấu trúc (Structural Equation Modelling – SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả là: cả Áp lực cưỡng chế và Áp lực chuẩn mực đều có ảnh hưởng tới việc Áp dụng một hệ thống quản lý MT toàn diện, trong khi đó Áp lực bắt chước ảnh hưởng nghịch chiều, hàm ý rằng DN không chạy theo các đối thủ áp dụng các CLMT chủ động hơn.

-Cũng giống như nghiên cứu của Phan & Baird (2015), nghiên cứu của Qi & cộng sự (2021) tiến hành kiểm định mối quan hệ giữa các Áp lực thể chế và Đổi mới xanh của các DN Trung Quốc niêm yết trên các sàn chứng khoán. Các giả thuyết chính gồm: **H1.1**- Các quy định MT thúc đẩy Đổi mới công nghệ xanh trong DN; **H1.2-** Các quy định MT thúc đẩy Đổi mới quản trị xanh trong DN; **H2.1**- Áp lực bắt chước thúc đẩy Đổi mới công nghệ xanh trong DN; **H2.2**- Áp lực bắt chước thúc đẩy Đổi mới quản trị xanh trong DN. Ngoài ra, nghiên cứu cũng bổ sung thêm các giả thuyết phụ liên quan tới mối quan hệ của Năng lực hấp thụ trong mối quan hệ của các giả thuyết chính. Kết quả nghiên cứu khẳng định: Áp lực bắt chước tác động trực tiếp và tích cực đến cả Đổi mới công nghệ và Đổi mới quản trị xanh, hàm ý rằng các DN bắt chước đối thủ cả về công nghệ và quản trị để nâng cao khả năng cạnh tranh. Trong khi đó, Các quy định môi trường chỉ ảnh hưởng tới Đổi mới công nghệ xanh mà không ảnh hưởng tới Đổi mới quản trị xanh, hàm ý rằng Đổi mới công nghệ là quy định bắt buộc trong khi Đổi mới quản trị là hành vi tự nguyện của DN.

2.2.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm dựa trên thuyết dựa vào nguồn lực

Bên cạnh ảnh hưởng của Áp lực các BLQ khác nhau thúc đẩy DN thực hiện hành vi MT, mức độ sẵn có các nguồn lực và sự phát triển các năng lực tổ chức sẽ quyết định tới tính hiệu quả và cạnh tranh của CLKDTTMT thông qua việc tạo lập và phát triển LTCT (lợi thế cạnh tranh) so với các đối thủ. Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 2015 phần lớn các nghiên cứu định lượng về CLKDTTMT dưới góc độ Thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) chủ yếu quan tâm tới năng lực tổ chức mà ít quan tâm tới nguồn lực tổ chức. Điều này do Năng lực trực tiếp tạo ra giá trị dựa trên quá trình phức tạp về mặt xã hội phối kết hợp các nguồn lực. Một số nghiên cứu điển hình như: Aragón-Correa & cộng sự (2008) với năng lực Chia sẻ tầm nhìn, Quản lý các bên liên quan, và Chủ động CL của các SMEs trong lĩnh vực sửa chữa ô tô tại Tây Ban Nha; Sharma & cộng sự (2007)

với năng lực Gắn kết với các BLQ, Đổi mới liên tục, và Chủ động CL của các khu nghỉ dưỡng trượt tuyết tại Bắc Mỹ và châu Âu; Aguilera-Caracuel & cộng sự (2012) với Năng lực học hỏi tổ chức của các DN chế biến và xuất khẩu thực phẩm của Tây Ban Nha; Leonidou & cộng sự (2013) với các nguồn lực tổ chức: Tài chính, Vật lý, và Kinh nghiệm và các năng lực tổ chức: Chia sẻ tầm nhìn, Xây dựng quan hệ, và Phản ứng công nghệ của các DN khách sạn Hi Lạp. Trong giai đoạn 10 năm trở lại đây (từ năm 2015 đến nay), các nghiên cứu tiếp tục quan tâm tới năng lực tổ chức bậc cao. Một số nghiên cứu điển hình như:

-Nghiên cứu của Mishra & Yadav (2021) tiếp tục hướng đi của các tiền nghiên cứu trong giai đoạn trước năm 2015 khi kiểm định mối quan hệ giữa Các năng lực tổ chức và CLMT chủ động của các DN quy mô lớn ở Ấn Độ với các giả thuyết nghiên cứu chính: **H1-** Năng lực chủ động CL ảnh hưởng tích cực đến CLMT chủ động; **H2-** Năng lực chia sẻ tầm nhìn ảnh hưởng tích cực đến CLMT chủ động; và **H3-** Năng lực đổi mới liên tục ảnh hưởng tích cực đến CLMT chủ động. Kết quả nghiên cứu khẳng định cả ba năng lực này đều ảnh hưởng tích cực tới việc theo đuổi một CLMT chủ động.

-Tương tự, nghiên cứu của Leonidou & cộng sự (2015) kiểm định tác động của nhiều năng lực tổ chức bậc cao tới sự hình thành LTCT của các DN trong ngành khách sạn toàn cầu, một yếu tố quan trọng của CLKDTTMT với các giả thuyết: **H1, H2, H3, H4, H5 -** Năng lực học tập tổ chức, Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực chia sẻ tầm nhìn, Năng lực tích hợp liên chức năng, Năng lực phản ứng công nghệ ảnh hưởng thuận chiều tới sự hình thành của LTCT dựa trên sinh thái. Kết quả nghiên cứu không xác nhận ảnh hưởng của Năng lực phản ứng công nghệ và Năng lực xây dựng quan hệ, các giả thuyết còn lại đều được thông qua.

-Nghiên cứu của Yang & cộng sự (2019) kiểm định các mối quan hệ giữa áp dụng CLMT chủ động và sự phát triển của các năng lực tổ chức thông qua các mối quan hệ trực tiếp và trung gian, cụ thể: **H1-** CLMT chủ động ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ hơn đến Năng lực tích hợp các BLQ so với Năng lực đổi mới; **H2-** Năng lực học tập tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng hơn trong mối quan hệ giữa CLMT chủ động và Năng lực đổi mới; **H3-** Năng lực tích hợp liên chức năng đóng vai trò trung gian quan trọng hơn trong mối quan hệ giữa CLMT chủ động và Năng lực tích hợp các BLQ. Nghiên cứu triển khai trên các DN Trung Quốc đã niêm yết trên sàn chứng khoán trong các ngành: khai khoáng, điện, sản xuất và cấp nước. Kết quả nghiên cứu thông qua các giả thuyết, từ đó cung cấp một góc nhìn mới về áp dụng CLMT chủ động tới các năng lực tổ chức qua các cơ chế trực tiếp và gián tiếp.

-Đáng chú ý, bên cạnh các nghiên cứu xem xét vai trò trực tiếp và vai trò trung gian của các Năng lực tổ chức trong mối quan hệ với CLKDTTMT, cũng có những nghiên cứu xem xét vai trò điều tiết của Năng lực tổ chức. Điển hình như nghiên cứu của Alt & cộng sự (2015) xem xét vai trò điều tiết của Năng lực chia sẻ tầm nhìn trong mối quan hệ trực tiếp, thuận chiều giữa Năng lực tích hợp bên liên quan người

LĐ và CLMT chủ động; và trong mối quan hệ giữa CLMT chủ động và Kết quả MT. Nghiên cứu của Y. Kang & He (2018) xem xét vai trò điều tiết của Năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa Các áp lực thể chế và CL quản trị MT với hàm ý tương đồng về áp lực thế chế, nhưng các DN có năng lực đổi mới cao hơn sẽ coi áp lực thể chế như là cơ hội thay vì thách thức, từ đó áp dụng CLMT một cách chủ động thay vì bị động.

Bên cạnh tính phổ biến của các nghiên cứu về mối quan hệ giữa Năng lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT, các nghiên cứu trong giai đoạn từ năm 2015 đến nay bắt đầu nhấn mạnh tới tầm quan trọng của Nguồn lực tổ chức đối với CLKDTTMT vì: Nguồn lực tổ chức là nền tảng tạo nên các Năng lực và LTCT góp phần triển khai hiệu quả CLKDTTMT. Mức độ sẵn có nguồn lực sẽ quyết định mức độ đầu tư vào loại hình CLMT chủ động hay bị động. Các nghiên cứu trong giai đoạn này quan tâm tới cả các Nguồn lực tổng quát (nói chung) và Nguồn lực cụ thể. Điển hình là các nghiên cứu:

-Nghiên cứu của Begum & cộng sự (2023) kiểm định mối quan hệ giữa Vốn tri thức xanh, Năng lực hấp thụ xanh và chiến lược kinh doanh (CLKD) xanh của các DN sản xuất quy mô lớn tại Parkistan với các giả thuyết nghiên cứu chính: **H1-**Vốn tri thức xanh thúc đẩy DN hoạch định và triển khai hiệu quả CLKD xanh; **H2-**Vốn tri thức xanh thúc đẩy Năng lực hấp thụ xanh; **H3**-Năng lực hấp thụ xanh ảnh hưởng tới tính hiệu quả trong áp dụng CLKD xanh; và **H4**-Năng lực hấp thụ xanh có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Vốn tri thức xanh và CLKD xanh. Trong đó: Vốn tri thức xanh là tổng thể các loại tài sản vô hình của DN gồm: Vốn con người xanh, Vốn cấu trúc xanh và Vốn quan hệ xanh; Năng lực hấp thụ xanh phản ánh khả năng của DN trong việc hấp thụ và vận dụng tri thức MT nhằm thúc đẩy các kết quả hướng đến phát triển BV gồm: Tiếp nhận, Tiếp thu, Chuyển đổi và Khai thác tri thức. Thông qua sử dụng kĩ thuật mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu khẳng định các giả thuyết đều được thông qua, qua đó khẳng định vai trò quan trọng của Vốn tri thức xanh cung cấp các tri thức đầu vào có giá trị để chuyển đổi thành các giải pháp MT có giá trị thông qua Năng lực hấp thụ, từ đó giúp DN nâng cao hiệu quả áp dụng CLKD xanh.

-Nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) đã được tổng quan trong phần nghiên cứu định lượng về CLKDTTMT dựa trên Thuyết bên liên quan cũng vận dụng Thuyết dựa trên nguồn lực để giải thích ảnh hưởng của các Nguồn lực tổ chức gồm: Cam kết lãnh đạo cấp cao, Nguồn lực tài chính, và Người LĐ và các Năng lực tổ chức: Chia sẻ tầm nhìn, Xây dựng quan hệ, và Học tập tổ chức tới tính hiệu quả trong triển khai CLKD xanh. Kết quả nghiên cứu khẳng định: ngoại trừ Nguồn nhân lực và Năng lực chia sẻ tầm nhìn xanh, tất cả các nguồn lực và năng lực còn lại đều ảnh hưởng tới triển khai CLKD xanh.

-Thay vì tiếp cận các nguồn lực cụ thể như trong nghiên cứu của Begum & cộng sự (2023) (đề cập tới Vốn tri thức xanh) và Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) (đề cập tới Nguồn nhân lực, Nguồn lực tài chính, Cam kết lãnh đạo cấp cao), nghiên cứu của Leonidou & cộng sự (2017) có cách tiếp cập khái quát về Nguồn lực và năng lực tổ chức với các giả thuyết nghiên cứu: **H1-** Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng tới CLKD xanh; **H2-** Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng tới Năng lực tổ chức; **H3**- Năng lực tổ chức có ảnh hưởng tới CLKD xanh. Nghiên cứu được thực hiện trên các khách thể là các DN quy mô nhỏ thuộc Cộng hòa Sip. Kết quả nghiên cứu khẳng định mặc dù có hạn chế về quy mô nhưng các DN nhỏ của Cộng hòa Síp đã sử dụng hợp lý các nguồn lực kết hợp với tính linh hoạt trong KD để phát triển các năng lực nhằm triển khai hiệu quả CLKD xanh.

-Tương tự như nghiên cứu của Leonidou & cộng sự (2017), nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) có cách tiếp cận nguồn lực tổng quát liên quan tới áp dụng Vận hành BV với các giả thuyết nghiên cứu chính: **H1-** Tính sẵn có của nguồn lực tổ chức ảnh hưởng tích cực tới Nhận thức nhà quản trị về vận hành BV; **H2-** Nhận thức nhà quản trị về vận hành BV ảnh hưởng tích cực tới Áp dụng vận hành BV; **H3-** Nhận thức nhà quản trị đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Tính sẵn có của nguồn lực tổ chức và Áp dụng vận hành BV; **H4-** Tính sẵn có của nguồn lực tổ chức ảnh hưởng tích cực tới Áp dụng vận hành BV. Khách thể của nghiên cứu là các DN trong các ngành sản xuất tại Trung Quốc. Nghiên cứu sử dụng kĩ thuật Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu khẳng định các giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê, từ đó khẳng định vai trò quan trọng của Nguồn lực tổ chức đối với áp dụng Vận hành BV.

-Không kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa Nguồn lực tổ chức và CLKD môi trường, thay vào đó nghiên cứu của Bıçakcıoğlu & cộng sự (2020) tìm kiếm vai trò điều tiết của các Nguồn lực tổ chức trong mối quan hệ giữa CLKD xanh và Kết quả tài chính của các DN xuất khẩu Thổ Nhĩ Kỳ. Các nguồn lực tổ chức mà nghiên cứu xem xét gồm: Định hướng môi trường (mức độ nhận thức của nhà quản trị và người lao động về tầm quan trọng của bảo vệ MT) và Nguồn nhân lực xanh. Các giả thuyết nghiên cứu: **H1-** Áp dụng CLKD xanh có ảnh hưởng thuận chiều tới kết quả tài chính; **H2-** Định hướng MT đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ trực tiếp thuận chiều giữa CLKD xanh và Kết quả tài chính; **H3-** Nguồn nhân lực xanh đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ trực tiếp thuận chiều giữa CLKD xanh và Kết quả tài chính. Kết quả nghiên cứu xác nhận các giả thuyết **H1** và **H2**, nhấn mạnh vai trò của Định hướng MT đối với Kết quả tài chính. Trong khi giả thuyết **H3** không được xác nhận vì tính không sẵn có và chi phí cao để sở hữu nguồn nhân lực xanh.

2.2.3. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm dựa trên thuyết bên liên quan, thuyết thể chế, thuyết dựa trên nguồn lực và thuyết quản lý cấp trên

Để giải thích cho hành vi MT của DN, phần lớn các nghiên cứu sử dụng độc lập hoặc kết hợp giữa Thuyết bên liên quan/ Thuyết thể chế (đại diện cho Áp lực các BLQ)

và Thuyết dựa trên nguồn lực (đại diện cho Nguồn lực và Năng lực tổ chức), tuy nhiên theo Thuyết quản lý cấp cao cho rằng sự tương đồng về Áp lực các BLQ và sự tương đồng về mức độ sẵn có các Nguồn lực tổ chức không dẫn tới sự tương đồng trong hành vi áp dụng CLKDTTMT và điều này được giải thích bởi vai trò trung gian của các nhà quản trị (QT) cấp cao, là người quyết định tới loại hình và mức độ áp dụng CLKDTTMT dựa trên giá trị và nhận thức của họ về bảo vệ MT. Do đó, cách tiếp cận các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT của DN dựa trên Thuyết bên liên quan/Thuyết thể chế và Thuyết dựa trên nguồn lực với vai trò trung gian của nhận thức nhà QT cấp cao dựa trên Thuyết quản lý cấp cao là cách tiếp cận mang tính toàn diện để hiểu rõ về hành vi áp dụng CLKDTTMT của DN. Dựa trên lập luận này, có rất ít nghiên cứu giải thích hành vi MT của DN dựa trên sự kết hợp đầy đủ của cả ba học thuyết. Giai đoạn trước năm 2015, nghiên cứu của Roxas & Coetzer (2012) xác nhận vai trò trung gian của Thái độ nhà QT/chủ DN trong mối quan hệ giữa các Áp lực thể chế (Điều tiết, Chuẩn mực, và Nhận thức) và Định hướng bền vững MT của các DN nhỏ Philipines. Nghiên cứu của Dai & cộng sự (2014) không kiểm định vai trò trung gian của Sự hỗ trợ từ nhà QT cấp cao đối với các sáng kiến MT nhưng xác nhận các giả thuyết quan trọng: Áp lực từ ĐTCT và các BLQ có ảnh hưởng tới Sự Sự hỗ trợ từ nhà QT cấp cao đối với các sáng kiến MT; và Sự Sự hỗ trợ từ nhà QT cấp cao đối với các sáng kiến MT có ảnh hưởng tới Áp dụng QT cung ứng xanh. Trong giai đoạn từ năm 2015 đến nay, tồn tại một số nghiên cứu:

-Nghiên cứu của Kitsis & Chen (2021) kết hợp giữa Thuyết bên liên quan và Thuyết quản lý cấp cao để giải thích cho hành vi MT của DN với các giả thuyết: **H1-** Áp lực từ các BLQ ảnh hưởng tích cực tới áp dụng Vận hành xanh; **H2-** Áp lực từ các BLQ ảnh hưởng tích cực tới Cam kết của nhà QT cấp cao; **H3-** Cam kết của nhà QT cấp cao ảnh hưởng tích cực tới áp dụng Vận hành xanh; **H4-** Cam kết của nhà QT cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ gián tiếp giữa Áp lực các BLQ tới áp dụng Vận hành xanh. Trong đó Vận hành xanh bao gồm: các thực hành sản phẩm xanh và các thực hành quy trình xanh, Áp lực các BLQ là một biến bậc 1 gồm các biến quan sát là áp lực từ các BLQ: KH, nhà cung ứng, ĐTCT, cổ đông, người LĐ, các nhóm MT và tổ chức phi chính phủ, chính quyền. Nghiên cứu được triển khai trên các DN Hoa Kỳ trong các ngành nghề khác nhau và sử dụng kĩ thuật Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu đáng chú ý là Áp lực các BLQ không ảnh hưởng trực tiếp đến Áp dụng vận hành bền vững (gồm thực hành sản phẩm và quy trình bền vững) nhưng Áp lực từ các BLQ có ảnh hưởng gián tiếp tới áp dụng Vận hành bền vững thông qua vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao. Điều này hàm ý vai trò trung gian mang tính quyết định của nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ và các thực hành BV.

-Tương tự như cách tiếp cận của Kitsis & Chen (2021), nghiên cứu của Dubey & cộng sự (2019) dựa trên cách tiếp cận của Thuyết thể chế và Thuyết quản lý cấp trên với các giả thuyết chính: **H1, H2, H3 -** Áp lực cưỡng chế, Áp lực chuẩn mực, Áp lực bắt chước ảnh hưởng tích cực tới Cam kết của nhà QT cấp cao đối với TNBV

(trách nhiệm bền vững) của DN; **H4-** Cam kết của nhà QT cấp cao đối với TNBV của DN ảnh hưởng tích cực tới Áp dụng các thực hành xây dựng mối quan hệ với nhà cung ứng hướng tới chuỗi cung ứng BV; **H5a, H5b, h5C -** Cam kết nhà QT cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực cưỡng chế và Áp dụng thực hành xây dựng quan hệ với nhà cung ứng hướng tới chuỗi cung ứng BV, giữa Áp lực chuẩn mực và Áp dụng thực hành xây dựng quan hệ với nhà cung ứng hướng tới chuỗi cung ứng BV, giữa Áp lực bắt chước và Áp dụng thực hành xây dựng quan hệ với nhà cung ứng hướng tới chuỗi cung ứng BV. Nghiên cứu được thực hiện trên các DN Ấn Độ với các kết quả nghiên cứu đáng chú ý: Áp lực chuẩn mực không ảnh hưởng lên Cam kết nhà quản trị cấp cao về TNBV và Cam kết nhà quản trị cấp cao không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực chuẩn mực và Áp dụng thực hành xây dựng quan hệ với nhà cung ứng, điều này xảy ra do phần lớn mẫu nghiên cứu KD tại thị trường nội địa với đặc trưng Áp lực chuẩn mực yếu. Ngoài ra, các giả thuyết còn lại đều có giá trị thống kê.

-Bổ sung cho nghiên cứu của Dubey & cộng sự (2019) và nghiên cứu của Kitsis & Chen (2021), nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) là sự kết hợp giữa Thuyết bên liên quan, Thuyết dựa trên nguồn lực, và Thuyết quản lý cấp trên để làm rõ vai trò trung gian đầy đủ của giá trị và nhận thức nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ và Nguồn lực tổ chức với Áp dụng CLKDTTMT. Các giả thuyết chính được cung cấp bao gồm: **H1, H2, H3 -** Áp lực các BLQ, Nhận thức nhà QT, Tính sẵn có nguồn lực ảnh hưởng thuận chiều tới Áp dụng vận hành BV; **H4, H5 -** Áp lực các BLQ, Tính sẵn có nguồn lực ảnh hưởng thuận chiều tới Nhận thức nhà QT; **H6, H7 -** Nhận thức nhà QT giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ thuận chiều giữa Áp lực các BLQ và Áp dụng vận hành BV, giữa Tính sẵn có nguồn lực và Áp dụng vận hành BV. Khách thể của nghiên cứu là các DN trong các ngành sản xuất tại Trung Quốc và sử dụng kĩ thuật Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để kiểm định các giả thuyết. Kết quả nghiên cứu xác nhận: Áp lực các BLQ ảnh hưởng một phần tới Áp dụng vận hành BV và Nhận thức nhà QT đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ và Áp dụng vận hành BV. Thêm vào đó, Mức độ sẵn có nguồn lực ảnh hưởng hoàn toàn tới mức độ và tính hiệu quả trong Áp dụng vận hành BV, và Nhận thức nhà QT đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa Tính sẵn có nguồn lực và Áp dụng vận hành BV. Giải thích cho ảnh hưởng một phần của Áp lực BLQ lên Áp dụng vận hành BV vì chỉ có Áp lực từ các BLQ sơ cấp (KH, nhà cung ứng, ĐTCT, người LĐ, cổ đông) ảnh hưởng tới Áp dụng vận hành BV, trong khi Áp lực từ cơ quan quản lý và Áp lực từ các BLQ thứ cấp (truyền thông đại chúng, các tổ chức phi chính phủ-NGOs, cộng đồng) không ảnh hưởng vì các thực hành BV mà DN đang thực hiện ở mức chủ động, vượt xa các tiêu chuẩn của cơ quan quản lý. Các BLQ thứ cấp không có mối quan hệ chính thức nên không thể ảnh hưởng tới DN bằng các lợi ích kinh tế.

2.2.4. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng tới chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

Kế thừa các công trình nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới về các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT, các nghiên cứu gắn với bối cảnh DN Việt Nam nói chung và các DN XK may mặc Việt Nam nói riêng đang ngày càng quan tâm tới áp dụng CLKDTTMT trong bối cảnh áp lực từ các BLQ ngày càng mạnh mẽ. Một số nghiên cứu điển hình như: Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025), Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021), Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024), Đỗ Thị Bình (2020), Phạm Anh Nguyên (2022), Nguyễn Hữu Sáng (2023). Đặc điểm của các nghiên cứu này là dựa trên các thuyết phổ biến: Thuyết bên liên quan, Thuyết thể chế, Thuyết dựa trên nguồn lực và Thuyết quản lý cấp cao nhưng không xem xét vai trò trung gian của Nhận thức nhà QT cấp cao. Cụ thể là:

-Nghiên cứu của Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025) đưa ra góc nhìn về ảnh hưởng gián tiếp của Áp lực các BLQ tới Đổi mới sáng tạo sinh thái của các DN XK dệt may Việt Nam thông qua Danh tiếng của DN với các giả thuyết chính: **H1, H2, H3 -** Áp lực môi trường của cộng đồng địa phương, Hoạt động về môi trường trên phương tiện truyền thông xã hội, Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về MT ảnh hưởng tích cực tới Danh tiếng của DN; **H4-** Danh tiếng của DN ảnh hưởng tích cực tới Đổi mới sáng tạo sinh thái; **H5a,b,c-** Danh tiếng của DN đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực của cộng đồng địa phương, Hoạt động về MT trên phương tiện truyền thông xã hội, Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về MT và Đổi mới sáng tạo sinh thái. Nghiên cứu sử dụng kĩ thuật phân tích Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để kiểm định các giả thuyết: kết quả khẳng định Áp lực MT của cộng đồng địa phương tác động tới đổi mới sáng tạo sinh thái thông qua vai trò trung gian hoàn toàn của Danh tiếng DN, Hoạt động về MT trên phương tiện truyền thông xã hội chỉ tác động một phần lên Đổi mới sáng tạo sinh thái thông qua Danh tiếng DN, trong khi Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về MT không có bất kì ảnh hưởng gián tiếp nào.

-Nghiên cứu của Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021) dựa trên góc nhìn của Thuyết thể chế khi kiểm định các yếu tố ảnh hưởng tới Áp dụng CL XK thân thiện MT của các DN dệt may Việt Nam với các giả thuyết chính: **H1-** Áp lực quy định, tiêu chuẩn ảnh hưởng tích cực đến theo đuổi CL XK thân thiện MT của các DN dệt may Việt Nam; **H2-** Áp lực thị trường ảnh hưởng tích cực đến theo đuổi CL XK thân thiện MT của các DN dệt may Việt Nam; **H3-** Áp lực cạnh tranh ảnh hưởng tích cực đến theo đuổi CL XK thân thiện MT của các DN dệt may Việt Nam. Kết quả nghiên cứu xác nhận cả ba yếu tố này đều có ảnh hưởng tới việc theo đuổi CL XK thân thiện MT của các DN dệt may Việt Nam, trong đó: Áp lực quy định/ tiêu chuẩn có ảnh hưởng lớn nhất, tiếp theo là Áp lực cạnh tranh, và cuối cùng là Áp lực thị trường.

-Cũng thảo luận về hành vi MT của các DN XK dệt may Việt Nam, nghiên cứu của Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024) có cách tiếp cận đa dạng hơn với các yếu tố ảnh hưởng tới phát triển XK BV hàng dệt may Việt Nam sang thị trường Liên minh châu Âu (EU). Các giả thuyết chủ đạo gồm: **H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8 -** Quy định về phát triển XK BV hàng dệt may ảnh hưởng tích cực, Mức độ cạnh tranh ảnh hưởng tiêu cực, Truyền thông đại chúng ảnh hưởng tích cực, Cam kết về phát triển BV trong các hiệp định tự do thương mại (FTAs) thế hệ mới ảnh hưởng tích cực, Yêu cầu về quy tắc xuất xứ (RO) ảnh hưởng tiêu cực, Khả năng đổi mới công nghệ ảnh hưởng tích cực, Vốn nhân lực ảnh hưởng tích cực, Văn hóa nhân văn ảnh hưởng tích cực tới Phát triển XK BV hàng dệt may. Sử dụng kĩ thuật phân tích mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM), kết quả nghiên cứu bác bỏ giả thuyết H2 và khẳng định Mức độ cạnh tranh có ảnh hưởng tích cực tới Phát triển XK BV hàng dệt may Việt Nam sang thị trường Liên minh châu Âu (EU). Ngoài ra, các giả thuyết còn lại đều được thông qua, trong đó: Quy định về phát triển XK BV hàng dệt may có ảnh hưởng lớn nhất và Truyền thông đại chúng có ảnh hưởng thấp nhất.

-Mở rộng hơn về khách thể nghiên cứu là các DN XK dệt may, nông sản và thủy sản Việt Nam, nghiên cứu của Đỗ Thị Bình (2020) làm rõ ảnh hưởng của Thái độ, quan điểm và nhận thức của nhà QT cấp cao và Áp lực các BLQ tới theo đuổi CL XK xanh với các giả thuyết chính: **H1-** Thái độ, quan điểm và nhận thức của nhà QT cấp cao về vấn đề MT ảnh hưởng tích cực tới theo đuổi CL XK xanh; **H2-** Sự quan tâm của KH trên thị trường nước ngoài về vấn đề MT ảnh hưởng tích cực tới theo đuổi CL XK xanh; **H3-** Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia xuất khẩu về vấn đề MT ảnh hưởng tích cực tới theo đuổi CL XK xanh; **H4-** Sức ép của các BLQ xã hội về vấn đề MT ảnh hưởng tích cực tới theo đuổi CL XK xanh. Kết quả nghiên cứu xác nhận các giả thuyết đều được thông qua, trong đó đáng chú ý: Thái độ/quan điểm và nhận thức của nhà QT cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất, trong khi Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia XK có ảnh hưởng thấp nhất.

-Cũng đa dạng hơn về khách thể nghiên cứu nhưng giới hạn ở những DN sản xuất đáp ứng thị trường trong nước, luận án của nghiên cứu sinh Phạm Anh Nguyên (2022) đề cập tới các yếu tố ảnh hưởng tới đổi mới xanh (ĐMX) với 3 nhóm yếu tố chính: nhóm yếu tố công nghệ, nhóm yếu tố môi trường bên ngoài, và nhóm yếu tố tổ chức. Các giả thuyết nghiên cứu chính gồm: **H1-** Lợi thế tương đối ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H2-** Khả năng tương thích ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H3-** Sự dễ dàng ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H4-** Sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H5-** Chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H6-** Áp lực KH ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H7-** Áp lực của chính phủ ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H8-** Hỗ trợ của chính phủ ảnh hưởng tích cực tới ĐMX; **H9-** Sự thay đổi của thị trường ảnh hưởng tích cực tới ĐMX. Kết quả nghiên cứu đáng chú ý là: ảnh hưởng của Áp lực KH lên ĐMX của DN ở mức rất yếu, gần như không tác động, điều đó hàm ý KH trong nước không gây sức ép ĐMX lên các DN. Ngoài ra, các giả thuyết

còn lại đều được thông qua với yếu tố tác động mạnh nhất đến từ Sự hỗ trợ của tổ chức, điều đó nhấn mạnh vai trò quyết định của những người đứng đầu tổ chức trong việc tạo điều kiện để ĐMX diễn ra thông qua bố trí nguồn lực, tạo môi trường thuận lợi, kết nối phòng ban.

-Tương tự, dựa trên cách tiếp cận của Thuyết chể chế, luận án của nghiên cứu sinh Nguyễn Hữu Sáng (2023) làm rõ tác động của các áp lực thể chế đối với áp dụng các thực hành quản trị chuỗi cung ứng BV của các DN chế biến nông sản tại các tỉnh Bắc Miền Trung. Trong đó Quản trị chuỗi cung ứng BV bao hàm các nội dung: quản lý nhà cung ứng theo hướng BV, quản lý vận hành theo hướng BV, và quản lý KH theo hướng BV. Các giả thuyết đưa ra bao gồm: **H1a, H1b, H1c** - Áp lực bắt buộc, Áp lực quy chuẩn, Áp lực bắt chước có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng quản lý nhà cung ứng theo hướng BV; **H2a, H2b, H2c** - Áp lực bắt buộc, Áp lực quy chuẩn, Áp lực bắt chước có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng quản lý vận hành nội bộ theo hướng BV; **H3a, H3b, H3c** - Áp lực bắt buộc, Áp lực quy chuẩn, Áp lực bắt chước có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng quản lý KH theo hướng BV. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Đối với Quản lý nhà cung ứng theo hướng BV, Áp lực quy chuẩn tác động hoàn toàn, Áp lực quy chuẩn tác động một phần trong khi Áp lực bắt chước không tác động; Đối với Quản lý vận hành nội bộ theo hướng BV, Áp lực bắt buộc và Áp lực quy chuẩn tác động một phần trong khi Áp lực bắt chước không có giá trị thống kê; Đối với Quản lý KH theo hướng BV, Áp lực quy chuẩn tác động một phần, trong khi Áp lực bắt buộc tác động nghịch chiều và Áp lực bắt chước không có giá trị thống kê.

Từ tổng quan các công trình nghiên cứu thực nghiệm về các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, tác giả đã tiến hành mô tả các đặc điểm nổi bật của từng nghiên cứu thông qua bảng sau:

Bảng 1: Bảng tổng hợp tổng quan tình hình nghiên cứu Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các DN XK may mặc Việt Nam

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh TTMT	Vai trò trung gian của NQT cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là DNXK dệt may VN
Baah & cộng sự (2021)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực từ nhóm bên liên quan tổ chức (KH, người LĐ, cổ đông, nhà cung ứng). - Áp lực từ nhóm BLQ quản lý (chính quyền, hiệp hội thương mại, công đoàn, truyền thông).	-Không	- Áp lực từ nhóm BLQ tổ chức tác động mạnh hơn Áp lực từ nhóm BLQ quản lý lên Thực hành SX xanh.	-Không
Shubham & cộng sự (2018)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực từ nhóm BLQ sơ cấp. - Áp lực từ nhóm BLQ thứ cấp.	-Không	- Áp lực từ các BLQ sơ cấp đóng vai trò trung gian tích cực trong việc chuyển hóa ảnh hưởng của Áp lực các BLQ thứ cấp đến Áp dụng các thực hành vận hành BV.	-Không
Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực	- Áp lực từ các BLQ: KH nước ngoài, Người LĐ, Chính quyền trong nước. - Nguồn lực tổ chức: Cam kết của nhà QT cấp cao, Nguồn nhân lực, Nguồn lực tài chính. - Năng lực tổ chức: Năng lực chia sẻ tầm nhìn, Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực học tập tổ chức.	-Không	-Áp lực từ KH nước ngoài, Người LĐ, và Chính quyền nước nhà có ảnh hưởng tới CLKDTTMT. -Cam kết của nhà QT cấp cao, Nguồn lực tài chính có ảnh hưởng tới CLKDTTMT. - Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực học tập tổ chức có ảnh hưởng tới CLKDTTMT.	-Không
Dai & cộng sự (2018)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực MT từ phía KH. - Áp lực MT từ phía ĐTCT	-Không	- Áp lực môi trường từ phía KH và ĐTCT là những động lực quan trọng thúc đẩy áp dụng CLMT chủ động.	-Không
Phan & Baird (2015)	-Thuyết thể chế	- Áp lực cưỡng chế - Áp lực bắt chước - Áp lực chuẩn mực	-Không	- Áp lực cưỡng chế và Áp lực chuẩn mực đều có ảnh hưởng tới Áp dụng một hệ thống quản lý MT toàn diện, trong khi đó Áp lực bắt chước ảnh hưởng nghịch chiều.	-Không
Qi & cộng sự (2021)	-Thuyết thể chế	- Các quy định môi trường - Áp lực bắt chước	-Không	- Áp lực bắt chước tác động trực tiếp và tích cực đến cả Đổi mới công nghệ và Đổi mới quản trị xanh - Các quy định môi trường chỉ ảnh hưởng tới Đổi mới công nghệ xanh.	-Không
Mishra & Yadav (2021)	-Thuyết dựa trên nguồn lực	- Năng lực chủ động chiến lược - Năng lực chia sẻ tầm nhìn - Năng lực đổi mới liên tục	-Không	- Cả ba năng lực đều ảnh hưởng tích cực tới việc theo đuổi một chiến lược MT chủ động	-Không
Begum & cộng sự (2023)	-Thuyết dựa trên nguồn lực	-Vốn tri thức xanh -Năng lực hấp thụ xanh	-Không	-Vốn tri thức xanh thúc đẩy DN hoạch định và triển khai hiệu quả CLKD xanh. -Vốn tri thức xanh thúc đẩy NL hấp thụ xanh; -NL hấp thụ xanh ảnh hưởng tới tính hiệu quả trong áp dụng CLKD xanh;	-Không
Leonidou & cộng sự (2017)	- Thuyết dựa trên nguồn lực	- Nguồn lực tổ chức - Năng lực tổ chức	-Không	- Ng.lực tổ chức có ảnh hưởng tích cực tới CLKD xanh. - Ng.lực tổ chức có ảnh hưởng tới NL tổ chức. - NL tổ chức có ảnh hưởng tới CLKD xanh.	-Không
Kitsis & Chen (2021)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết quản lý cấp trên	- Áp lực từ các bên liên quan. - Cam kết của nhà quản trị cấp cao.	-Có	-Áp lực các BLQ không ảnh hưởng trực tiếp đến Áp dụng vận hành BV. -Áp lực từ các BLQ có ảnh hưởng gián tiếp tới áp dụng Vận hành BV thông qua vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao.	-Không
Dubey & cộng sự (2019)	-Thuyết thể chế	- Áp lực cưỡng chế - Áp lực chuẩn mực - Áp lực bắt chước	-Có	- Cam kết nhà QT cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực cưỡng chế, Áp lực bắt chước và Áp dụng	-Không

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh TTMT	Vai trò trung gian của NQT cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là DNXK dệt may VN
	-Thuyết quản lý cấp trên	- Cam kết của nhà QT cấp cao đối với trách nhiệm bền vững của DN		thực hành xây dựng quan hệ với nhà CU hướng tới chuỗi cung ứng BV. -Áp lực chuẩn mực không ảnh hưởng.	
Jiao & cộng sự (2020)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực -Thuyết quản lý cấp trên	- Áp lực các bên liên quan - Nhận thức nhà quản trị - Tính sẵn có nguồn lực	-Có	-Áp lực các BLQ ảnh hưởng một phần tới Áp dụng vận hành BV và Nhận thức nhà QT đóng vai trò trung gian một phần trong mối QH này. - Mức độ sẵn có nguồn lực ảnh hưởng hoàn toàn tới mức độ và tính hiệu quả trong Áp dụng vận hành BV, và Nhận thức NQT đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối QH này.	-Không
Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực	- Áp lực MT của cộng đồng địa phương. - Hoạt động về MT trên phương tiện truyền thông XH. - Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về MT. - Danh tiếng của DN.	-Không	-Áp lực MT của cộng đồng địa phương tác động tới ĐMST sinh thái thông qua vai trò trung gian hoàn toàn của Danh tiếng DN. -Hoạt động về MT trên phương tiện truyền thông XH chỉ tác động một phần lên ĐMST sinh thái thông qua Danh tiếng DN. -Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về MT không có ảnh hưởng gián tiếp.	-Có
Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)	-Thuyết thể chế	- Áp lực quy định, tiêu chuẩn - Áp lực thị trường - Áp lực cạnh tranh	-Không	-Các yếu tố: Áp lực quy định, tiêu chuẩn; Áp lực thị trường; Áp lực CT đều ảnh hưởng tới việc theo đuổi CL XK TTMT của các DN dệt may VN.	-Có
Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024)	-Thuyết thể chế - Thuyết dựa trên nguồn lực	- Quy định về phát triển XK BV hàng dệt may - Mức độ CT - Truyền thông đại chúng - Cam kết về phát triển BV trong các hiệp định tự do TM thế hệ mới - Yêu cầu về quy tắc xuất xứ - Khả năng đổi mới CN - Vốn nhân lực - Văn hóa nhân văn	-Không	- Mức độ CT không ảnh hưởng nghịch chiều, thay vào đó là ảnh hưởng thuận chiều đến phát triển XK BV hàng dệt may VN sang thị trường EU. - Các yếu tố còn lại đều ảnh hưởng thuận chiều.	-Có
Đỗ Thị Bình (2020)	- Thuyết bên liên quan -Thuyết quản lý cấp trên	- Thái độ, quan điểm và nhận thức của nhà QT cấp cao - Sự quan tâm của KH trên thị trường nước ngoài về vấn đề MT. - Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia XK về vấn đề MT. - Sức ép của các BLQ XH về vấn đề MT	-Không	-Các yếu tố đều ảnh hưởng tới theo đuổi Chiến lược XK xanh.	-Không (DN xuất khẩu dệt may, thủy sản, và nông sản Việt Nam).
Phạm Anh Nguyên (2022)	- Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực -Thuyết quản lý cấp trên	- Các yếu tố thuộc nhóm công nghệ: Lợi thế tương đối, Khả năng tương thích, Sự dễ dàng. - Các yếu tố thuộc nhóm tổ chức: Sự hỗ trợ của tổ chức, Chất lượng nguồn nhân lực. - Các yếu tố thuộc nhóm yếu tố MT bên ngoài: Áp lực KH, Áp lực của chính phủ, Hỗ trợ của chính phủ, Sự thay đổi của thị trường.	-Không	-Ảnh hưởng của Áp lực KH lên Đổi mới xanh của DN ở mức rất yếu (gần như không tác động). Ngoài ra, các giả thuyết còn lại đều tác động lên ĐMX.	-Không (Các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam đáp ứng nhu cầu trong nước).

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Từ Bảng tổng hợp tổng quan tình hình nghiên cứu Các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam (Bảng 1), tác giả phát hiện ra một số khoảng trống nghiên cứu như sau:

-*Một là*, tác động của áp lực các BLQ cụ thể thuộc nhóm BLQ sơ cấp lên CLKDTTMT chưa được nghiên cứu đầy đủ bao gồm: KH, ĐTCT, Người LĐ, Cơ quan quản lý (QL) nhà nước. Ngoại trừ cổ đông và nhà cung ứng vì gắn với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam tỷ lệ DN may mặc tham gia thị trường chứng khoán chiếm tỷ lệ nhỏ và cổ đông ít quan tâm tới bảo vệ MT. Thêm vào đó, nhà cung ứng khó gây áp lực về MT lên DN sản xuất vì DN là KH với quyền lực lớn hơn. KH và ĐTCT đều có tác động lớn tới CLKDTTMT trong bối cảnh XK chủ yếu sang các thị trường nhạy cảm sinh thái, Cơ quan QL trong nước đóng vai trò cưỡng chế và QL các hoạt động ô nhiễm của DN XK may mặc, Người LĐ là chủ thể trực tiếp chịu tác động của ô nhiễm do đó sẽ gây sức ép lên DN. Việc nghiên cứu áp lực các BLQ sơ cấp có tính thực tiễn cao hơn vì họ có thể gây áp lực trực tiếp lên lợi ích kinh tế của DN (Shubham & cộng sự, 2018; Jiao & cộng sự, 2020; Henriques & Sharma, 2005). Do đó, Áp lực các BLQ sơ cấp cụ thể gồm: cơ quan QL, người LĐ, KH, và ĐTCT cần được nghiên cứu cùng nhau trong mối quan hệ với CLKDTTMT.

-*Hai là,* vai trò trung gian của Nhận thức nhà QT cấp cao đang bị bỏ qua trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ, Nguồn lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT. Tương đồng về các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài nhưng các DN có thể theo đuổi các loại hình CLKDTTMT khác nhau, điều này nhấn mạnh vai trò trung gian quan trọng của Nhận thức nhà QT cấp cao. Một số ít nghiên cứu đề cập và xác nhận vai trò trung gian của Nhận thức nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ và áp dụng CLKDTTMT như: nghiên cứu của Kitsis & Chen (2021); Dubey & cộng sự (2019) đề cập tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT; Jiao & cộng sự (2020) đề cập tới Nhận thức nhà QT về bảo vệ MT. Đối với nguồn lực tổ chức, chỉ có duy nhất nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) xác lập vai trò trung gian của Nhận thức nhà QT cấp cao trong mối quan hệ Nguồn lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT. Do đó, cần có thêm các nghiên cứu xem xét đồng thời cả Áp lực từ các BLQ và Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng tới CLKDTTMT thông qua vai trò trung gian của nhận thức nhà QT cấp cao.

-*Ba là,* với những tác động sâu sắc tới MT sinh thái của toàn ngành dệt may nói chung, các DN may mặc trên thế giới và Việt Nam đang quan tâm nhiều hơn tới việc áp dụng CLKDTTMT trong bối cảnh các thị trường XK chủ đạo đề cao bảo vệ MT. Tuy nhiên, các nghiên cứu yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của DN XK may mặc Việt Nam rất hạn chế, có thể kể đến các nghiên cứu của: Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025), Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021), Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024). Do đó, cần có thêm các nghiên cứu thực nghiệm để làm sáng tỏ thực tiễn áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam và các yếu tố ảnh hưởng tới quá trình này.

Từ những khoảng trống này, cần thiết có một nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT gắn với khách thể nghiên cứu là các DN XK may mặc Việt Nam.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

-Mục tiêu nghiên cứu

Luận án nghiên cứu thực tiễn Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình và xây dựng, kiểm định mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam, trên cơ sở đó đề xuất các hàm ý quản trị và chinh sách có căn cứ lý luận và thực tiễn để giúp các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hiệu quả hơn và đạt được các lợi ích kì vọng cho môi trường và doanh nghiệp.

-Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp bao gồm: các khái niệm cơ bản và lý thuyết có liên quan.

Thứ hai, phát triển các giả thuyết và mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc.

Thứ ba, nghiên cứu tình huống Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường tại các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình. Từ đó, cung cấp các bằng chứng thực tiễn mang tính khái quát về Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung.

Thứ tư, kiểm định mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trưởng của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam.

Thứ năm, đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách nhằm giúp các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hiệu quả hơn trong giai đoạn từ năm 2025 đến 2030 và tầm nhìn đến năm 2035.

-Câu hỏi nghiên cứu

Để thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đã đề ra, luận án tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

(1) Các yếu tố nào cấu thành Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường và thực tiễn Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường tại các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam đang diễn ra như thế nào?

(2) Các yếu tố nào ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam và mức độ ảnh hưởng ra sao?

(3) Những hàm ý quản trị và chính sách nào giúp các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam có thể áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hiệu quả hơn để cải thiện hiệu suất môi trường, tạo lập và phát triển lợi thế cạnh tranh, mở rộng thị trường và gia tăng giá trị xuất khẩu?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

-Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu thực tiễn Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình và các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam.

-Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi về nội dung: Với cách tiếp cận Chiến lược môi trường (CLMT) là sự tích hợp yếu tố "bảo vệ môi trường" vào trong các cấp độ CL của DN, luận án nghiên cứu CLMT ở cấp độ kinh doanh (KD) là tạo lập LTCT cho một đơn vị kinh doanh CL (SBU) cụ thể thông qua tích hợp yếu tố "bảo vệ môi trường" vào các chức năng khác nhau của chuỗi giá trị. Từ đó, Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CLKDTTMT) bao gồm các CLMT cấp chức năng: CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Thêm vào đó, luận án tiếp cận nghiên cứu CLKDTTMT của DN với cách tiếp cận các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT.

Đối với các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT: luận án nghiên cứu Áp lực từ các bên liên quan và Nguồn lực tổ chức là những yếu tố nổi bật có nền tảng lý thuyết vững chắc từ Thuyết bên liên quan, Thuyết thể chế, và Thuyết dựa trên nguồn lực (RBV). Thêm vào đó, luận án nghiên cứu thêm vai trò trung gian của Cam kết nhà quản trị cấp cao trong các mối quan hệ này, có nền tảng lý thuyết vững chắc từ Thuyết quản lý cấp cao (Upper Echelon Theory).

Phạm vi về không gian: luận án nghiên cứu CLKDTTMT giới hạn ở một đơn vị kinh doanh CL- SBU cụ thể, do đó SBU được chọn là các DN XK may mặc Việt Nam do chiếm phần lớn giá trị xuất khẩu trong ngành dệt may Việt Nam (Báo Cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam, 2023). Là các DN hoạt động theo 1 trong 4 phương thức xuất khẩu: Gia công (CMT), Tự chủ nguyên liệu (FOB/OEM), Thiết kế gốc (ODM), và Thương hiệu gốc (OBM). Là các DN thuộc sở hữu tư nhân hoặc nhà nước và không bao gồm các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Về khu vực địa lý, luận án nghiên cứu các DN XK may mặc tại các tỉnh thành: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Hưng Yên, Ninh Bình, Đà Nẵng, Tây Ninh là các tỉnh có số lượng đông đảo các doanh nghiệp may mặc và phân bổ trên 3 miền của đất nước (*Danh Bạ Các Doanh Nghiệp Dệt May Việt Nam*, 2020).

Đối tượng khảo sát của luận án là các nhà quản trị cấp cao tại các tập đoàn dệt may có hoạt động xuất khẩu sản phẩm may mặc bao gồm: chủ tịch hội đồng quản trị, phó chủ tịch hội đồng quản trị, thành viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc; hoặc các nhà quản trị cấp cao tại các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc được hạch toán độc lập gồm: giám đốc, phó giám đốc. Các nhà quản trị cấp cao là những người chịu trách nhiệm cao nhất hoặc có quyền điều chỉnh với CLKDTTMT, am hiểu thực trạng triển khai CLKDTTMT tại các lĩnh vực chức năng.

Phạm vi về thời gian: Các dữ liệu thứ cấp được thu thập trong 5 năm từ 2020 đến 2025, dữ liệu sơ cấp được thu thập từ tháng 4 năm 2025 đến tháng 6 năm 2025. Các giải pháp và kiến nghị được đề xuất có hiệu lực triển khai đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam điển hình và đánh giá tác động của các yếu tố tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, luận án đã sử dụng cách tiếp cận hỗn hợp gồm 03 phương pháp:

-Phương pháp nghiên cứu tình huống: được sử dụng để làm rõ thực tiễn CLKDTTMT tại 02 doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình với sự khác biệt về hình thái CLKDTTMT, quy mô kinh doanh, loại hình doanh nghiệp và mức độ xuất khẩu.

-Phương pháp nghiên cứu định tính: Dựa trên mô hình nghiên cứu, luận án xây dựng thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu từ các nghiên cứu uy tín trong nước và trên thế giới, tiến hành phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi để chỉnh sửa thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và thiết kế thành phiếu điều tra chính thức.

-Phương pháp nghiên cứu định lượng: để kiểm định các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN xuất khẩu may mặc Việt Nam, luận án sử dụng kĩ thuật phân tích mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) chạy trên phần mềm Smart-PLS 3.3.3 để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

6. Những đóng góp mới của luận án

Kết quả nghiên cứu của luận án đã mang lại những đóng góp mới trên một số phương diện sau:

Về mặt lý luận:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa một số lý thuyết có liên quan tới CLKDTTMT. Dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu, luận án xác định DN có thể tích hợp yếu tố "bảo vệ môi trường" vào trong Tầm nhìn/Sứ mạng kinh doanh, Chiến lược cấp công ty, Chiến lược cấp KD, và Chiến lược cấp chức năng. Từ đó, CLKDTTMT là tích hợp yếu tố "bảo vệ môi trường" vào trong các chức năng chuỗi giá trị của DN để tạo ra LTCT cho một đơn vị kinh doanh chiến lược-SBU. Do đó, các yếu tố cấu thành CLKDTTMT của các DN xuất khẩu may mặc bao gồm: CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu của luận án đã có những đóng góp mới cho lý thuyết quản trị chiến lược. Từ tổng quan các công trình nghiên cứu, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu Các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam với ảnh hưởng nổi bật của Áp lực các BLQ sơ cấp gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Áp lực từ người LĐ, Áp lực từ KH nước ngoài, Áp lực từ ĐTCT; và Nguồn lực tổ chức; trong đó có xem xét vai trò trung gian của Cam kết nhà QT

cấp cao về bảo vệ MT. Kết quả nghiên cứu đã mở rộng thêm hiểu biết về các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT khi Cam kết nhà QT cấp cao và Nguồn lực tổ chức là những yếu tố có ảnh hưởng quyết định tới áp dụng CLKDTTMT trong khi đó Áp lực từ người LĐ không ảnh hưởng.

Thứ ba, Cam kết nhà QT cấp cao về MT xác lập vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ các BLQ sơ cấp và Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT đã mở rộng thêm hiểu biết lý thuyết về quản trị chiến lược với hàm ý, tương đồng về điều kiện môi trường bên trong và bên ngoài nhưng các tổ chức vẫn theo đuổi các loại hình CLMT khác nhau do sự khác biệt trong các giá trị cá nhân của nhà QT cấp cao. Do đó mô hình lựa chọn CLKDTTMT cần dựa trên cả khoa học tổ chức và khoa học hành vi.

Về mặt thực tiễn:

Thứ nhất, thông qua sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, luận án đã cung cấp những góc nhìn thực tiễn về CLKDTTMT của hai DN XK Việt Nam điển hình với những điểm tương đồng và khác biệt trong CLKDTTMT và các yếu tố ảnh hưởng. Từ đó, cung cấp một góc nhìn khái quát về thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung.

Thứ hai, dựa trên tổng quan các công trình nghiên cứu, luận án đã làm rõ tác động nghiêm trọng tới môi trường sinh thái của các DN sản xuất các sản phẩm may mặc, điều đó thể hiện thông qua chu kỳ sống của SP may mặc, từ giai đoạn sản xuất nguyên liệu, sản xuất sản phẩm, tiêu dùng và thải bỏ. Từ đó giúp nâng cao nhận thức bảo vệ MT của các DN trong chuỗi cung ứng dệt may và người tiêu dùng cuối cùng.

Thứ ba, luận án đã xác lập những kết quả nghiên cứu đáng tin cậy về các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp tới CLKDTTMT trong các DN XK may mặc Việt Nam. Đây là tiền đề để các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức bảo vệ MT tác động vào các yếu tố này để thúc đẩy áp dụng CLKDTTMT trong các DN XK may mặc Việt Nam.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu của luận án cũng xác nhận sự khác biệt trong cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT dựa trên các đặc điểm nhân khẩu học của nhà QT về: tuổi tác, trình độ học vấn và nhiệm kỳ công tác với vai trò nhà QT cấp cao; Trong khi các yếu tố về: giới tính và chức vụ nhà QT cấp cao không ảnh hưởng tới mức độ cam kết của nhà QT cấp cao về MT. Thêm vào đó, luận án cũng tìm thấy sự khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT giữa các DN XK may mặc khác nhau về: quy mô nhân sự, doanh thu, tổng nguồn vốn, loại hình hoạt động; trong khi yếu tố: tuổi doanh nghiệp không ảnh hưởng.

Thứ năm, luận án đề xuất 03 nhóm hàm ý quản trị và chính sách để thúc đẩy các DN XK may mặc Việt Nam áp dụng CLKDTTMT. Dựa trên thực trạng áp dụng CLKDTTMT để đề xuất các hàm ý quản trị hoàn thiện các CLMT cấp chức năng cho

các DN XK may mặc Việt Nam; Thêm vào đó, luận án cũng đề xuất các hàm ý chính sách với các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần tạo điều kiện thuận lợi về thể chế, hàm ý chính sách với Hiệp hội dệt may Việt Nam cần tăng cường hợp tác và bảo vệ quyền lợi cho các DN XK may mặc Việt Nam trong quá trình áp dụng CLKDTTMT.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài Phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án được kết cấu thành 4 chương bao gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận và phát triển mô hình nghiên cứu

Chương 2: Bối cảnh và phương pháp nghiên cứu

Chương 3: Kết quả nghiên cứu

Chương 4: Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý quản trị & chính sách

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu dệt may

1.1.1. Khái niệm Chiến lược và sự phát triển của khái niệm Chiến lược môi trường

Khái niệm "chiến lược" (CL) có nguồn gốc từ khái niệm "strategos" trong tiếng của người Hy Lạp cổ, xuất phát từ lĩnh vực quân sự, nghĩa là vai trò của vị tướng trong quân đội. Đến thời vua Alexander, khái niệm CL được sử dụng để chỉ kỹ năng lãnh đạo để khai thác các lực lượng, đánh bại kẻ thù và tạo lập hệ thống thống trị toàn diện. Tại Châu Âu, khái niệm CL đã phát triển từ lĩnh vực quân sự sang lĩnh vực KD vào cuối thế kỷ XIX và sang đến thế kỷ XX thì các quan điểm này đã xâm nhập sang các lĩnh vực khác như quản lý nhà nước, quản lý các tổ chức phi lợi nhuận và quản lý nói chung.

Chandler (1962) định nghĩa: "*Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn các cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó"* . Theo cách định nghĩa này, CL là một quá trình với nội dung xác định mục tiêu và đảm bảo các nguồn lực cũng như những chính sách chủ yếu cần được tuân theo trong khi sử dụng các nguồn lực này để đạt được mục tiêu. Về hình thức, CL có thể được định ra như là kế hoạch hoặc sơ đồ tác nghiệp tổng quát chỉ hướng cho tổ chức đi đến mục tiêu mong muốn. Vào giữa thập niên 1970, nhờ vào những nỗ lực của Nhóm tư vấn Boston (BCG – Boston Consulting Group), hầu hết các doanh nhân đã trở nên quen thuộc với khái niệm và tính cấp thiết của việc xây dựng CL. Một số định nghĩa mới hơn được đưa ra nhưng vẫn khá tương đồng với khái niệm CL của Alfred Chandler như định nghĩa của Kenneth R. Andrews (1971) cho rằng: Một chiến lược là "*định nghĩa công ty đang hoặc sẽ thực hiện điều gì, đang hoặc sẽ trở thành như thế nào, bằng mô hình mục tiêu chính (Objectives), mục đích (Purposes) hay đích đến (Goals) và những chính sách và kế hoạch (Plan) chính yếu để đạt được mục tiêu đó*". Từ các quan điểm trên, CL được hiểu như là một kế hoạch hoặc sơ đồ tác nghiệp tổng quát định hướng sự phát triển và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho DN.

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và xu hướng phát triển BV, khái niệm CL đã mở rộng từ việc tập trung vào yếu tố kinh tế sang việc bao quát các yếu tố xã hội và MT. Mintzberg & Waters (1985) cho rằng CL ngày nay không chỉ là "kế hoạch" (plan) mà còn là "mẫu hình hành vi" (pattern), thể hiện qua những lựa chọn nhất quán của doanh nghiệp (DN) để thích ứng với thay đổi môi trường. Chính từ sự chuyển dịch đó, Chiến lược môi trường (environmental strategy) (CLMT) – một nhánh chuyên biệt của CL trong kinh doanh đã ra đời, phản ánh cách thức DN tích hợp yếu tố "môi trường" vào định hướng CL tổng thể. Quan niệm về CLMT của các học giả hiện nay đang hội tụ ở các quan điểm lớn như Martín-de Castro & cộng sự (2023) đã

chỉ ra gồm: Tích hợp nhu cầu bảo vệ MT của các BLQ, Quản trị MT một cách chủ động/tự nguyện, và tạo lập và củng cố lợi thế cạnh tranh (LTCT) từ các nguồn lực và năng lực MT. Cụ thể là:

(1) – CLMT là tích hợp các mối quan tâm về bảo vệ MT của các BLQ vào trong các quyết định quản trị và vận hành của DN, phản ánh qua các các quan điểm của Etzion (2007); Aragon-correa & Ortiz-de-mandojana (2018); Martín-de Castro & cộng sự, 2023); và Maxwell & cộng sự (1997).

(2) – CLMT là các sáng kiến và giải pháp bảo vệ MT được triển khai một cách chủ động và tự nguyện trong tổ chức với mục tiêu quan trọng nhất là giảm thiểu tác động từ hoạt động sản xuất và kinh doanh của DN lên môi trường sinh thái. Các tác giả tương đồng với quan điểm này là Judge & Douglas (1998); Kang & Lee (2016); Bansal & Roth (2000a); Arda & cộng sự (2019).

(3) – CLMT là tạo lập và phát triển LTCT về chi phí thấp và khác biệt hóa cho DN thông qua việc đầu tư vào các nguồn lực MT để xây dựng các năng lực MT từ đó tạo ra kết quả/hiệu suất MT vượt trội. Các học giả có chung quan điểm này là Amores-Salvadó & cộng sự (2014); Hart (1995); Maxwell & cộng sự (1997); và Martín-de Castro & cộng sự (2023).

Từ những quan điểm này, dù đứng trên góc độ tiếp cận nào thì CLMT phải ưu tiên bảo vệ MT và tạo ra kết quả MT vượt trội. Từ đó, CLMT được định nghĩa là ***"một tập hợp các quyết định quản trị và vận hành mang tính chủ động của doanh nghiệp phản ánh các mối quan tâm và nhu cầu bảo vệ môi trường của các bên liên quan được chuyển hóa thành các định hướng cho quá trình đầu tư vào các nguồn lực môi trường để xây dựng các năng lực môi trường từ đó tạo ra lợi thế cạnh nhằm thỏa mãn nhu cầu bảo vệ môi trường của khách hàng và các bên liên quan đồng thời tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp".*** Quá trình tiến hóa của khái niệm CLMT có thể chia thành ba giai đoạn: Giai đoạn tuân thủ (compliance)**:** DN coi CLMT như một phản ứng bắt buộc đối với quy định pháp lý và áp lực từ cơ quan quản lý; Giai đoạn phòng ngừa và thích ứng (prevention & adaptation)**:** DN chủ động xây dựng CLMT để giảm chi phí, cải thiện hiệu suất và giảm rủi ro môi trường; Giai đoạn chiến lược chủ động (strategic integration)**:** CLMT trở thành một phần cốt lõi của CL kinh doanh, tạo ra giá trị mới, lợi thế cạnh tranh và sự khác biệt trên thị trường.

1.1.2. Khái niệm và đặc điểm của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

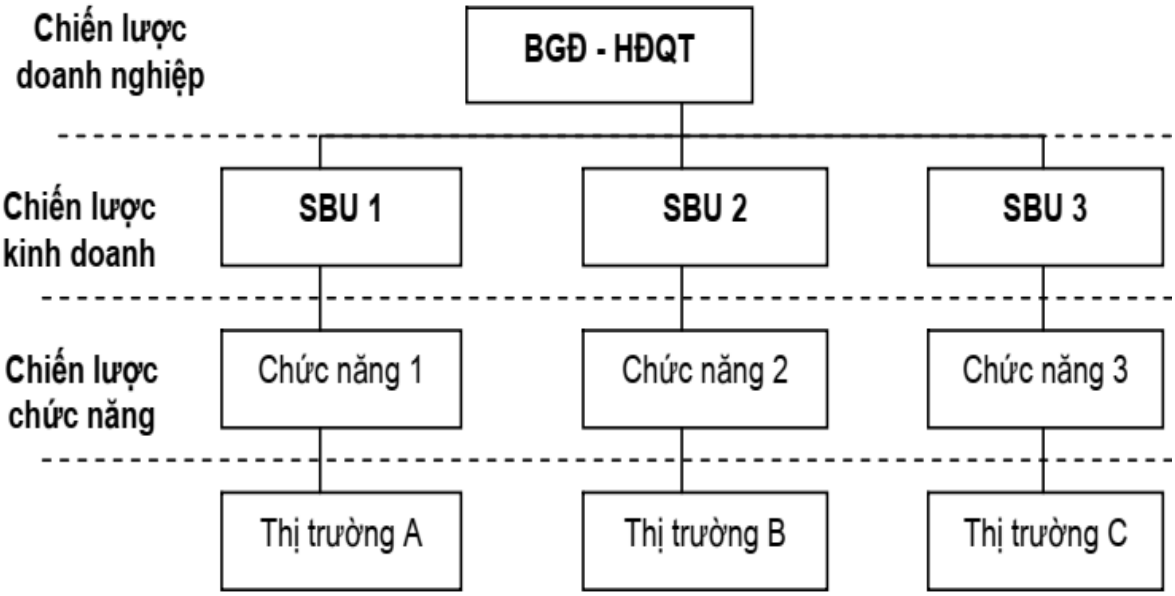
Để làm rõ khái niệm CLKDTTMT, trước hết cần làm rõ khái niệm CLKD và mối quan hệ của CLKD với các cấp độ CL khác trong DN. Trong bất kỳ tổ chức nào, CL đều tồn tại ở các cấp độ khác nhau, trải dài từ toàn bộ công ty hay tập đoàn cho tới các hoạt động KD hay từng cá nhân làm việc trong đó. Các công ty hiện đại thường có ba cấp CL tương ứng với ba cấp tổ chức khác nhau (Hình 1.1), bao gồm: CL cấp doanh nghiệp (Corporate Strategy), CL cấp kinh doanh (Business Strategy) và CL cấp chức năng (Functional Strategy). Các hoạt động cũng như các quyết định CL của

ba cấp này phải nhất quán, hỗ trợ lẫn nhau và phải hợp nhất nhằm đáp ứng với những thay đổi cạnh tranh của môi trường bên ngoài. Trong đó:

+ *Chiến lược cấp công ty* do Hội đồng quản trị xây dựng. CL doanh nghiệp liên quan đến mục tiêu tổng thể và quy mô của DN để đáp ứng những kỳ vọng của các cổ đông. CL doanh nghiệp là một lời công bố về mục tiêu dài hạn, các định hướng phát triển của DN. CL doanh nghiệp trả lời câu hỏi then chốt: "Doanh nghiệp đã, đang và sẽ hoạt động trong ngành hoặc những ngành KD nào?".

+ *Chiến lược cấp kinh doanh* liên quan nhiều hơn tới khía cạnh chiến thuật hay làm thế nào để một DN hay một hoạt động KD có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường (hoặc đoạn thị trường) cụ thể. CLKD phải chỉ ra cách thức cạnh tranh trong các ngành KD khác nhau, xác định vị trí cạnh tranh cho các SBU và làm thế nào để phân bổ các nguồn lực hiệu quả.

+ *Chiến lược cấp chức năng* liên quan tới việc từng bộ phận chức năng (sản xuất, R&D, marketing, tài chính, hệ thống thông tin,…) trong DN sẽ được tổ chức như thế nào để thực hiện được phương hướng CL ở cấp độ doanh nghiệp và từng đơn vị KD (SBU) trong DN.



Hình 1.1: Ba cấp chiến lược trong doanh nghiệp

(Nguồn: Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt, 2015)

Dựa trên góc nhìn về các cấp độ chiến lược, Banerjee (2001) cho rằng một DN khi phải đối mặt với các vấn đề môi trường và lựa chọn chiến lược để theo đuổi, nhà quản trị phải quyết định nên tích hợp các mối quan tâm môi trường vào CL như thế nào. Nhận thức của nhà quản trị về những rủi ro môi trường cũng như các cơ hội thị trường sẽ xác định mức độ tích hợp các vấn đề môi trường vào trong các cấp độ CL:

Bàng 1.1: Các cấp độ tích hợp yếu tố "môi trường" vào chiến lược của doanh nghiệp

Các cấp độ tích hợp yếu tố "môi trường" vào CL	Đặc điểm
Tích hợp yếu tố "môi trường" vào tầm nhìn và sứ mạng KD	Xác định viễn cảnh trở thành một tổ chức dẫn đầu về thành tích MT, chia sẻ tầm nhìn MT tới các thành viên tổ chức để khơi nguồn cảm hứng và thúc đẩy tính sáng tạo về các ý tưởng, công nghệ và giải pháp MT. DN coi MT sinh thái là BLQ quan trọng nhất, từ đó danh mục các mục tiêu dài hạn đặt trọng tâm vào bảo vệ MT và ưu tiên phân bổ nguồn lực để giải quyết các vấn đề MT.
Tích hợp yếu tố "môi trường" vào CL cấp công ty	Phát triển các SP xanh và thị trường xanh, các công nghệ sạch hơn và bổ sung danh mục đầu tư KD thân thiện MT. CLMT ở cấp độ công ty phản ánh rõ ràng qua các loại hình CL đa dạng hóa và CL cường độ, trong đó: CL cường độ phản ánh việc phát triển các SP và công nghệ thân thiện MT; tìm kiếm, khai thác và mở rộng các thị trường nhạy cảm với yếu tố MT. Trong khi CL đa dạng hóa đề cập tới việc đa dạng hóa có liên quan hoặc không có liên quan danh mục ngành hàng, SP thân thiện với MT.
Tích hợp yếu tố "môi trường" vào CL cấp KD	Tạo ra LTCT cho đơn vị kinh doanh CL đó nhằm thõa mãn nhu cầu KH vượt trội về các giá trị MT so với các ĐTCT. Để tạo ra LTCT, yếu tố "môi trường sinh thái" phải được tích hợp vào trong các chức năng của chuỗi giá trị, bao gồm: Nghiên cứu và phát triển SP (R&D), Quản trị thu mua, Sản xuất/vận hành, Marketing, và Quản trị nhân sự.
Tích hợp vào CL cấp chức năng	Chỉ tích hợp ở một vài bộ phận và mang tính "bị động", "đối phó" hoặc "phản ứng". Ví dụ như: DN áp dụng các giải pháp cuối đường ống "End – of – Pipe" (cuối nguồn) để xử lý chất thải sau khi sản xuất tại bộ phận sản xuất để tuân thủ các quy định của pháp luật về MT.

(Nguồn: Banerjee, 2001)

Từ quan điểm của Banerjee (2001) về các cấp độ CLMT, trong đó có CLMT cấp độ KD và được kế thừa bởi các học giả Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Leonidou & cộng sự (2015), Bıçakcıoğlu (2018), Begum & cộng sự (2023), Bình & Trang (2021). Từ đó, theo quan điểm của tác giả thì CLKDTTMT hay CLKD xanh được định nghĩa là ***"tích hợp yếu tố bảo vệ môi trường vào trong các chức năng của chuỗi giá trị của một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) cụ thể nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho đơn vị kinh doanh chiến lược đó nhằm hướng tới cung ứng các giá trị môi trường vượt trội hơn cho tập khách hàng nhạy cảm về sinh thái so với các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường đồng thời tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp".*** Từ khái niệm này, CLKDTTMT có các đặc điểm sau:

+*Một là,* CLKDTTMT hướng tới cung ứng các giá trị MT cho một đơn vị kinh doanh CL (SBU) cụ thể. Các đơn vị kinh doanh CL trong DN có tính chất, mức độ và loại hình gây ô nhiễm MT khác nhau, nhu cầu bảo vệ MT của các BLQ khác nhau. Do

đó đòi hỏi áp dụng các CLKDTTMT riêng biệt để quản lý, giải quyết ô nhiễm nhằm thỏa mãn nhu cầu KH và các BLQ.

+*Hai là,* mục tiêu của CLKDTTMT là dựa trên yếu tố "bảo vệ môi trường" để tạo ra LTCT cho một đơn vị kinh doanh CL cụ thể thông qua cung ứng các giá trị MT vượt trội cho KH nhạy cảm sinh thái so với các ĐTCT. Do đó đòi hỏi DN phải tích hợp yếu tố "bảo vệ môi trường" (đầu tư các nguồn lực MT) một cách hệ thống vào trong tất cả các năng lực tại các lĩnh vực chức năng khác nhau của DN, bao gồm: Nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D), Quản trị thu mua, Sản xuất/vận hành, Marketing, và Quản trị nhân sự (Bình & Trang, 2021; Bıçakcıoğlu, 2018; Leonidou & cộng sự, 2015). Từ đó, CLKDTTMT bao gồm các CLMT cấp chức năng: CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh.

+ *Ba là*, CLKDTTMT hướng tới việc tạo ra LTCT về khác biệt hóa thông qua cung ứng các giá trị vượt trội về MT cho KH và các BLQ. Điều đó phản ánh qua việc giảm thiểu ô nhiễm một cách hệ thống trong toàn bộ chu kỳ sống của SP từ giai đoạn thiết kế, đến thu mua nguyên liệu, sản xuất, tiêu dùng và tái chế. Giá trị này là quan trọng nhất với KH khi so sánh với các giá trị khác trong bối cảnh ô nhiễm MT nghiêm trọng.

+ *Bốn là*, CLKDTTMT hướng tới việc tạo ra LTCT về chi phí thấp thông qua giảm thiểu ô nhiễm MT. Ô nhiễm MT phản ánh sự lãng phí các yếu tố đầu vào như: năng lượng, tài nguyên, nguyên liệu. Khi sử dụng tốt hơn các yếu tố đầu vào thông qua đầu tư vào công nghệ MT và hệ thống quản trị MT có thể cho phép DN đạt được lợi thế về chi phí. Tuy nhiên lợi thế về chi phí khi áp dụng CLKDTTMT không đến trong ngắn hạn vì phải đầu tư nguồn lực lớn và cần thời gian để chứng minh tính hiệu quả (Baah & cộng sự, 2021; Molina-Azorín & cộng sự, 2009).

+ *Năm là,* CLKDTTMT hướng tới cân bằng các giá trị MT, xã hội, và kinh tế. Mục tiêu của CLKDTTMT là mang tới các giá trị về MT và xã hội cho các BLQ, tuy nhiên cần cân bằng với lợi ích kinh tế mà DN nhận được để đảm bảo DN theo đuổi lâu dài.

+ *Sáu là,* CLKDTTMT đảm bảo sự tuân thủ và quản trị rủi ro. Thông qua triển khai CLKDTTMT cho phép DN tuân thủ các thể chế chính thức và phi chính thức từ các BLQ, giảm nguy cơ bị trừng phạt, tẩy chay, từ đó gia tăng giá trị thương hiệu và uy tín DN.

1.1.3. Phân loại chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

CLKDTTMT là một phạm trù phức tạp, đa chiều và có thể được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau. Việc phân loại CL không chỉ giúp hệ thống hóa các cách tiếp cận của DN đối với vấn đề MT, mà còn góp phần làm rõ bản chất, cơ chế hình thành và lựa chọn CL phù hợp trong từng bối cảnh cụ thể. Có nhiều cách phân loại CLKDTTMT theo mức độ chủ động ứng phó của DN với các vấn đề MT. Cụ thể, Hart (1995) cho rằng có 04 CL giải quyết thách thức MT bền vững, đó là CL hạn chế ô nhiễm, CL phòng ngừa ô nhiễm, CL quản lý sản phẩm, và CL công nghệ sạch (CL phát triển bền vững). Gần

đây, Orsato (2006) lại phân loại các loại hình CLMT cạnh tranh tổng quát như: CL hiệu quả sinh thái, CL dẫn đạo vượt mức tuân thủ quy định, CL thương hiệu sinh thái, và CL dẫn đạo chi phí môi trường. Lee & Rhee (2007) căn cứ vào độ rộng và độ sâu của các lĩnh vực quản trị MT từ đó hình thành nên loại hình: CLMT bị động, CLMT tập trung, CLMT cơ hội, và CLMT chủ động.

Bảng 1.2: Đặc điểm các CLKDTTMT phân loại theo mức độ chủ động

Tác giả	Loại hình CLKDTTMT theo mức độ chủ động
Hart (1995)	**CL cuối đường ống:** Đầu tư vào các công nghệ cuối nguồn để xử lý ô nhiễm trước khi thải ra MT. Chi phí đắt đỏ và không tạo ra giá trị trực tiếp.
	CL ngăn chặn ô nhiễm: Giảm ô nhiễm trong quá trình sản xuất bằng các giải pháp: thay thế nguyên liệu ô nhiễm, tái chế chất thải, đổi mới quy trình để nâng cao năng suất và hiệu quả trong quá trình sản xuất nhằm giảm thiểu sử dụng nguyên liệu, năng lượng và tài nguyên.
	CL quản lý SP (sản phẩm): Chú trọng vào thiết kế SP nhằm tạo điều kiện cho các hoạt động cung ứng, sản xuất, đóng gói, phân phối, tiêu dùng và tái chế giảm thiểu tác động lên MT; Giảm thiểu ô nhiễm trong toàn bộ chu kì sống của SP.
	CL phát triển bền vững: Phát triển các công nghệ sạch (clean technology) để thúc đẩy tăng trưởng và giảm thiểu gánh nặng MT.
Lee & Rhee (2007)	**CLKDTTMT bị động:** Phạm vi và mức độ đầu tư cho các hoạt động quản trị MT thấp; Gắn với các DN tuân thủ quy định bảo vệ MT.
	CLKDTTMT tập trung: Phạm vi hoạt động quản trị MT ở mức hẹp tuy nhiên mức độ đầu tư cho hoạt động đó ở mức cao; Gắn liền với các DN quan tâm tới bảo vệ MT trong quy trình sản xuất.
	CLKDTTMT cơ hội: Có mối quan tâm đối với các hoạt động bảo vệ MT ở cả ở bên trong và bên ngoài DN nhưng mức độ đầu tư không cao; Mối quan tâm bên ngoài thể hiện ở hợp tác trong quản lý chuỗi cung ứng và thu hồi, hợp tác với các BLQ.
	CLKDTTMT chủ động: Có mối quan tâm tới tất cả các lĩnh vực quản trị MT và có mức độ đầu tư cao vào tất cả các lĩnh vực quản trị MT. Nổi bật là các DN đầu tư cho nghiên cứu và phát triển SP sinh thái và giám sát toàn bộ chu kỳ sống SP để giảm thiểu tác động MT.
Orsato (2006)	**CL hiệu quả sinh thái:** Chú trọng tới năng suất và hiệu quả để sử dụng tốt hơn các đầu vào và giảm ô nhiễm, từ đó giúp DN đạt được LTCT chi phí thấp.
	CL dẫn đạo vượt mức tuân thủ: Đầu tư vào các chứng nhận hệ thống quản trị MT để được KH chú ý và công nhận nỗ lực bảo vệ MT. Đầu tư vào các cải tiến MT không sinh lợi.
	CL thương hiệu sinh thái: Khác biệt hóa SP dựa trên các yếu tố MT và đảm bảo: người tiêu dùng sẵn sàng chi trả cho các đặc tính sinh thái, thông tin hiệu suất MT đáng tin cậy và dễ truy cập, tính khác biệt khó bị bắt chước bởi đối thủ.
	Chiến lược dẫn đạo chi phí môi trường: Cung ứng SP môi trường với định vị giá thấp phù hợp với khả năng chi trả của KH.

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Mặc dù các tác giả có thể sử dụng các cách tiếp cận khác nhau để phân loại CLKDTTMT theo mức độ ứng phó với vấn đề MT, tuy nhiên luận án vẫn thấy sự tương đồng trong các cách tiếp cận hội tụ ở hai nhóm CL: (1) Các CLKDTTMT định hướng quy trình, và (2) Các CLKDTTMT định hướng tổ chức:

+ *Các CL định hướng quy trình:* Sản xuất sạch hơn (cleaner production) được sử dụng để đạt được sự bền vững MT trong các quy trình sản xuất (Bass, 1995), và điều này đã giúp sản xuất công nghiệp tìm được vị trí trong tầm nhìn về phát triển bền vững MT, nhấn mạnh tiềm năng của các công nghệ có thể tiết kiệm vật liệu, sử dụng năng lượng hiệu quả, không gây ô nhiễm và ít chất thải (Geiser, 2001). Trong quan điểm này, hiệu quả sinh thái của vật liệu (material eco-efficiency) đã được xem là một cách tiếp cận CL then chốt (Weizsäcker & cộng sự, 1997). Cụ thể, Porter & Linde (1995) nhấn mạnh vai trò của tiết kiệm vật liệu và tận dụng tốt hơn các SP phụ để nâng cao năng suất sử dụng tài nguyên, từ đó vừa tiết kiệm tài nguyên vừa tiết kiệm chi phí. Tương tự, hiệu quả năng lượng (energy efficiency) cũng là một cách tiếp cận CL quan trọng. Thực tế, Sách Xanh về Hiệu quả Năng lượng của Tổng vụ Giao thông và Năng lượng Liên minh châu Âu cho rằng đây có thể là một trong những cách nhanh nhất để đạt được các mục tiêu bền vững MT, trong đó có mục tiêu Kyoto (*Green Paper on Energy Efficiency or Doing More with Less*, 2005). Cụ thể, nhiều nghiên cứu đã xác định các công nghệ năng lượng tái tạo và sử dụng năng lượng hiệu quả là những giải pháp tiềm năng hiệu quả nhất cho các vấn đề MT hiện nay (Hollander & Schneider, 1996).

+ *Các CL định hướng tổ chức:* Ngoài ra, các cách tiếp cận CLMT tập trung nhiều hơn vào khía cạnh tổ chức (cả trong và giữa các tổ chức) cũng đã được xác định trong các nghiên cứu. Cụ thể, Florida & Davison (2001) nhấn mạnh tầm quan trọng của hệ thống quản lý MT (Environmental Management System – EMS) nhằm quản lý đồng thời mục tiêu KD và hiệu quả MT để DN trở nên "gọn nhẹ và xanh" (lean and green). Hơn nữa, các CLMT cũng có thể được mở rộng ra toàn bộ chuỗi cung ứng (Hagelaar & van der Vorst, 2001). Cụ thể, Beamon (1999) đã nghiên cứu các yếu tố MT dẫn đến việc phát triển một "chuỗi cung ứng MT mở rộng" (extended environmental supply chain), cũng như cách đạt được và duy trì nó.

1.1.4. Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu dệt may

1.1.4.1. Tác động tới môi trường của các doanh nghiệp dệt may

Dệt may là một ngành kinh tế có đóng góp quan trọng vào tăng trưởng kinh tế ở các quốc gia, thõa mãn nhu cầu ăn mặc và tính thẩm mỹ là một nhu cầu cơ bản của người tiêu dùng, do đó đây là ngành hàng còn nhiều dư địa tăng trưởng. Tuy nhiên, theo Báo cáo Hướng dẫn xanh hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam (2020) của Tổ chức bảo tồn thiên nhiên (WWF) thì dệt may là ngành công nghiệp gây ô nhiễm môi trường lớn thứ 2 thế giới xét về quy mô và mức độ gây ô nhiễm. Xét về quy mô, ô nhiễm MT xảy ra trong tất cả các công đoạn của chuỗi cung ứng dệt may. Xét về mức độ, sản xuất dệt may thải ra MT các chất độc hại đe dọa sức khỏe của cộng đồng và làm giảm tính đa dạng sinh học. Cụ thể như sau (xem bảng 1.3):

Bảng 1.3: Tác động tới môi trường của các công đoạn trong chuỗi cung ứng dệt may

Các giai đoạn trong chuỗi cung ứng dệt may	Tác động đến môi trường sinh thái
Sản xuất sợi	-Sản xuất sợi cotton (bông) thâm dụng nước, ô nhiễm đất do sử dụng thuốc trừ sâu và phân bón. -Sản xuất len từ động vật gây ô nhiễm không khí, nguồn nước, suy thoái đất do hoạt động chăn nuôi. -Sản xuất sợi cellulose tái sinh từ thực vật gây ô nhiễm không khí và nguồn nước. -Sản xuất các loại sợi tổng hợp như: nylon, polyester, acrylic, latex, và PVC gây ô nhiễm không khí, sử dụng nhiều năng lượng và là nguồn chất thải rắn khó phân hủy trong môi trường tự nhiên. -Sử dụng nhiều năng lượng cho máy xe sợi.
Sản xuất vải	-Sử dụng nhiều năng lượng cho máy dệt. -Quá trình hồ sợi trước khi dệt vải và rũ hồ vải thành phẩm (vải dệt thoi) thâm dụng nước và gây ô nhiễm nguồn nước do sử dụng dung dịch hồ sợi. -Xử lý đánh bóng (mercerizing) sau quá trình dệt hoặc kéo sợi cellulose để tăng độ bóng, cải thiện khả năng hút ẩm và chống nước cho vải phải dùng dung dịch xút đậm đặc gây ô nhiễm nghiêm trọng nguồn nước.
Nhuộm vải và hoàn tất	-Tẩy trắng vải trước khi nhuộm sử dụng một lượng lớn clo gây ô nhiễm nguồn nước. -Quá trình nhuộm yêu cầu sử dụng nhiều hóa chất độc hại (ví dụ: kim loại nặng, bột màu, amoniac và muối kiềm). Hơn 40% chất tạo màu trong nhuộm chứa clo liên kết với vật liệu có khả năng gây ung thư, và các chất cầm màu (mordant) như crom cực kỳ độc hại và gây tác động tiêu cực đến môi trường. -Nhuộm là công đoạn tiêu tốn nhiều nước nhất trong quá trình sản xuất dệt may (1kg vải tiêu thụ khoảng 30–50 lít nước).
In vải	*-Đối với in dệt truyền thống, mỗi năm một lượng lớn hóa chất độc hại được sử dụng, dẫn đến chất thải nguy hiểm tác động môi trường như:* +Sau mỗi lần in, khoảng 5,7 lít hồ in còn sót lại trên màn lưới in. +Các thiết bị in cần được làm sạch bằng dung môi, tiêu thụ một lượng lớn nước và điện. +Các dung môi này chứa hóa chất độc hại như toluen, xylen và methanol, khi thải ra mà không qua xử lý sẽ gây ô nhiễm nguồn nước. *-Sử dụng dung môi độc hại trong ngành in dệt còn gây ra phát thải hợp chất hữu cơ dễ bay hơi (VOC) với mức trung bình:* +14,3 tấn/năm đối với phương pháp in con lăn. +32 tấn/năm đối với phương pháp in lưới phẳng và lưới quay. +Bên cạnh ô nhiễm không khí, hơi dung môi độc hại còn lan tỏa trong khu vực sản xuất, gây kích ứng da và mắt cho công nhân.
Sản xuất hàng may mặc	-Sử dụng năng lượng thấp nhất trong các công đoạn của quá trình dệt may, chủ yếu cho chiếu sáng, vận hành máy may và duy trì điều kiện làm việc cho công nhân. -Phát sinh khí thải từ lò hơi sử dụng năng lượng hóa thạch. -Phát sinh nước thải chứa chất tẩy rửa từ các máy giặt công nghiệp, nước thải sinh hoạt của người LĐ. -Phát sinh rác thải rắn vải vụn từ hoạt động cắt may (mất khoảng 30% nguyên liệu do cắt may).
Tiêu dùng	-Khoảng 90 triệu tấn sản phẩm may mặc được thải ra môi trường hàng năm gây ô nhiễm chất thải rắn (phần lớn khó phân hủy do được làm từ sợi tổng hợp). -Chăm sóc quần áo tiêu tốn lượng nước và năng lượng gấp 4 lần quá trình sản xuất.

(Nguồn: K. E. Lee, 2017; Nayak & cộng sự, 2019)

Từ những phân tích trong bảng 1.3, có thể nhận thấy xuyên suốt chuỗi cung ứng dệt may, các DN xơ sợi, dệt nhuộm, và cắt may/may mặc gây ô nhiễm nghiêm trọng MT không khí, đất đai, nguồn nước, sử dụng nhiều nguồn nước và điện năng, toàn ngành dệt may được đánh giá là gây ô nhiễm nghiêm trọng lớn thứ hai trên thế giới (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam*, 2020). Do đó, trước sức ép của các BLQ về bảo vệ MT và với vai trò là các DN ở cuối nguồn trong chuỗi cung ứng dệt may, các DN may mặc cần phải áp dụng CLKDTTMT để xanh hóa các hoạt động trong nội bộ DN, đồng thời với quyền lực của mình yêu cầu các đối tác cung ứng là các DN xơ sợi, dệt nhuộm làm điều tương tự. Các DN ở thượng nguồn sẽ không thực hiện các hoạt động bảo vệ MT, trừ khi nó được yêu cầu bởi các đối tác KH là các DN may mặc, do đó hành vi áp dụng CLKDTTMT của các DN may mặc đóng vai trò quyết định để thúc đẩy một chuỗi cung ứng dệt may thân thiện với MT.

1.1.4.2. Khái niệm và đặc điểm của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may

DN XK dệt may là các DN sản xuất, KD và XK các chủng loại SP (sản phẩm) dệt may khác nhau gồm: sợi, vải thô, vải nhuộm/in và may mặc hướng tới thị trường nước ngoài. Mỗi chủng loại SP là một đơn vị kinh doanh CL - SBU riêng lẻ với sự khác biệt về công nghệ, KH, và ĐTCT. Trong khi mục tiêu của CLKDTTMT là giải quyết ô nhiễm và tạo lợi thế cạnh tranh MT cho một SBU cụ thể. Căn cứ vào thực tế phần lớn các DN XK dệt may Việt Nam là DN xuất khẩu SP may mặc (Báo Cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam, 2023). Do đó luận án tiếp cận CLKDTTMT của các DN XK dệt may Việt Nam tập trung vào đơn vị kinh doanh CL - SBU là SP may mặc XK.

Từ đó, CLKDTTMT của các DN XK dệt may được hiểu là CLKDTTMT của các DN XK may mặc và được định nghĩa là ***"tích hợp yếu tố bảo vệ môi trường vào trong các chức năng của chuỗi giá trị của đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) may mặc xuất khẩu nhằm tạo lập và phát triển lợi thế cạnh tranh để cung ứng các giá trị môi trường vượt trội cho khách hàng nước ngoài nhạy cảm về sinh thái so với các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường đồng thời mang lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, được phản ánh thông qua hoạt động sản xuất sản phẩm may mặc ở trong nước và được phân phối tại các thị trường nước ngoài".*** Từ khái niệm CLKDTTMT của các DN XK may mặc, ngoài kế thừa các đặc điểm của CLKDTTMT thì CLKDTTMT của các DN XK may mặc còn có thêm các đặc điểm:

-*Một là,* CLKDTTMT của các DN XK may mặc hướng tới giảm thiểu tác động MT cho đơn vị kinh doanh CL – SBU là may mặc XK. Xuất phát từ ô nhiễm MT nghiêm trọng trong toàn bộ chuỗi cung ứng dệt may, do đó các DN XK may mặc cần phát huy vai trò chủ động và quyết định thông qua áp dụng CLKDTTMT để giảm thiểu ô nhiễm trong nội bộ, gây sức ép lên các nhà cung ứng, và khuyến khích/thay đổi hành vi tiêu dùng của KH hướng tới bảo vệ MT.

-*Hai là,* CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam có đối tượng áp dụng là các DN XK may mặc Việt Nam. Các DN XK may mặc Việt Nam đang áp

dụng một trong bốn phương thức XK SP may mặc sau theo Báo cáo Nghiên Cứu Khả Thi Tiềm Năng Tín Dụng Xanh Của Ngành Dệt May Việt Nam (2022):

+ Phương thức gia công- CMT (Cut-Make-Trim): Đây là phương thức đơn giản nhất, trong đó nhà sản xuất chỉ thực hiện các công đoạn cắt, may và hoàn thiện SP theo thiết kế và nguyên liệu do KH cung cấp. KH chịu trách nhiệm về thiết kế, nguyên liệu và các yếu tố khác liên quan đến SP. Nhà sản xuất tập trung vào việc thực hiện các công đoạn sản xuất theo yêu cầu.

+ Phương thức tự chủ nguyên liệu- OEM/FOB (Original Equipment Manufacturing/Free On Board): Đối với OEM, nhà sản xuất chịu trách nhiệm sản xuất theo thiết kế và yêu cầu của KH, bao gồm cả việc mua nguyên liệu và quản lý quy trình sản xuất. Đối với FOB, tương tự như OEM, nhưng nhà sản xuất chỉ chịu trách nhiệm đưa hàng hóa ra cảng biển, mọi chi phí vận chuyển và bảo hiểm sau đó do KH chịu. Trong cả hai trường hợp, nhà sản xuất thường sử dụng các nguồn lực và cơ sở vật chất của mình để hoàn thành đơn hàng.

+ Phương thức thiết kế gốc- ODM (Original Design Manufacturing): Nhà sản xuất tự chủ trong toàn bộ quy trình sản xuất, từ thiết kế, mua nguyên liệu, sản xuất, đến hoàn thiện và đóng gói SP. KH có thể yêu cầu thay đổi một số chi tiết trong quá trình sản xuất, nhưng nhà sản xuất vẫn chịu trách nhiệm chính. Đây là phương thức có giá trị gia tăng cao hơn so với CMT và OEM/FOB.

+ Phương thức thương hiệu gốc- OBM (Original Brand Manufacturing): Nhà sản xuất tự chủ từ đầu đến cuối, bao gồm cả việc xây dựng thương hiệu, thiết kế, sản xuất và phân phối SP. Nhà sản xuất chịu trách nhiệm hoàn toàn về SP và thương hiệu của mình. Đây là phương thức có giá trị gia tăng cao nhất, nhưng cũng đòi hỏi nhiều nguồn lực và kinh nghiệm.

1.1.4.3. Các yếu tố cấu thành Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc

Để giảm thiểu tác động tới MT trong toàn bộ chu kỳ sống của SP may mặc và mang lại LTCT cho sản phẩm may mặc XK, các DN XK may mặc cần tích hợp yếu tố MT vào các chức năng của chuỗi giá trị, từ đó nội hàm của CLKDTTMT áp dụng trong các DN XK may mặc Việt Nam bao gồm các CLMT cấp chức năng: CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh (Begum & cộng sự, 2023; Bình & Trang, 2021; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Bıçakcıoğlu, 2018; Leonidou & cộng sự, 2015).

(1) Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh

Mọi tác động tới MT đều bắt nguồn từ thiết kế sản phẩm (SP) , do đó CL thiết kế SP sinh thái là nền tảng quan trọng nhất để giảm thiểu ô nhiễm trong những giai đoạn tiếp theo của chu kỳ sống SP. Thiết kế sinh thái (eco-design), còn được gọi là thiết kế vì MT hoặc thiết kế xanh, *"đề cập đến việc xác định các khía cạnh MT của một SP trong toàn bộ vòng đời của nó và tích hợp những khía cạnh này vào quá trình phát triển SP. Là một sáng kiến chuỗi cung ứng xanh tập trung vào nội bộ, thiết kế*

sinh thái yêu cầu DN cải thiện các thuộc tính MT của SP từ bên trong" (Johansson, 2002).

Mục tiêu của thiết kế sinh thái là giảm thiểu tác động MT của SP trong toàn bộ vòng đời của nó – từ việc thu thập nguyên liệu, sản xuất, sử dụng và cuối cùng là thải bỏ – mà không làm ảnh hưởng đến các tiêu chí quan trọng khác của SP như chức năng, chi phí, hiệu suất, chất lượng hoặc các khía cạnh pháp lý và kỹ thuật của SP (Johansson, 2002). Do đó, thiết kế sinh thái tích hợp các yếu tố MT vào quá trình thiết kế SP, đồng thời xem xét toàn bộ dòng chảy của SP trong chuỗi cung ứng. Việc xem xét này rất quan trọng vì hầu hết các tác động MT phát sinh từ quá trình sản xuất, tiêu dùng và thải bỏ SP đều là hệ quả trực tiếp của các quyết định được đưa ra ngay từ giai đoạn thiết kế (Handfield & cộng sự, 2001).

Giai đoạn thiết kế xác định chức năng của SP, quy trình hoặc dịch vụ và lựa chọn nguyên liệu thô, vật tư cũng như hóa chất sử dụng trong quy trình. Những lựa chọn này quyết định lượng năng lượng tiêu thụ để tạo ra SP cũng như lượng chất thải phát sinh. Ngoài ra, độ bền, khả năng bảo trì và mức tiêu thụ năng lượng của SP trong suốt vòng đời của nó cũng có thể được xác định. Các hoạt động thiết kế sinh thái cụ thể có thể khác nhau giữa các DN và SP, nhưng các hoạt động cơ bản bao gồm: *Thiết kế để giảm thiểu:* tức là loại bỏ các vật liệu nguy hại đối với MT (Zsidisin & Siferd, 2001); *Thiết kế để tái sử dụng:* nhằm tạo điều kiện tái sử dụng toàn bộ hoặc một phần SP mà không cần hoặc chỉ cần xử lý tối thiểu đối với SP đã qua sử dụng (Sarkis, 1998); *Thiết kế để tái chế:* giúp SP sau khi thải bỏ có thể dễ dàng tháo rời, tách biệt các bộ phận theo từng loại vật liệu và tái chế (Lin & cộng sự, 2001); *Thiết kế để tái sản xuất:* bao gồm các hoạt động sửa chữa, tân trang và làm mới SP để đưa SP về trạng thái mới hoặc thậm chí tốt hơn trạng thái ban đầu (Beamon, 1999); *Thiết kế để sử dụng tài nguyên hiệu quả:* giúp giảm tiêu thụ nguyên liệu và năng lượng trong quá trình sử dụng SP, đồng thời khuyến khích sử dụng các nguồn tài nguyên và năng lượng tái tạo (APO, 2004).

(2) Chiến lược thu mua xanh

Mua sắm xanh được định nghĩa là *"việc lựa chọn và mua sắm một cách chủ động các sản phẩm đầu vào có khả năng giảm thiểu hiệu quả nhất các tác động tiêu cực đến môi trường trong suốt vòng đời của chúng từ sản xuất, vận chuyển, sử dụng cho đến tái chế hoặc xử lý"* (Dubey & cộng sự, 2013). Các đặc điểm mà SP đầu vào cần phải có bao gồm: Khả năng tiết kiệm năng lượng và nước; Giảm thiểu chất thải phát sinh và lượng chất ô nhiễm thải ra MT; Có thể tái chế hoặc tái sử dụng. Nói một cách khác, mua sắm xanh là quá trình xem xét yếu tố MT cùng với các yếu tố khác như chất lượng, chi phí, thời gian giao hàng, công nghệ, dịch vụ ((O'Connor & cộng sự, 2011) khi đưa ra quyết định mua sắm. Mục tiêu cuối cùng là giảm thiểu tác động MT của việc mua sắm và tăng hiệu quả sử dụng tài nguyên.

Hiện nay, các DN có thể áp dụng nhiều CL mua sắm xanh khác nhau. Mỗi CL lại có mức độ tác động khác nhau đến hành vi MT của nhà cung cấp. Theo Green & cộng sự (1998), các CL này có thể được phân thành ba nhóm chính: *(1) Tiêu chuẩn sản phẩm:* là

CL đầu tiên trong mua sắm thân thiện với MT. Theo đó, DN lựa chọn các SP có đặc tính MT tích cực như sử dụng vật liệu tái chế, không chứa chất độc hại. Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả, cần tìm hiểu kỹ các quy trình và thực tiễn sản xuất của nhà cung cấp. Việc áp dụng các tiêu chuẩn SP thường không làm thay đổi hành vi của nhà cung cấp, bởi họ chỉ cần thay đổi thành phần nguyên liệu; *(2) Tiêu chuẩn hành vi:* đòi hỏi nhà cung cấp công khai thông tin liên quan đến thực hành MT của họ, chẳng hạn như mức độ xả thải. Ngoài ra, DN có thể tiến hành kiểm toán nhà cung cấp để đánh giá hiệu suất MT, hoặc yêu cầu họ xây dựng và duy trì hệ thống quản lý MT (EMS) đạt các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 14001, Responsible Care…*(3) Hợp tác với nhà cung ứng:* luôn là yếu tố được đề cao trong chuỗi cung ứng. Điều này có nghĩa là DN làm việc chặt chẽ với nhà cung cấp nhằm giảm thiểu tác động MT thông qua cải tiến thiết kế SP, nguyên vật liệu, và quy trình sản xuất. Việc quản lý chủ động từ cả hai phía, từ nguyên liệu đầu vào đến xử lý sau sử dụng là rất cần thiết.

(3) Chiến lược sản xuất xanh

Chiến lược sản xuất xanh tập trung vào việc giảm thiểu các tác động tiêu cực đến MT trong suốt quá trình sản xuất. Nghiên cứu của Hart (1995) phân chia CL sản xuất thân thiện với MT thành hai giải pháp chính: CL ngăn chặn ô nhiễm (giảm thiểu ô nhiễm tại nguồn) và CL hạn chế ô nhiễm ở cuối nguồn. Theo Dragomir (2020), nội dung của CL sản xuất xanh bao gồm: Áp dụng công nghệ mới; Thiết kế lại quy trình sản xuất; và Áp dụng hệ thống quản trị MT toàn diện. Cụ thể là:

+ *Áp dụng các công nghệ mới có thể tập trung vào hai khía cạnh:* Kiểm soát ô nhiễm "cuối đường ống" (end-of-pipe) như một phản ứng đối với quy định MT, và Nâng cấp hệ thống sản xuất nhằm phòng ngừa ô nhiễm, tái chế và tái tạo giá trị.

+ *Thiết kế lại quy trình sản xuất nên bao gồm các biện pháp như:* Giảm thiểu và thay thế nguyên vật liệu; Giao hàng đúng thời điểm (just-in-time); Quản lý chất lượng toàn diện (TQM); Tối thiểu hóa tồn kho; và Áp dụng hệ thống tuần hoàn khép kín (tức là sử dụng phụ phẩm giữa các giai đoạn sản xuất).

+ *Áp dụng hệ thống quản trị MT toàn diện:* Việc áp dụng một hệ thống quản trị MT toàn diện trong quy trình sản xuất diễn ra theo các giai đoạn sau: Đánh giá tình trạng hiện tại thông qua việc đo lường chính xác các yếu tố đầu vào và đầu ra (nguyên vật liệu, năng lượng, nước) ở mọi giai đoạn sản xuất; Xác định phạm vi cải tiến theo hướng tinh gọn và xanh (ví dụ: giảm các nút thắt trong sản xuất, tiêu thụ năng lượng, lượng nước sử dụng, chất thải rắn hoặc khí bụi phát thải); Triển khai kế hoạch cải tiến thông qua các hành động kỹ thuật và quản lý (ví dụ: thiết kế lại dây chuyền sản xuất, sử dụng nguyên liệu đầu vào không độc hại, lựa chọn nguồn năng lượng tái tạo, điều chỉnh lại phương pháp và quy trình, nghiên cứu các kỹ thuật khác nhau và loại bỏ các đầu ra không mong muốn); Duy trì hiệu suất đã được cải thiện bằng cách thu hút sự tham gia của người LĐ trong việc giám sát MT, thu thập đề xuất phòng ngừa ô nhiễm, và tối ưu hóa các tham số của hệ thống sản xuất.

(4) Chiến lược marketing xanh

CL marketing (MKT) xanh quan tâm tới giảm thiểu ô nhiễm thông qua thúc đẩy hành vi mua và sử dụng có trách nhiệm các SP thân thiện MT của người tiêu dùng cuối cùng. Do đó, CL MKT xanh tiếp cận trong luận án đề cập tới: CL sản phẩm xanh, CL định giá xanh, CL phân phối xanh, và CL xúc tiến xanh:

+ ***Chiến lược sản phẩm xanh**:* Ottman & cộng sự (2006) nhấn mạnh rằng mặc dù không có SP tiêu dùng nào hoàn toàn không gây tác động đến MT, thuật ngữ "sản phẩm xanh" hoặc "sản phẩm môi trường" thường được dùng để mô tả *"những SP có xu hướng bảo vệ hoặc cải thiện MT tự nhiên thông qua việc tiết kiệm năng lượng và/hoặc tài nguyên, và giảm thiểu hoặc loại bỏ việc sử dụng các chất độc hại, ô nhiễm và chất thải".* Các đặc tính thân thiện với MT của SP có thể thể hiện ở các giai đoạn khác nhau trong vòng đời SP: trước khi sử dụng, trong quá trình sử dụng và sau khi sử dụng. Theo Ủy ban cộng đồng châu Âu (EU) trong "Green Paper on Integrated Product Policy" (2001), SP nên được thiết kế theo hướng "xanh" ngay từ giai đoạn hình thành ý tưởng.

Các đặc điểm của SP xanh cần phải có giá trị và dễ nhận biết đối với người tiêu dùng. Trong các danh mục SP mà các thuộc tính liên quan đến độ bền (như "bền lâu") được đánh giá cao, tính bền vững đôi khi lại bị xem là điểm yếu, bởi vì SP xanh thường được nhìn nhận là an toàn hơn, lành tính hơn và nhẹ nhàng hơn các SP thông thường (Luchs & cộng sự, 2010). Sharma & Iyer (2012) tập trung nghiên cứu những SP bị hạn chế bởi tài nguyên (bị thúc đẩy bởi tình trạng khan hiếm tài nguyên và/hoặc mong muốn sử dụng ít tài nguyên nhất có thể trong quá trình phát triển SP). Họ phát hiện rằng phần lớn người tiêu dùng có thể chấp nhận các SP "đủ tốt", miễn là những SP đó có hiệu suất MT tốt. Bao bì là một thành phần then chốt của SP, Paço & cộng sự (2014) cho thấy rằng bao bì BV là đặc điểm được người tiêu dùng yêu cầu nhiều nhất đối với SP xanh. Bao bì BV được định nghĩa là: Hiệu quả (đáp ứng các yêu cầu chức năng với tác động MT và xã hội tối thiểu); Tiết kiệm (được thiết kế để sử dụng năng lượng và vật liệu hiệu quả trong suốt vòng đời SP); Tuần hoàn (sử dụng vật liệu tái tạo và tái chế); An toàn (không gây ô nhiễm và không độc hại). Peattie (2001) nhấn mạnh rằng việc chuyển đổi sang một nền kinh tế bền vững hơn sẽ đòi hỏi phải thay đổi cơ cấu SP và dịch vụ, ví dụ: thay việc sở hữu SP bằng việc sử dụng dịch vụ, và gia tăng các hoạt động hỗ trợ sau bán hàng để kéo dài tuổi thọ SP.

+ ***Chiến lược định giá xanh**:* Định giá xanh có thể được định nghĩa là *"việc thiết lập giá cho các sản phẩm xanh nhằm cân bằng giữa độ nhạy cảm về giá của người tiêu dùng và mức độ sẵn sàng trả thêm cho hiệu suất môi trường của sản phẩm"* (Grove & cộng sự, 1996). Giá của các SP xanh có thể cao hơn vì nhiều lý do, chẳng hạn như: Nguyên vật liệu đắt đỏ hơn để đảm bảo chất lượng; Chi phí sản xuất cao hơn do các tiêu chuẩn khắt khe hơn; Việc nội bộ hóa các chi phí MT thông qua thuế tăng cao. Thuật ngữ "giá cao cấp" trong bối cảnh xanh đề cập đến khoản chi phí bổ sung mà người tiêu dùng phải trả so với các SP truyền thống để có được một SP có hiệu suất MT cao hơn. Mức độ sẵn sàng trả thêm cho các SP xanh ngày càng tăng ở

các nước phát triển, chẳng hạn như các quốc gia châu Âu, nơi mà ba phần tư công dân cho biết họ sẵn sàng trả thêm cho các SP thân thiện với MT. Các nghiên cứu khác cũng phát hiện ra rằng người tiêu dùng sẵn sàng trả giá cao cho các SP xanh, nhưng điều này còn phụ thuộc vào loại SP và lợi ích mà họ cảm nhận được. Do đó, "rủi ro chức năng được cảm nhận cao hơn" - thường thấy ở các SP tái sản xuất hoặc có chứa nội dung tái chế có thể ảnh hưởng tiêu cực đến mức độ sẵn sàng trả giá cao.

+ ***Chiến lược phân phối xanh**:* Vì người tiêu dùng hiếm khi chủ động tìm kiếm SP xanh, nên các quyết định về cách thức và địa điểm phân phối SP xanh trở nên rất quan trọng; phân phối trong các thị trường ngách không phải là lựa chọn tốt cho SP xanh, bởi vì người tiêu dùng cần được tiếp xúc với SP xanh ngay tại nơi họ thường mua sắm (Mishra & Sharma, 2012). "Green Place" (Địa điểm xanh) đề cập đến các chiến thuật quản lý liên quan đến phân phối, từ sản xuất đến tiêu dùng, bao gồm cả logistics ngược. Lampe & Gazda(1995) đã nhấn mạnh xu hướng mở các cửa hàng bán lẻ xanh trong khi Esmaili & Fazeli (2015) cho rằng Internet đóng vai trò then chốt trong phân phối SP xanh. Việc giảm bao bì (để giảm chi phí vận chuyển, tối ưu hóa phương tiện vận tải, giảm lượng vật liệu tiêu thụ), sử dụng các hệ thống vận tải tích hợp, Internet hoặc các sáng kiến tương tự đã góp phần giảm tác động MT trong khâu vận chuyển. Tuy nhiên, tiến bộ quan trọng nhất trong phân phối xanh liên quan đến logistics ngược. Lee & LeeLam (2012) cho rằng logistics ngược có thể được xem như một công cụ CL bổ sung trong MKT xanh. Logistics ngược có thể giúp tiết kiệm chi phí, thời gian, tăng doanh thu, giảm chi phí lưu kho, quản lý tồn kho tốt hơn, giảm tình trạng hết hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ KH. Hai tác giả cũng nhấn mạnh tác động tích cực của việc ứng dụng hệ thống thông tin và công nghệ trong logistics ngược đến cải thiện chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh tế.

+ ***Chiến lược xúc tiến xanh:*** Prothero & cộng sự (1997) cho rằng một CL xanh thành công phụ thuộc vào khả năng truyền thông hiệu quả vì nó đóng vai trò quan trọng trong việc giáo dục và cung cấp thông tin cho người tiêu dùng. Các nghiên cứu khác lưu ý rằng nhà sản xuất cần cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và dễ hiểu về hiệu quả MT trong suốt vòng đời SP (Testa & cộng sự, 2015). Thực tế, nếu việc tìm hiểu thông tin về hiệu quả MT của SP quá tốn kém và mất thời gian, tình trạng bất cân xứng thông tin có thể xuất hiện, dẫn đến việc người tiêu dùng không mua SP xanh. Davis (1993) phát hiện rằng các tuyên bố MT cụ thể, thực tế và hữu ích hiệu quả hơn nhiều so với những thông điệp mơ hồ, chẳng hạn như: đảm bảo lợi ích được quảng bá có tác động thực tế, xác định rõ lợi ích cụ thể của SP, cung cấp số liệu cụ thể và định nghĩa rõ các thuật ngữ kỹ thuật. Papadas & Avlonitis (2014) cũng nhấn mạnh rằng thông điệp xanh phải trung thực, minh bạch và đáng tin cậy để giúp DN xây dựng mối quan hệ lâu dài dựa trên sự tin tưởng với các BLQ.

Một công cụ xúc tiến quan trọng trong MKT xanh chính là nhãn sinh thái (ecolabels). Trước khi MKT xanh trở nên phổ biến, nhãn sinh thái chỉ đơn thuần cung cấp thông tin kỹ thuật về SP. Tuy nhiên, khi MKT xanh lan rộng, nhãn sinh thái ngày

càng trở nên quan trọng như một công cụ để phân biệt SP, mang lại sự đảm bảo cho người tiêu dùng và phản ánh triết lý MKT xanh của DN. Nhãn sinh thái là công cụ hiệu quả để ngăn chặn các tuyên bố mơ hồ và gây hiểu nhầm, từ đó thu hút những KH đặt niềm tin và sự đáng tin cậy lên hàng đầu khi ra quyết định mua hàng (Testa và cộng sự, 2015). Có ba loại nhãn sinh thái theo tiêu chuẩn ISO: loại I, loại II và loại III. Nhãn sinh thái Loại I do bên thứ ba phát triển, xác nhận rằng SP đã đáp ứng một tiêu chuẩn cụ thể; Loại II do chính DN tự công bố, nhằm thể hiện sự vượt trội hoặc đưa ra những tuyên bố tích cực chung chung; Loại III cung cấp thông tin khoa học độc lập (có thể tích cực hoặc tiêu cực – không giống như loại I và II vốn chỉ đưa ra tuyên bố tích cực).

(5) Chiến lược quản trị nhân lực xanh

Nhiều nghiên cứu cho rằng Nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện thành công các hoạt động quản lý MT (Daily & Huang, 2001). Dưới góc nhìn của lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng tạo nên LTCT cho DN nhờ vào tính khan hiếm, giá trị, không thể thay thế và tính độc quyền của nó (Barney, 1991). Trong bối cảnh bảo vệ MT, quản trị (QT) nguồn nhân lực có thể đóng vai trò hỗ trợ hiệu quả trong việc xây dựng và triển khai các CLMT (Daily & Huang, 2001) thông qua việc điều chỉnh các hoạt động như: đào tạo, đánh giá hiệu suất và đãi ngộ sao cho phù hợp với các mục tiêu MT (Jabbour & cộng sự, 2013). Vì vậy, ngày càng nhiều DN có nhu cầu tích hợp các yếu tố "xanh" vào QT nguồn nhân lực, được gọi là QT nguồn nhân lực xanh. Các nội dung quản trị bao gồm:

+ *Đào tạo xanh (ĐTX):* ĐTX là một hệ thống các hoạt động nhằm thúc đẩy nhân viên học hỏi các kỹ năng bảo vệ MT và nâng cao sự quan tâm đến các vấn đề MT – yếu tố then chốt để đạt được các mục tiêu MT của tổ chức. Việc đào tạo có thể giúp tăng cường nhận thức, kiến thức và kỹ năng của nhân viên trong các hoạt động MT. ĐTX nên được triển khai song song với các chương trình giáo dục dành cho toàn bộ nhân viên trong DN, chứ không chỉ giới hạn ở những người làm việc trong các bộ phận MT. ĐTX có thể được chia thành ba khía cạnh chính: Nâng cao nhận thức, Quản lý tri thức, Xây dựng văn hóa MT.

+ *Quản lý hiệu suất xanh (QLHSX):* QLHSX đề cập đến một hệ thống đánh giá hoạt động của nhân viên trong quá trình thực hiện quản lý MT. Các DN cần xác định một phương pháp có hệ thống để triển khai quản lý hiệu suất xanh. Việc xây dựng và áp dụng một tiêu chuẩn QLHSX chung là ưu tiên quan trọng đối với nhiều loại hình tổ chức. Trong nghiên cứu này, các hoạt động QLHSX được thu thập dưới góc nhìn tổng quát và hệ thống, và được tóm lược thành bốn khía cạnh chính: Thiết lập mục tiêu xanh cho tất cả nhân viên, Xây dựng các chỉ số đánh giá hiệu suất xanh, Đánh giá kết quả xanh của nhân viên, Áp dụng biện pháp xử lý đối với nhân viên không đạt mục tiêu MT.

+ *Chính sách lương thưởng xanh (CSLTX):* CSLTX là một hệ thống bao gồm các hình thức khen thưởng tài chính và phi tài chính, nhằm thu hút, giữ chân và tạo động lực cho nhân viên đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu MT của tổ chức. Một số nghiên cứu cho rằng nhân viên có thể cảm thấy được khích lệ nhiều hơn thông qua các hình thức khen thưởng phi tài chính trong CSLTX, chẳng hạn như sự công nhận và lời khen ngợi. Các khoản khuyến khích và phần thưởng có thể là biện pháp hiệu quả hơn so với các thực hành QT nguồn nhân lực khác trong việc điều chỉnh hiệu suất của nhân viên sao cho phù hợp với mục tiêu của DN. Tuy nhiên, phần lớn các nhà nghiên cứu đều đồng thuận rằng việc kết hợp giữa khen thưởng bằng tài chính và phi tài chính sẽ mang lại hiệu quả cao hơn trong việc tạo động lực cho người LĐ.

1.2. Các lý thuyết có liên quan tới chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Để giải thích cho hành vi bảo vệ MT của DN thông qua theo đuổi CLKDTTMT, các học giả hiện nay chủ yếu sử dụng các học thuyết: Thuyết thể chế (Institutional theory), Thuyết bên liên quan (Stakeholder theory), Thuyết dựa trên nguồn lực (RBV-Resource based view) và Lý thuyết cấp trên (Upper Echelons Theory). Trong đó Thuyết bên liên quan và Thuyết thể chế đề cập tới sức ép của các bên liên quan đến từ môi trường bên ngoài thúc đẩy DN áp dụng CLKDTTMT để đạt được tính hợp pháp và bảo vệ hình ảnh của DN. Thuyết dựa trên nguồn lực nhấn mạnh tới vai trò của nguồn lực trong việc tạo lập LTCT và triển khai hiệu quả CLKDTTMT. Cuối cùng, Thuyết quản lý cấp trên đề cập tới vai trò trung gian của nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ, Nguồn lực tổ chức và CLKDTTMT. Tính hội tụ của các yếu tố này trong việc giải thích cho hành vi môi trường của DN đã được thể hiện qua Mục 2. *"Tổng quan các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp xuất khẩu may mặc".* Sau đây tác giả đi làm rõ cơ chế tác động của các yếu tố này thông qua các lý thuyết:

1.2.1. Thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)

Các bên liên quan (BLQ) là những cá nhân hoặc nhóm có khả năng tác động đến hiệu quả hoạt động của DN hoặc bị ảnh hưởng bởi hành động của DN (Freeman, 1984). Clarkson (1995) phân biệt giữa hai loại BLQ: (1) bên liên quan sơ cấp – những đối tượng mà sự tồn tại của tổ chức phụ thuộc vào sự tham gia và ủng hộ của họ (ví dụ: KH, cổ đông, nhà cung cấp, nhân viên); và (2) bên liên quan thứ cấp – những đối tượng có thể ảnh hưởng đến hoặc bị ảnh hưởng bởi tổ chức, nhưng không tham gia trực tiếp vào các giao dịch và không thiết yếu đối với sự tồn tại của tổ chức (ví dụ: truyền thông, tổ chức phi chính phủ). Trong nhóm các BLQ sơ cấp, chính phủ và các cơ quan quản lý (QL) được xem là nhóm công chúng đặc thù. Frooman (1999) đề xuất rằng để hiểu và quản lý các BLQ một cách chiến lược, cần trả lời ba câu hỏi: (1) Các bên liên quan là ai? (2) Họ mong muốn điều gì? (3) Họ sẽ sử dụng phương thức nào để đạt được điều đó?

Đối với câu hỏi thứ nhất, các nghiên cứu đã phân loại BLQ dựa trên mức độ áp lực họ tạo ra đối với hành vi MT của DN. Bên cạnh phân loại của Clarkson (1995), Henriques

& Sadorsky (1999) chia các BLQ thành: BLQ quy định (chính phủ, hiệp hội thương mại), BLQ tổ chức (KH, nhà cung cấp, nhân viên, cổ đông), BLQ cộng đồng (tổ chức phi chính phủ, nhóm xã hội), và truyền thông. Buysse & Verbeke (2003) phân biệt giữa BLQ sơ cấp nội bộ (nhân viên, cổ đông, tổ chức tài chính) và BLQ sơ cấp bên ngoài (KH, nhà cung cấp). Gago & Antolin (2004) thì phân loại các BLQ môi trường dựa trên ba đặc điểm: quyền lực, tính hợp pháp và tính cấp bách. Trong khi đó, Schaltegger & cộng sự (2003) nhấn mạnh đến các lĩnh vực ảnh hưởng mà trong đó các BLQ hoạt động, bao gồm: công nghệ, kinh tế, pháp lý, văn hóa - xã hội, và chính trị – đại diện cho các lĩnh vực hành động khác nhau nhằm đối mặt với các thách thức MT.

Liên quan đến câu hỏi thứ hai: *"Các bên liên quan mong muốn điều gì?"*. Mối quan tâm đến các vấn đề MT ngày càng gia tăng buộc DN phải xem xét yếu tố MT trong quá trình hoạch định CL (Hart, 1995). Về trách nhiệm xã hội DN, trong đó bao gồm cả trách nhiệm MT, các BLQ thường yêu cầu sự liêm chính, tôn trọng tiêu chuẩn, minh bạch và trách nhiệm giải trình. Những yêu cầu này đóng vai trò chất xúc tác thúc đẩy DN phát triển CLMT chủ động (Maxwell & cộng sự, 1997). Tuy nhiên, mỗi nhóm BLQ có vị trí, mục tiêu và động cơ khác nhau. Các nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng các nhóm BLQ khác nhau tác động đến các hành động MT khác nhau. Ví dụ, Henriques & Sadorsky (1999) nhận thấy CLMT chủ động gắn với áp lực từ các BLQ tổ chức và cộng đồng, trong khi phản ứng bị động thường xuất hiện khi có áp lực từ cơ quan quản lý và truyền thông. Buysse và Verbeke (2003) phát hiện rằng áp lực từ BLQ sơ cấp nội bộ có tác động mạnh hơn đến sự chủ động MT so với BLQ sơ cấp bên ngoài.

Về câu hỏi thứ ba, Frooman (1999) sử dụng thuyết phụ thuộc nguồn lực (resource dependence theory) để đề xuất hai chiều ảnh hưởng: một mặt, các BLQ cung cấp tài nguyên cho DN có thể đe dọa rút tài nguyên (CL rút lui) hoặc áp đặt điều kiện sử dụng (CL sử dụng); mặt khác, các BLQ có thể tác động trực tiếp hoặc thông qua đồng minh để kiểm soát dòng tài nguyên (CL gián tiếp). Gần đây, King (2007) nhấn mạnh vai trò hợp tác giữa DN và các BLQ trong việc tìm kiếm giải pháp cùng có lợi, giải thích hiện tượng này bằng lý thuyết chi phí giao dịch. Do đó, ảnh hưởng từ BLQ không chỉ mang tính ép buộc mà còn có thể tạo điều kiện cho các sáng kiến hợp tác.

Từ Thuyết bên liên quan, hành vi MT của DN chịu sức ép/áp lực từ các BLQ khác nhau. Các BLQ sơ cấp (có mối quan hệ chính thức với DN) như: KH, ĐTCT, cơ quan QL, người LĐ, cổ đông, nhà cung ứng có thể yêu cầu DN áp dụng các hành vi thân thiện MT thông qua việc chi phối tới nguồn lực và lợi ích kinh tế của DN. Trong khi đó, các BLQ thứ cấp (không có mối quan hệ chính thức với DN) như: truyền thông, hiệp hội, các tổ chức phi chính phủ có thể gây sức ép ảnh hưởng gián tiếp tới hành vi MT của DN thông qua các BLQ sơ cấp (Henriques & Sharma, 2005; Shubham & cộng sự, 2018). Như vậy Thuyết bên liên quan đề cập tới các đối tượng/chủ thể có thể gây áp lực MT lên DN một cách trực tiếp hoặc gián tiếp.

1.2.2. Thuyết thể chế (Institutional Theory)

Lý thuyết thể chế nhấn mạnh tầm quan trọng của các áp lực xã hội và văn hóa đối với cấu trúc và thực tiễn của các tổ chức. Để phản ứng trước những áp lực từ môi trường thể chế, các tổ chức thường áp dụng những cấu trúc và thực tiễn được xem là hợp lý và chính đáng, mặc dù vẫn tồn tại sự không chắc chắn về tính hữu ích thực sự của chúng (Carpenter & Feroz, 2001). Lý thuyết thể chế đã được công nhận rộng rãi như một cách lý giải phổ biến và có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đối với các hành động của tổ chức. DiMaggio & Powell (1983) đã giới thiệu khái niệm "đồng hình" (isomorphism), một quá trình "khiến cho một đơn vị trong quần thể trở nên giống với các đơn vị khác cùng chịu ảnh hưởng của một tập hợp các điều kiện môi trường giống nhau". Theo đó, các tổ chức có xu hướng áp dụng những cấu trúc và thực tiễn tương tự nhau để đạt được tính chính danh và hướng tới sự tuân thủ chuẩn mực xã hội trước những áp lực từ môi trường thể chế của mình.

DiMaggio và Powell (1983) cho rằng các quyết định quản lý chịu ảnh hưởng đáng kể từ ba dạng đồng hình: cưỡng chế (coercive), bắt chước (mimetic) và chuẩn tắc (normative). Đồng hình cưỡng chế bắt nguồn từ "các áp lực chính thức và phi chính thức do những tổ chức mà một tổ chức khác phụ thuộc vào gây ra". Đồng hình bắt chước xảy ra khi các tổ chức mô phỏng, noi theo các tổ chức khác để đối phó với sự không chắc chắn. Trong khi đó, đồng hình chuẩn tắc chủ yếu gắn liền với quá trình chuyên nghiệp hóa. Nghiên cứu này cho rằng các áp lực cưỡng chế, bắt chước và chuẩn tắc đến từ nhiều nhóm BLQ khác nhau (bao gồm chính phủ, cơ quan QL, nhà cung cấp, KH, ĐTCT, hiệp hội ngành và cộng đồng) đều có ảnh hưởng đến mức độ toàn diện của hệ thống quản lý MT (EMS) trong các tổ chức.

Đồng hình/áp lực cưỡng chế được định nghĩa là *"các áp lực chính thức và phi chính thức được áp đặt lên các tổ chức bởi những tổ chức mà họ phụ thuộc vào, cũng như bởi các kỳ vọng văn hóa trong xã hội nơi các tổ chức hoạt động"* (DiMaggio và Powell, 1983). Liên quan đến các vấn đề MT, áp lực cưỡng chế thường gắn với các cơ quan chính phủ và cơ quan QL (Sarkis & cộng sự, 2010). Đặc biệt, các quy định bắt buộc về MT đã được chứng minh là công cụ hiệu quả trong việc thúc đẩy các tổ chức cải thiện công tác quản lý MT (Henriques & Sadorsky, 1996). Chẳng hạn, các khoản phạt và chế tài liên quan đến việc không tuân thủ quy định, bao gồm cả việc bị thu hồi giấy phép hoạt động có thể hạn chế các hành động CL của tổ chức.

Đồng hình/ áp lực bắt chước (mimetic isomorphism) đề cập đến hiện tượng trong những tình huống có sự không chắc chắn, các tổ chức có xu hướng *"giới hạn việc lựa chọn các cấu trúc và thực tiễn trong phạm vi những cấu trúc và thực tiễn đang được các tổ chức khác vốn được họ nhìn nhận là thành công trong môi trường thể chế áp dụng"* (Carpenter và Feroz, 2001). Do đó, các tổ chức bắt chước những tổ chức khác nhằm đạt được tính chính danh và/hoặc để giảm thiểu nguy cơ suy giảm LTCT. Hành vi bắt chước đã được chứng minh là có liên quan mật thiết đến các hoạt động quản lý, đồng thời cũng có thể là động lực thúc đẩy nhà QT phát triển các hệ thống cung cấp thông tin để đánh giá các vấn đề về tính BV.

Đồng hình/áp lực chuẩn tắc (normative pressures) bắt nguồn từ nghĩa vụ xã hội hoặc quá trình chuyên nghiệp hóa, và *"thường được thể hiện dưới dạng các quy tắc kinh nghiệm, quy trình vận hành chuẩn, tiêu chuẩn nghề nghiệp và chương trình đào tạo"* (Hoffman, 1999). Áp lực chuẩn tắc đã được chứng minh là có khả năng khuyến khích các tổ chức áp dụng các thực hành MT để được nhìn nhận là có các hoạt động tổ chức hợp pháp và chính danh (Zhu & Geng, 2013). Những áp lực này có thể biểu hiện dưới nhiều hình thức khác nhau khi các tổ chức đối mặt với yêu cầu cải thiện công tác quản lý MT. Về mặt nội bộ, trong những tổ chức có mức độ hội nhập chuẩn tắc cao, thể hiện qua việc nhấn mạnh vào hiệu quả hoạt động, trách nhiệm giải trình và chính sách MT thì các giá trị và niềm tin DN sẽ thúc đẩy tổ chức mở rộng các thực hành quản lý MT vượt xa yêu cầu tuân thủ. Đối với bên ngoài, áp lực chuẩn tắc có thể được áp đặt lên các tổ chức thông qua nhiều nguồn khác nhau, bao gồm KH, các nhóm nghề nghiệp, truyền thông và cộng đồng.

Từ Thuyết thể chế gắn với bối cảnh bảo vệ MT, các BLQ tạo ra các thể chế MT và yêu cầu các DN thực hiện. Bất kỳ hành vi nào vi phạm thể chế MT được xem là vi phạm tính hợp pháp xã hội (Social Legitimacy) có thể dẫn tới trừng phạt, tẩy chay và làm giảm uy tín, giá trị thương hiệu của DN. Các BLQ tạo ra 03 áp lực được gọi là các áp lực thể chế bao gồm: Áp lực cưỡng chế từ các cơ quan QL nhà nước/chính phủ, Áp lực bắt chước từ các ĐTCT, và Áp lực chuẩn mực từ thị trường, nhà cung ứng, cộng đồng, hiệp hội ngành hàng, và truyền thông. Như vậy, khác với Thuyết bên liên quan đề cập tới các đối tượng gây áp lực MT lên DN, Thuyết thể chế đề cập tới tính chất áp lực MT mà các BLQ tạo ra với DN.

1.2.3. Thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View)

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) nhấn mạnh rằng các nguồn lực của DN là yếu tố then chốt thúc đẩy lợi thế cạnh tranh (LTCT) và hiệu quả hoạt động KD (Peteraf, 1993). Theo lý thuyết này, DN có thể đạt được LTCT bền vững nếu kiểm soát được các nguồn lực có giá trị, hiếm có, khó bị bắt chước và không thể thay thế (Barney, 1991). Việc xây dựng các CL dựa trên điểm mạnh nội tại, đồng thời tận dụng các cơ hội từ MT và vô hiệu hóa rủi ro bên ngoài, là nền tảng để DN nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Các nguồn lực của DN có thể chia thành hai nhóm: hữu hình (tài chính, cơ sở vật chất, nguyên liệu…) và vô hình (như công nghệ, nguồn nhân lực, danh tiếng…). Tuy nhiên, bản thân các nguồn lực không tự tạo ra giá trị nếu không được tổ chức, kết hợp và quản lý hiệu quả. Khi đó, vai trò của năng lực tổ chức trở nên quan trọng – đó là khả năng DN tích hợp và vận dụng các nguồn lực một cách linh hoạt nhằm tạo ra giá trị vượt trội, như trong các hoạt động phát triển SP, nắm bắt thị trường hay xây dựng quan hệ đối tác (Day, 1994). Một năng lực chỉ thực sự được công nhận khi được thực hành một cách thường xuyên và ổn định, có thể tái lập một cách đáng tin cậy (Helfat & Peteraf, 2003). Do đó, để duy trì LTCT, DN cần liên tục tái cấu trúc, kết hợp và phát triển các nguồn lực nhằm điều chỉnh các năng lực hiện có hoặc tạo ra các năng lực mới.

Theo quan điểm RBV, không phải tất cả các nguồn lực và năng lực đều là nguồn gốc của LTCT. Tùy thuộc vào bản chất của chúng, DN có thể đối mặt với ba tình huống: *(1) Cạnh tranh ngang bằng* – xảy ra khi DN khai thác các nguồn lực và năng lực có giá trị nhưng phổ biến; *(2) LTCT tạm thời* – dựa trên việc sử dụng các nguồn lực có giá trị và khan hiếm; (3) *LTCT bền vững* – đạt được khi triển khai các nguồn lực có giá trị, khan hiếm và khó bắt chước (Ray & cộng sự, 2005). Tuy nhiên, LTCT bền vững không nhất thiết kéo dài mãi mãi, vì những thay đổi bất ngờ trong cấu trúc kinh tế của ngành (ví dụ: sự gia nhập của đối thủ mới) có thể làm giảm giá trị của một nguồn lực và/hoặc năng lực, từ đó làm suy giảm vai trò của chúng như một nguồn LTCT (Barney, 1991). Để khai thác trọn vẹn tiềm năng cạnh tranh của các nguồn lực và năng lực, DN cần quản lý các quy trình KD một cách hiệu suất và hiệu quả.

Từ Thuyết dựa trên nguồn lực (RBV), nguồn lực là nền tảng để tạo lập và phát triển LTCT mà qua đó cho phép DN triển khai hiệu quả CLKDTTMT và dành ưu thế trước các ĐTCT. Do đó, việc sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế là rất quan trọng đối với DN để tạo lập LTCT. Nguồn lực ảnh hưởng tới CLKDTTMT của DN theo hai cách: (1) Một là, mức độ sẵn có của nguồn lực sẽ ảnh hưởng tới mức độ/loại hình CLKDTTMT mà DN áp dụng. (2) Hai là, nguồn lực ảnh hưởng tới tính hiệu quả trong triển khai CLKDTTMT của DN thông qua LTCT.

1.2.4. Lý thuyết Cấp Trên (Upper Echelons Theory)

Lý thuyết Cấp Trên (UET) lần đầu tiên được đưa ra bởi Hambrick & Mason (1984) trong nỗ lực cung cấp một góc nhìn mới về hai câu hỏi chủ đạo của lý thuyết tổ chức: (1) tại sao các tổ chức hành động như họ làm và (2) tại sao các tổ chức thực hiện theo cách họ làm. Trước khi UET được giới thiệu, các CL tổ chức và kết quả hiệu suất của chúng chủ yếu được xem xét thông qua các lăng kính lý thuyết xác định, chẳng hạn như Sinh thái học quần thể (Hannan & Freeman, 1977) và Lý thuyết thể chế (DiMaggio & Powell, 1983). Theo dòng suy nghĩ này, các nhà quản lý có ít tác động đến kết quả của tổ chức vì các tổ chức có tính quán tính cao và bị hạn chế bởi môi trường bên ngoài của họ. Hơn nữa, các nhà lý thuyết quản lý CL có xu hướng gán các lựa chọn CL và hiệu suất tổ chức cho các yếu tố kinh tế kỹ thuật như các tình huống bất trắc liên quan đến cạnh tranh và đặc thù của ngành (Porter, 1997), trong khi nghiên cứu về quy trình CL tập trung vào việc giải thích các thói quen khác nhau của quá trình ra quyết định CL (Mintzberg & cộng sự, 1976) mà không tính đến ảnh hưởng của những người thực sự tham gia vào quy trình. Về cơ bản, lĩnh vực quản lý bị bao phủ bởi giả định rằng các tổ chức có thể đưa ra các quyết định tối ưu, hợp lý về mặt kinh tế và khách quan bằng cách phân tích các tình huống mà họ phải đối mặt.

UET giải quyết khoảng cách lý thuyết này bằng cách xây dựng dựa trên tiền đề của Trường phái tư tưởng Carnegie và lý thuyết lý tính bị ràng buộc (Cyert & March, 1992). Lý thuyết này cho rằng các tình huống CL chứa đựng thông tin rất phức tạp và mơ hồ, do đó việc đưa ra các quyết định hoàn toàn hợp lý là không khả thi. Mặc dù các tổ chức có thể cố gắng trở nên hợp lý và đưa ra các lựa chọn của mình dựa trên phân tích

kỹ lưỡng về các điều kiện nội bộ (ví dụ: nguồn lực và năng lực) và bên ngoài (ví dụ: xu hướng thị trường), lý thuyết lý tính bị ràng buộc (Simon, 1990) thừa nhận rằng những người ra quyết định có những hạn chế về nhận thức vốn có, chẳng hạn như những hạn chế về kiến thức và khả năng tính toán, hạn chế khả năng đạt được lý tính kỹ thuật trong các quyết định của họ. Theo quan điểm này, các tình huống CL chỉ có thể diễn giải được chứ không phải là " *có thể biết được* " một cách khách quan, và các lựa chọn CL là SP của các yếu tố hành vi chứ không phải là một nhiệm vụ máy móc nhằm tối ưu hóa kinh tế. Các nhà QT dựa vào kinh nghiệm trước đây, sử dụng các lối tắt về mặt tinh thần và đưa ra cách giải thích cá nhân của họ về các vấn đề và phương án CL. Do đó, các quyết định CL của một DN phần lớn phụ thuộc vào cách những người ra quyết định nhận thức về " *các tình huống thực tế* ". Tuy nhiên, nhận thức về các vấn đề CL mang tính chủ quan cao vì chúng xuất phát từ thành kiến cá nhân của những người ra quyết định, bao gồm cơ sở nhận thức của họ (ví dụ: kiến thức hoặc giả định về các sự kiện trong tương lai, các phương án thay thế và hậu quả của chúng) và các giá trị (ví dụ: các nguyên tắc để sắp xếp các phương án thay thế và hậu quả của chúng) (Hambrick & Mason, 1984).

Trọng tâm của UET nằm ở đề xuất rằng cơ sở nhận thức và các giá trị của các giám đốc điều hành cấp cao, được phản ánh trong các đặc điểm có thể quan sát được như tuổi tác và trình độ học vấn, ảnh hưởng đến cách họ diễn giải và phản ứng với các tình huống CL thông qua các lựa chọn của họ, do đó ảnh hưởng đến hiệu suất tổ chức (Hambrick & Mason, 1984). Cụ thể hơn, quan điểm của tầng lớp lãnh đạo cấp cao bao gồm hai ý tưởng phụ được thảo luận chi tiết dưới đây: (1) cơ sở nhận thức và các giá trị của các nhà quản trị (QT) cấp cao được phản ánh trong các kết quả CL; (2) các đặc điểm nhân khẩu học có thể quan sát được là các chỉ số đáng tin cậy về khuôn khổ nhận thức của các giám đốc điều hành và do đó, có thể được sử dụng để dự đoán các kết quả CL.

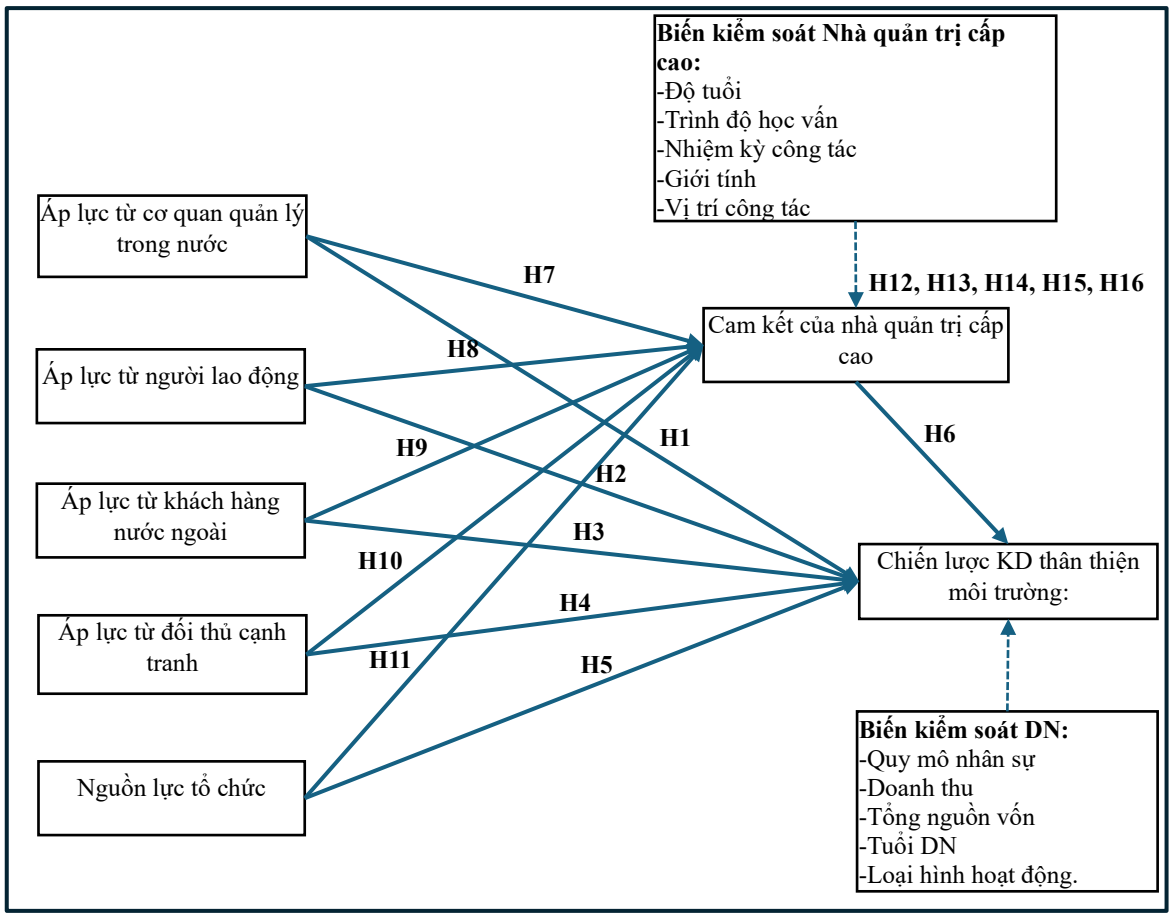
Nguyên lý đầu tiên của UET dựa trên tiền đề rằng các tình huống CL bao hàm nhiều kích thích hơn so với những gì người ra quyết định có thể hiểu được (Cyert & March, 1992). Do đó, UET đưa ra giả thuyết rằng các nhà QT cố gắng diễn giải các vấn đề CL và đưa ra các phương án hành động thay thế bằng cách sử dụng các lối tắt tinh thần và dựa vào kinh nghiệm trước đây của họ. Mỗi nhà QT DN đều mang theo nền tảng nhận thức và tập hợp các giá trị (ví dụ như kinh nghiệm và tính cách) của riêng mình vào quá trình ra quyết định, đóng vai trò là một cách để lọc các tình huống CL. Nền tảng nhận thức và các giá trị *"tạo ra một bức màn chắn giữa tình huống và nhận thức cuối cùng về tình huống đó".* Có ba cơ chế tuần tự mà " bức màn chắn nhận thức " này hoạt động: (1) *Tầm nhìn hạn chế,* theo đó thành kiến cá nhân của nhà QT đặt ra một hạn chế lớn đối với các kích thích về môi trường và/hoặc tổ chức mà sự chú ý hướng đến; (2) *Nhận thức có chọn lọc*, ngụ ý rằng nhà QT có năng lực xử lý thông tin hạn chế, do đó chỉ phân tích một số hiện tượng nằm trong tầm nhìn của họ; và (3) *Diễn giải,* theo đó nhà QT sử dụng các khuôn khổ nhận thức của mình để diễn giải các hiện tượng đã chọn. Cuối cùng, nhận thức của nhà QT về tình hình CL thực tế sẽ cung cấp cơ sở cho sự lựa chọn CL.

Nguyên lý chính thứ hai của UET được neo giữ trong nhân khẩu học tổ chức. Nó cho thấy rằng cơ sở nhận thức và các giá trị của nhà qt được phản ánh trong các đặc điểm có thể quan sát được như: tuổi tác, trình độ học vấn, nền tảng chức năng và các kinh nghiệm nghề nghiệp khác như nhiệm kỳ và nguyện vọng trong tổ chức. Độ tuổi cho thấy khả năng tiếp thu thay đổi và sẵn sàng chấp nhận rủi ro của các giám đốc điều hành. So với các nhà QT lớn tuổi, các nhà QT trẻ có xu hướng theo đuổi những lựa chọn rủi ro hơn, chẳng hạn như thay đổi CL và đầu tư đáng kể vào nghiên cứu và phát triển (R&D) (Barker & Mueller, 2002). UET lập luận thêm rằng các giám đốc điều hành có kinh nghiệm nghề nghiệp khác nhau, chẳng hạn như nhiệm kỳ tổ chức khác nhau về các lựa chọn CL, do họ tiếp xúc với các quan điểm và môi trường khác nhau (Hambrick & Mason, 1984). Ví dụ, các giám đốc điều hành mới vào một tổ chức có xu hướng thực hiện nhiều thay đổi mang tính CL hơn vì họ ít cam kết với nguyên trạng và mang lại những quan điểm mới cho tổ chức. Các giám đốc điều hành có nhiệm kỳ dài hơn có xu hướng gắn bó hơn với một tổ chức và do đó, thể hiện sự phản kháng về mặt cảm xúc và/hoặc chính trị đối với sự thay đổi. Ở một khía cạnh khác, trình độ học vấn của người ra quyết định được coi là một chỉ báo về khả năng nhận thức và kỹ năng (Wiersema & Bantel, 1992). Trình độ học vấn cao hơn có liên quan đến khả năng xử lý thông tin được cải thiện, xử lý sáng tạo các tình huống hành chính phức tạp và chấp nhận sự mơ hồ. Do đó, các nhà QT có trình độ học vấn cao có nhiều khả năng theo đuổi các CL đổi mới và thể hiện nhận thức và khả năng tiếp thu cao hơn đối với nhu cầu thay đổi CL.

Từ Lý thuyết quản lý cấp trên có thể khẳng định rằng việc áp dụng CLKDTTMT trong tổ chức không chỉ chịu tác động bởi những yếu tố quan trọng từ môi trường bên ngoài (như: Áp lực từ các BLQ) và từ môi trường bên trong (như: Nguồn lực tổ chức) mà còn chịu ảnh hưởng quyết định bởi nhận thức của nhà QT cấp cao. Ảnh hưởng này thể hiện qua 03 khía cạnh: (1) Nhận thức của nhà QT cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa áp lực các BLQ, nguồn lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT. Tương đồng về bối cảnh môi trường bên ngoài và bên trong giữa các tổ chức nhưng mỗi tổ chức lựa chọn cho mình một mức độ áp dụng CLKDTTMT khác nhau và điều này được giải thích bởi sự khác biệt trong nhận thức của nhà QT cấp cao về lợi ích và rủi ro của CLKDTTMT do sự khác biệt về các giá trị cá nhân ; (2) Từ mối quan hệ trung gian này, nhận thức nhà QT cấp cao chịu tác động bởi áp lực từ các BLQ và nguồn lực tổ chức để theo đuổi cách tiếp cận MT với vai trò là người đứng đầu DN có nhiệm vụ lựa chọn loại hình CLKDTTMT; và (3) Nhận thức của nhà QT cấp cao đóng vai trò quyết định trong triển khai thành công CLKDTTMT thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi về nguồn lực, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và cấu trúc tổ chức để triển khai CLKDTTMT.

1.3. Phát triển mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

1.3.1. Mô hình nghiên cứu



Hình 1.2: Mô hình nghiên cứu

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Dựa trên các học thuyết: bên liên quan, thể chế, dựa trên nguồn lực và quản lý cấp cao kết hợp với các khoảng trống nghiên cứu đã được chỉ ra trong phần tổng quan thuộc phần mở đầu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam dựa trên cách tiếp cận: *"Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam"*. Trong đó:

- Các biến đóng vai trò là Biến độc lập bao gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước và nước ngoài, Áp lực từ ĐTCT, Áp lực từ người LĐ, Áp lực từ KH tại thị trường XK, và Nguồn lực tổ chức. Tất cả các biến độc lập đều là biến bậc 1.

- Biến chỉ đóng vai trò là Biến phụ thuộc duy nhất trong mô hình là CLKDTTMT. Đây là biến bậc 2 được tạo thành từ các biến bậc 1: CL thiết kế xanh, CL thu mua xanh, CL vận hành xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh.

- Biến vừa đóng vai trò là Biến độc lập, vừa đóng vai trò là Biến phụ thuộc trong mô hình là Cam kết của nhà QT cấp cao và là dạng biến bậc 1, đại diện cho Nhận thức nhà QT cấp cao về bảo vệ MT. Cam kết của nhà QT cấp cao đóng vai trò là biến phụ thuộc khi nhận ảnh hưởng từ các Biến độc lập: Áp lực từ cơ quan QL trong nước và nước ngoài, Áp lực từ ĐTCT, Áp lực từ người LĐ, Áp lực từ KH tại thị trường XK, và Nguồn lực tổ chức. Trong khi đó, Cam kết của nhà QT cấp cao là Biến độc lập khi tác động đến Biến phụ thuộc CLKDTTMT.

- Từ các mối quan hệ ở trên, mô hình nghiên cứu cũng quan tâm tới vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong các mối quan hệ giữa các Biến độc lập còn lại và Biến phụ thuộc duy nhất CLKDTTMT.

- Cuối cùng, mô hình nghiên cứu xem xét cả Biến kiểm soát các đặc điểm nhân khẩu học Nhà QT cấp cao ảnh hưởng tới mức độ cam kết của Nhà QT cấp cao về MT và Biến kiểm soát các đặc điểm DN ảnh hưởng tới mức độ đầu tư cho CLKDTTMT.

Bảng 1.4: Định nghĩa các yếu số trong mô hình nghiên cứu

STT	Yếu tố	Định nghĩa
1	**Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước**	"là áp lực có tính cưỡng chế thông qua pháp luật của các cơ quan quản lý nhà nước ở trong nước về môi trường để quản lý và điều chỉnh hành vi sản xuất và kinh doanh của DN theo hướng thân thiện với môi trường" (Henriques & Sharma, 2005)
2	**Áp lực từ người lao động**	"là áp lực được gây ra bởi người làm việc cho DN theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của DN, thể hiện thông qua đối thoại với DN để yêu cầu một môi trường làm việc xanh và hạn chế phát thải ra môi trường" (Henriques & Sharma, 2005).
3	**Áp lực từ khách hàng nước ngoài**	**"l**à áp lực từ các tổ chức/cá nhân ở nước ngoài mua sản phẩm của DN phản ánh qua việc yêu cầu các yếu tố cấu thành sản phẩm và quy trình sản xuất sản phẩm phải thân thiện môi trường" (Henriques & Sharma, 2005)
4	**Áp lực từ đối thủ cạnh tranh**	"là áp lực gây ra bởi các tổ chức cung ứng sản phẩm tương đồng với DN phản ánh thông qua việc không ngừng đổi mới sản phẩm/dịch vụ và quy trình theo hướng thân thiện môi trường để thu hút KH, từ đó gây ra sức ép buộc DN có những thay đổi tương tự hoặc vượt trội" (Shubham & cộng sự, 2018)
5	**Nguồn lực tổ chức**	"Nguồn lực bao gồm tất cả những gì DN sở hữu, cụ thể là các tài sản hữu hình và vô hình gắn liền với DN" (Wernerfelt (1984), trích trong Phan Thanh Tú (2019)).
6	**Cam kết nhà quản trị cấp cao**	"là mức độ cam kết, hỗ trợ và vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý cấp cao trong việc theo đuổi mục tiêu bảo vệ môi trường và triển khai các thực hành môi trường trong doanh nghiệp" (Katsikeas & cộng sự, 2016)
7	**Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường**	"tích hợp yếu tố bảo vệ môi trường vào trong các chức năng của chuỗi giá trị của một đơn vị kinh doanh CL (SBU) cụ thể nhằm tạo ra LTCT cho đơn vị kinh doanh CL đó nhằm hướng tới cung ứng các giá trị môi trường vượt trội hơn cho tập KH nhạy cảm về sinh thái so với các ĐTCT trên cùng thị trường đồng thời tạo ra giá trị gia tăng cho DN" (phát triển từ quan điểm của Banerjee (2001))

1.3.2. Các giả thuyết nghiên cứu

1.3.2.1. Ảnh hưởng của áp lực các bên liên quan tới CLKDTTMT của DN

Áp lực từ các BLQ là một yếu tố bên ngoài có tác động quan trọng tới việc áp dụng CLKDTTMT của DN và có nền tảng vững chắc từ Thuyết bên liên quan và Thuyết thể chế. DN thực hiện hành vi MT vì nhu cầu và áp lực từ các BLQ nhằm đạt được tính hợp pháp xã hội (Baah & cộng sự, 2021; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Bıçakcıoğlu, 2018; Dubey & cộng sự, 2019; Jiao & cộng sự, 2020; Kitsis & Chen, 2021; Shubham & cộng sự, 2018). Mọi hành vi đi ngược lại nhu cầu và mong muốn của BLQ có thể phải đối mặt với làn sóng tẩy chay và làm giảm giá trị thương hiệu của DN (Kitsis & Chen, 2021). Nghiên cứu của Baah & cộng sự (2021) khẳng định cả Áp lực từ nhóm BLQ tổ chức (KH, Người LĐ, Cổ đông, Nhà cung ứng) và Áp lực từ nhóm BLQ quản lý (Chính quyền, Hiệp hội thương mại, Công đoàn, Truyền thông) đều ảnh hưởng tới áp dụng Thực hành sản xuất xanh. Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024) xác nhận vai trò của Mức độ cạnh tranh và Áp lực từ truyền thông đại chúng tới Phát triển xuất khẩu BV của các DN dệt may Việt Nam. Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025) xác nhận vai trò của Áp lực từ cộng đồng địa phương đối với Đổi mới sáng tạo sinh thái của các DN XK dệt may Việt Nam thông qua Danh tiếng của DN. Đỗ Thị Bình (2020) xác nhận vai trò của BLQ xã hội tới theo đuổi CL XK xanh. Tuy nhiên không phải tất cả các BLQ đều có thể gây áp lực hiệu quả lên hành vi MT của DN. Henriques & Sharma (2005) xác nhận vai trò trực tiếp của BLQ quản lý và các BLQ sơ cấp (KH, người LĐ, nhà cung ứng, cổ đông) đối với hành vi MT của DN. Các cơ quan quản lý (QL) sẽ sử dụng CL đe dọa rút nguồn lực trong khi các BLQ sơ cấp sẽ yêu cầu điều kiện sử dụng với nguồn lực để áp đặt yêu cầu sinh thái. Shubham & cộng sự (2018) bổ sung các cơ quan QL và ĐTCT vào nhóm các BLQ sơ cấp với mối quan hệ chính thức và tác động trực tiếp đến lợi ích kinh tế của DN. Ngược lại, các BLQ thứ cấp như: cộng đồng, các tổ chức phi chính phủ, truyền thông đại chúng không có mối quan hệ chính thức với DN, do đó rất khó để gây áp lực lên DN bằng nguồn lực và lợi ích kinh tế để họ theo đuổi CLKDTTMT, điều này được khẳng định trong nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020). Gắn với bối cảnh các DN XK may mặc Việt Nam, là ngành gây ô nhiễm MT nghiêm trọng do đó chịu sự giám sát chặt chẽ của cơ quan QL trong nước. Thị trường XK chủ đạo của các DN là các quốc gia phát triển như Hoa Kỳ, Liên minh châu Âu…nơi mà KH đề cao bảo vệ MT và gây sức ép lên các DN XK. Thêm vào đó, các ĐTCT đến từ các quốc gia: Trung Quốc, Bangladesh là các ĐTCT chính của DN XK may mặc Việt Nam đang không ngừng nâng cấp CLKDTTMT để thu hút KH, từ đó đe dọa vị thế XK của may mặc Việt Nam. Cuối cùng, với đặc thù thâm dụng lao động, công nghệ lạc hậu và những hệ lụy của ô nhiễm MT trong sản xuất may mặc của các DN XK may mặc Việt Nam lên sức khỏe của người LĐ, họ sẽ gây sức ép lên DN để bảo vệ bản thân và cộng đồng.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H1- Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H2- Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H3- Áp lực từ khách hàng nước ngoài ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H4- Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

1.3.2.2. Ảnh hưởng của nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT của DN

Wernerfelt (1984) phân loại dựa trên hình thái vật chất, chia thành nguồn lực hữu hình (vật chất, tài chính, nhân sự, tổ chức) và nguồn lực vô hình (công nghệ, danh tiếng, bí quyết). Barney (1991) đề xuất ba nhóm nguồn lực chính: (i) nguồn lực vật chất gồm công nghệ, cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và nguyên liệu; (ii) nguồn lực con người bao gồm kinh nghiệm, trí tuệ, các mối quan hệ và đặc tính cá nhân của nhà quản lý, nhân viên; (iii) nguồn lực tổ chức như cấu trúc báo cáo, hệ thống kế hoạch, cơ chế kiểm soát – phối hợp và quan hệ nội bộ cũng như với bên ngoài. Từ thuyết dựa trên nguồn lực, nguồn lực tổ chức với các đặc điểm: có giá trị, hiếm, khó bắt chước là nền tảng tạo ra các năng lực và LTCT, từ đó phản ánh tính hiệu quả trong triển khai CLKDTTMT (Begum & cộng sự, 2023; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Leonidou & cộng sự, 2017; Leonidou & cộng sự, 2015; Mishra & Yadav, 2021; Jiao & cộng sự, 2020). Do đó, nguồn lực tổ chức là yếu tố bên trong quan trọng nhất ảnh hưởng tới CL và cần được quan tâm khi nhắc tới các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT. Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) xác nhận Nguồn lực tài chính và Cam kết nhà QT cấp cao là những nguồn lực cụ thể ảnh hưởng tới theo đuổi CLKD XK xanh, trong khi Begum & cộng sự (2023) khẳng định vai trò của Vốn tri thức xanh. Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024) xác nhận vai trò của Vốn nhân lực và Văn hóa nhân văn đối với Phát triển xuất khẩu BV của các DN dệt may Việt Nam. Phạm Anh Nguyên (2022) khẳng định Sự hỗ trợ từ tổ chức và Chất lượng nguồn nhân lực đối với đổi mới xanh. Leonidou & cộng sự (2017) với cách tiếp cận Nguồn lực tổng thể khẳng định vai trò quan trọng của nguồn lực nói chung với việc theo đuổi CLKD xanh trong các DN nhỏ. Jiao & cộng sự (2020) cho rằng việc áp dụng CLKD môi trường đòi hỏi mức độ tiêu tốn tài nguyên đáng kể. Hơn nữa, kết quả của quá trình này thường không chắc chắn và khó đạt được trong ngắn hạn. Do đó, việc theo đuổi CLKD môi trường đặt ra yêu cầu cao đối với nguồn lực sẵn có của DN. Khi có đủ tài nguyên, DN sẽ có xu hướng sẵn sàng và tự tin hơn trong việc triển khai CLMT. Ngược lại, trong điều kiện tài nguyên hạn chế, DN thường do dự và ưu tiên sử dụng nguồn lực cho các hoạt động hiện tại nhằm duy trì lợi nhuận và đảm bảo sự tồn tại. Với các DN XK may mặc Việt Nam, do sự thiếu hụt nguồn lực, đặc biệt là đội ngũ chuyên gia thiết kế xanh, dẫn tới mức độ áp dụng CLKDTTMT chủ yếu ở mức bị động, tập trung vào quản trị thu mua xanh và sản xuất xanh.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất giả thuyết:

H5- Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

1.3.2.3. Ảnh hưởng của cam kết nhà quản trị cấp cao tới CLKDTTMT của DN

Vai trò của nhà QT cấp cao đóng vai trò quyết định đối với việc theo đuổi CLKDTTMT vì họ là người chịu trách nhiệm cao nhất cho tổ chức, quyết định loại hình CLMT mà DN áp dụng và mức độ cam kết nguồn lực. Ttrong khi đó, Áp lực BLQ và tính sẵn có của Nguồn lực chỉ đóng vai trò điều kiện. Vai trò của Nhà QT cấp cao có thể phản

ánh như là một BLQ trung tâm thể hiện qua Thái độ, quan điểm và nhận thức về vấn đề MT (Đỗ Thị Bình, 2020) hoặc là một nguồn lực có giá trị và khan hiếm thể hiện qua Cam kết nhà QT cấp cao ((Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Phạm Anh Nguyên, 2022). Đỗ Thị Bình (2020) cho rằng động lực chính đằng sau ứng dụng CLKDTTMT là Thái độ và quan điểm, nhận thức của nhà QT đến các vấn đề MT. Điều này là do nhà QT cấp cao phải chịu trách nhiệm về: (1) thiết lập mục tiêu, chính sách và thủ tục để tiếp cận vấn đề sinh thái chủ động hơn, và việc tiếp cận này đòi hỏi khoản đầu tư đáng kể vào cả nguồn lực và năng lực; (2) nuôi dưỡng các giá trị trong tổ chức tạo điều kiện thuận lợi cho các hành động liên quan đến vấn đề MT như: thu thập thông tin liên quan đến MT từ thị trường nước ngoài, khuyến khích sự quan tâm về sinh thái giữa các nhân viên và đáp ứng hiệu quả nhu cầu SP sinh thái của người mua nước ngoài; (3) chú trọng đến yếu tố MT trong các quy trình KD chính (phát triển SP mới, sản xuất…) để tạo được DN định hướng MT; và (4) điều phối và ủng hộ các sáng kiến MT bằng cách chỉ định đúng người để giám sát, đào tạo và thúc đẩy nhân viên có ý thức MT hơn qua hỗ trợ và thưởng kịp thời. Peng & Liu (2016) cho rằng Nhận thức MT của nhà quản lý, một biểu hiện cụ thể của nhận thức quản lý, là một trong những động lực chính thúc đẩy hoạt động đổi mới sinh thái của DN. Theo đó, Nhận thức MT của nhà quản lý được chia thành hai loại: Nhận thức về rủi ro MT và Nhận thức về chi phí - lợi ích MT. Nhận thức về rủi ro MT phản ánh mức độ nhận biết của nhà quản lý về các tác động tiêu cực mà DN gây ra cho MT, tức là liên quan đến đạo đức MT của người quản lý. Trong khi đó, Nhận thức về chi phí - lợi ích MT phản ánh hiểu biết của nhà quản lý về khả năng tiết kiệm chi phí và/hoặc tăng lợi nhuận từ việc thực hiện các thực hành MT tốt hơn, thể hiện động cơ tìm kiếm lợi nhuận. Dai & cộng sự (2014) cho rằng, để thực sự theo đuổi mục tiêu xuất sắc về MT, ban lãnh đạo cấp cao phải có cam kết mạnh mẽ. Vai trò kết nối bên ngoài của lãnh đạo cấp cao có ảnh hưởng đáng kể đến các dự án MT thông qua việc tạo được cam kết từ nhân viên. Những tấm gương mà lãnh đạo cấp cao thể hiện có thể ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong những tình huống đạo đức không rõ ràng hoặc mơ hồ. Trên thực tế, thiếu sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo cấp cao là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến thất bại của các hoạt động quản lý MT. Các nhà QT cấp cao tại các DN XK may mặc Việt Nam nhận thức rõ lợi ích tiềm năng của CLKDTTMT xuất phát từ nhu cầu ngày càng gia tăng về SP thân thiện MT từ các thị trường XK chủ đạo, từ đó tạo điều kiện áp dụng CLKDTTMT một cách rộng rãi.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất giả thuyết:

H6- Cam kết của nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng thuận chiều tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

1.3.2.4. Ảnh hưởng của Áp lực các bên liên quan tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về môi trường

Với vai trò là người chịu trách nhiệm cao nhất cho tổ chức, các nhà QT cấp cao phải nghĩ cho lợi ích của tổ chức khi chịu tác động từ Áp lực các BLQ, do đó Áp lực từ các BLQ có tác động tới giá trị, nhận thức và cam kết của nhà QT cấp cao về MT. Đặc biệt là các BLQ sơ cấp, vốn có mối quan hệ chính thức và sự phụ thuộc về nguồn lực, lợi ích kinh tế từ phía DN. Jiao & cộng sự (2020) cho rằng Áp lực từ các BLQ có thể ảnh hưởng đến nhận thức

của nhà quản lý. Nếu các nhà quản lý có nhận thức tích cực đối với Vận hành BV, thì những nhận thức tích cực đó sẽ càng được củng cố khi có áp lực MT cao từ các BLQ. Mức độ áp lực cao từ các BLQ sẽ khiến DN hình thành nhận thức rằng việc áp dụng vận hành BV không chỉ giúp họ tránh được các hình phạt và hậu quả tiêu cực từ các BLQ, ví dụ như: các hình phạt và suy giảm uy tín thương hiệu, mà còn giúp DN thu được nhiều lợi ích hơn từ các BLQ như: gia tăng doanh số và lợi nhuận. Ngược lại, nếu các nhà quản lý có nhận thức tiêu cực đối với vận hành BV, thì nhận thức của họ có thể thay đổi khi Áp lực từ các BLQ ở mức cao. Cụ thể hơn, những nhận thức tích cực được hình thành từ phía các BLQ có thể làm giảm bớt hoặc trung hòa những nhận thức tiêu cực của nhà quản lý, và từ đó chuyển đổi những nhận thức tiêu cực thành tích cực. Kitsis & Chen (2021) thì cho rằng nhận thức và lập trường đạo đức của lãnh đạo cấp cao đối với MT có thể quyết định các hành động khác nhau đối với cùng một loại áp lực, quan trọng hơn cả bản chất của áp lực đó. Từ những phân tích ở trên, có thể khẳng định rằng Áp lực từ các BLQ có tác động tới Cam kết của nhà QT cấp cao về MT, tuy nhiên tùy thuộc vào tính cách, kinh nghiệm, các đặc điểm nhân khẩu học của Nhà QT cấp cao dẫn tới mức độ cam kết trong bảo vệ MT là khác nhau. Gắn với bối cảnh các DN XK may mặc Việt Nam, tác động của áp lực từ các BLQ tới CLKDTTMT đã được luận giải qua mục 1.3.2.3, tuy nhiên được thể hiện qua vai trò quyết định của nhà QT cấp cao.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H7- Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về MT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H8- Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về MT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H9- Áp lực từ khách hàng nước ngoài ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về MT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H10- Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về MT của các DN XK may mặc Việt Nam.

1.3.2.5. Ảnh hưởng của Nguồn lực tổ chức tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về môi trường

Có rất ít nghiên cứu trong giai đoạn từ 2015 đến này thảo luận về mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và Cam kết của nhà QT cấp cao về MT, ngoại trừ nghiên cứu của jiao & cộng sự (2020). Trong đó nhóm tác giả cho rằng, Nhận thức của nhà quản lý phụ thuộc vào mức độ sẵn có của nguồn lực. Khi có nguồn lực đầy đủ, DN có thể áp dụng vận hành BV với các mục tiêu tham vọng hơn, chẳng hạn như tiếp cận các công nghệ MT tiên tiến hơn, nâng cao kỹ năng và tích lũy kinh nghiệm. Với nguồn lực đầy đủ và năng lực MT tiên tiến, DN có thể đạt được hiệu quả MT cao hơn, từ đó góp phần tạo ra LTCT và cải thiện hiệu quả KD. Do đó, các nhà quản lý trong những DN có nguồn lực dồi dào sẽ có xu hướng hình thành nhận thức tích cực hơn về Vận hành BV. Ngược lại, nếu DN không có đủ nguồn lực, họ sẽ phải đầu tư nhiều thời gian và tài chính để tìm kiếm các nguồn lực cần thiết từ bên ngoài nhằm hỗ trợ việc áp dụng Vận hành BV. Vì vậy, các nhà quản lý trong các DN này rất có thể sẽ có nhận thức tiêu cực đối với Vận hành bền vững, do việc áp dụng Vận hành BV sẽ làm tăng đáng kể chi phí và gánh nặng

tài chính. Hơn nữa, lợi ích kinh tế của việc áp dụng Vận hành BV thường không chắc chắn và khó đạt được trong ngắn hạn, điều này càng làm gia tăng nhận thức tiêu cực của các nhà quản lý. Đối với các DN XK may mặc Việt Nam, do phần lớn các DN có quy mô vừa và nhỏ với sự hạn chế về nguồn lực do đó các nhà QT cấp cao thường lo ngại về những rủi ro mà áp dụng CLKDTTMT ở mức độ đầu tư lớn có thể gây ra, từ đó các nhà QT cấp cao thường có nhận thức cẩn trọng hơn trong áp dụng CLKDTTMT, thường là ở mức độ đáp ứng đủ yêu cầu của các BLQ.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H11- Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết của nhà quản trị cấp cao về MT của các DN XK may mặc Việt Nam.

1.3.2.6. Vai trò trung gian của cam kết nhà quản trị cấp cao

-Vai trò trung gian của Cam kết nhà quản trị cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các bên liên quan và CLKDTTMT của DN:

Từ các giả thuyết H7, H8, H9, H10 giả định rằng Áp lực từ các BLQ sơ cấp: Cơ quan QL trong nước, ĐTCT, Người LĐ, KH nước ngoài với đặc điểm có mối quan hệ chính thức, sự phụ thuộc nguồn lực, và lợi ích với DN sẽ có tác động thuận chiều và trực tiếp lên Cam kết của Nhà QT cấp cao là những người chịu trách nhiệm cao nhất và phải quan tâm tới lợi ích của DN, và giả thuyết H6 giả định rằng Cam kết của nhà QT cấp cao ảnh hưởng thuận chiều và trực tiếp lên CLKDTTMT với vai trò quyết định. Tác giả cho rằng, Cam kết của nhà QT cấp cao sẽ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam. Điều này có luận cứ vững chắc từ Thuyết quản lý cấp cao khi cho rằng kinh nghiệm, tính cách và các đặc điểm nhân khẩu học của Nhà QT cấp cao sẽ quyết định tới nhận thức và cam kết của Nhà QT cấp cao về các vấn đề MT. Tương đồng về áp lực BLQ và quy mô nguồn lực có thể không dẫn tới sự tương đồng trong cách áp dụng CLKD môi trường là do nhận thức và cam kết của Nhà QT cấp cao đối với bảo vệ MT có sự khác biệt. Một số ít nghiên cứu khẳng định vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ Áp lực BLQ và áp dụng CLMT trong giai đoạn từ năm 2015 đến nay như: Dubey & cộng sự (2019); Jiao & cộng sự (2020); Kitsis & Chen (2021). Do đó, cần thêm nghiên cứu để làm rõ vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp cụ thể và áp dụng CLKDTTMT. Thực tiễn tại các DN XK may mặc Việt Nam cũng cho thấy, DN có quy mô lớn hơn có thể áp dụng CLKDTTMT bị động trong khi DN có quy mô nhỏ hơn có thể áp dụng CLKDTTMT chủ động hơn theo hướng tuần hoàn mặc dù cả hai đều tương đồng về những sức ép từ BLQ và xếp loại DN quy mô lớn (Báo Cáo Thường Niên Công Ty Cổ Phần Dệt May-Đầu Tư-Thương Mại Thành Công, 2024; Báo Cáo Thường Niên Tổng Công Ty May 10-Công Ty Cổ Phần, 2024), do đó cần kiểm định vai trò trung gian của cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa áp lực từ các BLQ và CLKDTTMT.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H12- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực và trực tiếp giữa Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H13- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực và trực tiếp giữa Áp lực từ người lao động và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H14- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực và trực tiếp giữa Áp lực từ khách hàng nước ngoài và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

H15- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực và trực tiếp giữa Áp lực từ đối thủ cạnh tranh và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

-Vai trò trung gian của Cam kết nhà quản trị cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và CLKDTTMT của DN:

Từ giả thuyết H11 giả định vai trò của Nguồn lực tổ chức tác động lên nhận thức và cam kết của nhà QT cấp cao về MT, và giả thuyết H6 giả định vai trò tiên quyết của Cam kết nhà QT cấp cao với triển khai CLKDTTMT. Tác giả đề xuất giả thuyết về vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT. Giả thuyết này cũng có luận cứ vững chắc từ Thuyết quản lý cấp trên khi cho rằng Nguồn lực tổ chức dồi dào có thể ảnh hưởng tích cực tới nhận thức của Nhà QT cấp cao về MT nhưng mức độ cam kết của Nhà QT cấp cao về nguồn lực còn phụ thuộc vào kinh nghiệm, tính cách và các đặc điểm nhân khẩu học của nhà QT cấp cao. Có rất it nghiên cứu thảo luận về vai trò trung gian của Nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và Áp dụng CLKD môi trường, ngoại trừ nghiên cứu của Jiao & Cộng sự (2020). Trong đó nhóm tác giả cho rằng, nếu các nhà quản lý cho rằng việc phân bổ nguồn lực vào áp dụng Vận hành BV sẽ mang lại những lợi ích kỳ vọng, chẳng hạn như cải thiện hiệu quả MT và hiệu quả kinh tế, họ sẽ có xu hướng áp dụng. Ngược lại, nếu họ nhận thấy rằng việc áp dụng Vận hành BV có thể dẫn đến các kết quả tiêu cực, họ sẽ ngần ngại đầu tư nguồn lực cho hoạt động này. Thay vào đó, các nhà quản lý sẽ đầu tư nguồn lực vào những hoạt động hiện tại đã được xác nhận là mang lại LTCT bền vững, hoặc vào những hoạt động có thể tạo ra lợi ích. Thực tiễn tại các DN XK may mặc Việt Nam cho thấy hai DN đều có xếp loại DN quy mô lớn, tương đồng về áp lực từ các BLQ nhưng mức độ áp dụng CLKDTTMT khác nhau (Báo Cáo Thường Niên Công Ty Cổ Phần Dệt May-Đầu Tư-Thương Mại Thành Công, 2024; Báo Cáo Thường Niên Tổng Công Ty May 10-Công Ty Cổ Phần, 2024), do đó cần kiểm định vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và CLKDTTMT.

Từ những luận cứ này, tác giả đề xuất giả thuyết:

H16- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ tích cực và trực tiếp giữa Nguồn lực tổ chức và áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Trong chương này, tác giả đã hệ thống hóa một số lý thuyết có liên quan tới Chiến lược môi trường, Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường, các yếu tố cấu thành Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường. Thêm vào đó, tác giả đề cập tới các lý thuyết giải thích cho hành vi áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường thông qua: Thuyết bên liên quan, Thuyết thể chế, Thuyết dựa trên nguồn lực, và Thuyết quản lý cấp trên. Từ đó, tác giả nhấn mạnh tới các yếu tố nổi bật và quan trọng ảnh hưởng tới việc theo đuổi chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường trong doanh nghiệp bao gồm: Áp lực từ các bên liên quan, Nguồn lực tổ chức, và giá trị/nhận thức của nhà quản trị cấp cao. Kết hợp với tổng quan các công trình nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm có liên quan tới các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp và đánh giá các khoảng trống nghiên cứu trong phần mở đầu, từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

CHƯƠNG 2: BỐI CẢNH VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Giới thiệu bối cảnh nghiên cứu

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của ngành dệt may Việt Nam

Dệt may là một trong những hoạt động có từ xưa nhất của con người. Sau thời kỳ nguyên thủy lấy da thú che thân, từ khi biết canh tác, loài người đã bắt chước thiên nhiên đan lát các thứ cỏ cây làm thành nguyên liệu. Theo các nhà khảo cổ thì sợi lanh (flax) là nguyên liệu dệt may đầu tiên của con người. Sau đó sợi len xuất hiện ở vùng Lưỡng Hà (Mésopotamia) và sợi bông (cotton) ở ven sông Indus (Ấn Độ). Trong thời kỳ cổ đại, dệt may cũng tuỳ thuộc vào thổ nhưỡng và sinh hoạt kinh tế: các dân tộc sống về chăn nuôi dùng len (Lưỡng Hà, Trung Đông và Trung Á), vải lanh phổ biến tại Ai Cập và miền Trung Mỹ, vải bông tại Ấn Độ và lụa (tơ tằm) tại Trung Quốc. Trong nhiều thế kỷ, Trung Quốc là nước duy nhất sản xuất và xuất khẩu lụa và tơ tằm. Con Đường Tơ Lụa (Silk Route), còn được truyền tụng đến ngày nay, không chỉ là địa bàn của các nhà buôn mà còn mở đường cho các luồng giao lưu văn hoá, nghệ thuật, tôn giáo, và cả các cuộc viễn chinh binh biến.

Đối với ngành dệt may Việt Nam, sự phát triển của ngành có thể phân thành 3 giai đoạn chính: giai đoạn trước năm 1986, giai đoạn từ 1986 đến 1997, và giai đoạn từ 1998 đến nay. Trước năm1986, sau khi hoà bình được lập lại vào năm 1954, Miền Bắc được hoàn toàn giải phóng và có điều kiện phát triển kinh tế chi viện Miền Nam đấu tranh chống đế quốc, thống nhất đất nước. Thời kỳ này, ngành dệt may Việt Nam đã được Nhà nước quan tâm tạo điều kiện đầu tư phát triển. Với sự giúp đỡ của các nước anh em, Việt Nam đã cải tạo và xây mới một loạt nhà máy có công suất lớn như: Dệt 8-3, Dệt kim Đông Xuân, May 10… Năm 1975, sau khi đất nước hoàn toàn thống nhất, ngành dệt may lại có thêm cơ hội phát triển khi được bổ sung đội ngũ thợ lành nghề của các làng nghề trải dài từ miền Trung vào miền Nam. Hàng loạt nhà máy mới được đầu tư xây dựng như: Sợi Huế, Sợi Nha Trang, May Việt Tiến, May Nhà Bè.

Giai đoạn từ năm 1986 đến 1997: Trước năm 1990, do Việt Nam chỉ quan hệ với các nước xã hội chủ nghĩa nên phần lớn sản phẩm dệt may được tiêu thụ trong nước và xuất khẩu sang các nước Đông Âu. Khi thị trường tại các nước Đông Âu sụp đổ, cũng như việc Việt Nam chuyển đổi nền kinh tế từ kế hoạch hoá tập trung sang kinh tế thị trường đã khiến cho các doanh nghiệp (phần lớn là doanh nghiệp nhà nước) gặp không ít khó khăn. Trong giai đoạn này, còn có những điểm đáng chú ý khác nữa là chính sách vĩ mô của Nhà nước đối với nền kinh tế quốc dân nói chung và ngành dệt may Việt Nam nói riêng như: Luật đầu tư nước ngoài vào Việt Nam và Việt Nam ra nước ngoài được ban hành là điều kiện tiên quyết cho phát triển kinh tế. Chính phủ đã có những chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài đã khiến cho ngành dệt may thu hút được một lượng vốn lớn. Hình thức đầu tư chủ yếu là đầu tư trực tiếp (FDI), theo mô hình liên doanh. Yếu tố trên tạo điều kiện cho các doanh nghiệp dệt may có

cơ hội tiếp cận với công nghệ tiên tiến, hiện đại, phương thức quản lý KD mới; Cùng với đà tăng trưởng nhanh chóng, ngành dệt may đã mở rộng thị trường xuất khẩu. Với chủ trương chính sách đa phương hoá, đa dạng hoá, không chỉ quan hệ với các nước xã hội chủ nghĩa, các nước Đông Âu, mà còn từng bước thiết lập quan hệ ngoại giao và thương mại với nhiều nước khác trên thế giới. Từ đó mở ra những thị trường mới như EU, Nhật Bản, ASEAN thông qua việc nộp đơn gia nhập WTO (1994), ASEAN (1995), ASEM (1996).

Giai đoạn từ năm 1998 đến nay: Nếu như giai đoạn trước 1998 là quá trình hình thành và định hình ngành công nghiệp dệt may Việt Nam thì giai đoạn này chính là giai đoạn phát triển bằng việc tích cực hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu thông qua các thể chế thương mại song phương và đa phương. Hiệp định thương mại song phương với Hoa Kỳ có hiệu lực vào năm 2001, gia nhập vào Tổ chức Thương mại thế giới vào năm 2006, Hiệp định đối tác thương mại tiến bộ và toàn diện – CPTPP có hiệu lực vào năm 2019, Hiệp định tự do thương mại Việt Nam – EU có hiệu lực vào năm 2020, và khoảng 13 Hiệp định tự do thương mại đã có hiệu lực và 03 hiệp định tự do thương mại đang đàm phán (*Tổng Hợp Các FTA Của Việt Nam Tính Đến Tháng 05 năm 2024*, 2024). Tất cả những yếu tố này đang tạo điều kiện thuận lợi để ngành dệt may Việt Nam đa dạng hóa thị trường, đẩy mạnh xuất khẩu, nâng cao năng lực cạnh tranh để gia tăng giá trị và đóng góp có ý nghĩa vào nền kinh tế quốc dân.

Về quy mô và loại hình các DN của ngành tính đến năm 2024, Việt Nam có khoảng hơn 7.000 doanh nghiệp dệt may. Trong đó, DN ngoài nhà nước hay (doanh nghiệp tư nhân) chiếm hơn 80% trong tổng số DN. Số lượng DN siêu nhỏ, nhỏ và vừa chiếm số lượng rất lớn, cũng chiếm hơn 80% tổng số doanh nghiệp. Thêm vào đó, khoảng hơn 10% là doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), ngành sử dụng 3 triệu lao động, 70% năng lực của ngành dành cho sản xuất. Các số liệu thống kê cũng chỉ ra 70% trong số hơn 3.800 nhà máy dệt sản xuất các sản phẩm may mặc, chỉ có 6% sản xuất sợi, 17% sản xuất vải và 4% là các cơ sở nhuộm (Phạm Bích Ngọc, 2024)

2.1.2. Tình hình xuất khẩu sản phẩm may mặc Việt Nam tại các thị trường trọng điểm

Do luận án nghiên cứu về CLKDTTMT tập trung vào đơn vị KD CL – SBU là SP may mặc XK, do đó tình hình XK SP dệt may của các DN dệt may Việt Nam tập trung vào thị trường XK SP may mặc và chủng loại SP may mặc XK. Cụ thể như sau:

a.Đối với giá trị xuất khẩu sản phẩm may mặc theo thị trường

Theo Bản tin dệt may số Ất Tỵ (2025) của Hiệp hội dệt may Việt Nam, tổng kim ngạch XK hàng dệt may của Việt Nam năm 2024 đạt 43,47 tỷ USD (tăng 10,18% so với năm 2023). Trong đó giá trị XK hàng may mặc đạt 34,36 tỷ USD, giá trị XK xơ sợi đạt 4,4 tỷ USD, và giá trị XK vải đạt 2,8 tỷ USD. Trong bản tin dệt may số Ất Tỵ (2025) của Hiệp hội dệt may Việt Nam công bố giá trị XK SP vải và may mặc theo thị trường năm 2024, tác giả lấy số liệu này để nhận xét cho xu hướng XK theo thị trường đối với SP may mặc vì giá trị XK may mặc vẫn chiếm tỷ trọng lớn nhất

(chiếm khoảng 92,46% tổng giá trị XK vải và may mặc), là xu hướng chủ đạo của XK SP vải và may mặc nói chung. Theo đó, các thị trường XK chủ đạo SP vải và may mặc của Việt Nam có giá trị hơn 1 tỷ USD là: Hoa Kỳ, Liên minh châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, và Canada. Thị trường Hoa kỳ vẫn là thị trường XK vải và may mặc lớn nhất (đạt 16,15 tỷ USD, chiếm 43,61%), Canada là thị trường XK ít nhất trong số các thị trường chủ đạo này với giá trị XK: 1,2 tỷ USD, chiếm khoảng 3,27%.

Bảng 2.1: Giá trị xuất khẩu sản phẩm vải và may mặc theo thị trường

STT	Thị trường	Năm 2024 (nghìn USD)	So với năm 2023 (%)	Tỷ trọng (%)
1	Hoa Kỳ	16.151.794	11,7%	43,61%
2	Liên minh Châu Âu (EU)	4.322.502	12,2%	11,67%
3	Nhật Bản	4.329.172	6,8%	11,69%
4	Hàn Quốc	3.148.628	3,5%	8,5%
5	Trung Quốc	1.326.742	18,5%	3,58%
6	Canada	1.210.777	10,4%	3,27%
7	Thị trường khác	6.388.857		17,25%
Tổng:		37.036.852		100%

(Nguồn: "Bản Tin Dệt May Số Tết Ất Tỵ," 2025)

b. Đối với giá trị xuất khẩu sản phẩm may mặc theo chủng loại sản phẩm

Giá trị XK SP may mặc bên cạnh được xem xét dưới góc độ thị trường XK, còn được xem xét dưới góc độ hành vi tiêu dùng SP vì SP may mặc có chủng loại SP đa dạng. Dựa trên số liệu của Bản tin dệt may số Ất Tỵ (2025) của Hiệp hội dệt may Việt Nam, tác giả đã sàng lọc các mặt hàng may mặc có giá trị XK lớn hơn 2 tỷ USD trong năm 2024. Theo đó, xu hướng tiêu dùng của người tiêu dùng trên thế giới đang tập trung ở các SP may mặc chính: quần, áo thun, áo jacket, áo sơ mi, quần áo trẻ em, và đồ lót. Trong đó, quần có giá trị XK lớn nhất với giá trị 5,87 tỷ USD, chiếm 15,85%. Đồ lót có giá trị XK thấp nhất trong số các mặt hàng XK chủ đạo của DN dệt may Việt Nam trong năm 2024 với giá trị đạt 2,1 tỷ USD, chiếm 5,57%.

Bảng 2.2: Một số chủng loại sản phẩm may mặc xuất khẩu chính của ngành dệt may Việt Nam năm 2024

STT	Mặt hàng	Năm 2024 (nghìn USD)	So với năm 2023 (%)	Tỷ trọng (%)
1	Quần	5.869.353	13,3%	15,85%
2	Áo thun	5.696.168	12,2%	15,38%
3	Áo jacket	5.318.543	(3,6%)	14,36%
4	Áo sơ mi	2.700.748	9,2%	7,29%
5	Quần áo trẻ em	2.635.163	16,5%	7,11%
6	Đồ lót	2.063.095	7,5%	5,57%
8	Sản phẩm may mặc khác	12.755.492		34,44%
Tổng:		37.036.852		100%

(Nguồn: "Bản Tin Dệt May Số Tết Ất Tỵ," 2025)

2.1.3. Các yêu cầu sinh thái đối với sản phẩm may mặc từ một số thị trường xuất khẩu trọng điểm

Với những tác động tiêu cực tới MT sinh thái trong toàn bộ chu kỳ sống của một SP may mặc từ các công đoạn sản xuất sợi, dệt, nhuộm/in, cắt/may và thải bỏ. Các thị trường XK đã yêu cầu các DN sản xuất may mặc Việt Nam phải đáp ứng các yêu cầu về bảo vệ MT nhằm bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng và MT sinh thái. Các yêu cầu sinh thái của các thị trường XK có thể chia làm 2 nhóm: (1) Các yêu cầu sinh thái từ cơ quan QL của thị trường XK; và (2) Các yêu cầu sinh thái từ các đối tác KH nhập khẩu.

2.1.3.1. Các yêu cầu sinh thái từ cơ quan quản lý của thị trường xuất khẩu

Các SP may mặc không thân thiện MT có thể gây ra rủi ro về sức khỏe với người tiêu dùng và làm suy thoái MT của quốc gia nhập khẩu, nơi chúng được thải bỏ. Do đó cơ quan QL của nước nhập khẩu sẽ ban hành quy định để quản lý các SP không thân thiện MT để bảo đảm sự an toàn cho người tiêu dùng và MT tự nhiên. Luận án tập trung làm rõ các yêu cầu sinh thái từ các cơ quan QL của hai thị trường XK may mặc trọng điểm của Việt Nam là Hoa Kỳ và Liên minh châu Âu (EU).

a.Các yêu cầu sinh thái từ cơ quan quản lý của thị trường Hoa Kỳ

Hoa kỳ là quốc gia có kim ngạch nhập khẩu SP vải và may mặc lớn nhất từ Việt Nam trong năm 2024 ("Bản Tin Dệt May Số Tết Ất Tỵ," 2025), do đó cần tìm hiểu các quy định bảo vệ người tiêu dùng và MT từ cơ quan QL Hoa Kỳ nhằm định hướng cho hoạt động sản xuất và XK của các DN may mặc Việt Nam. Các quy định bảo vệ người tiêu dùng và MT đối với SP may mặc nhập khẩu được điều tiết bởi 02 cơ quan cấp liên bang là: (1) Ủy ban An toàn SP tiêu dùng (CPSC - United States Consumer Product Safety Commission); và (2) Cơ quan bảo vệ MT (EPA - United States Environmental Protection Agency). Ngoài ra, mỗi tiểu bang sẽ có các quy định riêng theo hướng chặt chẽ hơn để bảo vệ người tiêu dùng và MT. Cụ thể như sau:

-Quy định từ Ủy ban An toàn sản phẩm tiêu dùng (CPSC):

Đạo luật Cải thiện An toàn SP Tiêu dùng (CPSIA) được ban hành trong năm 2008 của Ủy ban An toàn SP tiêu dùng (CPSC) quy định các chất cụ thể trong các SP dành cho trẻ em, bao gồm quần áo và đồ ngủ của trẻ em. CPSIA đặt ra các giới hạn đối với hàm lượng chì trong các SP của trẻ em. SP dành cho trẻ em được định nghĩa là một SP tiêu dùng được thiết kế chủ yếu dành cho trẻ em từ 12 tuổi trở xuống. Đối với quần áo trẻ em, CPSIA quy định rằng SP dành cho trẻ em, bao gồm quần áo và đồ ngủ, có giới hạn hàm lượng chì là 100 phần triệu (ppm). Ngoài ra, việc sử dụng sơn hoặc chất phủ bề mặt tương tự trên quần áo và đồ ngủ trẻ em không được vượt quá giới hạn hàm lượng chì là 90 ppm (Benson & Reczek, 2016).

-Quy định từ Cơ quan bảo vệ môi trường (EPA):

Đạo luật kiểm soát chất độc hại (TSCA) được ban hành năm 1976 cho phép Cơ quan bảo vệ MT (EPA) quyền yêu cầu báo cáo, lưu giữ hồ sơ và kiểm nghiệm, quyền hạn chế các hóa chất và/hoặc hợp chất. EPA đã ban hành một quy tắc sử dụng quan trọng mới (SNUR) khi sử dụng chất hexabromocyclododecane và chất 1,2,5,6,9,10-hexabromocyclododecane (HBCD) làm chất làm cháy chậm trong hàng dệt tiêu dùng. Quy tắc có hiệu lực từ 23 tháng 11 năm 2015 sẽ yêu cầu những DN may mặc trong nước và nhập khẩu phải thông báo cho EPA ít nhất 90 ngày trước khi bắt đầu hoạt động đó. Thông báo bắt buộc này sẽ tạo cho EPA cơ hội để đánh giá việc sử dụng dự định và nếu phù hợp để ngăn cấm hoặc hạn chế hoạt động đó trước khi xảy ra. Ngoài ra, EPA đang đề xuất để chỉ định ete diphenyl polybromylen (PBDE), được sử dụng làm chất chống cháy, và thuốc nhuộm benzidine, được sử dụng để nhuộm hàng dệt may, là những SNUR. (Benson & Reczek, 2016).

-Quy định cấp tiểu bang:

Bên cạnh các quy định của cơ quan QL liên bang, cũng tồn tại các quy định cấp tiểu bang về bảo vệ an toàn cho người tiêu dùng và MT sinh thái trước các nguy cơ của SP may mặc không thân thiện MT. Trong trường hợp các quy định cấp tiểu bang lỏng lẻo hơn thì các DN phải tuân thủ quy định cấp liên bang, ngược lại phải tuân thủ quy định cấp tiểu bang. Cụ thể như:

+ Chất độc trong quy định về bao bì: Luật mẫu này được soạn thảo lần đầu tiên bởi Hội đồng Giảm nguồn thuộc Liên minh các Thống đốc miền đông bắc Hoa Kỳ (CONEG) vào năm 1989. Luật được soạn nhằm giảm lượng kim loại nặng trong khi đóng gói và các thành phần dùng để đóng gói được bán hoặc phân phối trên khắp Hoa Kỳ. Luật được thiết kế để dần dần loại bỏ việc sử dụng và sự hiện diện của thủy ngân, chì, kim loại độc cadmium và crôm hexavalent trong bao bì. Luật này đã được 19 tiểu bang nhất trí thông qua (Benson & Reczek, 2016).

+ Bang Minnesota cấm bán một số SP nhất định dành cho trẻ em từ 8 tuổi trở xuống (trong đó có SP may mặc) cố tình chứa formaldehyde (phóc-môn) hoặc các thành phần sẽ biến thành formaldehyde (phóc-môn) (Benson & Reczek, 2016).

+ Đạo luật SP an toàn Trẻ em của Bang Washington hạn chế việc bán các SP dành cho trẻ em có hơn 0,009 phần trăm trọng lượng chì; hơn 0.004 phần trăm trọng lượng cadmium nhằm hạn chế Chì, kim loại độc Cadmium trong SP may mặc dành cho trẻ em (Benson & Reczek, 2016).

+ Một số tiểu bang Hoa Kỳ có luật cấm sử dụng các chất chống cháy trong SP may mặc dành cho trẻ em, bao gồm: PentaBDE, OctaBDE, DecaBDE, TCEP và chất tris clorua. Các tiểu bang này bao gồm: Hawaii, Illinois, Maine, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, Oregon, Rhode Island, Vermont và Washington (Benson & Reczek, 2016).

b.Các yêu cầu sinh thái từ cơ quan quản lý của thị trường Liên minh châu Âu

Châu Âu áp dụng Quy định pháp lý phổ biến nhất cho các SP may mặc XK sang EU – Quy định REACH (EC) số 1907/20068 ngày 18/12/2006, cập nhật ngày

01/10/2021. REACH đảm bảo an toàn sức khỏe cho con người và MT ở mức cao bằng cách áp dụng các phương pháp đánh giá độ nguy hại của các chất mà không ảnh hưởng đến lưu thông hóa chất trong thị trường EU. Các tổ chức, cá nhân sản xuất, nhập khẩu, sử dụng hóa chất phải đảm bảo các hóa chất đó không gây hại cho con người và MT. Việc sử dụng các hóa chất trong may mặc bị hạn chế bởi các giới hạn về lượng (mg hoặc kg) hoặc bị cấm hoàn toàn. Quy định này cấm việc sử dụng nhiều loại hóa chất trong quần áo (vải và đồ trang trí). Các hóa chất bị cấm mà đôi khi các DN vẫn sử dụng trong may mặc là:

- Một số loại thuốc nhuộm Azo (Azodyes); Chất chống cháy; Hóa chất chống thấm và chống ố ; Niken10 (trong đồ trang trí và phụ kiện kim loại); Chromium VI11 trong da thuộc (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

- Các hợp chất hữu cơ (Organostannic compounds, đặc biệt là các bộ phận làm bằng polyvinyl clorua - PVC): Các hợp chất organotin, các hợp chất Dioctyltin (DOT) và các hợp chất Dibutyltin (DBT) có thể được sử dụng trong hàng dệt, ví dụ như trong vải có hoa văn in ấn. Tuy nhiên, việc sử dụng chúng bị hạn chế vì chúng có thể gây nguy hiểm cho sức khỏe con người, ức chế hệ thống miễn dịch hoặc gây hại cho sinh sản (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

- Perfluorooctane sulphonate (PFOS) là một chất được sử dụng để làm cho da (và hàng dệt may) có khả năng chống nước và bụi bẩn. Nó là một chất ô nhiễm hữu cơ khó phân hủy (POP) và việc sử dụng nó bị hạn chế ở Châu Âu theo Quy định (EC) số 2019/102112 ngày 20/06/2019 (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

- Quy định EU số 2019/1021, ngày 20/6/2019 cũng cấm các chất ô nhiễm MT nghiêm trọng trong các SP dệt may như Tetrabromodiphenyl ether, Pentabromodiphenyl ether... (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

- Các hợp chất hữu cơ bền: việc sử dụng các hợp chất hữu cơ bền (POPs) cũng bị cấm, mặc dù trong đa số trường hợp không được quy định trong REACH mà được quy định trong Công ước Stockholm (Quy định EU số 2019/1021). POPs đôi khi được sử dụng để làm vải chống nước hoặc chống cháy (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

- Tại một số nước EU có quy định quốc gia bổ sung về các hóa chất cụ thể. Ví dụ: Áo, Phần Lan, Đức; Na Uy và Hà Lan có các quy định cụ thể đối với formaldehyde trong hàng dệt may; Áo, Đan Mạch, Đức và Hà Lan cũng có các quy định cụ thể đối với Pentachlorophenol (PCP); trong khi Đức cũng có các quy định về phân tán thuốc nhuộm trong dệt may; Thụy Sỹ có quy định riêng về hóa chất (ORRChem) (*Thông Tin Xuất Khẩu Vào Thị Trường EU Đối Với Mặt Hàng Dệt May*, 2020).

2.1.3.2. Các yêu cầu sinh thái từ các đối tác khách hàng nhập khẩu

Bên cạnh việc đáp ứng các quy định của cơ quan QL các nước nhập khẩu về một SP may mặc không chứa hoặc hạn chế các chất nguy hại đe dọa tới sức khỏe người tiêu dùng và MT nước nhập khẩu, các DN XK may mặc Việt Nam còn phải đáp ứng các yêu cầu sinh thái từ đối tác KH nhập khẩu vốn khắt khe hơn. Các yêu cầu này không chỉ dừng lại ở hạn chế hoặc cấm sử dụng các chất nguy hại có trong SP may mặc cuối cùng, mà rộng hơn là nguyên liệu và quy trình sản xuất các SP sợi, vải và may mặc phải bền vững. Điều này xuất phát từ áp lực cạnh tranh trong ngành may mặc toàn cầu ngày càng gia tăng buộc các nhãn hàng phải theo đuổi các chứng nhận sản phẩm thời trang BV để nâng cao khả năng cạnh tranh, từ đó yêu cầu các DN XK may mặc Việt Nam phải đạt được các chứng nhận bền vững (BV) có liên quan bao gồm: (1) chứng nhận vật liệu BV; (2) chứng nhận quy trình sản xuất BV; và (3) nhãn sinh thái trên SP (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành Dệt May ở Việt Nam*, 2020). Cụ thể như sau:

a.Chứng nhận vật liệu bền vững:

-Tái chế toàn cầu (Global Recycled Standard-GRS): là một tiêu chuẩn SP dùng để theo dõi và xác minh hàm lượng vật liệu tái chế trong SP cuối cùng, đồng thời đảm bảo các yêu cầu sản xuất nghiêm ngặt. Tiêu chuẩn này áp dụng cho tất cả công ty có sản xuất hoặc KD các SP dán nhãn GRS. GRS bao gồm quá trình gia công, sản xuất, đóng gói, dán nhãn, KD và phân phối SP được làm từ tối thiểu từ 20% vật liệu tái chế.

-Sáng kiến bông tốt hơn (The Better Cotton Initiative-BCI): là một tổ chức phi lợi nhuận toàn cầu và là chương trình BV về bông lớn nhất trên thế giới. Mục đích của BCI là giúp cho việc sản xuất bông toàn cầu trở nên tốt hơn cho những người trồng, cho MT và cho tương lai của ngành. BCI thúc đẩy những cải tiến có thể đo lường được trong trồng bông để giúp hoạt động này bền vững hơn về mặt kinh tế, MT và xã hội.

-Thiết kế tái tạo (Cladle- to- Cladle-C2C): Triết lý của C2C là thiết kế lại, định hình lại hệ thống thiết kế và sản xuất SP truyền thống thành một hệ thống khép kín, trong đó mọi vật liệu đi trong chu trình sử dụng và tái sử dụng liên tục. Để đạt được chứng nhận C2C, các SP cần được đánh giá về hiệu quả MT và xã hội theo 05 hạng mục BV gồm: nguyên liệu BV; tái sử dụng nguyên liệu; quản lý carbon và năng lượng tái tạo; quản trị nước; và công bằng xã hội.

b.Chứng nhận quy trình sản xuất bền vững:

-Không xả chất thải nguy hại (ZDHC): Chương trình ZDHC được khởi xướng năm 2011 nhằm "bảo vệ hành tinh" bằng cách giảm dấu chân hóa chất của ngành công nghiệp trong toàn bộ chuỗi cung ứng. ZDHC đánh giá mức độ nghiêm trọng của mối nguy hại từ việc sử dụng hóa chất, nhận diện rủi ro, phát triển các phương pháp và công cụ, xây dựng nhân thức và giáo dục các bên trong chuỗi cung ứng về sử dụng và quản lý hóa chất có trách nhiệm, và cách thức thay thế hóa chất độc hại bằng các lựa chọn an toàn hơn.

-Higg Index: Higg Index là bộ công cụ tự đánh giá tính BV được phát triển bởi Hiệp hội may mặc BV (Sustainable Apparel Coalition-SAC) để xem xét tác động của sản xuất, thương hiệu và sản phẩm ngành Dệt May. Để đạt được chứng nhận Higg Index, DN cần áp dụng các công cụ sau đây: Công cụ cho SP (Higg Product Tools) giúp các thương hiệu, nhà bán lẻ, nhà sản xuất,… hiểu được tác động MT của trang phục và hàng dệt; Công cụ cho nhà máy (Higg Facility Tools) đo lường các tác động BV đến MT và xã hội tại các cơ sở sản xuất trên khắp thế giới; Công cụ cho nhãn hàng và bán lẻ (Higg Brand and Retail Tool): Nhãn hàng và nhà bán lẻ toàn cầu sử dụng công cụ này để đánh giá tính BV của vòng đời SP, hiệu quả MT và tác động xã hội của chuỗi giá trị.

-bluesign Approved: bluesign là một tiêu chuẩn quốc tế ra đời năm 2000, với mục đích quản lý việc không sử dụng các hóa chất độc hại trong SP, đặc biệt là các SP dệt may. Chứng nhận này thể hiện cho mức độ bảo đảm với người tiêu dùng rằng SP được sản xuất với việc sử dụng tài nguyên có trách nhiệm và tác động tới MT và con người thấp nhất có thể. Các tiêu chí nghiêm ngặt của bluesign cung cấp tất cả thông tin liên quan và đảm bảo tính minh bạch, nhất quán và khả năng truy xuất nguồn gốc của tất cả các bước xử lý nguyên liệu.

-Dệt may hữu cơ toàn cầu (Global Organic Textile Standard-GOTS): GOTS được phát triển để định ra các yêu cầu được công nhận trên toàn thế giới và đảm bảo đặc tính hữu cơ của hàng dệt từ khâu sử dụng hạt giống để trồng bông, quá trình thu hoạch, sử dụng nguyên liệu đảm bảo rằng SP được sản xuất theo đúng nhãn được dán. Để được chứng nhận GOTS thì các SP dệt may phải chứa ít nhất 70% sợi hữu cơ. Tất cả các hóa chất đầu vào như thuốc nhuộm và chất trợ phải đáp ứng các tiêu chí MT và độc tính nhất định. Việc trồng bông không được sử dụng thuốc trừ sâu độc hại và khó phân hủy và phân bón tổng hợp.

-Standard 100 của OEKO-TEX: là một trong những chứng nhận nổi tiếng nhất thế giới dành cho hàng dệt may để kiểm tra chất độc hại. Tiêu chuẩn này thể hiện sự tin tưởng của KH và độ an toàn cao của SP. Việc đánh giá để cấp chứng nhận được tiến hành bởi các viện đối tác OEKO-TEX độc lập trên danh mục tiêu chí mở rộng của OEKOTEX, trong đó, có xem xét đến các chất được quy định và không được quy định nhưng có thể gây hại cho sức khỏe con người. Các tiêu chí bao gồm cấm sử dụng các chất nhuộm azo, formaldehit, các hóa chất độc hại với sức khỏe, và khoảng 100 thông số thử nghiệm và có tính đến mục đích sử dụng của hàng dệt may.

-ISO 14001: là một phần của bộ tiêu chuẩn quốc tế về quản lý MT áp dụng cho tất cả mọi tổ chức DN ở bất cứ nơi đâu. Tiêu chuẩn này giúp đảm bảo cho hoạt động trong ngành Dệt May theo hướng thân thiện với MT, thúc đẩy cải tiến liên tục và BV, cũng như giảm tác động MT từ quá trình sản xuất.

c.Nhãn sinh thái trên sản phẩm:

-bluesign PRODUCTS: Người tiêu dùng ngày càng nhận thức rõ hơn về các vấn đề BV. Họ muốn biết SP đó đến từ đâu, được sản xuất theo cách nào và trong điều kiện lao động thế nào. Các thương hiệu, nhà sản xuất và nhà cung cấp hóa chất trong toàn chuỗi sản xuất ngành Dệt May có thể sử dụng hệ thống bluesign. Nhấn mạnh trọng tâm của hệ thống là người tiêu dùng, hệ thống này cho phép phân tích và chứng nhận về nguyên liệu, thành phần hóa chất, phát thải, tiêu hao năng lượng, nước và xử lý nước thải.

-EU Ecolabel: Hệ thống European Ecolabel cho phép các nhà sản xuất, nhà bán lẻ hoặc nhà cung cấp dịch vụ dùng nhãn "EU Flower" cho mục đích tiếp thị SP của mình trên khắp 27 quốc gia thành viên EU. Hệ thống nhãn sinh thái này khuyến khích áp dụng các thực hành BV trong sản xuất hàng dệt may, bao gồm các hạn chế về lượng đối với phát thải nước thải và các chất độc hại. Việc sử dụng các loại xơ bền vững cũng được khuyến khích mạnh mẽ.

-Thương mại công bằng (Fairtrade): là một nhãn đạo đức được công nhận rộng rãi. Nhãn cho biết các thành phần của SP được sản xuất bởi các tổ chức nông dân quy mô nhỏ đáp ứng các tiêu chuẩn xã hội, kinh tế và MT của Fairtrade. Các tiêu chí yêu cầu bao gồm bảo vệ MT, quyền của người LĐ, khoản thưởng Fairtrade để hỗ trợ người sản xuất đầu tư các dự án KD hoặc dự án cộng đồng. Mục đích chính của Fairtrade là giúp đỡ và hỗ trợ những trang trại quy mô nhỏ - một trong những nhóm yếu thế nhất thế giới.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thiết kế nghiên cứu và quy trình nghiên cứu

a.Thiết kế nghiên cứu

Với mục tiêu nghiên cứu là nghiên cứu thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam điển hình và đánh giá tác động của các yếu tố tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, tác giả đã sử dụng cách tiếp cận hỗn hợp gồm 03 phương pháp: Phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng để triển khai nghiên cứu. Trong đó, phương pháp nghiên cứu tình huống được sử dụng để làm rõ thực tiễn CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam điển hình, từ đó cung cấp các bằng chứng thực tiễn khái quát về CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung. Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để tiền thẩm định bảng hỏi thông qua phỏng vấn chuyên gia nhằm bổ sung, điều chỉnh thang đo phục vụ cho nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định lượng là phương pháp nghiên cứu chính sử dụng trong luận án. Luận án sử dụng các phương pháp nghiên cứu định lượng hiện đại, cập nhật, được công nhận và áp dụng rộng rãi trên thế giới, bao gồm: kiểm định Common Method Variance (CMV), kiểm định mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc, và kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát thông qua One-way Anova.

Kết quả nghiên cứu sẽ phản ánh thực tiễn CLKDTTMT và mức độ tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài nổi bật thông qua các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam. Trên cơ sở đó định hướng các hàm ý quản trị và chính sách cho các DN XK may mặc Việt Nam, các cơ quan QL nhà nước và các tổ chức có liên quan nhằm tạo điều kiện cho các DN XK may mặc Việt Nam áp dụng hiệu quả CLKDTTMT, từ đó giúp cải thiện hiệu suất MT trong toàn bộ vòng đời SP may mặc, nâng cao khả năng cạnh tranh cho các DN XK may mặc, mở rộng thị trường XK và gia tăng lợi nhuận.

b. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án bao gồm 6 bước (hình 2.1), cụ thể như sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu. Vấn đề nghiên cứu chính là đo lường ảnh hưởng của các yếu tố tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

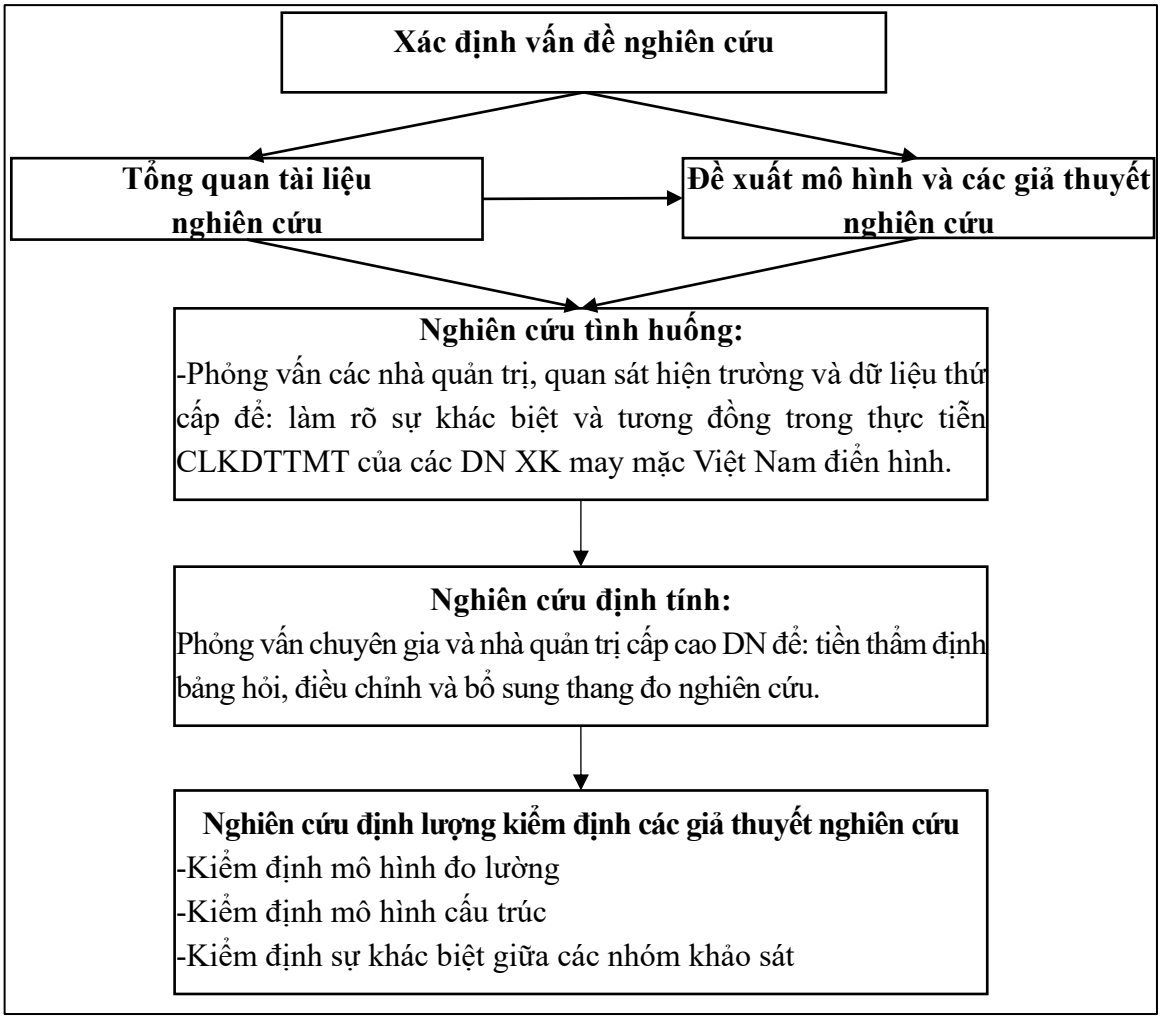
Bước 2: Tổng quan tài liệu nghiên cứu. Dựa trên vấn đề nghiên cứu, tìm kiếm các công trình nghiên cứu có liên quan tới các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT của DN nói chung và các DN XK may mặc Việt Nam nói riêng. Từ đó hệ thống hóa thành các hướng tổng quan tài liệu khác nhau và phát hiện ra các khoảng trống nghiên cứu.

Bước 3: Đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Từ các khoảng trống nghiên cứu đã được phát hiện ra trong bước 2, tiến hành đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu để lấp đầy các khoảng trống. Trong đó lưu ý các giả thuyết nghiên cứu cần phải có cơ sở lý thuyết và luận cứ khoa học chặt chẽ.

Bước 4: Nghiên cứu tình huống. Để làm rõ thực tiễn CLKDTTMT nói chung của các DN XK may mặc Việt Nam, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống thông qua lựa chọn 02 DN XK may mặc điển hình với sư khác biệt về trình độ phát triển CLKDTTMT, loại hình hoạt động nhưng tương đồng về quy mô KD và các áp lực từ các BLQ. Từ đó phỏng vấn các nhà QT cấp cao DN và thông qua nguồn dữ liệu thứ cấp và quan sát hiện trường để làm nổi bật vai trò trung gian của các nhà QT cấp cao.

Bước 5: Nghiên cứu định tính. Từ kết quả nghiên cứu tình huống xác nhận tính khái quát và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu, sử dụng các thang đo trong các tiền nghiên cứu có uy tín đã được tổng quan để đo lường các biến nghiên cứu trong mô hình, tạo thành bảng hỏi và thực hiện tiền thẩm định bảng hỏi thông qua phỏng vấn chuyên gia và nhà quản trị DN. Dựa trên góp ý, điều chỉnh thang đo, xây dựng thành phiếu điều tra chính thức.

Bước 6: Nghiên cứu định lượng kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Từ phiếu điều tra chính thức, tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu. Mẫu khảo sát được lựa chọn phải đảm bảo tính đại diện và đủ kích thước đáp ứng tiêu chuẩn phân tích dữ liệu. Dữ liệu sau khi làm sạch, tiến hành mã hóa, kiểm định mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc, và kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát.



Hình 2.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.2.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống

-*Mục tiêu* : Để nghiên cứu thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống tại các DN XK may mặc điển hình. Trong khuôn khổ luận án này, nghiên cứu tình huống được sử dụng nhằm đạt các mục tiêu: (1) *Khám phá sâu thực tiễn áp dụng CLKDTTM:* Làm rõ thực trạng các yếu tố cấu thành CLKDTTMT tại các DN điển hình, so sánh để tìm ra những điểm tương đồng và khác biệt trong các CLMT chức năng cấu thành nên CLKDTTMT của các DN; (2) *Phân tích tác động của các yếu tố ảnh hưởng:* Hiểu rõ cách thức áp lực từ các BLQ, nguồn lực tổ chức và cam kết của lãnh đạo ảnh hưởng tới CLKDTTMT tại các DN điển hình, so sánh để tìm ra những điểm tương đồng và khác biệt về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố; (3) Làm nổi bật vai trò trung gian của nhận thức và cam kết nhà QT cấp cao tại các DN điển hình; (4) *Minh họa và bổ trợ cho kết quả định lượng:* Cung cấp bằng chứng thực tiễn mang tính khái quát về CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung dựa trên kết quả nghiên cứu tình huống để hỗ trợ việc kiểm định mô hình lý thuyết.

-*Đối tượng:* Để đảm bảo dữ liệu thu thập có tính đại diện cho các DN XK may mặc Việt Nam và làm rõ được vai trò trung gian của nhận thức, cam kết của nhà QT cấp cao trong các mối quan hệ giữa áp lực các BLQ và nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT, luận án lựa chọn 02 DN XK may mặc tương đồng về quy mô nguồn lực nhưng khác biệt về: loại hình hoạt động và loại hình CLKDTTMT theo đuổi. Từ đó 02 DN được chọn là: (1) Công ty CP Dệt May – Đầu Tư – Thương Mại Thành Công với quy mô KD nhỏ hơn (doanh thu năm 2024 đạt 3.400 tỷ VNĐ), là loại hình DN tư nhân, nhưng theo đuổi CLKDTTMT định hướng tuần hoàn; và (2) Tổng công ty May 10 – Công ty CP với nguồn lực lớn hơn (doanh thu năm 2024 đạt 4.646 tỷ VNĐ), là DN nhà nước sở hữu phần lớn cổ phần nhưng theo đuổi CLKDTTMT mang tính bị động.

-*Phương pháp thu thập dữ liệu:* Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện trong giai đoạn từ tháng 04 đến tháng 06/2025 theo nguyên tắc tam giác hóa dữ liệu (data triangulation) nhằm tăng độ tin cậy và độ sâu của kết quả: *(1) Phỏng vấn sâu bán cấu trúc:* 6 nhà quản trị cấp cao từ hai DN, mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 45–60 phút, tập trung vào động lực áp dụng CLKDTTMT, quá trình ra quyết định, nguồn lực huy động và kết quả đạt được; *(2) Tài liệu thứ cấp:* Báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững (2022–2024), hồ sơ dự án xanh, chứng nhận MT, các bài báo và phỏng vấn truyền thông. *(3) Quan sát hiện trường:* Tham quan dây chuyền sản xuất, hệ thống xử lý nước thải, khu vực năng lượng tái tạo và bộ phận R&D; Ghi chép thực địa giúp bổ sung bằng chứng trực quan và xác nhận thông tin từ phỏng vấn.

-*Phương pháp xử lý dữ liệu:* Dữ liệu định tính thu thập được xử lý và phân tích theo phương pháp phân tích nội dung và mã hóa theo chủ đề theo quy trình của Miles & cộng sự (2014):

Mã hóa mở (Open coding): Xác định các chủ đề sơ khởi từ dữ liệu như các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài, các yếu tố ảnh hưởng bên trong, các CLMT chức năng.

Mã hóa trục (Axial coding): Liên kết các chủ đề để hình thành các phạm trù như: Áp lực từ các BLQ, Nguồn lực và năng lực nội bộ, Vai trò của nhà QT cấp cao, CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, CL quản trị nguồn nhân lực xanh……

So sánh giữa các trường hợp (Cross-case analysis): Phân tích điểm tương đồng và khác biệt giữa Công ty CP Dệt May – Đầu Tư – Thương Mại Thành Công và Tổng công ty May 10 – Công ty CP để rút ra các mô hình CLKDTTMT khác nhau.

2.2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính

2.2.3.1. Xây dựng thang đo

Dựa vào kết quả tổng quan các công trình nghiên cứu và mô hình nghiên cứu đề xuất, thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu được tham khảo từ các công trình nghiên cứu có uy tín được trình bày trong tổng quan. Cụ thể gồm: 05 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc, và 01 biến vừa đóng vai trò độc lập và phụ thuộc.

-Thang đo Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước:

Nghiên cứu đầy đủ Áp lực các BLQ sơ cấp cụ thể tới triển khai CLKDTTMT là một khoảng trống nghiên cứu chưa được giải đáp thỏa đáng trong các nghiên cứu giai đoạn 10 năm gần đây. Luận án tiếp cận Áp lực các BLQ sơ cấp cụ thể gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Áp lực từ ĐTCT, Áp lực từ người LĐ, và Áp lực từ KH nước ngoài. Để đo lường Áp lực từ cơ quan QL trong nước, tác giả sử dụng bộ thang đo Áp lực từ cơ quan QL trong nước của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) gồm 05 biến quan sát được điều chỉnh từ bộ thang đo Áp lực cơ quan QL trong nghiên cứu của Banerjee & cộng sự (2003) cho phù hợp với bối cảnh của nghiên cứu là các DN XK tại Thỗ Nhĩ Kỳ là một quốc gia đang phát triển như Việt Nam và tiếp cận Áp lực từ cơ quan QL trong nước. Do đó bộ thang đo hoàn toàn phù hợp với luận án. Nhóm tác giả cũng loại bỏ thang đo nghịch từ nghiên cứu của Banerjee & cộng sự (2003).

Từ đó, Áp lực từ cơ quan QL trong nước là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Áp lực từ người lao động:

Tương tự, để đo lường Áp lực từ người LĐ, luận án sử dụng bộ thang đo Áp lực từ người LĐ trong nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) gồm 04 biến quan sát. Bộ thang đo này được phát triển từ nghiên cứu lý thuyết của Munilla & Miles (2005) lý giải việc áp dụng trách nhiệm xã hội một cách liên tục của DN dựa trên thuyết BLQ.

Từ đó, Bộ thang đo Áp lực từ người LĐ sử dụng trong luận án là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Áp lực từ khách hàng nước ngoài:

Để đo lường Áp lực từ KH nước ngoài, luận án tiếp tục sử dụng bộ thang đo Áp lực từ KH nước ngoài được sử dụng trong nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) gồm 03 biến quan sát. Bộ thang đo này tiếp cận Áp lực từ KH nước ngoài tác động tới hành vi MT của DN XK, do đó hoàn toàn phù hợp với luận án. Bộ thang đo kế thừa có chỉnh sửa từ bộ thang đo Mối quan tâm của công chúng trong nghiên cứu của Banerjee & cộng sự (2003) nhưng bỏ đi 01 thang đo nghịch chiều và 01 thang đo đề cập tới công chúng, chỉ giữ lại các thang đo về KH và điều chỉnh từ ngữ từ "khách hàng" thành "khách hàng tại thị trường nước ngoài".

Từ đó, Áp lực từ KH nước ngoài là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Áp lực từ đối thủ cạnh tranh:

Áp lực từ ĐTCT trong luận án được đo lường từ bộ thang đo của Dai & cộng sự (2018) gồm 04 biến quan sát. Bộ thang đo này kế thừa từ nghiên cứu của Liu & cộng sự (2010) 03 biến quan sát và từ nghiên cứu của Zhu & Sarkis (2007) 01 biến quan sát. Từ đó, Bộ thang đo Áp lực từ ĐTCT sử dụng trong luận án là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Nguồn lực tổ chức:

Cách tiếp cận về nguồn lực tổ chức trong luận án là nguồn lực tổng quát ảnh hưởng tới CLKDTTMT. Trong tổng quan các công trình nghiên cứu có nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) và nghiên cứu của Leonidou & cộng sự (2017) trình bày thang đo nguồn lực tổ chức tổng quát. Tuy nhiên thang đo Nguồn lực tổ chức của Leonidou & cộng sự (2017) là không phù hợp vì không giải thích rõ các nguồn lực cụ thể mà DN đầu tư. Do đó thang đo Nguồn lực tổ chức trong luận án sử dụng từ nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) bao gồm 05 biến quan sát kế thừa có chỉnh sửa từ nghiên cứu của Wang & cộng sự (2018), trong đó: loại bỏ nguồn lực tài chính, điều chỉnh nguồn lực vật lý thành thiết bị sản xuất hiệu quả năng lượng, điều chỉnh nguồn lực vô hình thành tri thức và công nghệ, bổ sung thang đo về nguyên liệu thân thiện MT, và sự hỗ trợ từ các mối quan hệ bên ngoài.

Từ đó, Bộ thang đo Nguồn lực tổ chức sử dụng trong luận án là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Cam kết nhà quản trị cấp cao:

Để đo lường Cam kết nhà QT cấp cao, luận án sử dụng bộ thang đo trong nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) bao gồm 05 biến quan sát. Bộ thang đo này kế thừa có chỉnh sửa từ bộ thang đo của Banerjee & cộng sự (2003). Trong đó bổ sung thêm 02 thang đo về sự quan tâm của nhà QT cấp cao đối với KH nhạy cảm sinh thái, và định hướng của các nhà QT cấp cao cung cấp SP thân thiện MT. Từ đó, Bộ thang đo Cam kết nhà QT cấp cao sử dụng trong luận án là Biến bậc 1 (first order construct) và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

-Thang đo Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường:

CLKDTTMT là tích hợp yếu tố bảo vệ MT vào trong các chức năng khác nhau của chuỗi giá trị của một đơn vị kinh doanh CL cụ thể, do đó đây là một cấu trúc biến bậc 2 (second order construct) được đo lường thông qua các biến bậc 1 (first order construct) là các CLMT chức năng cụ thể. Có nhiều nghiên cứu đo lường biến CLKDTTMT được đề cập trong tổng quan nghiên cứu như nghiên cứu của Begum & cộng sự (2023); Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) nhưng đây là những thang đo không phù hợp vì được đo lường bằng Biến bậc 1 (first order construct). Do đó, luận án sử dụng bộ thang đo trong nghiên cứu của Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021) kế thừa có chỉnh sửa từ bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015). Trong đó nhóm tác giả loại bỏ thang đo của Biến bậc 1 – CL tài chính xanh, từ đó bộ thang đo CLKDTTMT sử dụng trong luận án còn lại 05 nhóm biến bậc 1 gồm: CL nghiên cứu và phát triển xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Bộ thang đo của Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021) hoàn toàn phù hợp với luận án vì đã được thực nghiệm trên các DN XK dệt may Việt Nam.

Từ đó, Bộ thang đo CLKDTTMT sử dụng trong luận án là Biến bậc 2 (second order construct) được đo lường thông qua các Biến bậc 1 (first order construct) gồm: CL

nghiên cứu và phát triển xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, CL quản trị nhân lực xanh, và là dạng biến phản ánh (reflective construct).

2.2.3.2. Tiền thẩm định bảng hỏi và thiết kế phiếu khảo sát

a. Tiền thẩm định bảng hỏi

Tiền thẩm định bảng hỏi (Pre-test) là một bước quan trọng nhằm đánh giá tính hiệu quả của các thang đo nghiên cứu trước khi tiến hành khảo sát chính thức. Mặc dù các thang đo sử dụng trong luận án được kế thừa và kiểm nghiệm từ các nghiên cứu có uy tín trong nước và trên thế giới, tuy nhiên phần lớn các thang đo này chưa được kiểm nghiệm với bối cảnh nghiên cứu là các DN XK may mặc Việt Nam. Do đó, cần thiết phải thực hiện tiền thẩm định bảng hỏi thông qua các chuyên gia và lãnh đạo cấp cao các DN XK may mặc Việt Nam để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Thẩm định bảng hỏi được tiến hành với 18 chuyên gia và nhà quản trị cấp cao tại các DN XK may mặc Việt Nam. Trong đó bao gồm 04 chuyên gia là các nhà nghiên cứu có uy tín chuyên về quản trị MT và phát triển BV tại các viện nghiên cứu và các trường đại học; 08 nhà quản trị cấp cao đang điều hành hoạt động tại các DN XK may mặc có quy mô lớn và hội nhập sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu; và 06 chuyên gia từ Hiệp hội Dệt may Việt Nam (VITAS) và các cơ quan QL nhà nước, có hiểu biết sâu sắc về xu hướng chính sách, thị trường quốc tế và yêu cầu phát triển BV đối với ngành dệt may. Các cuộc phỏng vấn thường kéo dài từ 30 đến 45 phút và được thực hiện tại nhà riêng, nơi làm việc hoặc thông qua các công cụ trực tuyến như: Zalo, Google Meet, Facebook Messenger….., thời gian phỏng vấn từ tháng 2 năm 2025 đến tháng 3 năm 2025. Nội dung phỏng vấn liên quan đến đánh giá hình thức bảng hỏi và nội dung các phát biểu (biến quan sát) trong bảng hỏi. Với kiến thức và kinh nghiệm phong phú của các chuyên gia và nhà QT và đứng trên vai trò là người được hỏi sẽ cung cấp cho tác giả các ý kiến có giá trị để điều chỉnh các phát biểu (biến quan sát) theo bối cảnh nghiên cứu là các DN XK may mặc Việt Nam, rõ về mặt ngữ nghĩa, loại bỏ các thang đo trùng lặp hoặc các thang đo không phù hợp (Nội dung phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi các chuyên gia và nhà QT cấp cao DN được đính kèm trong phụ lục).

Kết quả phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi cho thấy các đối tượng được phỏng vấn đồng ý với hình thức của bảng hỏi và phần lớn các nội dung phát biểu trong từng biến quan sát. Tuy nhiên các chuyên gia và nhà QT cấp cao DN cũng góp ý để chỉnh sửa một số biến quan sát. Cụ thể như sau:

-Thang đo Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước

Thang đo Áp lực từ cơ quan QL trong nước kế thừa từ nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003) bao gồm 05 biến quan sát. Theo kết quả phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi, các chuyên gia và nhà QT cấp cao DN hoàn toàn nhất trí với các phát biểu trong các thang đo, tuy nhiên cần bổ sung thuật ngữ *"các doanh nghiệp may mặc"* thay thế cho *"ngành của doanh nghiệp"* trong phát biểu trong thang đo: *"Ngành của doanh nghiệp đang phải đối mặt với những quy định pháp luật môi*

trường trong nước chặt chẽ hơn".Từ đó, tác giả đã chỉnh sửa và mã hóa 05 thang đo đo lường Áp lực từ cơ quan QL trong nước trong Bảng 2.3:

Bảng 2.3: Thang đo Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
GOVP1	Các quy định môi trường của cơ quan quản lý trong nước có ảnh hưởng lớn tới chiến lược môi trường của doanh nghiệp tôi.	Chỉnh sửa từ Bộ thang đo của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003)
GOVP2	Các quy định môi trường chặt chẽ hơn từ cơ quan quản lý trong nước là lí do chính khiến doanh nghiệp tôi ngày càng lo ngại về những tác động tiêu cực của doanh nghiệp lên môi trường.	
GOVP3	Các nỗ lực môi trường của doanh nghiệp tôi có thể giúp định hướng các quy định pháp luật về môi trường của ngành trong tương lai.	
GOVP4	Các doanh nghiệp may mặc đang phải đối mặt với những quy định pháp luật môi trường trong nước chặt chẽ hơn.	
GOVP5	Các quy định môi trường trong nước ảnh hưởng tới sự tăng trưởng của doanh nghiệp tôi	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

-Thang đo Áp lực từ người lao động

Thang đo Áp lực từ người LĐ dựa trên phát triển thang đo trong nghiên cứu Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) kế thừa từ nghiên cứu lý thuyết của Munilla & Miles (2005) bao gồm 04 biến quan sát. Các chuyên gia và nhà QT cấp cao cho rằng nên bỏ thuật ngữ *"nhà quản trị"* và chỉ giữ lại thuật ngữ *"người lao động"* trong tất cả các thang đo vì các thang đo đang đo lường Áp lực từ người LĐ. Bổ sung thuật ngữ *"doanh nghiệp tôi"* trong tất cả các thang đo. Từ đó, tác giả đã chỉnh sửa và mã hóa 04 thang đo đo lường Áp lực từ người LĐ trong Bảng 2.4:

Bảng 2.4: Thang đo Áp lực từ người lao động

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
EMP1	Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức vấn đề môi trường là một yếu tố quan trọng có đóng góp tiềm năng vào sáng tạo các giá trị tổ chức.	Chỉnh sửa từ Bộ thang đo của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Munilla & Miles (2005)
EMP2	Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức giải quyết các vấn đề môi trường có thể giúp doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh và các lợi ích kinh tế.	
EMP3	Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng các doanh nghiệp nên có đóng góp vào các vấn đề môi trường.	
EMP4	Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng trách nhiệm môi trường là điều quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nên làm.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

-Thang đo Áp lực từ khách hàng nước ngoài

Thang đo Áp lực từ KH nước ngoài kế thừa từ nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003) bao gồm 03 biến quan sát. Các chuyên gia và nhà QT cấp cao cho rằng nên bổ sung thuật ngữ *"doanh nghiệp*

tôi" trong từng biến quan sát. Từ đó, tác giả đã mã hóa 03 thang đo đo lường Áp lực từ KH nước ngoài trong Bảng 2.5:

Bảng 2.5: Thang đo Áp lực từ khách hàng nước ngoài

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
CUSP1	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài cho rằng bảo vệ môi trường là một vấn đề cực kì quan trọng trong bối cảnh hiện nay.	Chỉnh sửa từ Bộ thang đo của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003)
CUSP2	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài đang gia tăng nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường.	
CUSP3	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài kì vọng doanh nghiệp sẽ ngày càng trở nên thân thiện với môi trường.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

- *Thang đo Áp lực từ đối thủ cạnh tranh*

Thang đo Áp lực từ ĐTCT dựa trên nghiên cứu của Dai & cộng sự (2018), Zhu & Sarkis (2007), và Liu & cộng sự (2010) bao gồm 04 biến quan sát. Các chuyên gia và nhà QT cấp cao hoàn toàn nhất trí với các nội dung trong từng thang đo nhưng đề nghị bổ sung thuật ngữ *"doanh nghiệp tôi"* vào các thang đo. Từ đó, tác giả đã chỉnh sửa và mã hóa 04 thang đo đo lường Áp lực từ ĐTCT trong Bảng 2.6:

Bảng 2.6: Thang đo Áp lực từ đối thủ cạnh tranh

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
COMP1	Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp tôi áp dụng các thực hành quản trị môi trường.	Chỉnh sửa từ Bộ thang đo của Dai & cộng sự (2018), Zhu & Sarkis (2007), và Liu & cộng sự (2010)
COMP2	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi đã đạt được những lợi ích đáng kể từ áp dụng thực hành quản trị môi trường.	
COMP3	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi được khách hàng đánh giá cao vì áp dụng các thực hành quản trị môi trường.	
COMP4	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi trở nên cạnh tranh hơn nhờ vào áp dụng thực hành quản trị môi trường.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

-*Thang đo Nguồn lực tổ chức*

Thang đo Nguồn lực tổ chức kế thừa từ nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) và Wang & cộng sự (2018) bao gồm 05 biến quan sát. Tuy nhiên, các chuyên gia và nhà QT cấp cao cho rằng nên bổ sung thuật ngữ*: "theo đuổi chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu"* vào tất cả các thang đo. Điều chỉnh thang đo: "*Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm năng lượng để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu"* trở thành "*Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm yếu tố đầu vào và giảm ô nhiễm để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu".* Từ đó, tác giả đã chỉnh sửa và mã hóa 05 thang đo Nguồn lực tổ chức trong Bảng 2.7:

Bảng 2.7: Thang đo Nguồn lực tổ chức

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
RESA1	Doanh nghiệp tôi có nguồn nhân lực đủ trình độ để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	Chỉnh sửa từ Bộ thang đo của Jiao & cộng sự (2020) và Wang & cộng sự (2018)
RESA2	Doanh nghiệp tôi có nguồn nguyên liệu thân thiện môi trường ổn định và đáng tin cậy để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	
RESA3	Doanh nghiệp tôi có đầy đủ những kiến thức cần thiết và công nghệ phù hợp để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	
RESA4	Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm yếu tố đầu vào và giảm ô nhiễm để hỗ trợ áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	
RESA5	Doanh nghiệp tôi nhận được hỗ trợ từ môi trường bên ngoài thông qua hợp tác với các tổ chức để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

-Thang đo Cam kết nhà quản trị cấp cao

Thang đo Cam kết nhà QT cấp cao dựa trên nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003) bao gồm 05 biến quan sát. Các chuyên gia và nhà QT cấp cao hoàn toàn đồng ý với các phát biểu trong các thang đo. Từ đó, tác giả đã chỉnh sửa và mã hóa 05 thang đo Cam kết nhà QT cấp cao trong Bảng 2.8:

Bảng 2.8: Thang đo Cam kết nhà quản trị cấp cao

Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
TOMC1	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi cam kết bảo vệ môi trường.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) và Banerjee & cộng sự (2003)
TOMC2	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi hỗ trợ tích cực cho các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	
TOMC3	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi thúc đẩy các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp thông qua cam kết của mình.	
TOMC4	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi đặc biệt quan tâm đến đáp ứng nhu cầu của khách hàng nước ngoài có ý thức bảo vệ môi trường.	
TOMC5	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp của tôi định hướng cung cấp các sản phẩm thân thiện với môi trường cho thị trường xuất khẩu.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

-Thang đo Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Thang đo CLKDTTMT kế thừa từ nghiên cứu của Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021) và Leonidou & cộng sự (2015) bao gồm 05 biến bậc 1 và 25 biến quan sát. Các chuyên gia và nhà QT cấp cao hoàn toàn đồng ý với các phát biểu trong từng thang đo vì Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021) đã thực hiện nghiên cứu trên các DN XK dệt may

Việt Nam, do đó Bộ thang đo có tính tin cậy cao. Từ đó, tác giả đã mã hóa 05 biến tiềm ẩn bậc 1 và 25 biến quan sát đo lường CLKDTTMT trong Bảng 2.9:

Bảng 2.9: Thang đo Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Nhóm	Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
ESTR-MASTR (Chiến lược marketing)	**MASTR1**	Doanh nghiệp tôi thiết kế và phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015) và Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)
	MASTR2	Doanh nghiệp tôi cung cấp các ưu đãi về giá để khuyến khích khách hàng nước ngoài mua sản phẩm thân thiện môi trường.	
	MASTR3	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các kênh phân phối tại thị trường nước ngoài có định hướng bảo vệ môi trường.	
	MASTR4	Doanh nghiệp tôi đảm bảo rằng các hoạt động hậu cần phục vụ việc bán hàng ra thị trường nước ngoài đều có trách nhiệm với môi trường.	
	MASTR5	Các chương trình xúc tiến thương mại của doanh nghiệp tôi tại thị trường nước ngoài luôn cố gắng truyền tải cam kết bảo vệ môi trường.	
ESTR-RDSTR (Chiến lược nghiên cứu và phát triển)	**RDSTR1**	Doanh nghiệp tôi đầu tư vào phát triển các sản phẩm và công nghệ sạch hơn cho thị trường xuất khẩu.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015) và Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)
	RDSTR2	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới bảo vệ môi trường khi phát triển các công nghệ mới cho sản phẩm xuất khẩu.	
	RDSTR3	Doanh nghiệp tôi có các chuyên gia chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	
	RDSTR4	Doanh nghiệp tôi thường xuyên tìm đến sự hỗ trợ từ các chuyên gia bên ngoài có chuyên môn về các vấn đề sinh thái cho hàng hóa xuất khẩu.	
	RDSTR5	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các tổ chức bên ngoài để phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	
ESTR-PRSTR (Chiến lược sản xuất)	**PRSTR1**	Doanh nghiệp tôi áp dụng cách tiếp cận thân thiện với môi trường để định hướng cho quy trình sản xuất sản phẩm xuất khẩu.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015) và Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)
	PRSTR2	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường trong quá trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	
	PRSTR3	Doanh nghiệp tôi áp dụng các hệ thống quản trị môi trường trong quy trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	
	PRSTR4	Doanh nghiệp tôi giảm thiểu một cách có hệ thống các yếu tố đầu vào không thân thiện với môi trường trong quá trình sản xuất.	
ESTR-HUSTR (Chiến lược quản trị nhân sự)	**HUSTR1**	Doanh nghiệp tôi đào tạo cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu các vấn đề về môi trường.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015) và Đỗ Thị Bình
	HUSTR2	Doanh nghiệp tôi tìm kiếm cơ hội để thưởng cho nhân viên có thái độ bảo vệ môi trường.	
	HUSTR3	Doanh nghiệp tôi thưởng cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu vì đã có phương án giải quyết các vấn đề môi trường.	

Nhóm	Mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc
	HUSTR4	Doanh nghiệp tôi có hệ thống khen thưởng đặc biệt để tuyên dương người lao động xuất khẩu có thành tích môi trường.	& Trần Văn Trang (2021)
	HUSTR5	Doanh nghiệp tôi thưởng bằng tiền hoặc các hình thức khuyến khích tài chính khác cho người lao động xuất khẩu đạt được các mục tiêu môi trường.	
	HUSTR6	Trách nhiệm về các vấn đề môi trường được giao rõ ràng cho một hoặc nhiều nhân sự chuyên trách trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp tôi.	
ESTR-PUSTR (Chiến lược thu mua)	**PUSTR1**	Doanh nghiệp tôi ưu tiên thu mua nguyên liệu đầu vào thân thiện môi trường để sản xuất sản phẩm xuất khẩu.	Kế thừa từ Bộ thang đo của Leonidou & cộng sự (2015) và Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)
	PUSTR2	Doanh nghiệp tôi áp dụng các phương pháp tiếp cận môi trường trong các quyết định thu mua liên quan tới hoạt động xuất khẩu.	
	PUSTR3	Doanh nghiệp tôi ưu tiên hợp tác với các nhà cung ứng thân thiện môi trường khi bán hàng ra thị trường nước ngoài.	
	PUSTR4	Doanh nghiệp tôi luôn yêu cầu các nhà cung cấp các thông số kỹ thuật phù hợp với đặc điểm sinh thái của sản phẩm xuất khẩu.	
	PUSTR5	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các nhà cung cấp có thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu môi trường của thị trường xuất khẩu.	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

b. Thiết kế phiếu khảo sát

Sau khi điều chỉnh các thang đo theo ý kiến góp ý của các chuyên gia và nhà QT cấp cao của các DN XK may mặc Việt Nam. Tác giả tiến hành xây dựng phiếu điều tra khảo sát chính thức. Phiếu điều tra bao gồm hai phần, cụ thể như sau:

-Phần I: Yêu cầu các đối tượng điều tra đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT và thực trạng áp dụng CLKDTTMT với tổng số biến quan sát cần đánh giá là 51, trong đó: Áp lực từ cơ quan QL trong nước: 05 biến; Áp lực từ người LĐ: 04 biến; Áp lực từ KH nước ngoài: 03 biến; Áp lực từ ĐTCT: 04 biến; Nguồn lực tổ chức: 05 biến; Cam kết nhà quản trị cấp cao: 05 biến; Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường: 25 biến.

-Phần 2: Yêu cầu các đối tượng điều tra cung cấp thông tin về DN XK may mặc Việt Nam tham gia khảo sát và các đặc điểm nhân khẩu học của đối tượng điều tra. Các thông tin về DN gồm: quy mô nhân sự, doanh thu, tổng nguồn vốn KD, tuổi của DN, loại hình DN. Các thông tin cá nhân người được điều tra gồm: tuổi, trình độ học vấn, thời gian giữ chức vụ quản lý, giới tính, vị trí công tác với vai trò nhà quản trị cấp cao.

Để hỗ trợ cho người được điều tra trả lời các câu hỏi trong phần I, tác giả sử dụng thang đo Likert 7 mức, trong đó: Mức 1- Hoàn toàn không đồng ý, Mức 4- Không có ý kiến hoặc trung lập, Mức 7- Hoàn toàn đồng ý. Trong phần II tác giả sử dụng câu hỏi đóng với các phương án có sẵn để người được hỏi thuận tiện trả lời. Phiếu điều tra khảo sát chính thức được đính kèm trong phụ lục.

2.2.4. Phương pháp nghiên cứu định lượng

2.2.4.1. Phương pháp chọn mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

-Đối tượng khảo sát:

Vấn đề nghiên cứu của luận án là các yếu ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, do đó để đảm bảo tính chính xác và khách quan của các dữ liệu thu thập thì DN được điều tra phải đảm bảo các tiêu chí sau: (1) DN được thành lập và đăng ký KD tại Việt Nam, không có yếu tố nước ngoài (DN liên doanh hoặc DN FDI – đầu tư trực tiếp nước ngoài); (2) Thời gian hoạt động của DN từ 03 năm trở lên tính từ thời điểm thực hiện điều tra là năm 2025; (3) Là các DN may mặc XK hoạt động theo một trong các phương thức: CMT (gia công), FOB/OEM (tự chủ nguyên liệu), ODM (thiết kế gốc), hoặc OBM (thương hiệu gốc); (4) Là các DN XK các SP may mặc. Các DN XK may mặc được điều tra tập trung tại các tỉnh và thành phố là trung tâm của ngành dệt may Việt Nam bao gồm: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hưng Yên, Ninh Bình, Tây Ninh (*Danh Bạ Các Doanh Nghiệp Dệt May Việt Nam*, 2020). Đây là các địa phương có cơ cấu dân số trẻ và quy mô dân số đông, từ đó đáp ứng đòi hỏi cao về số lượng LĐ của các DN may mặc vốn có đặc điểm thâm dụng LĐ lớn với quy trình sản xuất phức tạp không thể tự động hóa hoàn toàn.

Bên cạnh DN điều tra thì đối tượng điều tra cũng đóng vai trò quan trọng làm nên tính chính xác và khách quan của dữ liệu. Luận án nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, do đó đối tượng điều tra phải là các cá nhân am hiểu về CLKDTTMT được hoạch định và triển khai đối với SBU SP may mặc XK. Do đó đối tượng điều tra phải là: Chủ tịch hội đồng quản trị, Phó chủ tịch hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Thành viên hội đồng QT của các DN dệt may hoạt động theo quy mô tập đoàn, trong đó có hoạt động XK SP may mặc ra thị trường nước ngoài; Hoặc Giám đốc, Phó giám đốc các DN XK SP may mặc được hạch toán riêng biệt. Các nhà QT cấp trung không phù hợp là đối tượng nghiên cứu do họ chỉ phụ trách một chức năng hoặc phòng ban cụ thể. Từ đó đối tượng điều tra phù hợp là các nhà QT cấp cao tại các tập đoàn dệt may có hoạt động XK các SP may mặc hoặc các công ty xuất khẩu SP may mặc vì các lí do: (1) Các nhà QT cấp cao là người chịu trách nhiệm cao nhất hoặc có quyền điều chỉnh với CLKDTTMT tại DN; (2) Các nhà QT cấp cao am hiểu về các yếu tố MT bên trong và bên ngoài thúc đẩy/ cản trở DN theo đuổi CLKDTTMT, am hiểu thực trạng áp dụng CLKDTTMT tại các lĩnh vực chức năng.

-Phương pháp chọn mẫu:

Do đối tượng điều tra của luận án là các nhà QT cấp cao với đặc thù khó tiếp cận để lấy mẫu theo phương pháp xác suất, do đó tác giả sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất quả cầu tuyết (Snowball) để mở rộng quy mô mẫu. Từ một số đối tượng điều tra ban đầu để tiếp cận với các đối tượng điều tra tiếp theo phù hợp dựa trên mối quan hệ quen biết. Trong quá trình lấy mẫu, để đảm bảo mẫu có tính đại diện, tác giả đã cố gắng đa dạng hóa mẫu nghiên cứu với các đặc điểm DN XK khác nhau về: quy mô nhân sự, tổng nguồn vốn KD, doanh thu, loại hình hoạt động và tuổi DN. Thêm vào đó, tác giả cũng cố gắng đa dạng hóa mẫu theo các đặc điểm nhân khẩu của nhà QT cấp cao có ảnh hưởng tới mức độ cam kết của họ đối với bảo vệ MT sinh thái theo Thuyết quản lý cấp trên, bao gồm các đặc điểm: độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên giữ chức vụ quản trị cấp cao, giới tính, và vị trí chức vụ quản trị cấp cao.

-Kích thước mẫu:

Tác giả sử dụng kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất một phần (PLS-SEM) trên phần mềm Smart-PLS để kiểm định mô hình nghiên cứu. Theo Hair (2014), kích thước mẫu tối thiểu để chạy Smart-PLS tuân thủ 01 trong 02 nguyên tắc: (1) Mẫu tối thiểu sẽ bằng 10 lần số biến quan sát của một cấu trúc thang đo dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất; hoặc (2) Mẫu tối thiểu bằng 10 lần số đường dẫn tác động hướng vào một cấu trúc thang đo có nhiều đường dẫn hướng vào nó nhất. Đối sánh mô hình nghiên cứu của luận án, Biến CLKDTTMT có nhiều đường dẫn hướng vào nó nhất là 06, do đó quy mô mẫu tối thiểu là 60. Theo Sekaran & Bougie (2010), số lượng mẫu trong một nghiên cứu phải gấp ít nhất 10 lần so với số lượng biến có trong nghiên cứu đó. Mô hình nghiên cứu có 11 biến bậc 1 do đó cần tối thiểu 110 quan sát. Các nghiên cứu trước đây cho rằng cỡ mẫu từ 100-200 thường là khởi đầu tốt để thực hiện hóa mô hình đường dẫn (Hoyle, 1995). Xuất phát từ các quan điểm về quy mô mẫu khảo sát như trên, để đảm bảo đủ cỡ mẫu tối ưu cho phân tích mô hình bình phương nhỏ nhất từng phần, nghiên cứu hướng tới thu thập dữ liệu với kỳ vọng là 200-250 đối tượng tham gia khảo sát.

-Hình thức khảo sát:

Tác giả sử dụng cả hai hình thức tiếp cận đối tượng khảo sát là tiếp cận trực tiếp và tiếp cận gián tiếp trong khoảng thời gian từ tháng 4 năm 2025 đến tháng 6 năm 2025. Một số phiếu được phát trực tiếp đến đối tượng trả lời. Ngoài ra, với tiếp cận gián tiếp, tác giả tiến hành gọi điện và gửi email mời tham gia khảo sát. Sau khi có sự đồng ý, tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát thông qua đường link Google Doc được gửi qua email hoặc các phương tiện trao đổi điện tử khác như Zalo, Facebook. Tác giả thực hiện việc gọi điện và gửi email nhắc nhở nhằm tăng tỷ lệ phản hồi của các nhà QT cấp cao. Ngoài ra, tác giả cũng nhờ các nhà QT cấp cao này giới thiệu các đối tượng khảo sát phù hợp tại các DN khác với yêu cầu 01 nhà QT cấp cao chỉ đại diện cho 01 DN tham gia vào khảo sát.

Kết quả khảo sát: Tổng số phiếu thu về là 250 phiếu, trong đó có 14 phiếu không hợp lệ do bỏ trống quá nhiều hoặc tích cùng một mức điểm cho các câu hỏi. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ. tác giả thu về tổng cộng 236 phiếu hợp lệ đảm bảo được kích cỡ mẫu tối thiểu theo các cách tính kích cỡ mẫu khác nhau để kiểm định mô hình nghiên cứu dựa trên kĩ thuật PLS-SEM.

2.2.4.2. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Để kiểm định mô hình nghiên cứu: *"Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam",* tác giả sử dụng kĩ thuật phân tích Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất một phần (PLS-SEM) vì một số lí do sau đây: (1) Kĩ thuật phân tích PLS-SEM yêu cầu về quy mô mẫu ít khắt khe hơn so với các kĩ thuật phân tích định lượng khác, mẫu tối thiểu sẽ bằng 10 lần số biến quan sát của một cấu trúc thang đo dạng nguyên nhân có nhiều biến quan sát nhất, hoặc mẫu tối thiểu bằng 10 lần số đường dẫn tác động hướng vào một cấu trúc thang đo có nhiều đường dẫn hướng vào nó nhất, từ đó giúp tác giả tối ưu được quá trình nghiên cứu. (2) Mô hình nghiên cứu trong luận án khá phức tạp, bao gồm Biến bậc 2-CLKDTTMT được cấu thành bởi các Biến bậc 1: CL thu mua xanh, CL thiết kế xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Trong mô hình nghiên cứu có kiểm định cả các mối quan hệ trực tiếp (gồm 11 giả thuyết) và mối quan hệ trung gian

(gián tiếp) (gồm 05 giả thuyết). Do đó, cần sử dụng các công cụ xử lý dữ liệu mạnh như PLS-SEM.

Để vẽ mô hình nghiên cứu trên Diagram và kiểm định mô hình nghiên cứu, trước tiên cần phải nhận dạng các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu là loại biến bậc 1 (first order construct) hay bậc 2 (second order construct) , là dạng biến phản ánh - Reflective (mũi tên hướng ra các biến cấp thấp hơn) hay là dạng biến hình thành – Formative (mũi tên hướng từ các biến cấp thấp hơn vào biến đó). Đối sánh với mô hình nghiên cứu, tác giả nhận dạng:

+05 biến ngoại sinh (biến độc lập) là dạng Biến bậc 1 và là dạng Biến phản ánh, bao gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước tạo thành 05 biến quan sát; Áp lực từ người LĐ tạo thành 04 biến quan sát; Áp lực từ KH nước ngoài tạo thành 03 biến quan sát; Áp lực từ ĐTCT tạo thành 04 biến quan sát; Nguồn lực tổ chức tạo thành 05 biến quan sát.

+01 biến nội sinh (biến phụ thuộc) là dạng Biến bậc 2 tạo thành các Biến bậc 1: CL thua mua xanh, CL thiết kế xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh; và là dạng biến phản ánh – phản ánh (Reflective-Reflective). Trong đó: CL thu mua xanh tạo thành 05 biến quan sát; CL thiết kế xanh tạo thành 05 biến quan sát; CL sản xuất xanh tạo thành 04 biến quan sát; CL marketing xanh tạo thành 05 biến quan sát; và CL quản trị nhân lực xanh tạo thành 06 biến quan sát.

+01 biến vừa đóng vai trò độc lập, vừa đóng vai trò phụ thuộc, đó là Biến tiềm ẩn Cam kết nhà QT cấp cao, là dạng biến bậc 1 và là dạng biến phản ánh tạo thành 05 biến quan sát.

Quy trình kiểm định mô hình nghiên cứu: *"Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam"* dựa trên việc sử dụng phần mềm SPSS 26.0 và phần mềm Smart-PLS 3.3.3 bao gồm các nội dung: (1) Mã hóa dữ liệu và chạy thống kê mô tả; (2) Đánh giá mô hình đo lường các biến bậc 1; (3) Đánh giá mô hình cấu trúc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ; (4) Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát. Nội dung phân tích từng giai đoạn cụ thể như sau:

(1) Mã hóa dữ liệu và chạy thống kê mô tả:

Sau khi rà soát và loại bỏ các phiếu điều tra không đạt yêu cầu, tác giả tiến hành mã hóa và khai báo biến trên phần mềm SPSS 26.0, chạy thống kê mô tả (descriptive statistics) để tìm kiếm giá trị trung bình (Mean) các biến quan sát, thống kê mẫu nghiên cứu theo các đặc điểm của DN điều tra và của đối tượng điều tra.

(2) Đánh giá mô hình đo lường các biến bậc 1 (first order construct):

-Kiểm định sai lệch do phương pháp – Common Method Variance (CMV): CMV là hiện tượng sai lệch trong dữ liệu thu thập được do phương pháp thu thập dữ liệu phản ánh qua hai nhóm nguyên nhân: do mẫu nghiên cứu hoặc do phiếu điều tra, điều này có thể ảnh hưởng tới kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Dựa theo đề xuất của Podsakoff & cộng sự (2012), việc kiểm soát CMV có thể thực hiện bằng cả hai phương pháp thủ tục (thiết kế bảng hỏi) và thống kê. Với phương pháp thống kê, kiểm định nhân tố đơn của Harman (Harman's one-factor test) được thực hiện. CMV hiện diện nếu kết quả cho thấy có một nhân tố duy nhất chiếm phần lớn trong

việc giải thích phương sai (>50%) (Podsakoff và cộng sự, 2012). Kiểm định nhân tố đơn được thực hiện thông qua phần mềm SPSS 26.

-Kiểm định thang đo thông qua đánh giá mô hình đo lường các biến bậc 1:

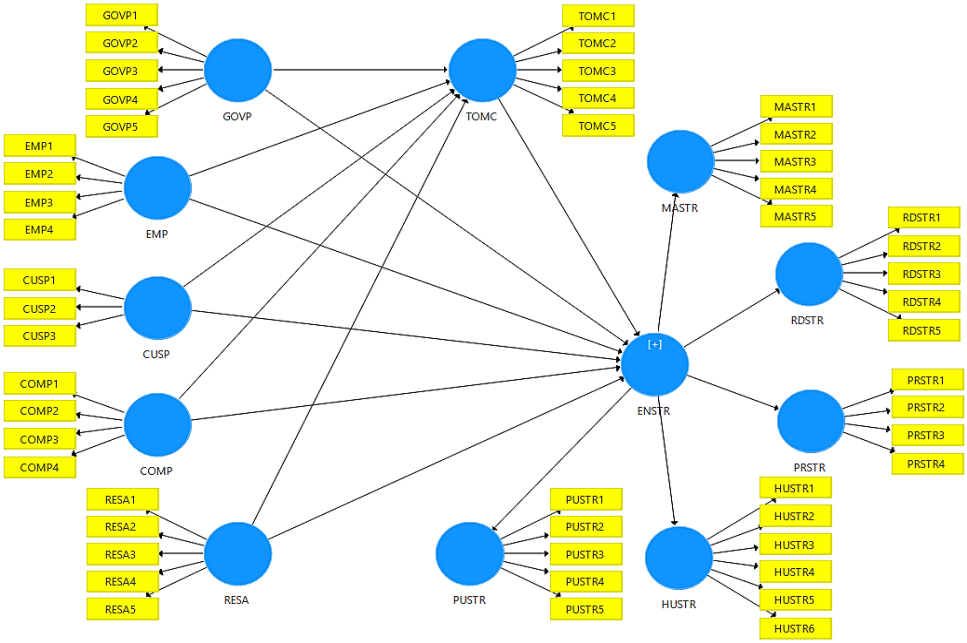
Do mô hình nghiên cứu luận án bao gồm các biến bậc 1 (First order construct) dạng biến phản ánh (Reflective) và biến bậc 2 (Second order construct) dạng biến phản ánh – phản ánh (Reflective-reflective), do đó tác giả sử dụng Phương pháp hai giai đoạn để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Trong giai đoạn 1, sử dụng kĩ thuật phân tích biến lặp lại để biểu diễn các biến quan sát của Biến bậc 1- CL thu mua xanh, CL nghiên cứu và phát triển xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, CL quản trị nhân lực xanh 02 lần, 01 lần cho các Biến bậc 1- CL thu mua xanh, CL nghiên cứu và phát triển xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, CL quản trị nhân lực xanh; và 01 lần cho Biến bậc 2- CLKDTTMT. Biểu diễn các Biến bậc 1 còn lại và vẽ các mũi tên biểu diễn các mối quan hệ nhân quả, sau đó chạy kiểm định mô hình đo lường các biến bậc 1 để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến quan sát và biến bậc 1 (Hình 3.2). cụ thể là:

+ Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo: Các biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu là dạng biến phản ánh, vì vậy chất lượng biến quan sát được đánh giá thông qua hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát. Đây là chỉ số thể hiện mức độ liên kết giữa biến quan sát và biến tiềm ẩn. Theo Hair & cộng sự (2017), hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0,7. Các thang đo có hệ số tải nhỏ hơn 0.4 thì cần loại bỏ và trong trường hợp hệ số này trong khoảng 0,4-0,7 thì nên cân nhắc loại bỏ nếu việc này làm tăng các chỉ số về độ tin cậy tổng hợp - CR (Composite Reliability) và tính hội tụ - AVE (Average Variance Extracted).

Độ tin cậy của thang đo là chỉ tiêu thể hiện mức độ đo lường của biến quán sát không bị sai số và kết quả khảo sát là chính xác, phù hợp thực tế. Độ tin cậy thang đo được đánh giá dựa trên hai chỉ số chính là hệ số Cronbach's Alpha và hệ số về độ tin cậy tổng hợp CR (Composite Reliability). Theo Henseler & cộng sự (2015), hai hệ số này cần đạt giá trị lớn hơn 0,6 với các nghiên cứu khám phá và sẽ đạt mức tin cậy tốt khi hai giá trị này đạt ngưỡng 0,7. Đề đánh giá tính hội tụ, tác giả dựa vào chỉ số phương sai trích (AVE - Average Variance Extracted). Theo Höck & Ringle (2010), một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên. Mức này có ý nghĩa là biến tiềm ẩn mẹ trung bình sẽ giải thích được tối thiểu 50% biến thiên của từng quan sát con.

+ Giá trị phân biệt: Tính phân biệt cho biết sự phân biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Để kiểm định tính phân biệt của các biến trong mô hình nghiên cứu, có thể sử dụng hai chỉ số là căn bậc hai của AVE do Fornell & Larcker (1981) đề xuất, hoặc chỉ số HTMT do Henseler và cộng sự (2015) đề xuất. Fornell và Larcker (1981) cho rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE của mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Với chỉ số HTMT, theo Henseler và cộng sự, (2015) giá trị phân biệt được thiết lập giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT nhỏ hơn hoặc bằng 0,9, cụ thể hơn: nếu

giá trị HTMT của một cặp biến dưới 0.85 nghĩa là tính phân biệt rất tốt, Nếu giá trị HTMT của một cặp biến từ 0.85 đến 0.9 thì tính phân biệt chấp nhận được.



Hình 2.2: Mô hình đo lường Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

(Nguồn: tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

(3) Đánh giá mô hình cấu trúc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Trong giai đoạn 1 của phương pháp hai giai đoạn, sau khi kiểm định mô hình đo lường, tác giả thu được các tham số của các Biến bậc 1- CL thu mua xanh, CL nghiên cứu và phát triển xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Tiến hành lưu các tham số này vào tệp dữ liệu dưới dạng các biến quan sát. Từ đó tác giả biểu diễn lại mô hình nghiên cứu, trong đó CLKDTTMT trở thành Biến bậc 1 được biểu diễn thông qua các Biến quan sát: CL thu mua xanh, CL nghiên cứu và phát triển xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Từ đó tác giả đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu (Hình 3.3):

+ Do sự chuyển đổi của các biến bậc 1-CLMT cấp chức năng: Nghiên cứu & phát triển SP, Thu mua, Sản xuất, Marketing, và Quản trị nhân sự thành các biến quan sát, và Biến bậc 2- CLKDTTMT thành Biến bậc 1, do đó luận án tiếp tục đánh giá giá trị tin cậy, hội tụ của các biến quan sát; và giá trị phân biệt giữa các biến tiềm ẩn bậc 1, trong đó có Biến bậc 1 mới là CLKDTTMT.

+ Để đánh giá mô hình cấu trúc, tác giả thực hiện ước lượng Bootstrap với mức hệ số phóng đại 1000 mẫu với mức ý nghĩa của phép kiểm định là 5%, và loại kiểm định 2 đầu (Test type: two tails). Đầu tiên, việc đánh giá mô hình cấu trúc giúp kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu thông qua các chỉ số bao gồm: giá trị đường dẫn (Path Coefficients), giá trị P-Value, T-Value. Tiêu chuẩn kiểm định để khẳng định hay chấp nhận giả thuyết nghiên cứu ở mức độ tin cậy 95%, T-Value >1,65, P-Value <0,05.

+ Tiếp theo, để đánh giá mức độ tác động của Biến độc lập lên Biến phụ thuộc là cao hay thấp, luận án chạy PLS Algorithm để đánh giá thông qua Hệ số f^2. Theo Cohen

(1988): $f^2 < 0,02$: không có tác động (hoặc tác động rất nhỏ); $0,02 \leq f^2 < 0,15$: mức tác động nhỏ; $0.15 \leq f^2 < 0.35$: mức tác động trung bình; $f^2 \geq 0.35$: mức tác động lớn.

+ Nghiên cứu thực hiện dò tìm hiện tượng đa cộng tuyến thông qua hệ số phóng đại phương sai - VIF (Variance Inflaction Factor). Theo Hair và cộng sự (2017): nếu VIF ≥ 5 thì khả năng xuất hiện đa cộng tuyến là rất cao; nếu 3 ≤ VIF ≤ 5 thì có thể gặp hiện tượng đa cộng tuyến; nếu VIF < 3 thì có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến.

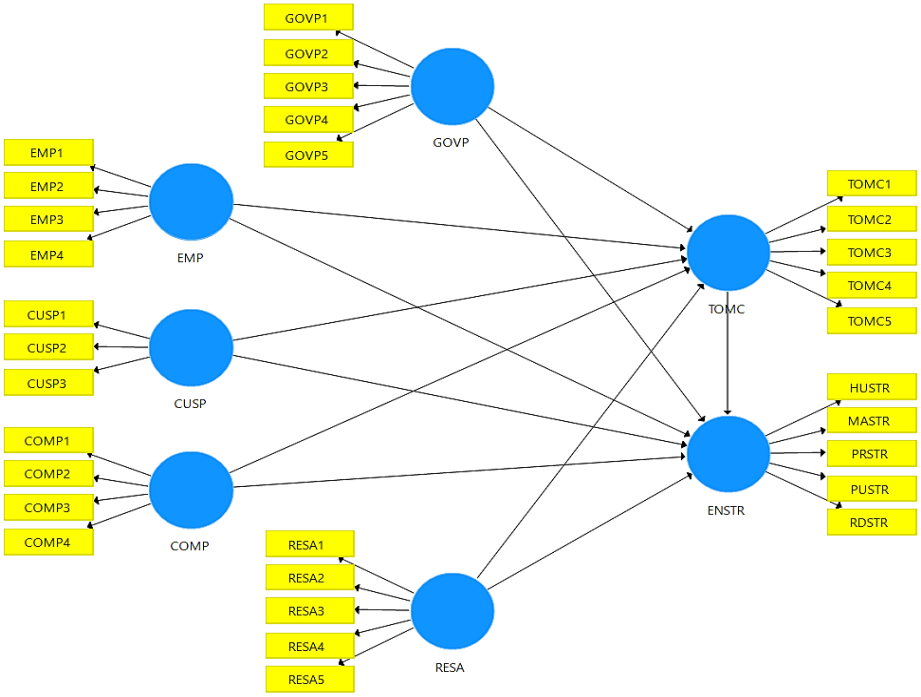
+ Cuối cùng, kiểm tra hệ số xác định R^2 và R^2 điều chỉnh để xem xét mức độ giải thích của biến độc lập trong mô hình với sự biến thiên của biến phụ thuộc. Giá trị R2 (R2 điều chỉnh cũng tương tự) nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều.

(4) Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát

Để kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát trong áp dụng CLKDTTMT và Cam kết nhà QT cấp cao, luận án sử dụng phương pháp One-Way ANOVA chạy trên phần mềm SPSS 26.0. Sự khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT phản ánh qua các đặc điểm khác nhau của DN, trong khi sự khác biệt trong Cam kết nhà QT cấp cao phản ánh qua các đặc điểm nhân khẩu học của đối tượng điều tra. Kiểm định One-Way ANOVA trải qua các bước:

+Kiểm định Levene có khác biệt phương sai: nếu phương sai các nhóm khác nhau (giá trị sig < 0,05) thì dùng kết quả Bảng Robust Tests của Kiểm định Welch, nếu giá trị sig < 0,05 nghĩa là giá trị trung bình các nhóm khác nhau, nếu giá trị sig > 0,05 hàm ý giá trị trung bình các nhóm không khác nhau.

+Kiểm định Levene không có khác biệt phương sai: nếu phương sai các nhóm không khác nhau (giá trị sig > 0,05) thì dùng kết quả Bảng ANOVA của Kiểm định F, nếu giá trị sig < 0,05 nghĩa là giá trị trung bình các nhóm khác nhau, nếu giá trị sig > 0,05 hàm ý giá trị trung bình các nhóm không khác nhau.



Hình 2.3: Mô hình cấu trúc Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

(Nguồn: tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

2.2.5. Tổng quan mẫu nghiên cứu

Tính đa dạng của mẫu nghiên cứu là điều cần thiết để đảm bảo dữ liệu thu thập được mang tính khách quan và đại diện. Mặc dù luận án sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu thuận tiện -Quả cầu tuyết (Snowball Sampling), tuy nhiên tác giả cũng cố gắng đa dạng hóa mẫu nghiên cứu theo các đặc điểm của DN về: quy mô nhân sự, doanh thu, tổng nguồn vốn, tuổi của DN, loại hình hoạt động; và các đặc điểm của đối tượng điều tra là nhà QT cấp cao về: độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian giữ chức vụ nhà QT cấp cao, giới tính, vị trí chức vụ QT cấp cao. Để làm rõ đặc điểm của mẫu nghiên cứu, luận án sử dụng kĩ thuật phân tích thống kê mô tả - Descriptive Statistics thông qua phần mềm SPSS 26.0 dựa trên quy mô mẫu chính thức là 236.

a.Tổng quan mẫu nghiên cứu dựa trên các đặc điểm của doanh nghiệp:

Bảng 2.10: Bảng tổng hợp các đặc điểm của doanh nghiệp

Tiêu chí		Số lượng DN	Tỷ lệ %
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp 100% vốn tư nhân	172	72,9%
	Từ 50%-100% vốn tư nhân	34	14,4%
	Từ 50%-100% vốn nhà nước	30	12,7%
Tuổi của doanh nghiệp	Từ 3 đến dưới 5 năm	16	6,8%
	Từ 5 đến dưới 10 năm	19	8,1%
	Từ 10 đến dưới 15 năm	50	21,2%
	Từ 15 đến dưới 20 năm	54	22,9%
	Từ 20 năm trở lên	97	41,1%
Quy mô nhân sự	Dưới 10 người	0	0%
	Từ 10 người đến dưới 50 người	35	14,8%
	Từ 50 người đến dưới 100 người	43	18,2%
	Từ 100 người đến dưới 150 người	35	14,8%
	Từ 150 người đến dưới 200 người	31	13,1%
	Từ 200 người trở lên	92	39%
Doanh thu năm 2024	Dưới 3 tỷ VNĐ	7	3%
	Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 10 tỷ VNĐ	28	11,9
	Từ 10 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	26	11%
	Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	31	13,1%
	Từ 100 tỷ đến dưới 150 tỷ VNĐ	31	13,1%
	Từ 150 tỷ VNĐ đến dưới 200 tỷ VNĐ	40	16,9%
	Từ 200 tỷ VNĐ trở lên	73	30,9%
Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024	Dưới 3 tỷ VNĐ	19	8,1
	Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 20 tỷ VNĐ	23	9,7
	Từ 20 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	40	16,9
	Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	43	18,2
	Từ 100 tỷ VNĐ trở lên	111	47
Vị trí địa lý các doanh nghiệp	Tây Ninh	32	13,56%
	Ninh Bình	25	10,59%
	Hưng Yên	35	14,83%
	Hà Nội	59	25%
	Đà Nẵng	24	10,17%

Tiêu chí		Số lượng DN	Tỷ lệ %
	Hồ Chí Minh	61	25,85%
Tổng:		236	100%

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

-Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu theo đặc điểm của DN theo loại hình DN dựa trên tiêu chí phân loại của Sách Trắng Doanh Nghiệp Việt Nam (2024) của Bộ Kế hoạch Đầu tư, trong đó phân loại loại hình DN dựa trên chủ thể sở hữu vốn tại DN như sau: Các DN nhà nước (có vốn thuộc sở hữu của nhà nước chiếm từ 50% đến 100%); Các DN 100% vốn thuộc sở hữu tư nhân; và Các DN chiếm phần lớn vốn thuộc sở hữu tư nhân (từ 50% đến 100%). Kết quả thống kê là: phần lớn DN trong mẫu thuộc loại hình DN nhà nước (172/236 DN, chiếm 72,9%). Về tuổi của DN, phần lớn DN trong mẫu có thời gian hoạt động trong ngành dệt may từ 20 năm trở lên (97/236 DN, chiếm 41,1%). Về vị trí địa lý của các DN trong mẫu, phần lớn DN đến từ thành phố Hồ Chí Minh (chiếm 25,85%), và thành phố Hà Nội (chiếm 25%) là các địa phương có số lượng doanh nghiệp dệt may nhiều nhất cả nước (*Danh Bạ Các Doanh Nghiệp Dệt May Việt Nam*, 2020).

-Các tiêu chí khác phản ánh sự đa dạng của mẫu nghiên cứu dựa trên các tiêu chí phân loại quy mô DN theo Hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ DN nhỏ và vừa thì tại Điều 5 Nghị định 80/2021/NĐ-CP có quy định về các tiêu chí xác định quy mô DN theo: Quy mô nhân sự, Doanh thu, và Tổng nguồn vốn KD. Từ Bảng 2.10, phần lớn DN trong mẫu có Quy mô nhân sự từ 200 người trở lên (chiếm 39%), Doanh thu năm 2024 từ 200 tỷ VNĐ trở lên (chiếm 30,9%), Tổng nguồn vốn năm 2024 từ 100 tỷ VNĐ trở lên (chiếm 47%). Từ đó, có thể kết luận phần lớn DN trong mẫu có quy mô KD lớn.

b.Tổng quan mẫu nghiên cứu dựa trên các đặc điểm đối tượng điều tra:

Đối tượng điều tra của luận án là các nhà QT cấp cao, người chịu trách nhiệm cao nhất cho CLKDTTMT của các DN XK sản phẩm may mặc. Do đó, việc đánh giá tính đa dạng của mẫu nghiên cứu dựa trên các đặc điểm về: Độ tuổi, Giới tính, Trình độ học vấn, Thâm niên giữ chức vụ nhà QT cấp cao, và vị trí chức vụ quản trị cấp cao. Trong đó, với tiêu chí vị trí chức vụ do một nhà QT có thể cùng lúc kiêm nhiệm các vị trí quản trị cấp cao khác nhau, do đó tác giả yêu cầu lựa chọn vị trí quản lý cao nhất. Kết quả tổng quan mẫu như sau:

Bảng 2.11: Bảng tổng hợp các đặc điểm của đối tượng điều tra

Tiêu chí		Tần suất (người)	Tỷ lệ %
Độ tuổi	Dưới 40 tuổi	43	18,2%
	Từ 40 tuổi đến 49 tuổi	82	34,7%
	Từ 50 tuổi đến 61 tuổi	111	47%
	Từ 62 tuổi trở lên	0	0%
Giới tính	Nam	158	66,9%
	Nữ	78	33,1%
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	0	0%
	Trung cấp/ cao đẳng	31	13,1%
	Đại học	125	53%
	Sau đại học	80	33,9%
Thâm niên giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao	Dưới 5 năm	26	11%
	Từ 5 năm đến dưới 10 năm	61	25,8%
	Từ 10 năm trở lên	149	63,1%
Vị trí chức vụ nhà quản trị cấp cao	Chủ tịch hội đồng quản trị	12	5,1%
	Phó chủ tịch hội đồng quản trị	9	3,8%
	Tổng giám đốc	26	11%
	Phó tổng giám đốc	40	16,9%
	Giám đốc	62	26,3%

	Phó giám đốc	68	28,8%
	Thành viên hội đồng quản trị	19	8,1%
Tổng:		236	100%

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

-*Về độ tuổi các nhà quản trị cấp cao:* phần lớn mẫu nghiên cứu có độ tuổi từ 50 đến 61 tuổi (111/236 đối tượng điều tra, chiếm tỷ lệ 47%), trong mẫu nghiên cứu không có nhà QT cấp cao từ 62 tuổi trở lên (chiếm 0%), tỷ trọng nhà QT cấp cao trong độ tuổi dưới 40 tuổi chiếm tỷ lệ thấp nhất (43/236 đối tượng điều tra, chiếm tỷ lệ 18,2%). Lí giải cho điều này do theo quy định của pháp luật Việt Nam, độ tuổi nghỉ hưu của người lao động trong năm 2025 đối với nam là 61 tuổi 3 tháng, và đối với nữ là 56 tuổi 8 tháng. Thêm vào đó, để nắm giữ vị trí lãnh đạo cấp cao đòi hỏi nhà quản trị phải không ngừng phấn đấu và tích lũy kinh nghiệm lâu dài.

-*Về giới tính:* phần lớn nhà QT cấp cao trong các DN trong mẫu nghiên cứu là nam giới (158/236 đối tượng điều tra, chiểm tỷ lệ 66,9%), trong khi nữ giới chỉ chiếm tỷ lệ 33,1% (78/236). Điều này nghĩa là để gánh vác trọng trách nhà QT cấp cao điều hành DN, nhà QT phải chịu nhiều áp lực từ công việc. Do đó, nam giới có nhiều điều kiện hơn về thể chất, tinh thần và các mối quan hệ xã hội để phấn đấu. Trong khi nữ giới gặp phải các rào cản về định kiến xã hội và yếu tố văn hóa.

-*Về trình độ học vấn:* Các nhà QT cấp cao có trình độ học vấn cao chiếm đa số trong mẫu nghiên cứu với tỷ lệ 53% (125/236 đối tượng điều tra) với trình độ đại học, và 33,9% (80/236 đối tượng điều tra) với trình độ sau đại học. Điều này là do để có thể đảm bảo được khả năng lãnh đạo DN, đòi hỏi nhà QT cấp cao phải học tập để nâng cao trình độ, kiến thức và kỹ năng. Thêm vào đó, trình độ học vấn cao cũng là một điều kiện để nhận được sự ủng hộ của người LĐ cấp dưới.

-*Về thâm niên giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao:* các nhà QT cấp cao có nhiệm kỳ công tác từ 10 năm trở lên chiếm tỷ lệ cao nhất (đạt 63,1%) trong mẫu nghiên cứu (149/236 đối tượng điều tra), trong khi các nhà QT cấp cao có nhiệm kì dưới 5 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất (đạt 11%, chiếm 26/236 đối tượng điều tra). Điều đó cho thấy phần lớn các DN trong mẫu có sự ổn định về đội ngũ nhân sự cấp cao.

-*Về vị trí chức vụ nhà quản trị cấp cao:* thống kê từ mẫu nghiên cứu cho thấy vị trí phó giám đốc và giám đốc DN trong mẫu nghiên cứu chiếm tỷ trọng cao nhất với 28,8% và 26,3%. Vị trí chủ tịch hội đồng QT và phó chủ tịch hội đồng QT chiếm tỷ trọng thấp nhất trong mẫu nghiên cứu, lần lượt là 5,1% và 3,8%. Điều này hàm ý rằng tỷ trọng các DN có quy mô lớn trong ngành dệt may Việt Nam chiếm tỷ trọng khiêm tốn và khó khăn trong quá trình tiếp cận để thu thập dữ liệu từ các chủ tịch hội đồng QT, phó chủ tịch hội đồng QT, tổng giám đốc và phó tổng giám đốc.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Để nghiên cứu thực tiễn Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường tại các DN XK may mặc Việt Nam điển hình và các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, tác giả sử dụng 03 phương pháp nghiên cứu: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp nghiên cứu định tính, và phương pháp nghiên cứu định lượng. Trong chương này, tác giả đã mô tả mục đích và cách thức triển khai các phương pháp nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu tình huống được sử dụng nhằm mục đích đánh giá sự khác biệt và tương đồng trong CLKDTTMT giữa 02 doanh nghiệp điển hình thông qua phỏng vấn, điều tra hiện trường và dữ liệu thứ cấp, từ đó cung cấp thực tiễn khái quát về CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung hỗ trợ nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để phỏng vấn tiền thẩm định bảng hỏi dựa trên các thang đo các yếu tố được trích xuất từ các nghiên cứu trong và ngoài nước uy tín. Cuối cùng, phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Kết quả nghiên cứu tình huống Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình

Dựa trên kết quả phỏng vấn 06 nhà QT cấp cao, khảo sát tại hiện trường và dữ liệu thứ cấp (Báo cáo bền vững, báo báo thường niên, thông tin trên website giai đoạn 2022-2024) được thu thập tại 02 DN XK may mặc điển hình với 02 hình thái CLKDTTMT khác nhau. Tác giả tiến hành tổng hợp dữ liệu và thu được các kết quả liên quan tới thực tiễn áp dụng CLKDTTMT và các yếu tố ảnh hưởng tại 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình.

3.1.1. Thực tiễn áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình

Kết quả phỏng vấn các nhà QT cấp cao tại hai DN đều thống nhất về nội hàm của CLKDTTMT là tích hợp yếu tố "sinh thái" vào trong các chức năng của chuỗi giá trị, từ đó áp dụng CLKDTTMT bao gồm các CLMT cấp chức năng: CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL marketing xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Tuy nhiên thực tiễn áp dụng các CL này tại hai DN có những điểm tương đồng và khác biệt.

3.1.1.1. Áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường Tại Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công

a. Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp:

Được thành lập vào ngày 16/8/1976, Công ty Cổ phần Dệt may – Đầu tư – Thương mại Thành Công được đánh giá là một trong những DN tiêu biểu của ngành dệt may Việt Nam. Là một Công ty có quy trình sản xuất khép kín từ Sợi - Đan/Dệt - Nhuộm - May, cùng với lịch sử phát triển lâu dài, Thành Công được KH trong và ngoài nước biết đến như một trong những DN dệt may hàng đầu Việt Nam. SP Công ty có mặt tại Việt nam và xuất khẩu hơn 40 quốc gia và thị trường lớn trên thế giới như Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Trung Quốc, EU. Trong 48 năm qua, Công ty luôn mang đến cho KH trong và ngoài nước những SP và dịch vụ với chất lượng tốt nhất. Doanh thu và lợi nhuận hàng năm của Công ty không ngừng phát triển.

Bảng 3.1: Thông tin cơ bản Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công

Tên tiếng việt	Công ty CP Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công
Tên tiếng Anh	Thanh Cong Textile Garment Investment Trading Joint Stock Company
Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh	Số: 0301446221 cấp lần đầu ngày: 23/6/2006, sửa đổi lần thứ 26 ngày: 05/07/2024
Vốn điều lệ	1.019.554.820.000 đồng
Địa chỉ	36 Tây Thạnh, P. Tây Thạnh, TP Hồ Chí Minh
Mã chứng khóan	TCM

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên Công Ty CP Dệt May-Đầu Tư-TM Thành Công, 2024)

b. Tình hình hoạt động sản xuất và kinh doanh:

Từ các bảng 3.2 và 3.3 có thể thấy SP KD chủ đạo của Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công là các SP may mặc, chiếm 72,66% năm 2024.

Thêm vào đó, hoạt động KD của DN chủ yếu là XK, chiếm 89,29% năm 2024. Các thị trường XK chủ đạo trong năm 2024 của DN lần lượt là các thị trường: Hàn Quốc (28,27%), Hoa Kỳ (18,74%), Nhật Bản (12,93%), Châu Âu (8,29%).

Bảng 3.2: Cơ cấu doanh thu theo sản phẩm của Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công năm 2024

(đơn vị tính: triệu đồng)

Mảng kinh doanh	Doanh thu 2023	Doanh thu 2024	% tăng/giảm	Tỷ trọng năm 2023	Tỷ trọng năm 2024
Sợi	265.225	323.145	21,84%	7,98%	8,48%
Vải	501.961	589.450	17,43%	15,1%	15,47%
May	2.444.106	2.768.609	13,28%	73,51%	72,66%
Khác	113.532	129.247	13,84%	3,41%	3,39%
Tổng cộng	3.324.825	3.810.451	14,61%	100%	100%

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên Công Ty CP Dệt May-Đầu Tư-TM Thành Công, 2024)

Bảng 3.3: Cơ cấu doanh thu theo thị trường của Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công năm 2024

(đơn vị tính: triệu đồng)

Các thị trường	Doanh thu 2023	Doanh thu 2024	% tăng/giảm	Tỷ trọng năm 2023	Tỷ trọng năm 2024
Trong nước	386.008	408.116	5,73%	11,61%	10,71%
Ngoài nước:	2.938.816	3.402.335	15,77%	88,39%	89,29%
1. Mỹ	806.069	714.221	-11,39%	24,24%	18,74%
2. Nhật Bản	451.233	492.861	9,23%	13,57%	12,93%
3. Hàn Quốc	674.284	1.077.101	59,74%	20,28%	28,27%
4. Trung Quốc	196.771	225.843	14,77%	5,92%	5,93%
5. Châu Âu	242.789	315.851	30,09%	7,30%	8,29%
6. Các nước khác	567.670	576.458	1,55%	17,07%	15,13%
Tổng cộng	3.324.825	3.810.451	14,61%	100%	100%

(Nguồn: Báo Cáo Thường Niên Công Ty CP Dệt May-Đầu Tư-TM Thành Công, 2024)

c. Thực tiễn áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường tại Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công:

Công ty CP Dệt May-Đầu Tư-TM Thành Công hoạt động theo phương thức tự chủ nguyên liệu (FOB/OEM), tuy nhiên điểm đáng chú ý là DN tự sản xuất phần lớn nguyên liệu sợi, vải thành phẩm phục vụ cho hoạt động sản xuất may mặc XK. Do hoạt động theo phương thức FOB/OEM đối với thị trường XK nên các hoạt động R&D và Marketing được thực hiện bởi đối tác KH. Do đó, nội dung CLKDTTMT tại DN tập trung ở CL quản trị thu mua xanh, CL sản xuất xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Cụ thể như sau:

+Chiến lược quản trị thu mua xanh:

Điểm mạnh của DN là tự sản xuất được nguyên liệu phục vụ cho may mặc XK, điều này cho phép DN tận dụng được lợi thế của các hiệp định tự do thế hệ mới như Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CPTPP) và Hiệp định thương mại song phương Việt Nam-Liên minh châu Âu (EVFTA) trong truy xuất nguồn gốc là căn cứ ưu đãi thuế. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra những áp lực trong đảm bảo xanh hóa công đoạn nhuộm, là công đoạn thâm dụng nước và gây ô nhiễm nghiêm trọng nguồn nước. Công ty áp dụng hệ thống kiểm soát MT theo tiêu chuẩn ISO 14001:2015, nhằm giám sát và đánh giá toàn diện tác động của quy trình dệt nhuộm & in lên MT, từ quản lý chất thải, tiết kiệm năng lượng đến tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên. Từ năm 2023, Thành Công đã cập nhật hiệu lực của chứng chỉ này, đồng thời từng bước nâng cấp lên Higg FEM (Higg Facility Environmental Module) – một tiêu chuẩn đánh giá MT toàn diện trong ngành dệt may. Việc áp dụng Higg FEM giúp Công ty đo lường chính xác hiệu suất MT, từ đó cải tiến quy trình vận hành theo hướng thân thiện với MT, đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế và đáp ứng yêu cầu khắt khe từ đối tác, KH toàn cầu.

Thành Công đã triển khai hàng loạt biện pháp nhằm tối ưu hóa việc sử dụng nước, kiểm soát chất lượng đầu vào, tái sử dụng và xử lý nước thải theo tiêu chuẩn nghiêm ngặt. Ngay từ khâu đầu vào, DN áp dụng hệ thống kiểm soát chất lượng nước chặt chẽ, đảm bảo nguồn nước sử dụng đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn cần thiết cho sản xuất. Đặc biệt, trong công đoạn nhuộm – quy trình tiêu tốn nhiều nước và phát sinh lượng nước thải lớn, Thành Công đã đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống tuần hoàn nước, giúp giảm thiểu tối đa lượng nước tiêu thụ và hạn chế tác động đến MT. Bên cạnh đó, Công ty không ngừng nâng cấp hệ thống xử lý nước thải với công nghệ tiên tiến, đảm bảo nước thải sau xử lý đạt tiêu chuẩn QCVN 40:2011/ BTNMT trước khi thải ra MT. Điển hình là dự án hệ thống xử lý nước thải với tổng mức đầu tư 30 tỷ đồng với sự phê duyệt từ Bộ Công nghiệp, được thiết kế và lắp đặt bởi Công ty Seen. Hệ thống này không chỉ giúp DN tuân thủ các quy định pháp luật mà còn góp phần quan trọng vào việc bảo vệ nguồn nước chung của khu vực. Tuy nhiên lượng nước thải được tái chế cho hoạt động nhuộm/in chưa cao, chiếm khoảng 10,81% tổng lượng nước sử dụng cho nhuộm/in.

Thêm vào đó, Thành Công đã chú trọng đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) nguyên liệu may mặc từ năm 2017, tập trung nghiên cứu phát triển những dòng SP sợi và vải thành phẩm thân thiện với MT dựa trên xu hướng thời trang thế giới và nhu cầu thiết yếu của cuộc sống. Cho tới hiện tại, nhiều dòng SP vải thành phẩm được nghiên cứu và phát triển thông qua việc sử dụng vật liệu tái chế từ Polyester, Viscose, Cotton từ chai nhựa và quần áo cũ và sử dụng vật liệu BV được chế xuất từ mía, bắp, gỗ tự nhiên và rong biển, bông màu tự nhiên mà không qua nhuộm,…có tính năng tiết kiệm năng lượng, giảm lượng khí thải, phân hủy nhanh, thân thiện MT. Qua đó, Thành Công đã nhận được các chứng nhận về MT (EU ECOLABEL), SP dệt may BV (Sustainable Apparel Coalition/ Higg Index), SP Organic Content Standard (OCS), Global Organic Textile Standard (GOTS), Global Recycled Standard (GRS),…

+Chiến lược sản xuất xanh:

Các nguồn phát thải chính của nhà máy may là sử dụng năng lượng điện cho chiếu sáng và duy trì điều kiện làm việc, các máy cắt/may, phát thải khí nhà kính (CO,CO2) từ lò hơi sử dụng năng lượng hóa thạch để tạo nguồn hơi là/ủi SP may mặc, rác thải vải vụn sau quá trình cắt may (chiếm khoảng 30%) vải nguyên liệu, nước thải từ máy giặt công nghiệp và nước thải sinh hoạt của công nhân. Để giải quyết những vấn đề ô nhiễm này, DN thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa và nâng cấp thiết bị phục vụ sản xuất nhằm tiết kiệm năng lượng và nâng cao năng suất. Toàn bộ rác thải vải vụn được tái chế thành nguyên liệu sợi, vải thành phẩm để tiếp tục phục vụ sản xuất may mặc. DN đang thay thế nồi hơi đốt bằng nguyên liệu hóa thạch sang nồi hơi đốt bằng năng lượng sinh khối (Biomass) và nồi hơi điện để giảm ô nhiễm không khí. Nước thải sinh hoạt của người LĐ là dạng nước thải thông thường, do đó được DN xử lý bằng các phương pháp cuối nguồn đơn giản vật lý, hóa học kết hợp sinh học trước khi thải ra MT đảm bảo các tiêu chuẩn của cơ quan QL MT. Nước thải từ máy giặt công nghiệp có mức độ ô nhiễm trung bình cũng được DN xử lý đáp ứng tiêu chuẩn trước khi xả ra MT.

Bên cạnh quan tâm tới giảm thiểu ô nhiễm MT trong quy trình sản xuất, Thành Công còn đặc biệt chú trọng đến trách nhiệm xã hội và điều kiện LĐ. Công ty cam kết xây dựng môi trường làm việc công bằng, minh bạch, phù hợp với pháp luật Việt Nam và các Công ước quốc tế. Thành Công vinh dự đạt chứng nhận WRAP (Worldwide Responsible Accredited Production) – chứng nhận độc lập lớn nhất về trách nhiệm xã hội trong ngành dệt may, đảm bảo tuân thủ 12 nguyên tắc đạo đức và đối xử công bằng với người LĐ. Bên cạnh đó, Công ty còn tuân thủ tiêu chuẩn SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) về đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội, đồng thời tham gia chương trình Better Work, một sáng kiến hợp tác giữa Tổ chức LĐ Quốc tế (ILO) và Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) nhằm đảm bảo tính tuân thủ và cải thiện điều kiện làm việc cho người LĐ. Những cam kết này không chỉ giúp Thành Công nâng cao vị thế trong ngành mà còn tạo dựng môi trường làm việc BV, hài hòa lợi ích DN và người LĐ.

+Chiến lược quản trị nhân lực xanh:

Đặc thù của các DN may mặc sử dụng nhiều năng lượng phục vụ chiếu sáng vào duy trì điều kiện làm việc thuận lợi cho công nhân may. Do đó, đào tạo nâng cao ý thức tiết kiệm năng lượng rất quan trọng. DN đã xây dựng văn hóa nội bộ bảo vệ MT thông qua tăng cường phổ biến đến từng cán bộ công nhân viên ảnh hưởng tiêu cực của sử dụng lãng phí năng lượng, từ đó nâng cao ý thức chung "tắt khi không sử dụng". Khuyến khích người LĐ không ngừng suy nghĩ tìm tòi sáng kiến cải tiến để giảm thiểu tối đa năng lượng sử dụng tại mỗi nhà máy, phòng ban tại văn phòng bằng cách xây dựng và áp dụng Quy chế công nhận và khen thưởng sáng chế. Chỉ định đội ngũ chịu trách nhiệm quản lý điện năng với nhiệm vụ lập kế hoạch và báo cáo việc quản lý năng lượng hằng tháng/năm. Đây cũng là đơn vị triển khai, đánh giá hiệu quả thực thi các giải pháp tiết kiệm năng lượng. Một số sáng kiến tiết kiệm năng lượng của người LĐ như: tiết kiệm gió trên máy dệt Toyota và Tsudakoma, tự động hóa khâu pha hóa chất để xử lý nước thải.

d. Đánh giá về CLKDTTMT của Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công

Hình thái CLKDTTMT mà Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công đang triển khai là định hướng tuần hoàn, tự sản xuất các yếu tố nguyên liệu đầu vào cho quá trình sản xuất SP may mặc XK và nguyên liệu đầu vào có nguồn gốc tái chế. Do đó DN đầu tư nhiều nguồn lực cho cả CL thu mua và CL sản xuất để giảm thiểu ô nhiễm và cải thiện điều kiện làm việc cho người LĐ, từ đó giúp DN đạt được các chức nhận BV uy tín quốc tế như: ISO 14001: 2015, Higg FEM, WRAP, Better Work, các chứng nhận vật liệu BV. Thêm vào đó, CL quản trị nguồn nhân lực cũng là một điểm sáng khi DN có bộ phân chuyên trách về QL và giám sát sử dụng năng lượng và người LĐ có nhiều ý tưởng tiết kiệm năng lượng và bảo vệ MT để đối phó với ô nhiễm chủ yếu ở công đoạn sợi và dệt nhuộm/in. Mặt khác, Hạn chế trong CLKDTTMT của DN là yếu kém trong triển khai CL nghiên cứu và phát triển SP xanh và CL Marketing xanh để tích hợp sâu hơn vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu.

3.1.1.2. Áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường Tại Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần

a. Quá trình hình thành và phát triển của doanh nghiệp:

Thành lập từ năm 1946, trải qua 2 thời kỳ kháng chiến và hơn 75 năm hình thành và phát triển, May 10 hội tụ đầy đủ tố chất của một thương hiệu hàng đầu Việt Nam, là thương hiệu công sở dẫn đầu và là đối tác cung cấp trang phục cho các tập đoàn, các Tổng công ty…. Hiện nay, May 10 là một DN đa ngành, hoạt động KD trong nhiều lĩnh vực như sản xuất và XK hàng dệt may thời trang, KD thời trang bán lẻ, dịch vụ khách sạn, nhà hàng; có 18 đơn vị thành viên tại 7 tỉnh thành trong cả nước, hơn 12.000 lao động với trên 60 cửa hàng và gần 200 đại lý trên toàn quốc. May 10 tự hào mang đến cho KH yêu thời trang Việt những trang phục đẳng cấp quốc tế nhưng mang đậm chất Á Đông thuần Việt qua các dòng sản phẩm trở thành biểu tượng như: Etenity GrusZ, May10 M Series, May10 Expert, May10 Prestige. Nhiều tên tuổi lớn của ngành may mặc thời trang có uy tín trên thị trường thế giới đã hợp tác sản xuất với Tổng công ty May 10 như Vineyard Vines, Banana Republic, Vanheusen, Abercrombie & Fitch.

Bảng 3.4: Thông tin cơ bản Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần

Tên tiếng việt	Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần
Tên tiếng Anh	Garment 10 Corporation – Joint stock Company
Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh	Số: 0100101308 cấp lần đầu ngày: 15/12/2004, sửa đổi lần thứ 16 ngày: 17/10/2023
Vốn điều lệ	317.510.000.000 đồng
Địa chỉ	765A Nguyễn Văn Linh, Phường Phúc Lợi, Thành phố Hà Nội
Mã chứng khóa	M10

(Báo Cáo Thường Niên Tổng Công Ty May 10-Công Ty Cổ Phần, 2024)

b. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh:

Từ bảng 3.5, có thể thấy tính hoạt động sản xuất và KD của Tổng công ty May 10 – Công ty CP đã có dấu hiệu phục hồi trong giai đoạn 2023-2024 so với giai đoạn

2022-2023, điều đó thể hiện qua % tăng (giảm) các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động sản xuất KD trong giai đoạn 2022-2023, phản ánh qua: tổng giá trị tài sản, doanh thu thuần, lợi nhuận từ hoạt động KD, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận sau thuế, phần lớn tăng trưởng âm. Trong khi đó giai đoạn 2023-2024 phần lớn các chỉ số này đều tăng trưởng dương. Điểm đáng chú ý là doanh thu từ hoạt động KD nội địa của DN chiếm tỷ trọng đáng kể do DN có thể mạnh về thiết kế và uy tín/thương hiệu tại thị trường nội địa, tuy nhiên thị trường XK vẫn là nguồn tạo ra doanh thu chủ đạo, SP của DN đã XK tới hơn 40 quốc gia, trong đó: Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật Bản là ba thị trường lớn nhất. SP XK chủ đạo của DN là: sơ mi, veston, jacket, quần.

Bảng 3.5: Kết quả hoạt động KD năm 2024 của Tổng công ty May 10 – Công ty CP

(Đơn vị tính: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024	% tăng (giảm) 2023 so với 2022	% tăng (giảm) 2024 so với 2023
Tổng giá trị tài sản	2.296,76	2.289,69	2.615,83	(0,31%)	14,24%
Doanh thu thuần	4.548,22	4.139,12	4.646,64	(8,99%)	12,26%
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	148,73	120,02	142,13	(19,3%)	18,42%
Lợi nhuận khác	1,52	3,42	(1,12)	125,07%	
Lợi nhuận trước thuế	150,25	123,43	142,02	(17,85%)	14,25%
Lợi nhuận sau thuế	123,84	103,21	97,79	(16,66%)	(5,25%)

(Báo Cáo Thường Niên Tổng Công Ty May 10-Công Ty Cổ Phần, 2024)

c. Thực tiễn áp dụng CLKDTTMT tại Tổng công ty May 10-Công ty cổ phần:

Với thế mạnh là DN hoạt động theo phương thức thương hiệu gốc (OBM) tại thị trường nội địa, Tổng công ty May 10-Công ty CP có thể phát huy điểm mạnh này trong tương lai gần để hội nhập sâu hơn vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu. Còn hiện tại, phương thức KD chủ yếu của DN tại các thị trường XK là FOB/OEM (tự chủ nguyên liệu), tương tự như Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công, nhưng DN phải tự tìm kiếm nguồn nguyên liệu từ các nhà cung ứng bên ngoài. Do đó, thực trạng CLKDTTMT tại Tổng công ty May 10-Công ty CP xoay quanh 03 CLMT cấp chức năng gồm: CL quản trị thu mua xanh, CL sản xuất xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Cụ thể như sau:

+ Chiến lược quản trị thu mua xanh:

Chính sách lựa chọn nhà cung ứng: Tăng cường phối hợp với những nhà cung ứng uy tín để cung cấp nguyên liệu tái chế hoặc có thành phần từ tự nhiên như vải nano, vải từ sợi tre, sợi ngô, sợi sen… chú trọng truy xuất nguồn gốc nguyên vật liệu. DN đã xây dựng tiêu chí trong việc lựa chọn đối tác cung ứng, đảm bảo sự phù hợp không chỉ về chất lượng SP mà còn về tuân thủ trách nhiệm xã hội, an ninh và MT. Mỗi lĩnh vực đều có bộ tiêu chí đánh giá riêng, được thiết kế để phù hợp với đặc thù của từng loại hàng hóa và dịch vụ. Quy trình đánh giá nhà cung cấp được thực hiện thông qua hệ thống

checklist các tiêu chí, lượng hóa thành điểm số. DN đang hướng tới xây dựng một hệ sinh thái cung ứng chuyên nghiệp, minh bạch và BV.

Giám sát nhà cung ứng: Hợp tác với một nhà cung cấp không đồng nghĩa với sự đảm bảo lâu dài. Ngay cả những đơn vị đã được phê duyệt vẫn có thể tiềm ẩn rủi ro về chất lượng, MT, an ninh hay trách nhiệm xã hội. Do đó, DN không ngừng theo dõi, đánh giá và luôn yêu cầu các nhà cung cấp cải thiện những điểm còn hạn chế. Dữ liệu về chất lượng SP, mức độ tuân thủ và lịch sử hợp tác sẽ được làm căn cứ để đưa ra các quyết định tiếp tục hợp tác, yêu cầu khắc phục hoặc thậm chí chấm dứt hợp đồng nếu nhà cung cấp không đáp ứng được các tiêu chuẩn đặt ra. Bằng việc duy trì cơ chế giám sát chặt chẽ, không ngừng nâng cao tiêu chuẩn và hỗ trợ nhà cung cấp cải tiến, DN mong muốn xây dựng một hệ sinh thái sản xuất xanh, trách nhiệm và BV theo chuẩn mực quốc tế.

+ *Chiến lược sản xuất xanh:*

Hàng năm, DN đưa ra thông báo về kế hoạch sử dụng điện tiết kiệm, sử dụng 100% đèn Led đối với các dự án mới; thực hiện bảo trì bảo dưỡng và vệ sinh định kỳ đối với hệ thống điều hòa, các hệ thống làm mát nhà xưởng, các thiết bị có công suất lớn như máy nén khí, nồi hơi điện,… Áp dụng hệ thống QL năng lượng theo tiêu chuẩn ISO 50001:2018 và các quy trình QL năng lượng vào sản xuất, tập trung xác định các đơn vị, thiết bị tiêu thụ nhiều năng lượng nhằm đưa ra các giải pháp tiết kiệm năng lượng hiệu quả. Triển khai lắp đặt hệ thống năng lượng mặt trời tại các nhà máy. DN đã lắp đặt hệ thống điện năng lượng mặt trời tại xí nghiệp May Bỉm Sơn, xí nghiệp Veston Hưng Hà, xí nghiệp May Hà Quảng, giá trị làm lợi là 220 triệu đồng. Trong năm 2024 tại trụ sở Tổng công ty đã triển khai thay thế lò hơi đốt than công suất 04 tấn hơi/giờ sang lò hơi biomass và đưa vào vận hành cấp hơi an toàn, ổn định cho sản xuất từ tháng 6 năm 2024. Qua 6 tháng sử dụng, đã giảm lượng năng lượng tiêu thụ so với sử dụng than quy ra giá trị là 3,1 tỷ đồng.

Đối với quản lý nguồn nước trong quá trình sản xuất, hiện tại DN đang sử dụng nguồn nước mua từ các công ty cung cấp nước sạch sử dụng với hai mục đích chính: phục vụ sản xuất và sinh hoạt cho người LĐ. Trong đó: Nguồn nước cho sản xuất cung cấp trực tiếp cho các máy giặt, cho các lò hơi cấp hơi cho các thiết bị là ép, cho các hệ thống làm mát sử dụng dàn nước, cho các hệ thống điều hòa trung tâm sử dụng tháp giải nhiệt nước. Nguồn nước cho sinh hoạt cung cấp cho nhà ăn ca phục vụ nấu ăn, cho các vòi nước phục vụ các mục đích công cộng ngoài trời và cho hệ thống các nhà vệ sinh tại các đơn vị. Để đảm bảo quản lý nước BV, các đơn vị thuộc Tổng công ty đều được quan trắc chất lượng nước thải theo giấy phép xả thải và quy định hiện hành. Hai đơn vị có xưởng giặt được đầu tư hệ thống xử lý nước thải công nghiệp gồm tại trụ sở của Tổng công ty và Xí nghiệp May Hưng Hà. Tuy nhiên, lượng nước được DN sử dụng tái chế cho hoạt động sản xuất KD còn khiêm tốn, chiếm khoảng 1,23% tổng lượng nước sử dụng.

+ Chiến lược quản trị nhân lực xanh:

Quản trị nhân lực xanh của DN tập trung vào tăng cường công tác tuyên truyền, giáo dục, nâng cao ý thức của người LĐ qua các phương tiện truyền thông nội bộ như fanpage, zalo… Tại May 10, người lao động luôn chấp hành tắt điện khi rời vị trí làm việc; trước khi ra về tắt hết nguồn điện. Ý thức tiết kiệm của người LĐ được xây dựng không chỉ ở nơi làm việc mà còn thực hiện tại gia đình.

d. Đánh giá về CLKDTTMT của Tổng công ty May 10 – Công ty CP:

CLKDTTMT mà Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần đang triển khai là tự tìm kiếm đối tác cung ứng để thực hiện đơn hàng xuất khẩu (FOB/OEM), do đó cũng chỉ dừng ở mức tuân thủ quy định pháp luật về MT của cơ quan QL trong nước và các yêu cầu sinh thái từ đối tác KH ở thị trường XK. Do đó, điểm tương đồng trong CLKDTTMT của Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần và Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công là CL nghiên cứu và phát triển SP xanh và CL marketing xanh bị kiểm soát bởi các đối tác KH vì đây là những CL mang lại giá trị gia tăng cao. Sự khác biệt nằm ở 03 CL còn lại: CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, và CL quản trị nhân lực xanh. Tổng công ty May 10 – Công ty CP không đầu tư nhiều nguồn lực cho CL thu mua xanh nhưng DN thường xuyên hợp tác với nhà cung ứng để cải thiện các kết quả MT. CL sản xuất xanh là năng lực lõi do đó được đầu tư nhiều nguồn lực nhất và đạt được chứng nhận ISO 50001:2018 về quản lý năng lượng. Cuối cùng, DN chưa có bộ phận chuyên trách về quản trị MT, yếu tố MT mới chỉ tích hợp ở mức độ giáo dục ý thức và văn hóa xanh trong khi ô nhiễm MT trong công đoạn may mặc là đáng kể và cần có ý tưởng cải tiến của người LĐ. Như vậy trình độ phát triển CLKDTTMT của Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần nhìn chung ở mức thấp hơn so với Công ty cổ phần Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công và theo hướng bị động.

3.1.2. Thực tiễn các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình

Kết quả phỏng vấn bán cấu trúc các nhà QT cấp cao của hai DN đều khẳng định Áp lực từ các BLQ, Nguồn lực tổ chức và Cam kết nhà QT cấp cao là những lực lượng nổi bật và khái quát, đại diện cho các yếu tố bên trong và bên ngoài, chủ quan và khách quan, hành vi tổ chức và hành vi của cá nhân có tác động quan trọng tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, trong đó:

-Đối với áp lực từ các bên liên quan:

Điểm tương đồng đầu tiên giữa hai DN là nhìn nhận Áp lực từ KH nước ngoài đến từ các thị trường XK là yếu tố tác động mạnh nhất trong số các áp lực BLQ tới CLKDTTMT do phần lớn doanh thu của hai DN đến từ các thị trường XK là các quốc gia phát triển. Thị trường XK chủ đạo trong năm 2024 của Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công là Hàn Quốc, Hoa Kỳ, Nhật Bản, Châu Âu, Trung Quốc. Trong khi Thị trường XK chủ đạo của Tổng công ty May 10 – Công ty CP là

Hoa Kỳ, Châu Âu, Nhật Bản. Đây là các quốc gia có yêu cầu cao về tiêu chuẩn thân thiện MT và bắt buộc DN phải đáp ứng. Điểm tương đồng tiếp theo đến từ Áp lực các ĐTCT do các thị trường XK ngày càng chú trọng vào các giá trị MT thúc đẩy các DN XK may mặc đến từ các quốc gia là ĐTCT chính của may mặc Việt Nam là Trung Quốc, Bangladesh tích cực áp dụng CLKDTTMT tốt hơn các DN XK may mặc Việt Nam, từ đó gây ra áp lực lớn cho các DN XK may mặc Việt Nam trong việc phải chia sẻ thị phần. Điểm khác biệt duy nhất là Áp lực từ cơ quan QL, trong khi Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công cảm nhận áp lực này cao hơn do CLKD có tích hợp về phía sau và cơ quan QL cũng gây ra nhiều áp lực hơn vì công đoạn dệt nhuộm và in gây ô nhiễm lớn hơn. Trái lại, Tổng công ty May 10 – Công ty CP cảm nhận áp lực này thấp hơn vì chỉ kiểm soát ô nhiễm trong công đoạn may mặc.

Các nhà QT cấp cao đều thống nhất các BLQ sơ cấp còn lại như: Nhà cung ứng và Cổ đông không thể gây áp lực lên theo đuổi CLKDTTMT của hai DN. Nguyên nhân vì Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công chủ yếu tự cung ứng nguyên liệu đầu vào theo mô hình tuần hoàn, còn Tổng công ty May 10 – Công ty CP là KH, do đó có quyền lực lớn hơn để gây sức ép về phía các nhà cung ứng. Đối với cổ đông tại Việt Nam chưa quan tâm tới yếu tố sinh thái để gây sức ép cho hai DN. Đối với các BLQ thứ cấp còn lại như: các tổ chức phi chính phủ (NGOs), Hiệp hội dệt may Việt Nam, các phương tiện truyền thông đại chúng, cộng đồng không thể gây áp lực trực tiếp lên hai DN vì chưa có công cụ hiệu quả để can thiệp vào lợi ích/ nguồn lực của 02 DN.

Đáng chú ý, các nhà QT cấp cao của 02 DN đều đồng tình áp lực từ người LĐ có ảnh hưởng không đáng kể, hoặc thậm chí không ảnh hưởng tới việc theo đuổi CLKDMT của 02 DN mặc dù đây là BLQ sơ cấp có quyền lực chi phối nguồn lực và lợi ích của DN. Thêm vào đó, hoạt động sản xuất may mặc không thân thiện MT gây hại cho sức khỏe người LĐ như: ô nhiễm không khí, điều kiện làm việc, tác động này còn lớn hơn tại Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công vì hoạt động sản xuất nguyên liệu may mặc cực kỳ độc hại và người LĐ có thể gây áp lực lên DN để điều chỉnh CLKD. Tuy nhiên, người LĐ tại 02 DN khó gây áp lực lên ban lãnh đạo DN do thiếu các cơ chế hiệu quả và tổ chức đại diện cho quyền lợi của họ, người LĐ thiếu kiến thức và chưa quan tâm tới bảo vệ MT. Kết quả nghiên cứu này là một phát hiện thú vị, tuy nhiên cần được kiểm chứng thêm bằng nghiên cứu định lượng.

-Đối với nguồn lực tổ chức:

Các nhà QT tại hai DN đều nhấn mạnh vai trò cực kì quan trọng của nguồn lực đối với việc theo đuổi các loại hình CLKDTTMT trong bối cảnh các thị trường XK chủ đạo ngày càng nâng cấp các tiêu chuẩn thân thiện MT. Do sự hạn chế về trình độ của đội ngũ chuyên gia thiết kế vì MT nên việc áp dụng CL nghiên cứu và phát triển SP xanh tại hai DN ở mức yếu kém dẫn tới không thể vận dụng CL marketing xanh tại

các thị trường XK và chấp nhận hoạt động theo phương thức chủ động nguyên liệu thực hiện các đơn hàng gia công cho các đối tác KH nước ngoài.

-*Vai trò trung gian của cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường:*

Các nhà QT cấp cao tại hai DN cho rằng Cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT là yếu tố quyết định tới loại hình và sự thành công của CLKDTTMT mà các DN theo đuổi. Các nhà QT cấp cao cũng chung nhận định Cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT chịu ảnh hưởng từ các yếu tố: Áp lực từ các BLQ sơ cấp (gồm: KH, ĐTCT, cơ quan QL); và Nguồn lực tổ chức với vai trò là người chịu trách nhiệm cao nhất cho DN; Tương tự, các nhà QT cấp cao tại 02 DN cho rằng người LĐ khó có thể gây áp lực lên cam kết của nhà QT cấp cao về MT, kết quả này tương đồng với đánh giá áp lực của người LĐ lên CLKDTTMT vì những hạn chế trong quyền lực và nhận thức của người lao động về bảo vệ MT.

Các nhà QT tại 02 DN cũng đánh giá cao vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao về MT khi cùng chung các áp lực từ các BLQ, và hai DN đều có quy mô lớn tuy nhiên lại lựa chọn những hướng CLKDTTM khác nhau. Tổng công ty May 10 – Công ty CP lựa chọn loại hình CLKDTTMT bị động với trọng tâm đầu tư vào CL sản xuất xanh với các giải pháp công nghệ ngăn chặn, hạn chế ô nhiễm rời rạc và CL thu mua nguyên liệu xanh từ các nhà cung ứng mặc dù doanh thu năm 2024 đạt khoảng 4.646 tỷ VNĐ và sở hữu 12.000 lao động. Trong khi Công ty CP Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công với quy mô doanh thu và lao động năm 2024 nhỏ hơn (khoảng 3.810 tỷ VNĐ và quy mô lao động 7.000 người) nhưng mạnh dạn theo đuổi CLKDTTM định hướng tuần hoàn, tự sản xuất nguyên liệu thân thiện MT và tái chế để cung ứng cho hoạt động may mặc, đạt được các chứng nhận BV quốc tế trong cả công đoạn sản xuất nguyên liệu và may mặc. Sự khác biệt trong CL theo đuổi giữa hai DN càng nhấn mạnh vai trò trung gian quan trọng của nhận thức và cam kết nhà QT cấp cao về MT. Do đó, có thể kết luận Cam kết của các nhà QT cấp cao về bảo vệ MT tại Công ty CP Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công cao hơn so với Tổng công ty May 10 – Công ty CP do sự khác biệt về các các giá trị nhân khẩu học trong bản thân mỗi nhà QT cấp cao định hình nên nhận thức và cam kết với MT.

3.1.3. Các kết luận từ nghiên cứu tình huống Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam điển hình

Từ kết quả nghiên cứu thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam điển hình, luận án có một số kết luận về thực tiễn CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung:

-*Một là,* trình độ phát triển CLKDTTMT của Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công với định hướng tuần hoàn tiến bộ hơn so với CLKDTTMT của Tổng công ty May 10 – Công ty CP vẫn chủ yếu mang tính bị động. Tuy nhiên, điểm chung trong CLKDTTMT của 02 DN đều chưa chú trọng vào 02 CL môi trường chức năng có giá trị gia tăng cao là CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, và CL marketing xanh, đây là hạn chế chung của các DN XK may mặc Việt Nam.

-*Hai là,* 02 DN đã có sự chú trọng vào CL thu mua xanh trong bối cảnh ô nhiễm nghiêm trọng trong vòng đời của SP may mặc chủ yếu đến từ các công đoạn sản xuất nguyên liệu. Đối với Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công là tự đầu tư máy móc/công nghệ để sản xuất nguyên liệu tái chế và BV và đạt được các chứng nhận BV, trong khi Tổng công ty May 10 – Công ty CP hợp tác chặt chẽ với các nhà cung ứng bền vững.

-*Ba là,* 02 DN cũng quan tâm tới CL sản xuất xanh vì đây là năng lực lõi của các DN XK may mặc định hướng gia công, cũng gây ra ô nhiễm MT nghiêm trọng và nhận được nhiều yêu cầu xanh hóa từ các thị trường XK. Tuy nhiên Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công đạt được nhiều chứng nhận BV hơn, trong khi Tổng công ty May 10 – Công ty CP chủ yếu dừng lại ở các giải pháp MT rời rạc, chưa hệ thống.

-*Bốn là,* có sự đối lập trong mức độ đầu tư cho CL quản trị nguồn nhân lực xanh tại 02 DN. Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công có bộ phận quản lý năng lượng và giao các mục tiêu tiết kiệm năng lượng cho các phòng ban, đào tạo kiến thức và kỹ năng bảo vệ MT trong DN, thưởng cho các sáng kiến tiết kiệm năng lượng có giá trị thực tiễn lớn. Trong khi Tổng công ty May 10 – Công ty CP chỉ dừng lại ở đào tạo kiến thức và kỹ năng bảo vệ MT.

-*Năm là,* cả hai DN đều chung nhận định các động cơ bên ngoài chủ yếu thúc đẩy CLKDTTMT là áp lực từ các BLQ sơ cấp: KH nước ngoài, ĐTCT, cơ quan QL trong nước. Các yếu tố bên trong đóng vai trò quyết định loại hình và tính hiệu quả của CLKDTTMT là các nguồn lực tổ chức và cam kết nhà quản trị cấp cao về MT. Trong đó, áp lực từ KH nước ngoài, ĐTCT, Nguồn lực tổ chức, cam kết nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn tới CLKDTTMT. Có sự khác biệt trong nhận định về áp lực từ cơ quan QL trong nước, Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công cảm nhận áp lực này lớn hơn, trong khi Tổng công ty May 10 – Công ty CP cảm nhận thấp hơn.

-*Sáu là,* hai DN cũng cho rằng áp lực từ người LĐ không ảnh hưởng tới theo đuổi CLKDTTMT và cam kết của nhà QT cấp cao về MT do những hạn chế về quyền lực và nhận thức. Tuy nhiên, kết quả này cần được kiểm chứng thêm bằng nghiên cứu định lượng để xác nhận.

-*Bảy là,* Cam kết nhà QT cấp cao về MT tại hai DN giữ vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp, Nguồn lực tổ chức và CLKDTTMT. Tương đồng về áp lực từ các BLQ và Nguồn lực (cả hai DN đều được xếp loại là DN quy mô lớn), thậm chí nguồn lực của Tổng công ty May 10 – Công ty CP lớn hơn, tuy nhiên CLKDTTMT mà Công ty CP Dệt may – Thương mại – Đầu tư Thành Công theo đuổi là tuần hoàn và chủ động hơn, trong khi Tổng công ty May 10 – Công ty CP theo đuổi CLKDTTMT hoàn toàn bị động. Điều đó nhấn mạnh sự khác biệt về các giá trị nhân khẩu học làm cho cam kết nhà QT cấp cao về môi trường giữa hai DN có sự khác biệt.

3.2. Kết quả điều tra các yếu tố ảnh hưởng và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

Để làm rõ thực trạng các yếu tố ảnh hưởng và CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, tác giả sử dụng thang đo Likert 7 bậc với giá trị 1- Hoàn toàn không đồng ý đến giá trị 4- Không có ý kiến hoặc trung lập và giá trị 7- Hoàn toàn đồng ý để đánh giá từng biến quan sát, sử dụng phần mềm SPSS phiên bản 26.0 để tính giá trị trung bình (Mean) từng biến quan sát làm căn cứ để đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng và nội dung CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

3.2.1. Kết quả điều tra các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

Để làm rõ thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, luận án tập trung vào 06 yếu tố nổi bật đã được khẳng định trong tổng quan các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam, bao gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Áp lực từ người LĐ, Áp lực từ KH nước ngoài, Áp lực từ ĐTCT, Nguồn lực tổ chức, và Cam kết của nhà QT cấp cao. Kết quả thu được như sau:

a. Thực trạng Áp lực từ các bên liên quan sơ cấp:

-Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước:

Cơ quan QL nhà nước là một BLQ quan trọng mang tính cưỡng chế bắt buộc DN phải thực hiện các hành động bảo vệ MT thông qua các quy định được luật hóa. Nếu DN không tuân thủ sẽ bị thu hồi nguồn lực là giấy phép KD. Đối với các DN XK may mặc Việt Nam với đặc thù gây ô nhiễm MT nghiêm trọng với các dạng ô nhiễm khác nhau: khí thải từ các lò hơi dùng năng lượng hóa thạch, nước thải chứa chất tẩy rửa từ máy giặt, nước thải sinh hoạt, vải vụn từ quá trình cắt may (Báo Cáo Thường Niên Công Ty Cổ Phần Dệt May-Đầu Tư-Thương Mại Thành Công, 2024; Báo Cáo Thường Niên Tổng Công Ty May 10-Công Ty Cổ Phần, 2024). Do đó Áp lực từ các cơ quan QL MT trong nước đối với các DN XK may mặc Việt Nam là tương đối lớn. Tuy nhiên đáng chú ý là giá trị trung bình tổng hợp của Áp lực từ cơ quan QL trong nước trong Bảng 3.6 chỉ đạt 4.76 (trên mức trung bình) trong đó: Biến quan sát- *"Các quy định môi trường của cơ quan quản lý trong nước có ảnh hưởng lớn tới chiến lược môi trường của doanh nghiệp tôi"* đạt giá trị trung bình cao nhất là 4,94; trong khi Biến quan sát- *"Các quy định môi trường trong nước ảnh hưởng tới sự tăng trưởng của doanh nghiệp tôi"* có giá trị trung bình thấp nhất là 4,75. Điều này được lí giải do chế tài xử phạt các hành vi gây ô nhiễm MT nói chung và trong ngành may mặc nói riêng chưa đủ sức răn đe và thiếu các cơ chế giám sát hiệu quả, do đó tình trạng các DN phát thải trộm ra MT vẫn diễn ra.

Bảng 3.6: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ cơ quan quản lý trong nước

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Các quy định môi trường của cơ quan quản lý trong nước có ảnh hưởng lớn tới chiến lược môi trường của doanh nghiệp tôi.	**4,94**	**4,76**	**1,520**
Các quy định môi trường chặt chẽ hơn từ cơ quan quản lý trong nước là lí do chính khiến doanh nghiệp tôi ngày càng lo ngại về những tác động tiêu cực của doanh nghiệp lên môi trường.	**4,66**		**1,531**
Các nỗ lực môi trường của doanh nghiệp tôi có thể giúp định hướng các quy định pháp luật về môi trường của ngành trong tương lai.	**4,59**		**1,531**
Các doanh nghiệp may mặc đang phải đối mặt với những quy định pháp luật môi trường trong nước chặt chẽ hơn.	**4,85**		**1,525**
Các quy định môi trường trong nước ảnh hưởng tới sự tăng trưởng của doanh nghiệp tôi.	**4,75**		**1,538**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

-Áp lực từ người lao động:

Người LĐ là BLQ sơ cấp bên trong có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy DN áp dụng CLKDTTMT thông qua việc chi phối tới nguồn lực của DN là nguồn nhân lực. Nếu người LĐ gây áp lực bằng cách đình công vì MT thì toàn bộ hoạt động sản xuất của DN bị gián đoạn và gây thiệt hại đối với DN (Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Shubham & cộng sự, 2018). Tuy nhiên đáng chú ý là Áp lực từ người LĐ trong bối cảnh tại các công xưởng may mặc Việt Nam chỉ ở mức yếu kém với giá trị trung bình tổng hợp đạt 2,57 trong thang đo Likert 7 bậc theo Bảng 3.7. Trong đó: Biến quan sát- *"Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng trách nhiệm môi trường là điều quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nên làm"* có giá trị trung bình thấp nhất (đạt: 2,30); Biến quan sát- *"Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức vấn đề môi trường là một yếu tố quan trọng có đóng góp tiềm năng vào sáng tạo các giá trị tổ chức"* có giá trị trung bình cao nhất (đạt: 2,90). Xu hướng này được giải thích đến từ ba nguyên nhân theo kết quả nghiên cứu tại 02 DN điển hình trong nghiên cứu tình huống: *Một là,* người LĐ trong các nhà máy may mặc tại Việt Nam chủ yếu là LĐ phổ thông với trình độ nhận thức hạn chế, do đó ý thức về bảo vệ MT rất thấp; *Hai là,* người LĐ không sẵn sàng gây áp lực MT lên DN vì họ bị ràng buộc bởi các lợi ích kinh tế trong khi mức sống của họ tương đối thấp; *Ba là,* người LĐ vẫn là nhóm yếu thế trong xã hội và các nhóm bảo vệ quyền lợi người LĐ hoạt động chưa hiệu quả.

Bảng 3.7: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ người lao động

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức vấn đề môi trường là một yếu tố quan trọng có đóng góp tiềm năng vào sáng tạo các giá trị tổ chức.	**2,90**	**2,57**	**0,891**
Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức giải quyết các vấn đề môi trường có thể giúp doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh và các lợi ích kinh tế.	**2,48**		**1,132**
Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng các doanh nghiệp nên có đóng góp vào các vấn đề môi trường.	**2,59**		**1,143**
Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng trách nhiệm môi trường là điều quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nên làm.	**2,30**		**0,993**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

-Áp lực từ khách hàng nước ngoài:

Tương tự như người LĐ, KH cũng là BLQ sơ cấp có mối quan hệ chính thức với DN nhưng ở bên ngoài DN, được gọi là BLQ sơ cấp bên ngoài. KH cũng chi phối tới nguồn lực và lợi ích kinh tế của DN bằng cách tẩy chay (đối với KH cá nhân) và trả lại đơn hàng (với khách hàng tổ chức) (Jiao & cộng sự, 2020; Shubham & cộng sự, 2018). KH là BLQ định hướng chủ yếu tới CLMT của tổ chức theo hướng chủ động (tạo ra các SP thân thiện MT) thay vì bị động (tuân thủ các quy định pháp luật MT từ cơ quan quản lý). Gắn với bối cảnh các DN XK may mặc Việt Nam, theo kết quả nghiên cứu tình huống tại 02 DN XK may mặc điển hình: KH là các hãng thời trang đặt hàng DN các đơn hàng chủ yếu theo hình thức gia công (CMT) và tự chủ nguyên liệu (FOB/OEM) tại các thị trường lớn như: Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu (EU), Nhật Bản, Hàn Quốc. Đây là các quốc gia phát triển và người tiêu dùng có nhu cầu lớn với các SP thân thiện MT, từ đó thúc đẩy các hãng thời trang lớn theo đuổi các chứng nhận bền vững MT và gây sức ép lên các nhà máy sản xuất tại Việt Nam theo đuổi các chứng nhận bền vững MT có liên quan nhằm đảm bảo SP may mặc bảo vệ MT trong toàn bộ chu kỳ sống.

Những lập luận này lí giải cho Áp lực từ đối tác KH nước ngoài lên các DN XK may mặc Việt Nam ở mức khá cao với giá trị trung bình tổng hợp đạt: 5,53. Trong đó: Biến quan sát có giá trị trung bình lớn nhất là *"Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài đang gia tăng nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường"* (với giá trị: 5,75); Biến quan sát có giá trị trung bình nhỏ nhất là: *"Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài kì vọng doanh nghiệp sẽ ngày càng trở nên thân thiện với môi trường"* (với giá trị: 5,31).

Bảng 3.8: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ khách hàng nước ngoài

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài cho rằng bảo vệ môi trường là một vấn đề cực kì quan trọng trong bối cảnh hiện nay.	**5,53**	**5,53**	**1,335**
Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài đang gia tăng nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường.	**5,75**		**1,244**
Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài kì vọng doanh nghiệp sẽ ngày càng trở nên thân thiện với môi trường.	**5,31**		**1,351**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

-Áp lực từ đối thủ cạnh tranh:

Áp lực từ ĐTCT là một lực lượng nổi bật theo thuyết thể chế đưới dạng Áp lực bắt chước tồn tại độc lập bên cạnh Áp lực cưỡng chế và Áp lực chuẩn mực (Dubey & cộng sự, 2019; Phan & Baird, 2015; Qi & cộng sự, 2021). Các ĐTCT áp dụng các CLKDTTMT hiệu quả hơn có thể gây áp lực lên DN thực hiện điều tương tự vì mục đích cạnh tranh và lợi ích đạt được. Do đó ĐTCT là một BLQ có tác động trực tiếp đến lợi ích của DN. Gắn với bối cảnh các DN XK may mặc Việt Nam, các DN đang phải đối mặt với áp lực áp dụng CLKDTTMT hiệu quả hơn từ các ĐTCT theo cả chiều ngang và chiều dọc: (1) Về chiều ngang, các DN may mặc đến từ các quốc gia cùng trình độ phát triển với Việt Nam như: Trung Quốc, Bangladesh đang có giá trị các đơn hàng gia công (CMT) và tự chủ nguyên liệu (FOB/OEM) lớn hơn Việt Nam do họ đầu tư vào các nhà máy xanh (theo định hướng chiến lược ngăn chặn ô nhiễm) nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu sinh thái của đối tác KH. Khoảng 56% nhà máy may mặc đạt chứng nhận xanh (LEED) trên thế giới hiện diện tại Bangladesh, trong khi con số này của Việt Nam là dưới 10% (*Dệt May Việt Nam Hưởng Lợi Nhưng Khó Vượt qua Bangladesh*, 2024); (2) Về chiều dọc, các hãng thời trang đến từ các quốc gia phát triển như: Hoa Kỳ, Châu Âu, Hàn Quốc, Nhật Bản đang không ngừng củng cố các chức năng thiết kế SP và marketing theo hướng thân thiện MT nhằm đảm bảo một SP may mặc BV trong toàn bộ chu kỳ sống (theo định hướng chiến lược quản lý SP), từ đó gây áp lực lên các DN XK may mặc Việt Nam phải nhanh chóng dịch chuyển lên thượng nguồn và hạ nguồn của chuỗi cung ứng may mặc toàn cầu để phát triển BV và gia tăng giá trị.

Từ những lập luận này, Áp lực từ các ĐTCT lên các DN XK may mặc Việt Nam đạt giá trị trung bình tổng hợp khá cao (đạt giá trị: 5,56). Trong đó Biến quan sát- *"Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi đã đạt được những lợi ích đáng kể từ áp dụng thực hành quản trị môi trường"* đạt giá trị trung bình cao nhất là:

5,84; trong khi Biến quan sát đạt giá trị trung bình thấp nhất là: *"Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp tôi áp dụng các thực hành quản trị môi trường"* (với giá trị: 5,34).

Bảng 3.9: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của áp lực từ đối thủ cạnh tranh

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp tôi áp dụng các thực hành quản trị môi trường.	**5,34**	**5,56**	**1,367**
Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi đã đạt được những lợi ích đáng kể từ áp dụng thực hành quản trị môi trường.	**5,84**		**1,220**
Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi được khách hàng đánh giá cao vì áp dụng các thực hành quản trị môi trường.	**5,44**		**1,485**
Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi trở nên cạnh tranh hơn nhờ vào áp dụng thực hành quản trị môi trường.	**5,60**		**1,289**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

b. Thực trạng Nguồn lực tổ chức:

Nguồn lực là nền tảng để tạo ra LTCT cho CL, quyết định tới mức độ đầu tư vào loại hình CLKDTTMT phù hợp. Dù các điều kiện môi trường bên ngoài ủng hộ nhưng mức độ sẵn sàng nguồn lực thấp thì việc áp dụng CLMT một cách chủ động không xảy ra. Áp dụng CLKDTTMT một cách hiệu quả đòi hỏi đầu tư lớn về nguồn lực trong toàn bộ các chức năng sản xuất và KD của DN và cần thời gian để mang lại lợi ích cho DN (Baah & cộng sự, 2021). Do đó, nguồn lực là yếu tố bên trong thuộc môi trường tổ chức quan trọng nhất ảnh hưởng tới áp dụng CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam.

Mặc dù với vai trò quan trọng như vậy, nhưng thực trạng nguồn lực tổ chức tại các DN XK may mặc Việt Nam bộc lộ nhiều vấn đề. Giá trị trung bình tổng hợp của Nguồn lực tổ chức để theo đuổi CLKDTTMT chỉ đạt mức dưới trung bình (với giá trị: 3,75). Biến quan sát có giá trị trung bình cao nhất là: *"Doanh nghiệp tôi có nguồn nhân lực đủ trình độ để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu"* với giá trị: 3,94; Biến quan sát có giá trị trung bình thấp nhất là: *"Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm yếu tố đầu vào và giảm ô nhiễm để hỗ trợ áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu"* với giá trị: 3,54. Điều này được lí giải do: phần lớn các DN XK may mặc Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, hạn chế về nguồn lực, sự hỗ trợ từ các hệ thống ngân hàng thương mại để tiếp cận với nguồn tài chính xanh còn chưa hiệu quả, nguyên liệu may mặc phần lớn được cung cấp bởi các đối tác KH, sự hỗ trợ từ các tổ chức bên ngoài để chia sẻ các ý tưởng, cách quản trị và công nghệ xanh còn hạn chế, một số tổ chức đã hợp tác thông qua Hiệp hội dệt may Việt Nam (VITAS)

như: Tổ chức Quốc tế về Bảo vệ Thiên nhiên (WWF) năm 2018; Tổ chức hợp tác phát triển Đức (GIZ) năm 2022; Tổ chức Sáng kiến và thương mại bền vững Hà Lan (IDH) năm 2024. Kết quả nghiên cứu tình huống cũng chỉ ra vì thiếu nguồn nhân lực là chuyên gia có trình độ trong thiết kế thân thiện MT đã hạn chế sự tiếp cận của các DN XK may mặc Việt Nam lên thượng nguồn và hạ nguồn của chuỗi giá trị dệt may toàn cầu để nâng cấp CLKDTTMT theo hướng chủ động.

Bảng 3.10: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của nguồn lực tổ chức

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Doanh nghiệp tôi có nguồn nhân lực đủ trình độ để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,94**	**3.75**	**1,098**
Doanh nghiệp tôi có nguồn nguyên liệu thân thiện môi trường ổn định và đáng tin cậy để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,65**		**1,155**
Doanh nghiệp tôi có đầy đủ những kiến thức cần thiết và công nghệ phù hợp để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,85**		**1,171**
Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm yếu tố đầu vào và giảm ô nhiễm để hỗ trợ áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,54**		**1,296**
Doanh nghiệp tôi nhận được hỗ trợ từ môi trường bên ngoài thông qua hợp tác với các tổ chức và cá nhân để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,75**		**1,019**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

c. Thực trạng Cam kết của nhà quản trị cấp cao:

Bên cạnh những tác động đến từ yếu tố môi trường của tổ chức như: Áp lực các BLQ sơ cấp, Nguồn lực tổ chức đóng vai trò tạo điều kiện trong theo đuổi CLKDTTMT, thì yếu tố đến từ hành vi cá nhân của Nhà QT cấp cao sẽ đóng vai trò quyết định cho sự theo đuổi đó thông qua: (1) Quyết định mức độ đầu tư vào CLKDTTMT; (2) Tạo điều kiện để phân bổ nguồn lực và chia sẻ thông tin về MT giữa các phòng ban; (3) Thích ứng cấu trúc tổ chức phù hợp với CLKDTTMT; (4) Phát huy phong cách lãnh đạo và văn hóa DN định hướng MT (Đỗ Thị Bình, 2020; Phạm Anh Nguyên, 2022). Bảng 3.8 phản ánh giá trị trung bình tổng hợp của Cam kết nhà QT cấp cao đối với bảo vệ MT của các DN XK may mặc Việt Nam đạt giá trị: 5,56, đây là mức cam kết MT khá cao. Điều đó hàm ý rằng các nhà QT cấp cao tại các DN XK may mặc Việt Nam nhận thức rõ những tác động tiêu cực mà DN của mình gây ra cho MT và cộng đồng, từ đó bị thúc đẩy bởi hành vi đạo đức phải bảo vệ MT. Thêm vào đó, các nhà QT cấp cao của các DN XK may mặc Việt Nam cũng cập nhật các mô hình KD mới tích hợp yếu tố MT và hiểu rõ tiềm năng lợi ích mà nó mang lại trong tương lai. Cuối cùng, những đòi hỏi từ thị trường và các BLQ về bảo vệ MT cũng góp phần làm cho tư duy và cam kết của nhà QT cấp cao ngày càng lớn. Đáng chú ý, Biến quan sát- *"Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi thúc đẩy các nỗ*

lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp thông qua cam kết của mình" có giá trị trung bình cao nhất (đạt giá trị: 5,78); trong khi Biến quan sát- *"Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi đặc biệt quan tâm đến đáp ứng nhu cầu của khách hàng nước ngoài có ý thức bảo vệ môi trường"* có giá trị thấp nhất (đạt giá trị: 5,36).

Bảng 3.11: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của Cam kết nhà quản trị cấp cao

Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi cam kết bảo vệ môi trường.	**5,65**	**5,56**	**1,257**
Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi hỗ trợ tích cực cho các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	**5,45**		**1,442**
Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi thúc đẩy các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp thông qua cam kết của mình.	**5,78**		**1,259**
Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi đặc biệt quan tâm đến đáp ứng nhu cầu của khách hàng nước ngoài có ý thức bảo vệ môi trường.	**5,36**		**1,534**
Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp của tôi định hướng cung cấp các sản phẩm thân thiện với môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**5,56**		**1,318**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

3.2.2. Kết quả điều tra Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

Để làm rõ thực trạng áp dụng CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam, luận án nghiên cứu thực trạng áp dụng 05 CL môi trường tại các lĩnh vực chức năng khác nhau trong chuỗi giá trị của DN góp phần tạo nên LTCT về MT vượt trội (Banerjee, 2001; Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang, 2021; Bıçakcıoğlu, 2018). Các CL này bao gồm: CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL Marketing xanh, và CL Quản trị nhân lực xanh.

-Đối với chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh

CL nghiên cứu và phát triển SP xanh có giá trị trung bình tổng hợp ở mức yếu kém với giá trị: 2,57. Trong đó: Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới bảo vệ môi trường khi phát triển các công nghệ mới cho sản phẩm xuất khẩu"* đạt giá trị trung bình cao nhất (với giá trị: 2,88); trong khi Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi thường xuyên tìm đến sự hỗ trợ từ các chuyên gia bên ngoài có chuyên môn về các vấn đề sinh thái cho hàng hóa xuất khẩu"* có giá trị trung bình thấp nhất (với giá trị: 2,27). Nghiên cứu và phát triển SP may mặc xanh giúp phòng ngừa ô nhiễm từ giai đoạn lên ý tưởng về một SP có thể giảm thiểu các chất nguy hại, tạo điều kiện cho tái chế, có thể tái sử dụng. Tuy nhiên, đáng chú ý là tỷ lệ DN XK may mặc Việt Nam có thể hoạt động theo phương thức Thiết kế gốc (ODM-Original Design Manufacturer) và thương hiệu gốc (OBM-Original Brand Manufacturer) chiếm một tỷ lệ rất khiêm

tốn (khoảng 10% với ODM, và 1% với OBM) khi XK SP ra thị trường nước ngoài (*Nâng Tầm Giá Trị Dệt May*, 2024). Do đó, có thể khẳng định thực trạng áp dụng CL nghiên cứu và phát triển SP may mặc xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam còn nhiều hạn chế và đã được chỉ ra trong kết quả nghiên cứu tình huống và được phản ánh ở 02 khía cạnh chính: (1) Ngành dệt may Việt Nam chưa tự chủ được nguyên liệu, đặc biệt là nguyên liệu thân thiện MT. Điều này làm hạn chế khả năng nghiên cứu và phát triển SP may mặc thân thiện MT vì thiết kế phải dựa trên tính sẵn có và đa dạng nguyên liệu thân thiện MT, việc tìm kiếm các nhà cung ứng nước ngoài khó khăn hơn và làm giảm tính linh hoạt chiến lược. Vải thành phẩm chỉ đáp ứng được 35% nhu cầu sử dụng của DN may mặc, tỷ lệ đáp ứng tiêu chuẩn làm hàng may mặc XK còn thấp hơn (*Dệt May và Bài Toán Tự Chủ Nguồn Nguyên Phụ Liệu*, 2025); (2) Trình độ thiết kế của đội ngũ chuyên gia trong các DN XK may mặc Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt là các thiết kế không lỗi thời, các thiết kế có thể điều chỉnh theo kích thước người sử dụng để kéo dài thời gian sử dụng và tái sử dụng SP. Điều này được dẫn chứng bằng giá trị trung bình tổng hợp của CL nghiên cứu và phát triển SP may mặc xanh của các DN XK may mặc Việt Nam chỉ ở mức yếu kém (với giá trị: 2,57).

-Đối với Chiến lược thu mua xanh

CL thu mua xanh có giá trị trung bình tổng hợp ở mức dưới trung bình với giá trị: 3,76, tốt hơn so với thực trạng áp dụng CL nghiên cứu và phát triển SP xanh. Trong đó, Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi ưu tiên thu mua nguyên liệu đầu vào thân thiện môi trường để sản xuất sản phẩm xuất khẩu"* có giá trị trung bình cao nhất (đạt giá trị: 3,95). Trong khi Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi luôn yêu cầu các nhà cung cấp các thông số kỹ thuật phù hợp với đặc điểm sinh thái của sản phẩm xuất khẩu"* có giá trị trung bình thấp nhất (với giá trị: 3,59). Xét trong chuỗi cung ứng dệt may, các DN nhuộm/in gây ra ô nhiễm MT nước nghiêm trọng nhất, trong khi các DN sản xuất sợi tổng hợp gây ô nhiễm không khí nghiêm trọng hơn, và những hộ nông dân sản xuất sợi cotton (bông) gây ra ô nhiễm đất nhiều hơn do sử dụng thuốc trừ sâu (K. E. Lee, 2017; Nayak & cộng sự, 2019). Do đó, các đối tác KH của các DN may mặc Việt Nam luôn đề cao nguyên liệu BV và việc tìm kiếm các nhà cung ứng nguyên liệu BV trở thành vấn đề quan trọng. Tuy nhiên, thực tế chỉ có 55% các DN may mặc Việt Nam có thể tự chủ nguyên liệu để thực hiện sản xuất theo hình thức FOB/OEM (*Nâng Tầm Giá Trị Dệt May*, 2024). Số lượng các DN có thể tự chủ được nguyên liệu thân thiện MT còn thấp hơn. Những lập luận này giải thích cho giá trị trung bình tổng hợp của CL thu mua xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam dưới mức trung bình. So sánh với CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, các DN XK may mặc Việt Nam đã thực hiện tốt hơn ở CL thu mua xanh vì tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ với nhà cung ứng xanh dễ dàng hơn với sở hữu nguồn lực hiếm là nhà thiết kế xanh, kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu tình huống.

-Đối với Chiến lược sản xuất xanh

Để làm rõ mức độ áp dụng CL sản xuất xanh của các DN XK may mặc Việt Nam, cần làm rõ các tác động MT của DN XK may mặc và mức độ giải quyết các vấn đề ô nhiễm MT này của các DN. Cụ thể: (1) *Đối với ô nhiễm không khí từ các lò hơi sửa dụng năng lượng hóa thạch và ô nhiễm nguồn nước từ giặt công nghiệp và nước thải sinh hoạt:* Những tác động này được quản lý bởi các quy định quản lý chất thải trong ngành dệt may được ban hành bởi Bộ Nông nghiệp, Tài nguyên và Môi trường. Các DN XK may mặc Việt Nam đã tuân thủ quy định tuy nhiên cũng có tình trạng lợi dụng sơ hở trong quản lý của cơ quan chức năng để vi phạm; (2) *Đối với chất thải rắn vải vụn:* chiếm khoảng từ 7-30% nguyên liệu đầu vào, được pháp luật phân loại là không nguy hại nhưng chưa có các giải pháp để xử lý triệt để. Hiện tại chủ yếu được bán cho các đối tác bên ngoài để tái sử dụng thành các SP khác (*Hiện Trạng Quản Lý Vải Vụn Hướng Tới Kinh Tế Tuần Hoàn*, 2022); *(3) Đối với tình trạng thâm dụng năng lượng:* các DN may sử dụng nhiều năng lượng điện cho chiếu sáng, duy trì điều kiện làm việc người LĐ. Tình trạng sử dụng năng lượng quá mức và lãng phí vẫn diễn ra và không được quản lý bởi các quy định của pháp luật. Có rất ít DN XK may mặc Việt Nam quan tâm tới xây dựng nhà máy may theo tiêu chuẩn xanh (ví dụ: LEED) để tiết kiệm năng lượng và tạo môi trường làm việc lý tưởng cho người LĐ do hạn chế về nguồn lực, trong khi xây dựng nhà máy theo các tiêu chuẩn xanh đang ngày càng nhận được sự quan tâm của các đối tác KH. Đối chiếu với 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình đã thực hiện tốt hơn CL sản xuất xanh so với mặt bằng chung của toàn ngành do sở hữu nguồn lực lớn để áp dụng các giải pháp ngăn chặn và hạn chế ô nhiễm. Công ty CP Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công đạt được nhiều chứng nhận bền vững có tính hệ thống, trong khi Tổng công ty May 10 chủ yếu tập trung vào các giải pháp rời rạc.

Từ những phân tích này lí giải cho thực trạng áp dụng CL sản xuất xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam chỉ đạt mức dưới trung bình với giá trị trung bình tổng hợp đạt giá trị 3,77. Trong đó: Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi áp dụng các hệ thống quản trị môi trường trong quy trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu"* đạt giá trị trung bình cao nhất là 3,95; và Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi áp dụng cách tiếp cận thân thiện với môi trường để định hướng cho quy trình sản xuất sản phẩm xuất khẩu"* đạt giá trị trung bình thấp nhất với giá trị 3,61.

-Chiến lược marketing xanh:

Để thúc đẩy hành vi tiêu dùng xanh của người tiêu dùng và tái chế SP may mặc sau khi hết vòng đời, các DN XK may mặc Việt Nam phải áp dụng CL Marketing xanh được phản ánh qua các CL Marketing xanh hỗn hợp (Mix) gồm: CL sản phẩm, CL định giá, CL xúc tiến và CL phân phối. Trong đó nhấn mạnh tới yếu tố tái chế SP khi hết vòng đời do may mặc là ngành phát thải rắn khổng lồ với khoảng 90 triệu tấn rác thải rắn là quần áo được thải ra mỗi năm trên toàn thế giới, gây ô nhiễm MT nghiêm trọng (*Hướng Dẫn Xanh Hóa Ngành*

Dệt May ở Việt Nam, 2020). Tuy nhiên việc áp dụng CL marketing xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam chưa được chú trọng với giá trị trung bình tổng hợp ở mức yếu kém (đạt giá trị: 2,74). Trong đó, Biến quan sát có giá trị trung bình cao nhất là: *"Doanh nghiệp tôi thiết kế và phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu"* với giá trị 2,98; Biến quan sát có giá trị trung bình thấp nhất là: *"Doanh nghiệp tôi đảm bảo rằng các hoạt động hậu cần phục vụ việc bán hàng ra thị trường nước ngoài đều có trách nhiệm với môi trường"* với giá trị 2,54. Điều này có thể được giải thích bởi hầu hết DN XK may mặc Việt Nam không kiểm soát khâu phân phối tại thị trường nước ngoài do họ chủ yếu tham gia vào chuỗi giá trị dệt may toàn cầu với mức hội nhập gia công (CMT) và tự chủ nguyên liệu (FOB hoặc OEM). Điều này gây ra nhiều bất lợi cho các DN XK may mặc Việt Nam vì họ không thể tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng cuối cùng để thúc đẩy hành vi tiêu dùng xanh, ghi nhận phản hồi để điều chỉnh CLKD xanh, và khó thực hiện logistics ngược để tái chế SP. Kết quả nghiên cứu tình huống cũng xác nhận 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình với quy mô lớn nhưng không sở hữu CL marketing xanh tại thị trường nước ngoài.

-Chiến lược quản trị nhân lực xanh:

Con người là yếu tố quyết định để triển khai thành công CLKDTTMT, do đó cần quản trị nhân lực xanh để gia tăng các kết quả MT. Thực trạng áp dụng CL quản trị nhân lực xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam được phản ánh qua các khía cạnh: *(1) Bố trí nhân sự và bộ phận chuyên trách về quản trị môi trường:* để đạt được tích hợp yếu tố sinh thái một cách hệ thống vào tất cả các chức năng sản xuất và KD khác nhau, DN cần có bộ phận phân công, giám sát và đánh giá các kết quả MT tại các phòng ban chức năng khác nhau. Tích hợp yếu tố sinh thái thiếu tính hệ thống có thể làm giảm LTCT của DN về MT. Thực tế, phần lớn các DN XK may mặc Việt Nam chưa có bộ phận chuyên trách quản trị MT và áp dụng các sáng kiến MT còn mang tính tự phát do thiếu nhân lực có chuyên môn về quản trị MT; *(2) Đào tạo và nâng cao ý thức về bảo vệ MT:* với đặc thù của các DN may mặc là sử dụng nhiều năng lượng cho chiếu sáng và duy trì điều kiện làm việc và sinh hoạt của người LĐ, do đó giáo dục ý thức tiết kiệm năng lượng tại nơi làm việc là rất quan trọng. Tuy nhiên phần lớn DN vẫn chưa chú trọng tới điều này và người LĐ chưa có ý thức tiết kiệm năng lượng do trình độ nhận thức hạn chế. Thêm vào đó, việc đào tạo kiến thức và kĩ năng bảo vệ MT cho người LĐ rất hạn chế vì thiếu nhân sự chuyên trách về quản trị MT; *(3) Đãi ngộ cho nhân sự có thành tích môi trường:* đãi ngộ là phương thức hữu hiệu để thúc đẩy thành tích MT tuy nhiên thực tế có rất ít DN XK may mặc Việt Nam thực hiện được điều này do hạn chế về nguồn lực. Đối chiếu với kết quả nghiên cứu tình huống cũng chỉ ra mặc dù cả 02 DN XK may mặc điển hình đều có quy mô lớn nhưng chỉ có Công ty CP Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công có bộ phận chuyên trách về bảo vệ MT, trong khi Tổng công ty May 10 – công ty CP chỉ dừng lại ở mức đào tạo.

Từ những phân tích này chứng minh cho kết quả điều tra thực trạng CL quản trị nhân lực xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam chỉ ở mức yếu kém với giá trị trung bình tổng hợp đạt: 2.75. Trong đó, Biến quan sát- *"Doanh nghiệp tôi đào tạo cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu các vấn đề về môi trường"* đạt giá trị trung bình cao nhất (với giá trị: 2,99); trong khi Biến quan sát- *"Trách nhiệm về các vấn đề môi trường được giao rõ ràng cho một hoặc nhiều nhân sự chuyên trách trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp tôi"* có giá trị trung bình thấp nhất (đạt giá trị: 2,48).

Bảng 3.12: Bảng tổng hợp giá trị trung bình các biến quan sát của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Nhóm	Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh	Doanh nghiệp tôi đầu tư vào phát triển các sản phẩm và công nghệ sạch hơn cho thị trường xuất khẩu.	**2,74**	**2,57**	**1,212**
	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới bảo vệ môi trường khi phát triển các công nghệ mới cho sản phẩm xuất khẩu.	**2,88**		**0,965**
	Doanh nghiệp tôi có các chuyên gia chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**2,61**		**1,182**
	Doanh nghiệp tôi thường xuyên tìm đến sự hỗ trợ từ các chuyên gia bên ngoài có chuyên môn về các vấn đề sinh thái cho hàng hóa xuất khẩu.	**2,27**		**1,048**
	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các tổ chức bên ngoài để phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**2,35**		**1,022**
Chiến lược thu mua xanh	Doanh nghiệp tôi ưu tiên thu mua nguyên liệu đầu vào thân thiện môi trường để sản xuất sản phẩm xuất khẩu.	**3,95**	**3,76**	**1,675**
	Doanh nghiệp tôi áp dụng các phương pháp tiếp cận môi trường trong các quyết định thu mua liên quan tới hoạt động xuất khẩu.	**3,62**		**1,708**
	Doanh nghiệp tôi ưu tiên hợp tác với các nhà cung ứng thân thiện môi trường khi bán hàng ra thị trường nước ngoài.	**3,87**		**1,761**
	Doanh nghiệp tôi luôn yêu cầu các nhà cung cấp các thông số kỹ thuật phù hợp với đặc điểm sinh thái của sản phẩm xuất khẩu.	**3,59**		**1,644**
	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các nhà cung cấp có thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu môi trường của thị trường xuất khẩu.	**3,78**		**1,801**
Chiến lược sản xuất xanh	Doanh nghiệp tôi áp dụng cách tiếp cận thân thiện với môi trường để định hướng cho quy trình sản xuất sản phẩm xuất khẩu.	**3,61**	**3,77**	**1,261**
	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường trong quá trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,76**		**1,274**
	Doanh nghiệp tôi áp dụng các hệ thống quản trị môi trường trong quy trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	**3,95**		**1,106**
	Doanh nghiệp tôi giảm thiểu một cách có hệ thống các yếu tố đầu vào không thân thiện với môi trường trong quá trình sản xuất	**3,76**		**1,042**
	Doanh nghiệp tôi thiết kế và phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**2,98**	**2,74**	**1,037**
	Doanh nghiệp tôi cung cấp các ưu đãi về giá để khuyến khích khách hàng nước ngoài mua sản phẩm thân thiện môi trường.	**2,60**		**1,154**

Nhóm	Biến quan sát	Điểm TB (Mean)	Điểm TB theo nhóm	Độ lệch chuẩn
Chiến lược marketing xanh	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các kênh phân phối tại thị trường nước ngoài có định hướng bảo vệ môi trường.	**2,69**		**1,232**
	Doanh nghiệp tôi đảm bảo rằng các hoạt động hậu cần phục vụ việc bán hàng ra thị trường nước ngoài đều có trách nhiệm với môi trường.	**2,54**		**1,175**
	Các chương trình xúc tiến thương mại của doanh nghiệp tôi tại thị trường nước ngoài luôn cố gắng truyền tải cam kết bảo vệ môi trường.	**2,87**		**0,928**
Chiến lược quản trị nhân lực xanh	Doanh nghiệp tôi đào tạo cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu các vấn đề về môi trường.	**2,99**	**2,75**	**1,008**
	Doanh nghiệp tôi tìm kiếm cơ hội để thưởng cho nhân viên có thái độ bảo vệ môi trường.	**2,58**		**1,162**
	Doanh nghiệp tôi thưởng cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu vì đã có phương án giải quyết các vấn đề môi trường.	**2,80**		**0,946**
	Doanh nghiệp tôi có hệ thống khen thưởng đặc biệt để tuyên dương người lao động xuất khẩu có thành tích môi trường.	**2,90**		**0,884**
	Doanh nghiệp tôi thưởng bằng tiền hoặc các hình thức khuyến khích tài chính khác cho người lao động xuất khẩu đạt được các mục tiêu môi trường.	**2,73**		**1,175**
	Trách nhiệm về các vấn đề môi trường được giao rõ ràng cho một hoặc nhiều nhân sự chuyên trách trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp tôi.	**2,48**		**1,172**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

3.3. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

3.3.1.Kiểm định sai lệch do phương pháp

Sự biến thiên của dữ liệu trong mô hình nghiên cứu có thể được giải thích bởi: (1) Các biến trong mô hình; hoặc (2) Sai lệch do sử dụng chung một phương pháp đo lường. Do đó cần đánh giá có hay không sự biến thiên dữ liệu do sai lệch trong phương pháp (CMV) đo lường thông qua Kiểm định Harman's single-factor với các hành động: Phân tích nhân tố khám phá (EFA), lựa chọn phép trích Principal Components, không lựa chọn phép xoay và lựa chọn trích cố định 1 nhân tố. Kết quả là chỉ duy nhất một nhân tố được trích với tổng phương sai được trích là 42,083% < 50% theo tiêu chuẩn của Podsakoff & cộng sự (2003), do đó có thể kết luận không có sai lệch do phương pháp (CMV) trong nghiên cứu. Từ đó, luận án tiếp tục các bước phân tích dữ liệu tiếp theo.

Bảng 3.13: Kết quả kiểm định Harman's single-factor

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21,463	42,083	42,083	21,463	42,083	42,083

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

3.3.2.Kiểm định mô hình đo lường

Để có thể kiểm định được các giả thuyết trong mô hình cấu trúc, cần kiểm định giá trị các biến quan sát thông qua: đánh giá chất lượng, độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của các biến quan sát, bước này được gọi là kiểm định mô hình đo lường. Sau khi biểu diễn các Biến tiềm ẩn bậc 1 (First Order Constructs) dạng phản ánh (Reflective) gồm: Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước (GOVP), Áp lực từ người lao động (EMP), Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP), Áp lực từ ĐTCT (COMP), Nguồn lực tổ chức (RESA), Cam kết nhà quản trị cấp cao (TOMC); và Biến tiềm ẩn bậc 2 (Second Order Construct) dạng phản ánh-phản ánh (Reflective-Reflective) là CLKDTTMT (ENSTR) được cấu thành bởi các Biến tiềm ẩn bậc 1 (First Order Constructs) gồm: CL nghiên cứu và phát triển SP xanh (RDSTR), CL thu mua xanh (PUSTR), CL sản xuất xanh (PRSTR), CL marketing xanh (MASTR), và CL quản trị nhân lực xanh (HUSTR) thông qua kĩ thuật biến quan sát lặp lại. Biểu diễn các mũi tên hướng tác động và chạy PLS Algorithm trên phần mềm Smart-PLS phiên bản 3.3.3. Kết quả như sau:

a.Đánh giá chất lượng, độ tin cậy và tính hội tụ của các biến quan sát:

Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát phản ánh qua Hệ số tải ngoài nhân tố (Outer loading), độ tin cậy của biến quan sát phản ánh qua chỉ số Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR), tính hội tụ của các biến quan sát được phản ánh qua chỉ số Phương sai trung bình được trích (AVE- Average Variance Extracted) (Bảng 3.14). Cụ thể như sau:

-Đánh giá chất lượng biến quan sát: Đối với các thang đo dạng phản ánh (Reflective) thì chất lượng biến quan sát được đánh giá qua hệ số tải ngoài (Outer loading). Theo Hair & cộng sự (2017), hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0,7. Đối sánh với Bảng 3.14, thang đo có hệ số Outer loading thấp nhất là EMP2 với giá trị: 0,757 > 0,7. Do đó, chất lượng của tất cả các thang đo trong mô hình đo lường đều đảm bảo.

-Đánh giá độ tin cậy của biến quan sát: Độ tin cậy thang đo được đánh giá dựa trên hai chỉ số chính là hệ số Cronbach's Alpha và hệ số về Độ tin cậy tổng hợp (CR-Composite Reliability). Theo Henseler & cộng sự (2015), hai hệ số này cần đạt giá trị lớn hơn 0,6 với các nghiên cứu khám phá và sẽ đạt mức tin cậy tốt khi hai giá trị này đạt ngưỡng 0,7. Đối chiếu với Bảng 3.14, hệ số Cronbach's Alpha thấp nhất thuộc về Biến tiềm ẩn bậc 1- Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP) với giá trị: 0,825 > 0,7; Độ tin cậy tổng hợp (CR) thấp nhất cũng thuộc về Biến tiềm ẩn bậc 1- Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP) với giá trị: 0,895 > 0,7. Do đó, độ tin cậy tổng hợp của tất cả các biến quan sát trong mô hình đo lường đều thỏa mãn theo tiêu chuẩn của Henseler & cộng sự (2015).

-Đánh giá tính hội tụ của các biến quan sát: Đề đánh giá tính hội tụ, tác giả dựa vào chỉ số phương sai trung bình được trích (AVE - Average Variance Extracted). Theo Höck & Ringle (2010), một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE của Biến tiềm ẩn bậc 1 đạt giá trị từ 0,5 trở lên. So sánh với Bảng 3.14, giá trị AVE thấp nhất thuộc về Biến tiềm ẩn bậc 1- Áp lực từ người LĐ (EMP) với giá trị: 0,720 > 0,5. Do đó, có

thể khẳng định tất cả các biến quan sát trong mô hình đo lường đều đảm bảo tính hội tụ, biến tiềm ẩn mẹ giải thích được tối thiểu 72% sự biến thiên của biến quan sát con.

Bảng 3.14: Kết quả đánh giá chất lượng, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các biến quan sát trong mô hình đo lường

	Outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước (GOVP)		**0,947**	**0,959**	**0,825**
GOVP1	**0,921**			
GOVP2	**0,899**			
GOVP3	**0,903**			
GOVP4	**0,913**			
GOVP5	**0,905**			
Áp lực từ người lao động (EMP)		**0,869**	**0,911**	**0,720**
EMP1	**0,914**			
EMP2	**0,757**			
EMP3	**0,813**			
EMP4	**0,901**			
Áp lực từ khách hàng nước ngoài (CUSP)		**0,825**	**0,895**	**0,741**
CUSP1	**0,836**			
CUSP2	**0,873**			
CUSP3	**0,872**			
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh (COMP)		**0,872**	**0,912**	**0,722**
COMP1	**0,849**			
COMP2	**0,823**			
COMP3	**0,864**			
COMP4	**0,862**			
Nguồn lực tổ chức (RESA)		**0,905**	**0,929**	**0,725**
RESA1	**0,875**			
RESA2	**0,889**			
RESA3	**0,792**			
RESA4	**0,821**			
RESA5	**0,877**			
Cam kết nhà quản trị cấp cao (COMC)		**0,913**	**0,935**	**0,742**
COMC1	**0,881**			
COMC2	**0,824**			
COMC3	**0,886**			
COMC4	**0,874**			
COMC5	**0,843**			
Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (ENSTR)				
Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh (RDSTR)		**0,907**	**0,931**	**0,729**
RDSTR1	**0,827**			
RDSTR2	**0,891**			
RDSTR3	**0,803**			
RDSTR4	**0,865**			
RDSTR5	**0,881**			
Chiến lược thu mua xanh (PUSTR)		**0,930**	**0,947**	**0,782**
PUSTR1	**0,869**			
PUSTR2	**0,895**			
PUSTR3	**0,897**			
PUSTR4	**0,874**			
PUSTR5	**0,885**			
Chiến lược sản xuất xanh (PRSTR)		**0,896**	**0,928**	**0,763**

	Outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
PRSTR1	**0,849**			
PRSTR2	**0,892**			
PRSTR3	**0,861**			
PRSTR4	**0,892**			
Chiến lược marketing xanh (MASTR)		**0,909**	**0,932**	**0,735**
MASTR1	**0,909**			
MASTR2	**0,823**			
MASTR3	**0,810**			
MASTR4	**0,808**			
MASTR5	**0,928**			
Chiến lược quản trị nhân sự xanh (HUSTR)		**0,926**	**0,943**	**0,735**
HUSTR1	**0,898**			
HUSTR2	**0,802**			
HUSTR3	**0,916**			
HUSTR4	**0,935**			
HUSTR5	**0,793**			
HUSTR6	**0,785**			

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

b. Đánh giá tính phân biệt của các biến quan sát:

Để kiểm định tính phân biệt của các biến quan sát trong mô hình đo lường, luận án sử dụng chỉ số căn bậc hai của AVE do Fornell & Larcker (1981), và chỉ số HTMT do Henseler và cộng sự (2015) đề xuất. Fornell và Larcker (1981) cho rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE của một biến tiềm ẩn bậc 1 cao hơn tất cả tương quan của các biến tiềm ẩn bậc 1 với nhau. Với chỉ số HTMT, theo Henseler và cộng sự (2015) giá trị phân biệt được thiết lập giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT nhỏ hơn hoặc bằng 0,9, cụ thể hơn: nếu giá trị HTMT của một cặp biến dưới 0,85 nghĩa là tính phân biệt rất tốt, Nếu giá trị HTMT của một cặp biến từ 0.85 đến 0.9 thì tính phân biệt chấp nhận được.

Đối sánh với Bảng 3.15, căn bậc 2 AVE của COMP, CUSP, EMP, GOVP, HUSTR, MASTR, PRSTR, PUSTR, RDSTR, RESA, TOMC lần lượt đạt các giá trị: 0,850; 0,861; 0,849; 0,908; 0,857; 0,857; 0,874; 0,884; 0,852; 0,862 đều cao hơn tương quan giữa các biến tiềm ẩn bậc 1 với nhau (giá trị tương quan này cao nhất với cặp biến: RDSTR và MASTR với giá trị 0,726), do đó theo đề xuất của Fornell & Larcker (1981) thì tính phân biệt của các thang đo đều được đảm bảo. Tương tự, đối chiếu với Bảng 3.16 thì giá trị HTMT lớn nhất thuộc về cặp biến tiềm ẩn bậc 1: MASTR (CL marketing xanh) và RDSTR (CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh) với giá trị: 0,797 < 0,85 theo tiêu chuẩn của Henseler và cộng sự (2015) là tính phân biệt của các thang đo trong mô hình đo lường đều ở mức tốt.

Bảng 3.15: Bảng Fornell-Larcker

	COMP	CUSP	EMP	GOVP	HUSTR	MASTR	PRSTR	PUSTR	RDSTR	RESA	TOMC
COMP	0.850										
CUSP	0.204	0.861									
EMP	0.156	0.337	0.849								
GOVP	0.194	0.254	0.279	0.908							
HUSTR	0.427	0.492	0.409	0.412	0.857						
MASTR	0.484	0.462	0.339	0.397	0.694	0.857					
PRSTR	0.388	0.440	0.314	0.441	0.661	0.693	0.874				
PUSTR	0.481	0.486	0.401	0.474	0.551	0.650	0.587	0.884			
RDSTR	0.442	0.508	0.354	0.444	0.623	0.726	0.650	0.616	0.854		

RESA	0.375	0.352	0.413	0.441	0.653	0.633	0.596	0.600	0.568	0.852	
TOMC	0.438	0.490	0.373	0.451	0.655	0.643	0.627	0.719	0.632	0.578	0.862

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

Bảng 3.16: Bảng HTMT

	COMP	CUSP	EMP	GOVP	HUSTR	MASTR	PRSTR	PUSTR	RDSTR	RESA	TOMC
COMP											
CUSP	0.236										
EMP	0.174	0.388									
GOVP	0.209	0.286	0.307								
HUSTR	0.471	0.563	0.451	0.436							
MASTR	0.542	0.533	0.373	0.427	0.753						
PRSTR	0.435	0.511	0.35	0.479	0.723	0.766					
PUSTR	0.532	0.554	0.442	0.505	0.592	0.706	0.642				
RDSTR	0.49	0.583	0.39	0.478	0.677	0.797	0.719	0.669			
RESA	0.417	0.406	0.455	0.476	0.711	0.696	0.661	0.654	0.624		
TOMC	0.485	0.564	0.414	0.484	0.711	0.705	0.692	0.779	0.694	0.634	

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

3.3.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

Thông qua đánh giá các thang đo trong mô hình đo lường, có thể kết luận rằng các thang đo đảm bảo về chất lượng, độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt. Đây là tiền đề để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua mô hình cấu trúc. Tuy nhiên để thực hiện được điều này, cần chuyển đổi Biến bậc 2 (Second Order Construct)- CLKDTTMT (ENSTR) thành Biến bậc 1 (First Order Construct) và Các biến bậc 1: CL nghiên cứu phát triển SP xanh (RDSTR), CL thu mua xanh (PUSTR), CL sản xuất xanh (PRSTR), CL marketing xanh (MASTR), CL quản trị nhân lực xanh (HUSTR) thành các biến quan sát. Từ kết quả phân tích mô hình đo lường, tác giả đã sao chép các chỉ số của các Biến bậc 1: Các CLMT cấp chức năng ở mục Latent Variable và lưu lại dưới dạng các biến quan sát vào bộ dữ liệu và vẽ lại mô hình nghiên cứu.

3.3.3.1. Đánh giá lại chất lượng, độ tin cậy, tính hội tụ, tính phân biệt của các biến quan sát sau khi chuyển đổi Biến bậc 2-CLKDTTMT thành Biến bậc 1

Do CLKDTTMT (ENSTR) đã chuyển đổi thành biến bậc 1 và các biến CLMT cấp chức năng đã chuyển đổi thành các biến quan sát, do đó cần thiết phải đánh giá lại chất lượng, độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của các biến quan sát.

a. Đánh giá lại chất lượng, độ tin cậy, tính hội tụ của các biến quan sát

-Đánh giá lại chất lượng biến quan sát thông qua hệ số tải ngoài nhân tố (Outer loading): Theo Hair & cộng sự (2017), một biến quan sát có chất lượng khi hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0,7. Đối sánh với Bảng 3.17, các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7, do đó chất lượng của tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo.

-Đánh giá lại độ tin cậy của các biến quan sát thông qua hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR-Composite Reliability): Theo Henseler & cộng sự (2015), hai hệ số này cần đạt giá trị lớn hơn 0,6 với các nghiên cứu khám phá và sẽ đạt mức tin cậy tốt khi hai giá trị này đạt ngưỡng 0,7. Đối chiếu với Bảng 3.17, hệ số Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biền tiềm ẩn bậc 1 đều lớn hơn 0,7. Do đó, độ tin cậy của tất cả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo.

-Đánh giá lại tính hội tụ của các biến quan sát thông qua Phương sai trung bình được trích (AVE): Theo Höck & Ringle (2010), một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE của Biến tiềm ẩn bậc 1 đạt giá trị từ 0,5 trở lên. Đối chiếu Bảng 3.17, chỉ số AVE thấp nhất thuộc về Biến tiềm ẩn bậc 1- CLKDTTMT (ENSTR) với giá trị: 0,717 > 0,5, do đó tính hội tụ của tất cả thang đo đều đảm bảo.

Bảng 3.17: Kết quả đánh giá lại chất lượng, độ tin cậy, và tính hội tụ của các biến quan sát

	Outer loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước (GOVP)		**0.947**	**0.959**	**0.825**
GOVP1	**0.921**			
GOVP2	**0.899**			
GOVP3	**0.903**			
GOVP4	**0.913**			
GOVP5	**0.905**			
Áp lực từ người lao động (EMP)		**0.869**	**0.911**	**0.720**
EMP1	**0.914**			
EMP2	**0.757**			
EMP3	**0.813**			
EMP4	**0.901**			
Áp lực từ khách hàng nước ngoài (CUSP)		**0.825**	**0.895**	**0.741**
CUSP1	**0.836**			
CUSP2	**0.873**			
CUSP3	**0.872**			
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh (COMP)		**0.872**	**0.912**	**.722**
COMP1	**0.849**			
COMP2	**0.823**			
COMP3	**0.864**			
COMP4	**0.862**			
Nguồn lực tổ chức (RESA)		**0.905**	**0.929**	**0.725**
RESA1	**0.875**			
RESA2	**0.889**			
RESA3	**0.792**			
RESA4	**0.821**			
RESA5	**0.877**			
Cam kết nhà quản trị cấp cao (COMC)		**0.913**	**0.935**	**0.742**
COMC1	**0.880**			
COMC2	**0.824**			
COMC3	**0.886**			
COMC4	**0.874**			
COMC5	**0.843**			
Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (ENSTR)		**0.901**	**0.927**	**0.717**
RDSTR	**0.853**			
PUSTR	**0.810**			
PRSTR	**0.844**			
MASTR	**0.889**			
HUSTR	**0.835**			

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

b. Đánh giá lại tính phân biệt của các biến quan sát

Fornell và Larcker (1981) cho rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE của một biến tiềm ẩn bậc 1 cao hơn tất cả tương quan của biến tiềm ẩn bậc 1 đó với các biến tiềm ẩn bậc 1 còn lại. Đối chiếu với Bảng 3.18, Căn bậc 2 AVE của các biến tiềm ẩn bậc 1: COMP, CUSP, EMP, ENSTR, GOVP, RESA, TOMC lần lượt là: 0,85; 0,861; 0,849, 0,847; 0,908; 0,852; 0,862 đều lớn hơn tương quan giữa các biến tiềm ẩn bậc 1 với nhau (giá trị tương quan này cao nhất với cặp biến: ENSTR và TOMC với giá trị 0,776), do đó tính phân biệt của các thang đo trong mô hình nghiên cứu được đảm bảo.

Bảng 3.18: Đánh giá lại tính phân biệt các biến quan sát qua bảng Fornell-Larcker

	COMP	CUSP	EMP	ENSTR	GOVP	RESA	TOMC
COMP	0.85						
CUSP	0.204	0.861					
EMP	0.156	0.337	0.849				
ENSTR	0.526	0.565	0.431	0.847			
GOVP	0.194	0.254	0.279	0.513	0.908		
RESA	0.375	0.352	0.413	0.722	0.441	0.852	
TOMC	0.438	0.49	0.373	0.776	0.451	0.578	0.862

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

Với chỉ số HTMT, Henseler và cộng sự (2015) cho rằng giá trị phân biệt được thiết lập giữa các cấu trúc khi chỉ số HTMT nhỏ hơn hoặc bằng 0,9, cụ thể hơn: nếu giá trị HTMT của một cặp biến dưới 0,85 nghĩa là tính phân biệt rất tốt, Nếu giá trị HTMT của một cặp biến từ 0.85 đến 0.9 thì tính phân biệt chấp nhận được. Đối sánh với Bảng 3.19, phần lớn giá trị HTMT giữa các biến tiềm ẩn bậc 1 đều nhỏ hơn 0,85, ngoại trừ giá trị HTMT giữa Biến tiềm ẩn bậc 1- ENSTR và TOMC có giá trị 0,853. Đối chiếu với tiêu chuẩn của Henseler và cộng sự (2015) thì giá trị HTMT này chấp nhận được. Do đó, tính phân biệt giữa các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo.

Bảng 3.19: Đánh giá lại tính phân biệt các biến quan sát qua bảng HTMT

	COMP	CUSP	EMP	ENSTR	GOVP	RESA	TOMC
COMP							
CUSP	0.236						
EMP	0.174	0.388					
ENSTR	0.588	0.654	0.478				
GOVP	0.209	0.286	0.307	0.554			
RESA	0.417	0.406	0.455	0.797	0.476		
TOMC	0.485	0.564	0.414	0.853	0.484	0.634	

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

3.3.3.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình cấu trúc, luận án sử dụng phân tích bootstrap trên phần mềm Smart-PLS phiên bản 3.3.3 với các lựa chọn: số lần bootstrap là 1000, loại kiểm định hai đầu (two tailed), với mức ý nghĩa 0,05 (5%). Các giả

thuyết cần kiểm định gồm: (1) Các mối quan hệ trực tiếp thuận chiều đề cập tới các mối quan hệ giữa Áp lực từ các BLQ sơ cấp (gồm: Cơ quan QL trong nước, Người LĐ, KH nước ngoài, ĐTCT), Nguồn lực tổ chức, và Cam kết nhà QT cấp cao tới theo đuổi CLKDTTMT; và (2) Các mối quan hệ trung gian đề cập tới vai trò của Cam kết nhà QT cấp cao trong các mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp (gồm: Cơ quan QL trong nước, Người LĐ, KH nước ngoài, ĐTCT), và Nguồn lực tổ chức tới theo đuổi CLKDTTMT. Kết quả thu được như sau:

a. Kiểm định các mối quan hệ trực tiếp

Luận án kiểm định các giả thuyết nghiên cứu các mối quan hệ trực tiếp thông qua các chỉ số bao gồm: Hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample), Giá trị P-Value, Giá trị T-Value. Tiêu chuẩn để khẳng định hay bác bỏ giả thuyết nghiên cứu là: Giá trị T-Value >1,65, Giá trị P-Value <0,05. Đối chiếu với Bảng 3.20 được trích xuất từ kết quả chạy Bootstrap trên phần mềm Smart-PLS phiên bản 3.3.3 cho thấy rằng: các giả thuyết H1; H3; H4; H5; H6; H7; H9; H10; H11 được thông qua với Giá trị T-Value tương ứng là: 2,652; 7,943; 6,345; 6,377; 9,217; 3,532; 5,448; 4,170; 5,636 (đều lớn hơn 1,65); Và Giá trị P-Value phần lớn đạt giá trị: 0,000, ngoại trừ Giả thuyết H1 đạt giá trị: 0,008 (đều nhỏ hơn 0,05). So sánh thứ tự và mức độ tác động của các biến độc lập lên các biến phụ thuộc thông qua hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample) và hệ số f^2 có thể thấy rằng:

+Đối với các yếu tố tác động lên Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (tương ứng với các giả thuyết từ H1 đến H6): Cam kết nhà QT cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất (với giá trị: 0,344), tiếp theo là Nguồn lực tổ chức (với giá trị: 0,310), Áp lực từ KH nước ngoài (0,204), Áp lực từ ĐTCT (0,188), và Áp lực từ cơ quan QL trong nước (0,121). Về mức độ tác động, Nguồn lực tổ chức và Cam kết nhà QT cấp cao có mức độ tác động tiệm cận mức cao lên CLKDTTMT với Hệ số f^2 lần lượt là: 0,255; 0,270 ($f^2 \geq 0.35$, theo phân loại của Cohen (1988)). Áp lực từ KH nước ngoài và Áp lực từ ĐTCT có mức tác động lên CLKDTTMT tiệm cận mức trung bình với hệ số f^2 lần lượt đạt: 0,141; 0,128 ($0.15 \leq f^2 < 0.35$, theo phân loại của Cohen (1988)); Áp lực từ cơ quan QL trong nước có mức tác động thấp với hệ số f^2 đạt: 0,05 ($0.02 \leq f^2 < 0.15$).

+Đối với các yếu tố tác động lên Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (tương ưng với các giả thuyết từ H7 đến H11): Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng lớn nhất với hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,280, tiếp theo là Áp lực từ KH nước ngoài (đạt giá trị: 0,270), Áp lực từ ĐTCT (0,229), và Áp lực từ cơ quan QL trong nước (0,193). Về mức độ tác động, Áp lực từ KH nước ngoài và Nguồn lực tổ chức có mức độ tác động tiệm cận trung bình lên Cam kết nhà QT cấp cao về MT với Hệ số f^2 tương ứng đạt: 0,122; 0,100 ($0.15 \leq f^2 < 0.35$); Áp lực từ ĐTCT và Áp lực từ cơ quan QL trong nước có mức độ tác động thấp với Hệ số f^2 lần lượt là: 0,091; 0,06 ($0.02 \leq f^2 < 0.15$).

+Bên cạnh đó, các giả thuyết: H2- *"Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường";* và H8- *"Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường"* đều liên

quan tới Áp lực từ người LĐ đã bị bác bỏ với Giá trị T-Value tương ứng: 1,187; 1,489 (đều nhỏ hơn 1,65) và Giá trị P-Value lần lượt: 0,236; 0,137 (đều lớn hơn 0,05). Mức độ tác động cực kì nhỏ (gần như không tác động) với Hệ số f^2 lần lượt là: 0.007; 0.009 ($f^2 < 0,02$, theo phân loại của Cohen (1988)).

Bảng 3.20: Kết quả kiểm định các mối quan hệ trực tiếp

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Tác động chuẩn hóa	T-Value	P-Value	Hệ số f^2	Kết quả kiểm định
H1	Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (GOVP ➔ ENSTR)	**0,121**	**2,652**	**0,008**	**0,05**	Chấp nhận
H2	Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (EMP ➔ ENSTR)	**0,043**	**1,187**	**0,236**	**0,007**	Bác bỏ
H3	Áp lực từ khách hàng nước ngoài ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CUSP ➔ ENSTR)	**0,204**	**7,943**	**0,000**	**0,141**	Chấp nhận
H4	Áp lực từ đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (COMP ➔ ENSTR)	**0,188**	**6,345**	**0,000**	**0,128**	Chấp nhận
H5	Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (RESA ➔ ENSTR)	**0,310**	**6,377**	**0,000**	**0,255**	Chấp nhận
H6	Cam kết nhà quản trị cấp cao ảnh hưởng thuận chiều tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (TOMC ➔ ENSTR)	**0,344**	**9,217**	**0,000**	**0,270**	Chấp nhận
H7	Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (GOVP ➔ TOMC)	**0,193**	**3,532**	**0,000**	**0,06**	Chấp nhận
H8	Áp lực từ người lao động ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (EMP ➔ TOMC)	**0,076**	**1,489**	**0,137**	**0,009**	Bác bỏ
H9	Áp lực từ khách hàng nước ngoài ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (CUSP ➔ TOMC)	**0,270**	**5,448**	**0,000**	**0,122**	Chấp nhận
H10	Áp lực từ đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (COMP ➔ TOMC)	**0,229**	**4,170**	**0,000**	**0,091**	Chấp nhận
H11	Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng thuận chiều tới Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường (RESA ➔ TOMC)	**0,280**	**5,636**	**0,000**	**0,100**	Chấp nhận

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

b. Kiểm định các mối quan hệ trung gian

Tương tự như kiểm định các mối quan hệ trực tiếp, luận án sử dụng các chỉ số: Hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample), Giá trị P-Value, Giá trị T-Value để kiểm định các mối quan hệ trung gian. Tiêu chuẩn để khẳng định hay bác bỏ giả thuyết nghiên cứu là: Giá trị T-Value >1,65, Giá trị P-Value <0,05. Đối chiếu với Bảng 3.21 được trích xuất từ mục Specific Indirect Effect trong kết quả Bootstrap, có thể nhận thấy vai trò trung gian của Cam kết nhà quản trị cấp cao được khẳng định trong phần lớn các mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ (gồm: Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Áp lực từ KH nước ngoài, và Áp lực từ ĐTCT) và Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT

tương ứng với các giả thuyết: H12, H14, H15, H16 với Giá trị P-Value lần lượt là: 0,002; 0,000; 0,000; 0,000 (nhỏ hơn 0,05); và Giá trị T-Value lần lượt là: 3,166; 4,766; 4,009; 5,077 (lớn hơn 1,65).

Tuy nhiên, vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao không được xác nhận trong mối quan hệ giữa Áp lực từ người LĐ tới theo đuổi CLKDTTMT với Giá trị P-Value là: 0,143 > 0,05; và Giá trị T-Value là: 1,466 < 1,65.

Bảng 3.21: Kết quả kiểm định các mối quan hệ trung gian

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số Tác động chuẩn hóa	T-Value	P-Value	Kết quả kiểm định
H12	Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (GOVP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,066**	**3,166**	**0,002**	Chấp nhận
H13	Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ người lao động và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (EMP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,026**	**1,466**	**0,143**	Bác bỏ
H14	Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ khách hàng nước ngoài và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CUSP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,093**	**4,766**	**0,000**	Chấp nhận
H15	Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ đối thủ cạnh tranh và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (COMP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,079**	**4,009**	**0,000**	Chấp nhận
H16	Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (RESA ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,096**	**5,077**	**0,000**	Chấp nhận

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

c. Dò tìm đa cộng tuyến

Tiếp theo, nghiên cứu thực hiện dò tìm hiện tượng đa cộng tuyến (tương quan tuyến tính giữa các biến độc lập) thông qua hệ số phóng đại phương sai - VIF (Variance Inflaction Factor). Khi mô hình xảy ra cộng tuyến hoặc đa cộng tuyến, các hệ số tác động chuẩn hóa (Original Sample), Giá trị P-value có thể bị sai lệch dẫn đến kết luận sai lầm về quan hệ trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (2017): nếu VIF ≥ 5 thì khả năng xuất hiện đa cộng tuyến là rất cao; nếu 3 ≤ VIF ≤ 5 thì có thể gặp hiện tượng đa cộng tuyến; nếu VIF < 3 thì có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến. Để đánh giá đa cộng tuyến, luận án chạy Algorithm mô hình nghiên cứu và lựa chọn đánh giá đa cộng tuyến giữa các biến tiềm ẩn (inner VIF Values), kết quả thu được như sau (Bảng 3.22):

+Đánh giá tính đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (ENSTR): hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập: Áp lực từ cơ quan QL trong nước (GOVP), Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP), Áp lực từ ĐTCT (COMP), Nguồn lực tổ chức

(RESA), Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) lần lượt là: 1,348; 1,37; 1,28; 1,756; 2,041 đều nhỏ hơn 3. Do đó, đa cộng tuyến không xảy ra giữa các biến tiềm ẩn này trong mối quan hệ với CLKDTTMT (ENSTR).

+Đánh giá tính đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mối quan hệ với biến phụ thuộc Cam kết nhà quản trị cấp cao (TOMC): hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập: Áp lực từ cơ quan QL trong nước (GOVP), Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP), Áp lực từ ĐTCT (COMP), Nguồn lực tổ chức (RESA) tương ứng là: 1,272; 1,221; 1,173; 1,596 (đều nhỏ hơn 3). Do đó, cũng không có đa cộng tuyến xảy ra giữa các biến tiềm ẩn này trong mối quan hệ với Cam kết nhà quản trị cấp cao (TOMC).

Bảng 3.22: Kết quả dò tìm đa cộng tuyến giữa các biến độc lập

	ENSTR	TOMC
COMP	**1,28**	**1,173**
CUSP	**1,37**	**1,221**
GOVP	**1,348**	**1,272**
RESA	**1,756**	**1,596**
TOMC	**2,041**	

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

d. Đánh giá mức độ giải thích của biến độc lập với sự biến thiên của biến phụ thuộc

Để đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập đối với sự biến thiên của phụ thuộc, luận án sử dụng Hệ số R^2 và Hệ số R^2 điều chỉnh, các chỉ số này nằm trong khoảng từ 0 đến 1, trong đó ưu tiên sử dụng Hệ số R^2 điều chỉnh. Không có tiêu chuẩn để chấp nhận hay bác bỏ Hệ số R^2 và Hệ số R^2 điều chỉnh, do đó Hệ số R^2 điều chỉnh càng tiến về giá trị 1 thì mức độ giải thích cho biến phụ thuộc càng cao. Đối chiếu với Bảng 3.23, từ chạy Algorithm mô hình nghiên cứu: có 02 biến phụ thuộc là: Cam kết nhà quản trị cấp cao (TOMC) và CLKDTTMT (ENSTR). Gía trị R^2 điều chỉnh của TOMC là 0,499 hàm ý rằng các biến độc lập giải thích được gần một nửa (49,90%) sự biến thiên của biến phụ thuộc Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC). Gía trị R^2 điều chỉnh của ENSTR là 0,779 nghĩa là các biến phụ thuộc giải thích phần lớn (77,90%) sự biến thiên của biến phụ thuộc CLKDTTMT (ENSTR).

Bảng 3.23: Kết quả đánh giá mức độ giải thích của biến độc lập cho biến phụ thuộc

	R Square (R^2)	R Square Adjusted (R^2 điều chỉnh)
ENSTR	**0,785**	**0,779**
TOMC	**0,51**	**0,499**

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

e. Kết luận về tổng mức tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Từ kết quả đánh giá các mối quan hệ trực tiếp và các mối quan hệ trung gian tới CLKDTTMT, tác giả tiến hành tổng kết tổng mức tác động của từng yếu tố tới theo đuổi

CLKDTTMT thông qua các mối quan hệ trực tiếp và trung gian thông qua lựa chọn Total Effect trên kết quả chạy Bootstrap Mô hình cấu trúc trong Bảng 3.24. Cụ thể như sau:

+ Nguồn lực tổ chức (RESA) có tổng mức tác động lớn nhất với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,406 thông qua các mối quan hệ: Nguồn lực tổ chức (RESA) ➔ CLKDTTMT (ENSTR); Nguồn lực tổ chức (RESA) ➔ Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) ➔ CLKDTTMT (ENSTR).

+ Tiếp theo, Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) có tổng mức độ tác động lớn thứ hai với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,344 thông qua duy nhất mối quan hệ trực tiếp: Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) ➔ CLKDTTMT(ENSTR).

+ Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP) có tổng mức độ tác động lớn thứ ba với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,297 thông qua các mối quan hệ: Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP) ➔ CLKDTTMT (ENSTR); Áp lực từ KH nước ngoài (CUSP) ➔ Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) ➔ CLKDTTMT (ENSTR).

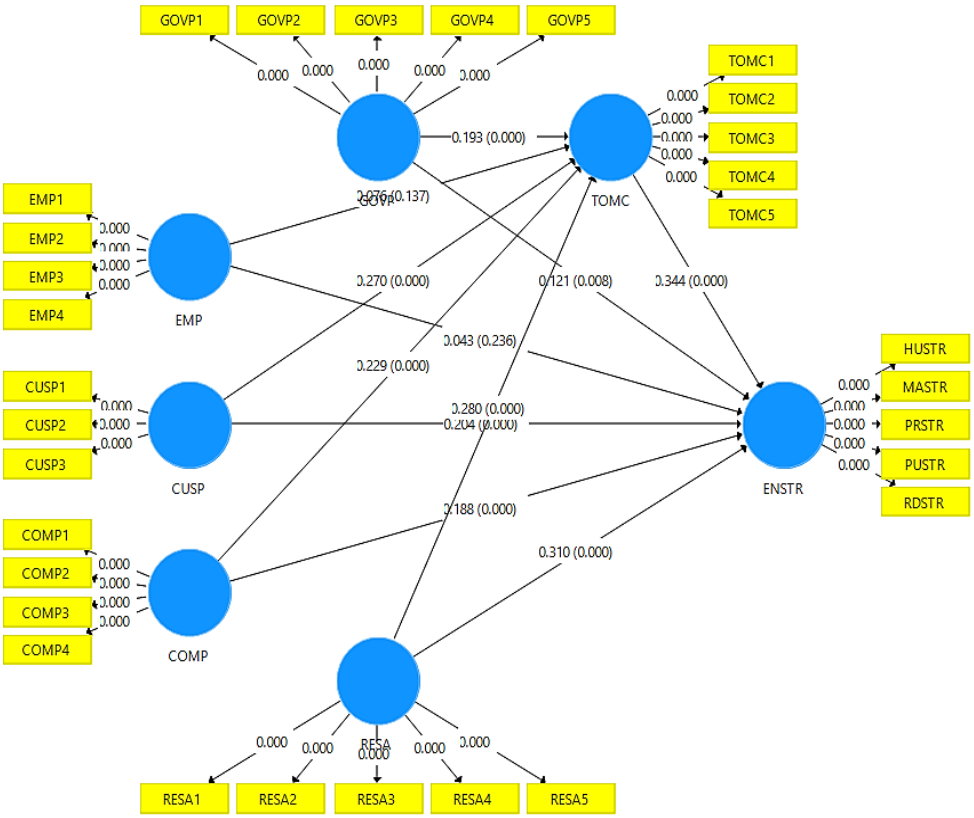
+ Áp lực từ ĐTCT (COMP) có tổng mức độ tác động lớn thứ tư với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,267 thông qua các mối quan hệ: Áp lực từ ĐTCT (COMP) ➔ CLKDTTMT (ENSTR); Áp lực từ ĐTCT (COMP) ➔ Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) ➔ CLKDTTMT (ENSTR).

+ Áp lực từ cơ quan QL trong nước (GOVP) có tổng mức độ tác động lớn thứ năm với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,187 thông qua các mối quan hệ: Áp lực từ cơ quan QL trong nước (GOVP) ➔ CLKDTTMT (ENSTR); Áp lực từ cơ quan QL trong nước (GOVP) ➔ Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) ➔ CLKDTTMT (ENSTR).

Bảng 3.24: Kết quả tổng mức tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

Mối quan hệ	Hệ số tác động chuẩn hóa	T-Value	P-Value	Kết quả kiểm định
Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (GOVP ➔ ENSTR; GOVP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,187**	**3,779**	**0,000**	Chấp nhận
Áp lực từ khách hàng nước ngoài tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (CUSP ➔ ENSTR; CUSP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,297**	**9,385**	**0,000**	Chấp nhận
Áp lực từ đối thủ cạnh tranh tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (COMP ➔ ENSTR; COMP ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,267**	**7,847**	**0,000**	Chấp nhận
Nguồn lực tổ chức tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (RESA ➔ ENSTR; RESA ➔ TOMC ➔ ENSTR)	**0,406**	**8,373**	**0,000**	Chấp nhận
Cam kết nhà quản trị cấp cao tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (TOMC ➔ ENSTR)	**0,344**	**9,217**	**0,000**	Chấp nhận

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)



Hình 3.1: Kết quả đánh giá Mô hình cấu trúc

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm Smart-PLS 3.3.3)

3.3.4. Kiểm định các mối quan hệ kiểm soát

3.3.4.1. Phân tích sự khác biệt trong Cam kết nhà quản trị cấp cao về môi trường giữa các nhóm đối tượng khảo sát

Từ kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu xác nhận vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao về MT trong các mối quan hệ giữa Áp lực từ các BLQ sơ cấp: KH nước ngoài, ĐTCT, cơ quan QL trong nước; và Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT. Điều đó xác nhận sự chi phối của các giá trị cá nhân của nhà QT cấp cao thông qua các yếu tố kiểm soát nhân khẩu học tác động tới nhận thức và mức độ cam kết đầu tư cho CLKDTTMT, bên cạnh sự tác động trực tiếp của các yếu tố Áp lực từ các BLQ sơ cấp và Nguồn lực tổ chức. Từ đó, luận án tiếp tục đánh giá sự khác biệt trong Cam kết nhà QT cấp cao dựa trên các biến kiểm soát nhân khẩu học để tiếp tục tái khẳng định vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao, bao gồm: (1) Độ tuổi; (2) Giới tính; (3) Trình độ học vấn; (4) Thời gian giữ chức vụ nhà QT cấp cao tại DN; (5) Vị trí chức vụ nhà QT cấp cao.

Luận án sử dụng kĩ thuật phân tích One-way ANOVA với 02 bước: Bước 1- Kiểm định Levene để xác định có/không khác biệt phương sai giữa các nhóm; Bước 2: Trong trường hợp có khác biệt phương sai thì sử dụng kiểm định Welch (Robusts test), nếu không

có khác biệt phương sai thì sử dụng kiểm định F (ANOVA) để đánh giá ảnh hưởng của các biến nhân khẩu học tới mức độ Cam kết của nhà QT cấp cao. Cụ thể như sau:

a. Sự khác biệt về Cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường dựa trên độ tuổi

Kết quả kiểm định Levene xác nhận có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm độ tuổi với giá trị sig là 0,000 (<0,05), do đó tác giả sử dụng kiểm định Welch (Robusts Test) để đánh giá sự khác biệt trong giá trị trung bình của Cam kết nhà QT cấp cao theo các nhóm độ tuổi, kết quả khẳng định có sự khác biệt với giá trị sig đạt 0,000 (<0,05) (Bảng 3.25). So sánh giá trị trung bình của Cam kết nhà QT cấp cao theo từng nhóm tuổi, tác giả nhận thấy độ tuổi càng cao thì mức độ cam kết đối với vấn đề MT của nhà QT càng giảm, với giá trị trung bình cao nhất ở nhóm dưới 40 tuổi (đạt giá trị: 6,65), và giá trị trung bình thấp nhất ở nhóm từ 50 tuổi đến 61 tuổi (với giá trị: 4,65) (Bảng 3.26). Không có nhà QT cấp cao từ 62 tuổi tham gia khảo sát vì độ tuổi nghỉ hưu của nam là 61 tuổi 3 tháng và của nữ là 56 tuổi 8 tháng (Theo khoản 2 Điều 4 Nghị định 135/2020/NĐ-CP của Chính phủ quy định về tuổi nghỉ hưu). Điều này được lý giải theo Thuyết quản lý cấp cao là do các nhà QT trẻ tuổi thích theo đuổi lựa chọn CLKD môi trường chủ động với rủi ro cao hơn do phải đầu tư nhiều nguồn lực trong khi lợi ích chưa rõ ràng; trong khi đó các nhà QT lớn tuổi thích theo đuổi CLKD môi trường an toàn với cách tiếp cận bị động (đòi hỏi đầu tư nguồn lực ở mức tuân thủ).

Bảng 3.25: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát độ tuổi

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	34,787	2	233	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		167,571	2	150,238	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.26: Giá trị trung bình của Cam kết nhà quản trị cấp cao theo các nhóm tuổi

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
dưới 40 tuổi	43	6,65	0,330
từ 40 tuổi đến 49 tuổi	82	6,23	0,529
từ 50 tuổi đến 61 tuổi	111	4,65	1,023
Tổng	236	5,56	1,172

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

b. Sự khác biệt về Cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường dựa trên Giới tính

Kết quả kiểm định Levene xác nhận phương sai giữa các nhóm giới tính là đồng nhất với giá trị sig đạt 0,383 (>0,05), do đó luận án tiếp tục sử dụng kiểm định F (ANOVA) để đánh giá có hay không sự khác biệt về giá trị trung bình của Cam kết nhà QT cấp cao theo 02 nhóm giới tính: Nam và Nữ. Kết quả là giá trị sig của kiểm định F đạt giá trị 0,716 (>0,05) (Bảng 3.27), từ đó có thể kết luận rằng không có sự khác biệt về mức độ cam kết đối với MT sinh thái giữa các nhà QT cấp cao mang giới tính nam và nữ. Kết luận này hoàn toàn tương đồng với Thuyết quản lý cấp cao khi giới tính không được đề cập như là một trong các biến số về nhân khẩu học ảnh hưởng tới giá trị và nhận thức của nhà QT cấp cao về các lựa chọn CL.

Bảng 3.27: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định F (ANOVA) dựa trên biến kiểm soát Giới tính

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	0,765	1	234	0,383
ANOVA					
TOMC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,183	1	0,183	0,133	0,716

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

c. Sự khác biệt về Cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường dựa trên Trình độ học vấn

Tương tự như độ tuổi, trình độ học vấn cũng được xem là một yếu tố ảnh hưởng tới giá trị và nhận thức của nhà QT cấp cao đối với lựa chọn CL, đặc biệt là CLKDTTMT. Theo Thuyết quản lý cấp cao, các nhà QT có trình độ học vấn càng cao thì khả năng tiếp thu và xử lý thông tin hiệu quả hơn, do đó họ có nhu cầu theo đuổi các CLKD môi trường định hướng đổi mới vì nhìn thấy các lợi ích tiềm năng trong tương lai và biết cách áp dụng các CLKD môi trường có tính phức tạp. Trong khi các nhà QT cấp cao với trình độ học vấn thấp có xu hướng theo đuổi các CLKD môi trường đơn giản. Đối chiếu với kết quả kiểm định One-way ANOVA đánh giá mức độ cam kết của nhà QT cấp cao với MT dựa trên sự khác biệt về trình độ học vấn, kết quả là: Kiểm định Levene có giá trị sig đạt 0,000 (<0,05), như vậy phương sai giữa các nhóm trình độ học vấn có khác biệt. Tiếp theo, luận án sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để đánh giá sự khác biệt trong giá trị trung bình của Cam kết nhà QT cấp cao theo các nhóm trình độ, kết quả là giá trị sig đạt 0,000 (<0,05), do đó có thể kết luận trình độ học vấn có ảnh hưởng tới mức độ Cam kết của nhà QT cấp cao về MT (Bảng 3.29). Đáng chú ý, nhóm nhà QT trình độ trung cấp/cao đẳng có mức độ cam kết MT thấp nhất (với giá trị trung bình: 3,60), tiếp theo là nhóm trình độ đại học (với giá trị trung

bình: 5,41), cao nhất là nhóm trình độ sau đại học (với giá trị trung bình: 6,55). Kết quả này tương đồng với Thuyết quản lý cấp cao.

Bảng 3.28: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Trình độ học vấn

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	20,475	2	233	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		238,131	2	75,042	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.29: Giá trị trung bình Cam kết nhà quản trị cấp cao theo Trình độ học vấn

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
trung cấp/cao đẳng	31	3,60	0,828
đại học	125	5.41	0,855
sau đại học	80	6.55	0,373
Total	236	5.56	1,172

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

d. Sự khác biệt về Cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường dựa trên Thời gian giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao

Kết quả kiểm định Levene khẳng định phương sai giữa các nhóm thời gian giữ chức vụ nhà QT cấp cao có khác biệt với giá trị sig là 0,000 (<0,05), do đó luận án sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để đánh giá mức độ khác biệt về cam kết nhà QT cấp cao giữa các nhóm thời gian giữ chức vụ nhà QT cấp cao, kết quả là giá trị sig đạt 0,000 (<0,05), từ đó có thể kết luận rằng thời gian giữ chức vụ QT cấp cao có ảnh hưởng tới mức độ cam kết đối với MT sinh thái (Bảng 3.30). Đối chiếu bảng 3.31 có thể thấy: nhóm các nhà QT cấp cao dưới 5 năm có mức độ cam kết MT cao nhất (với giá trị trung bình: 6,78), tiếp theo là nhóm nhà QT cấp cao từ 5 năm đến dưới 10 năm (với giá trị trung bình: 6,40), cuối cùng là nhóm nhà QT cấp cao từ 10 năm trở lên (với giá trị trung bình: 5,01). Như vậy thời gian giữ chức vụ QT cấp cao càng dài thì mức độ cam kết bảo vệ MT càng giảm. Theo Thuyết quản lý cấp cao, các nhà QT cấp cao mới bắt đầu nhiệm kì thường muốn thay đổi CLKD môi trường theo hướng đột phá để khẳng định vị thế cá nhân và do họ được tiếp xúc với những quan điểm CLMT mới từ bên ngoài, trong khi các nhà QT cấp cao với nhiệm kì dài hơn thường

theo lối mòn tư duy CLKD môi trường được thiết lập từ trước. Do đó, thời gian giữ chức vụ nhà QT cấp cao càng dài thì cam kết của nhà QT với MT càng giảm.

Bảng 3.30: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Thời gian giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	42,172	2	233	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		164,580	2	134,692	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.31: Giá trị trung bình của Cam kết nhà quản trị cấp cao theo Thời gian giữ chức vụ nhà quản trị cấp cao

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Dưới 5 năm	26	6,78	0,182
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	61	6.40	0,416
Từ 10 năm trở lên	149	5.01	1,117
Tổng	236	5.56	1,172

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

e. Sự khác biệt về Cam kết nhà quản trị cấp cao về bảo vệ môi trường dựa trên Vị trí chức vụ quản trị cấp cao

Kiểm định Levene xác nhận có sự khác biệt trong phương sai giữa các nhóm khảo sát về vị trí chức vụ QT cấp cao liên quan tới mức độ cam kết với MT sinh thái với giá trị sig là 0,000 (<0,05). Do đó, luận án tiếp tục sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để xác nhận có hay không khác biệt về giá trị trung bình giữa các nhóm liên quan tới mức độ cam kết với MT. Kết quả của kiểm định Welch với giá trị sig đạt 0,054 (>0,05), do đó khẳng định không có sự khác biệt về mức độ cam kết bảo vệ MT giữa các nhóm nhà QT cấp cao khác nhau về vị trí công tác. Điều này tương đồng với Thuyết quản lý cấp cao khi yếu tố vị trí nhà QT cấp cao không được xem xét là một biến số nhân khẩu học có thể ảnh hưởng tới giá trị và nhận thức của nhà QT cấp cao về lựa chọn CLKD môi trường.

Bảng 3.32: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Vị trí chức vụ quản trị cấp cao

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	7,574	6	229	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					

	Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch	2,230	6	53,195	0,054

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

3.3.4.2. Phân tích sự khác biệt trong Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường giữa các nhóm đối tượng khảo sát

Bên cạnh việc làm rõ sự khác biệt về Cam kết của nhà QT cấp cao về MT theo các nhóm nhân khẩu học, luận án cũng làm rõ sự khác biệt trong mức độ đầu tư và áp dụng CLKDTTMT tại các DN XK may mặc theo các đặc điểm của DN về: (1) Quy mô nhân sự; (2) Doanh thu năm 2024; (3) Tổng nguồn vốn KD năm 2024; (4) Tuổi của DN; và (5) Loại hình hoạt động. Luận án sử dụng kĩ thuật phân tích One-way ANOVA với 02 bước: Bước 1- Kiểm định Levene để xác định có/không khác biệt phương sai giữa các nhóm; Bước 2: Trong trường hợp có khác biệt phương sai thì sử dụng kiểm định Welch (Robusts test), nếu không có khác biệt phương sai thì sử dụng kiểm định F (ANOVA) để đánh giá ảnh hưởng của các biến kiểm soát liên quan tới đặc điểm của DN tới mức độ triển khai CLKDTTMT. Cụ thể như sau:

a. Sự khác biệt trong CLKDTTMT dựa trên quy mô nhân sự

Kiểm định Levene có giá trị sig là 0,000 < 0,05, nghĩa là có sự khác biệt trong phương sai giữa các nhóm quy mô nhân sự, do đó luận án tiếp tục sử dụng kiểm định Welch (Robust Test) để đánh giá sự khác biệt trong giá trị trung bình của CLKDTTMT theo các nhóm quy mô nhân sự, kết quả là giá trị sig đạt 0,000 < 0,05. Do đó có thể kết luận Quy mô nhân sự có ảnh hưởng tới mức độ áp dụng CLKDTTMT (Bảng 3.33). Đối chiếu bảng 3.34, giá trị trung bình của CLKDTTMT thấp nhất với nhóm quy mô nhân sự từ 10 đến dưới 50 người, và cao nhất với nhóm quy mô nhân sự từ 200 người trở lên. Nhóm có quy mô nhân sự dưới 10 người không được xem xét ở đây do không tồn tại DN trong mẫu nghiên cứu, điều đó phù hợp với đặc điểm các DN XK may mặc đòi hỏi số lượng LĐ lớn hơn. Do đó, có thể kết luận quy mô nhân sự càng lớn thì mức độ áp dụng CLKD môi trường càng cao.

Bảng 3.33: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Quy mô nhân sự

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	18,003	4	231	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		89,384	4	99,232	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.34: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Quy mô nhân sự

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Từ 10 đến dưới 50 người	35	2,00	0,277
Từ 50 đến dưới 100 người	43	2,55	0,364
Từ 100 đến dưới 150 người	35	2,83	0,260
Từ 150 đến dưới 200 người	31	3,21	0,407
Từ 200 người trở lên	92	3,89	0,768
Tổng	236	3.1169	0,894

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

b. Sự khác biệt trong Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường dựa trên Doanh thu năm 2024

Kiểm định Levene có giá trị sig là 0,000 < 0,05, điều đó hàm ý có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm Doanh thu năm 2024, do đó tác giả tiếp tục sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để kiểm định có hay không sự khác biệt trong mức độ áp dụng CLKDTTMT theo các nhóm doanh thu năm 2024, kết quả là giá trị sig đạt 0,000 < 0,05, nghĩa là có sự khác biệt trong mức độ áp dụng CLKDTTMT theo các nhóm Doanh thu 2024. Sử dụng bảng thống kê mô tả giá trị trung bình áp dụng CLKDTTMT theo các nhóm doanh thu (Bảng 3.36), kết quả là: nhóm doanh thu dưới 3 tỷ VNĐ có giá trị trung bình thấp nhất, nhóm doanh thu từ 200 tỷ VNĐ trở lên có giá trị trung bình cao nhất. Từ đó có thể đánh giá: doanh thu càng lớn thì mức độ triển khai CLKDTTMT càng cao.

Bảng 3.35: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Doanh thu năm 2024

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	16,939	6	229	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		95,279	6	59,429	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.36: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Doanh thu năm 2024

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Dưới 3 tỷ VNĐ	7	1,43	0,227
Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 10 tỷ VNĐ	28	2,17	0,360
Từ 10 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	26	2,48	0,369
Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	31	2,77	0,342
Từ 100 tỷ VNĐ đến dưới 150 tỷ VNĐ	31	2,94	0,361
Từ 150 tỷ VNĐ đến dưới 200 tỷ VNĐ	40	3,18	0,338
Từ 200 tỷ VNĐ trở lên	73	4,06	0,778
Tổng	236	3,12	0,894

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

c. Sự khác biệt trong Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường dựa trên Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024

Tương tự, có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm Tổng nguồn vốn KD năm 2024 với giá trị sig đạt 0,000 (<0,05), do đó luận án tiếp tục sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để đánh giá mức độ khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT theo các nhóm Tổng nguồn vốn kinh doanh, kết quả là giá trị sig đạt 0,000 (<0,000), do đó có sự khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT theo các nhóm tổng nguồn vốn KD 2024 (Bảng 3.37). Đối chiếu Bảng 3.38 có thể thấy Tổng nguồn vốn KD năm 2024 càng tăng thì mức độ áp dụng CLKDTTMT càng tăng (do giá trị trung bình càng tăng).

Bảng 3.37: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	9,393	4	231	0,000
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		79,874	4	74,999	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.38: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Tổng nguồn vốn kinh doanh năm 2024

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Dưới 3 tỷ VNĐ	19	1,95	0,342
Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 20 tỷ VNĐ	23	2,23	0,486
Từ 20 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	40	2,57	0,401
Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	43	3,04	0,446
Từ 100 tỷ VNĐ trở lên	111	3,73	0,787
Tổng	236	3,12	0,894

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

d. Sự khác biệt trong Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường dựa trên tuổi của doanh nghiệp

Kết quả kiểm định Levene cho thấy không có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm Tuổi DN, do đó luận án tiếp tục sử dụng kiểm định F (ANOVA) để kiểm định có hay không sự khác biệt trong áp dụng CLKD môi trường theo các nhóm Tuổi DN, kết quả là giá trị sig đạt 0,126 > 0,05 (Bảng 3.39), do đó có thể kết luận không có sự khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT giữa các nhóm DN may mặc với độ tuổi khác nhau.

Bảng 3.39: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định F (ANOVA) dựa trên biến kiểm soát Tuổi của doanh nghiệp

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	0,716	4	231	0,582
ANOVA					
TOMC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,731	4	1,433	1,818	0,126

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

e. Sự khác biệt trong Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường dựa trên loại hình hoạt động

Kiểm định Levene xác nhận có sự khác biệt phương sai giữa các nhóm Loại hình hoạt động với giá trị sig là 0,001 < 0,05, từ đó luận án tiếp tục sử dụng kiểm định Welch (Robust Tests) để đánh giá sự khác biệt trong áp dụng CLKDTTMT giữa các nhóm Loại hình hoạt động của DN, kết quả xác nhận có sự khác biệt với giá trị sig đạt 0,000 < 0,05 (Bảng 3.40). Đối chiếu với Bảng 3.41 thống kê mô tả giá trị trung bình của CLKDTTMT theo các nhóm loại hình hoạt động có thể thấy DN có tỷ lệ sở hữu vốn bởi tư nhân càng cao thì mức độ áp dụng CLKDTTMT càng cao.

Bảng 3.40: Kết quả kiểm định Levene và kiểm định Welch (Robust Tests) dựa trên biến kiểm soát Loại hình hoạt động

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
TOMC	Based on Mean	7,507	2	233	0,001
Robust Tests of Equality of Means					
TOMC					
		Statistic[a]	df1	df2	Sig.
Welch		109,571	2	73,462	0,000

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

Bảng 3.41: Giá trị trung bình của Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo Loại hình hoạt động

	Quy mô	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Doanh nghiệp 100% vốn tư nhân	172	3.4397	.78921
Doanh nghiệp từ 50% đến 100% vốn tư nhân	34	2.4617	.40764
Doanh nghiệp từ 50% đến 100% vốn nhà nước	30	2.0086	.47101
Tổng	236	3.1169	.89395

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS 26.0)

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Thông qua sử dụng 03 phương pháp nghiên cứu: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả trình bày các kết quả trong chương 3. Kết quả nghiên cứu tình huống tại Công ty CP Dệt may – Đầu tư – Thương mại Thành Công và Tổng công ty May 10 – Công ty CP tập trung làm rõ thực tiễn CLKDTTMT dựa trên các CLMT chức năng cấu thành và các yếu tố ảnh hưởng tại hai DN đã cung cấp thêm các bằng chứng thực tiễn về CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam nói chung. Kết quả của nghiên cứu định tính là phiếu điều tra chính thức, được sử dụng để thu thập dữ liệu và tiến hành phân tích định lượng. Kết quả nghiên cứu định lượng mô tả thực trạng áp dụng CLKDTTMT dựa trên các CLMT cấp chức năng cấu thành và thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tại các DN XK may mặc Việt Nam theo giá trị trung bình dựa trên thang đo Likert 7 bậc. Thêm vào đó, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được trình bày theo tuần tự: đánh giá mô hình đo lường, và đánh giá mô hình cấu trúc. Cuối cùng, tác giả đánh giá sự khác biệt trong Cam kết nhà quản trị cấp cao dựa trên các yếu tố nhân khẩu học, và đánh giá sự khác biệt trong việc theo đuổi CLKDTTMT dựa trên các đặc điểm của DN XK may mặc Việt Nam.

CHƯƠNG 4: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ & CHÍNH SÁCH

4.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ mô hình nghiên cứu CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam dựa trên các giả thuyết chính: Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Người lao động, KH nước ngoài, ĐTCT, Nguồn lực tổ chức, Cam kết nhà QT cấp cao ảnh hưởng tích cực và trực tiếp tới theo đuổi CLKDTTMT (H1,H2,H3,H4,H5,H6); Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Người LĐ, KH nước ngoài, ĐTCT, Nguồn lực tổ chức ảnh hưởng tích cực và trực tiếp lên Cam kết nhà QT cấp cao (H7,H8,H9,H10,H11); Cam kết nhà QT cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực từ cơ quan QL trong nước, Người LĐ, KH nước ngoài, ĐTCT, Nguồn lực tổ chức tới theo đuổi CLKDTTMT (H12, H13, H14, H15, H16). Luận án tiến hành đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc thông qua phần mềm Smart-PLS 3.3.3 và thu được kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Sau đây tác giả thảo luận các kết quả nghiên cứu:

4.1.1. Đánh giá về các mối quan hệ trực tiếp

a. Ảnh hưởng của các yếu tố tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường

- Cam kết nhà QT cấp cao (TOMC) có tác động mạnh mẽ và lớn nhất tới theo đuổi CLKDTTMT (ENSTR) của các DN XK may mặc Việt Nam với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt 0,344 và hệ số f^2 là 0,270. Kết quả nghiên cứu này đồng nhất với nhiều nghiên cứu của Kitsis & Chen (2021); Phạm Anh Nguyên (2022); Đỗ Thị Bình (2020), Jiao & cộng sự (2020) và Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022). Trong đó, Kitsis & Chen (2021) phát hiện ra rằng Áp lực từ các BLQ không ảnh hưởng tới áp dụng Vận hành xanh, tuy nhiên Cam kết nhà QT cấp cao ảnh hưởng mạnh mẽ với hệ số tác động: 0,770, do đó việc áp dụng thực hành BV nếu dựa vào Áp lực các BLQ thường ở mức tiêu chuẩn, có tính BV yếu, thậm chí là tẩy xanh (hành vi giả xanh) và để áp dụng các hành vi xanh nổi bật và thực chất cần có vai trò quyết định của Nhận thức và cam kết nhà QT cấp cao. Phạm Anh Nguyên (2022) nhìn nhận Sự hỗ trợ từ tổ chức thông qua Nhà QT cấp cao có ảnh hưởng quan trọng nhất tới Đổi mới xanh của các DN sản xuất tại Việt Nam với Hệ số tác động chuẩn hóa: 0,168 và nhấn mạnh sự hỗ trợ từ nhà QT cấp cao thông qua định hướng DN, ban hành chính sách hỗ trợ nhân viên, và cung cấp tài nguyên cần thiết để triển khai thành công đổi mới xanh trong DN. Các nghiên cứu còn lại của Đỗ Thị Bình (2020), Jiao & cộng sự (2020) và Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) xác nhận nhận thức và cam kết của nhà QT cấp cao xếp thứ 2 trong số các yếu tố tác động tới hành vi MT của DN. Từ đó, kết quả nghiên cứu của luận án tiếp tục xác nhận vai trò quan trọng nhất và có tính quyết định của Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT đối với áp dụng CLKDTTMT trong các DN XK may mặc Việt Nam vì Cam kết nhà QT cấp cao là yếu tố đảm bảo quyết định tới sự thành công trong triển khai CLKDTTMT thông qua định hướng DN, ban hành chính sách, tạo điều kiện thuận lợi về nguồn lực, thiết lập cấu trúc tổ chức xanh, khích lệ và động viên nhân viên qua phong cách lãnh đạo và văn hóa xanh.

-Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ và đứng thứ hai trong số các yếu tố tác động tới CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,310 và Hệ số f^2 đạt: 0,255. Kết quả nghiên cứu này thống nhất với các kết quả nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020); Leonidou & cộng sự (2017); Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Begum & cộng sự (2023); Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025); Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024); Phạm Anh Nguyên (2022). Jiao & Cộng sự (2020) xác nhận Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới áp dụng Vận hành bền vững MT với Hệ số tác động: 0,546 với diễn giải để triển khai được Vận hành bền vững MT đòi hỏi DN phải sở hữu các nguồn lực hữu hình cần thiết như: thiết bị sản xuất tiết kiệm năng lượng, nguyên liệu thân thiện MT và các nguồn lực vô hình thiết yếu như: nguồn nhân lực chất lượng, kiến thức và công nghệ liên quan, và mạng lưới hợp tác với các đối tác bên ngoài. Leonidou & cộng sự (2017) cũng xác nhận sự tác động mạnh mẽ của Nguồn lực tổ chức lên CLKD xanh của các DN vừa và nhỏ với Hệ số tác động: 0,370, đồng thời lí giải sự phức tạp và đặc thù của các sáng kiến MT đòi hỏi một dòng chảy ổn định về số lượng và sự kết hợp phù hợp giữa các nguồn lực hỗ trợ. Các nghiên cứu còn lại xác nhận vai trò của các nguồn lực cụ thể tới triển khai các sáng kiến và CLKD môi trường, như: Begum & cộng sự (2023) với Vốn tri thức xanh; Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025) với Danh tiếng DN; Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024) với Nguồn nhân lực và Văn hóa nhân văn; Phạm Anh Nguyên (2022) với Chất lượng nguồn nhân lực; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) với Nguồn lực tài chính. Từ kết quả nghiên cứu của luận án với cách tiếp cận Nguồn lực tổng thể (nói chung) và các nghiên cứu có liên quan, có thể luận giải rằng Nguồn lực tổ chức đóng vai trò thiết yếu để triển khai hiệu quả CLKDTTMT trên các phương diện: (1) Mức độ sẵn có nguồn lực quyết định tới loại hình CLKD môi trường theo đuổi; (2) Sở hữu các nguồn lực có giá trị, hiếm, và khó bắt chước là nền tảng tạo nên LTCT về môi trường để tạo nên giá trị vượt trội về MT cho KH; (3) Theo đuổi CLKDTTMT yêu cầu DN phải huy động một nguồn lực lớn để tích hợp yếu tố xanh vào các chức năng sản xuất và KD.

-Tiếp theo, kết quả nghiên cứu của luận án xác nhận Áp lực từ KH nước ngoài có tác động quan trọng tới CLKDTTMT với Hệ số tác động chuẩn hóa là: 0,204 và Giá trị f^2 là: 0,141. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Dai & cộng sự (2018); Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021); Đỗ Thị Bình (2020); Tuy nhiên mâu thuẫn với kết quả nghiên cứu của Phạm Anh Nguyên (2022). KH luôn là bên quan trung tâm và quan trọng nhất vì họ trực tiếp tạo ra lợi nhuận cho DN, do đó DN cần thỏa mãn nhu cầu của KH, kể cả nhu cầu về bảo vệ MT. Trong bối cảnh biến đổi khí hậu gia tăng ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng cuộc sống của cộng đồng, KH là bên cảm nhận rõ nhất, do đó họ có nhu cầu bảo vệ MT và gây áp lực lên DN. KH có thể bao gồm: KH tổ chức và KH cá nhân. KH tổ chức có thể gây áp lực bằng cách trả lại đơn hàng, từ đó gây thiệt hại nặng nề cho DN, trong khi KH cá nhân thường tẩy chay hàng hóa và gây thiệt hại cả về tài chính và hình ảnh cho DN (Henriques & Sharma, 2005). Đi ngược lại nhu cầu của KH là hành vi tự sát của DN (Wang & cộng sự, 2020). KH chủ yếu của

các DN XK may mặc Việt Nam là các hãng thời trang lớn tại các nước phát triển như: Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu (EU), Nhật Bản…thuê các DN Việt Nam thực hiện các đơn hàng gia công (CMT) và tự chủ nguyên liệu (FOB/OEM). Các hãng thời trang này có yêu cầu cao về bảo vệ MT vì SP được bán cho người tiêu dùng tại các quốc gia phát triển, nơi người tiêu dùng ý thức cao về bảo vệ MT và áp đặt điều đó lên các hãng thời trang. Kết quả nghiên cứu của luận án trái ngược với nghiên cứu của Phạm Anh Nguyên (2022) do nghiên cứu này gắn với bối cảnh nghiên cứu là thị trường Việt Nam, nơi người tiêu dùng có ý thức bảo vệ MT chưa cao và gây áp lực cực kì nhỏ (gần như không tác động) tới hành vi MT của các DN sản xuất.

-Tương tự, Áp lực từ ĐTCT cũng có những ảnh hưởng đáng chú ý tới theo đuổi CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,188 và Hệ số f^2 đạt: 0,128. Tương tự như bên liên quan KH, ĐTCT cũng được xếp vào Nhóm BLQ sơ cấp có tác động trực tiếp tới lợi ích kinh tế của DN thông qua hành vi cạnh tranh (Jiao & cộng sự, 2020; Shubham & cộng sự, 2018). Thuyết thể chế (Institutional Theory) coi Áp lực bắt chước từ ĐTCT là một lực lượng quan trọng trong 03 dạng Áp lực từ BLQ thúc đẩy hành vi MT của DN để đạt tính hợp pháp xã hội (social legitimacy). Trong bối cảnh các thị trường XK càng coi trọng yếu tố bền vững MT trong SP và quy trình sản xuất của các DN XK may mặc, các ĐTCT của may mặc Việt Nam như: Trung Quốc, Bangladesh…đang không ngừng nâng cấp CLKDTTMT để nâng cao vị thế cạnh tranh, từ đó buộc các DN XK may mặc Việt Nam phải tích cực áp dụng CLKDMT chủ động hơn để bắt kịp và không để mất lợi ích kinh tế. Kết quả nghiên cứu của luận án đồng nhất với nghiên cứu của Dai & cộng sự (2018); Qi & cộng sự (2021); Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021); Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024); Nhưng đối lập với kết quả nghiên cứu của Phan & Baird (2015). Đáng chú ý, Dai & cộng sự (2018) phát hiện Áp lực từ ĐTCT còn mạnh hơn Áp lực từ KH thúc đẩy DN áp dụng CLMT vì ĐTCT tiếp xúc gần hơn với DN so với KH. Qi & cộng sự (2021) khám phá Áp lực bắt chước thúc đẩy cả Đổi mới quản trị xanh vốn mang tính tự nguyện và Đổi mới công nghệ xanh. Đáng chú ý, Phan & Baird (2015) tìm thấy tác động nghịch chiều của Áp lực bắt chước lên áp dụng Hệ thống quản trị MT toàn diện với giải thích các DN trong bối cảnh nghiên cứu không quan tâm tới hành vi của ĐTCT vì họ mới áp dụng hệ thống quản trị MT ở mức tiêu chuẩn.

-Tiếp theo, kết quả nghiên cứu của luận án cũng xác nhận tác động của Áp lực từ cơ quan QL trong nước tới CLKDTTMT với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,121 và Hệ số f^2 đạt: 0,05 tiệm cận gần mức 0,02, đây là mức tác động nhỏ theo phân loại của Cohen (1988). Giải thích cho mức độ tác động này là do vẫn còn một bộ phận nhỏ DN XK may mặc Việt Nam với nguồn lực hạn chế, do đó mới chỉ áp dụng CLKDMT ở mức tiêu chuẩn (cách tiếp cận xử lý ô nhiễm ở cuối nguồn). Áp lực từ cơ quan QL trong nước được nhìn nhận là Áp lực cưỡng chế theo Thuyết thể chế và được xem là một BLQ sơ cấp quan trọng, có tác động lớn tới DN thông qua CL rút nguồn lực để buộc DN áp dụng cách tiếp cận MT (Henriques & Sharma, 2005). Kết quả nghiên cứu này trùng lặp với nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Phan & Baird (2015); Qi & cộng

sự (2021); Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021); Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024); Phạm Anh Nguyên (2022). Trong đó, Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024) còn xác nhận tác động lớn nhất và mạnh mẽ của các quy định từ cơ quan QL trong nước tới hoạt động XK bền vững của các DN XK dệt may Việt Nam vì các DN XK dệt may bao hàm cả các DN dệt nhuộm vốn chịu ảnh hưởng lớn của pháp luật MT vì những tác động nghiêm trọng tới sinh thái. Đáng chú ý, kết quả nghiên cứu của luận án lại hoàn toàn trái ngược với nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020) khi không tìm thấy ảnh hưởng của Áp lực từ cơ quan QL do các DN đã đạt tới hành vi MT chủ động, vượt xa mức tiêu chuẩn được quy định bởi chính sách pháp luật.

-Cuối cùng, luận án không tìm thấy tác động của Áp lực từ người LĐ lên việc theo đuổi CLKDTTMT với Giá trị P-Value là: 0,236; Giá trị T-Value là: 1,187; Giá trị f^2 là: 0,007. Kết quả nghiên cứu này trái ngược với nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022). Người LĐ cũng được phân loại vào nhóm BLQ sơ cấp với mối quan hệ chính thức và có tác động lớn tới nguồn nhân lực, một nguồn lực quan trọng để vận hành sản xuất KD. Áp lực mà người LĐ có thể gây ra phụ thuộc vào quyền lực và nhận thức đối với bảo vệ MT sinh thái. Trong nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022) với bối cảnh nghiên cứu là các DN XK Thổ Nhĩ Kì, nơi có nền kinh tế tiệm cận các quốc gia phát triển, do đó người LĐ có nhận thức cao về bảo vệ MT, và có nhiều quyền lực để đấu tranh cho MT. Đối với các DN XK may mặc Việt Nam, trình độ nhận thức về bảo vệ MT còn hạn chế, thu thập thấp và không có nhiều quyền lực trước DN. Do đó, họ không thể gây được áp lực lên DN để thực hiện các hành vi bảo vệ MT. Kết quả này tương đồng với phát hiện tại 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình trong nghiên cứu tình huống.

b. Ảnh hưởng của các yếu tố tới Cam kết nhà quản trị cấp cao

Để giải thích cho hành vi áp dụng CLKDTTMT của DN nếu chỉ dựa vào Áp lực các BLQ và Nguồn lực tổ chức là chưa đủ do tương đồng về các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong nhưng các DN có thể theo đuổi các mức độ áp dụng CLMT khác nhau. Từ đó, cần xem xét thêm vai trò trung gian của Biến tiềm ẩn- Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT. Do đó cần đánh giá tác động của các yếu tố Áp lực từ các BLQ và Nguồn lực tổ chức tới Cam kết nhà QT cấp cao. Kết quả từ kiểm định mô hình cấu trúc về các mối quan hệ này như sau:

-Tác động của Nguồn lực tổ chức tới Cam kết nhà quản trị cấp cao:

So sánh với tác động từ Áp lực các BLQ, Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất và tích cực tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,280 và Hệ số f^2 đạt: 0,100. Điều này cho thấy mức độ sẵn có nguồn lực có vai trò quyết định tới nhận thức nhà QT cấp cao. Nếu tổ chức có đầy đủ nguồn lực, các nhà QT cấp cao thường có nhận thức tích cực về bảo vệ MT, chấp nhận rủi ro và chủ động áp dụng các loại hình CLMT có mức độ đầu tư lớn để đạt được lợi ích lớn trong dài hạn và giành lợi thế trước các ĐTCT, thậm chí trong trường hợp áp lực từ các BLQ không đáng kể. Trái lại, nếu DN hạn chế về nguồn lực thì các nhà QT cấp cao thường có nhận thức tiêu

cực về bảo vệ MT, nhận thức về rủi ro nhiều hơn cơ hội và thường hạn chế hành vi MT của DN. Kết quả nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020). Điểm đáng chú ý là ảnh hưởng của Nguồn lực tổ chức tới Triển khai CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam lớn hơn Cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,310.

-Tác động của Áp lực các bên liên quan sơ cấp tới Cam kết nhà quản trị cấp cao:

Áp lực từ KH nước ngoài có tác động mạnh mẽ và thuận chiều tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,270 và Hệ số f^2 là: 0,122. Tiếp theo, Áp lực từ ĐTCT cũng có tác động mạnh mẽ và thuận chiều tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT với Hệ số tác động chuẩn hóa là: 0,229 và Hệ số f^2 là: 0,091. Cuối cùng, Áp lực từ cơ quan QL trong nước cũng có tác động đáng chú ý với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,188 và Hệ số f^2 đạt: 0,06. Với vai trò là người đứng đầu trực tiếp chịu trách nhiệm cao nhất cho tổ chức, các nhà QT cấp cao cần phải có nhận thức tích cực và hành động kịp thời trước những áp lực từ các BLQ sơ cấp có thể đe dọa tới nguồn lực và lợi ích của DN. Phát hiện thú vị của luận án là Áp lực từ các BLQ sơ cấp: KH nước ngoài, ĐTCT, và Cơ quan QL trong nước có tác động mạnh hơn tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT so với CLKDTTMT trong các DN XK may mặc Việt Nam với Hệ số tác động chuẩn hóa lần lượt là: 0,204; 0,188; 0,121. Điều này có thể được giải thích là do vai trò quan trọng của nhà QT cấp cao với hoạch định và triển khai CLKDTTMT. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Dubey & cộng sự (2019) với vai trò của Áp lực từ cơ quan QL và Áp lực từ ĐTCT thể hiện qua Biến tiềm ẩn- Áp lực cưỡng chế và Biến tiềm ẩn- Áp lực bắt chước; Nghiên cứu của Dai & cộng sự (2014) với vai trò của Áp lực từ ĐTCT; một số nghiên cứu khác xác nhận vai trò của Áp lực các BLQ nói chung với Cam kết của nhà QT cấp cao với bảo vệ MT như: Jiao & cộng sự (2020); Kitsis & Chen (2021).

Tương tự như kết quả nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT, luận án không tìm thấy tác động của Áp lực từ người LĐ lên Cam kết của nhà quản trị cấp cao về bảo vệ MT với Giá trị P-Value, Giá trị T-Value và Hệ số f^2 lần lượt là: 0,137 (> 0,05); 1,489 (< 1,65); 0,009 (< 0,02). Kết quả này không thể so sánh với các nghiên cứu coi Áp lực từ người LĐ là một Biến tiềm ẩn độc lập tác động lên Cam kết nhà quản trị cấp cao vì không tồn tại nghiên cứu, nhưng khi so sánh với các nghiên cứu coi Áp lực từ người LĐ là một biến quan sát trong tổng thể Biến tiềm ẩn – Áp lực từ BLQ thì kết quả này đối lập với các nghiên cứu của Jiao & cộng sự (2020), Kitsis & Chen (2021). Kết quả nghiên cứu này hàm ý rằng Người LĐ tại các nhà máy may mặc Việt Nam với quyền lực, nhận thức, hiểu biết về bảo vệ MT còn hạn chế không thể gây được sự chú ý với các nhà QT cấp cao. Kết quả này đồng nhất với phát hiện tại 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình trong nghiên cứu tình huống.

4.1.2. Đánh giá về các mối quan hệ trung gian

Dựa trên kết quả tác động của Áp lực các BLQ sơ cấp và Nguồn lực tổ chức tới Cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT, và kết quả tác động của Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT tới CLKDTTMT, luận án đánh giá vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp, Nguồn lực tổ chức và theo đuổi CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam. Kết quả nghiên cứu xác nhận:

-Từ ảnh hưởng của Nguồn lực tổ chức tới Cam kết nhà QT cấp cao, và tác động của Cam kết nhà QT cấp cao tới áp dụng CLKDTTMT đã được khẳng định, luận án xác nhận vai trò trung gian lớn nhất và thuận chiều của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức và CLKDTTMT với Hệ số tác động chuẩn hóa là: 0,096; Giá trị T-Value là: 5,077 (>1,65); Giá trị P-Value là: 0.000 (< 0,05).

-Vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực từ KH nước ngoài và áp dụng CLKDTTMT cũng được thông qua với Hệ số tác động chuẩn hóa đạt: 0,093; Giá trị T-Value đạt: 4,766 (>1,65); Giá trị P-Value đạt: 0,000 (< 0,05). Mối quan hệ tích cực này có căn cứ từ ảnh hưởng của Áp lực KH nước ngoài lên Cam kết nhà QT cấp cao; và ảnh hưởng của Cam kết nhà QT cấp cao lên CLKDTTMT đều có giá trị thống kê.

-Tiếp theo, ảnh hưởng gián tiếp của Áp lực từ ĐTCT lên CLKDTTMT thông qua Cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT cũng được xác nhận với Hệ số tác động chuẩn hóa là: 0,079; Giá trị T-Value là: 4,009 (>1,65); Giá trị P-Value là: 0.000 (< 0,05). Mối quan hệ này có căn cứ từ 02 mối quan hệ đã được xác nhận là: ảnh hưởng của Áp lực từ ĐTCT tới Cam kết nhà QT cấp cao; và ảnh hưởng của Cam kết nhà QT cấp cao tới CLKDTTMT.

-Cuối cùng, ảnh hưởng gián tiếp của Áp lực từ cơ quan QL trong nước tới CLKDTTMT thông qua Cam kết nhà QT cấp cao được thông qua với mức độ tác động bé nhất với Hệ số tác động chuẩn hóa là: 0,066; Giá trị T-Value là: 3,166 (>1,65); Giá trị P-Value là: 0.002 (< 0,05). Mối quan hệ này có căn cứ từ 02 mối quan hệ đã được xác nhận có giá trị thống kê là: tác động thuận chiều và trực tiếp của Áp lực từ cơ quan QL trong nước tới Cam kết nhà QT cấp cao; và Cam kết nhà QT cấp cao tới CLKDTTMT.

-Luận án không tìm thấy tác động gián tiếp của Áp lực từ người LĐ tới CLKDTTMT thông qua Cam kết nhà QT cấp cao với Giá trị T-Value là: 1,466 (<1,65); Giá trị P-Value là: 0.143 (> 0,05). Điều này có thể do mối quan hệ tác động của Áp lực người LĐ lên Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT không có giá trị thống kê, cho nên mối quan hệ gián tiếp không tồn tại mặc dù tồn tại tác động của Cam kết nhà QT cấp cao lên CLKDTTMT.

Từ kết quả kiểm định các mối quan hệ gián tiếp, có thể khẳng định rằng tồn tại mối quan hệ gián tiếp ở mức độ tác động thấp giữa Nguồn lực tổ chức, Áp lực từ KH nước ngoài, Áp lực từ ĐTCT, và Áp lực từ cơ quan QL trong nước tới theo đuổi

CLKDTTMT thông qua vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT với Hệ số tác động chuẩn hóa lần lượt là: 0,096; 0,093; 0,079; 0,066. Kết quả nghiên cứu này có cơ sở lý thuyết vững chắc từ Thuyết quản lý cấp trên – Upper Echelon Theory trong đó nhấn mạnh tới các đặc điểm cá nhân của nhà QT cấp cao như: tính cách, kinh nghiệm, kiến thức và các đặc điểm nhân khẩu học như: tuổi tác, trình độ học vấn, nhiệm kỳ công tác, nền tảng chức năng có thể chi phối tới Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT, từ đó ảnh hưởng tới lựa chọn CLKDTTMT. Điều này lí giải vì sao cùng một mức độ tác động của Áp lực từ các BLQ sơ cấp và Nguồn lực tổ chức, nhưng các nhà QT cấp cao trong từng DN có nhận thức và mức độ cam kết với bảo vệ MT khác nhau, từ đó ảnh hưởng tới việc lựa chọn CLKDMT khác nhau. Kết quả nghiên cứu này của luận án thống nhất với một số ít nghiên cứu thảo luận về vai trò trung gian của nhận thức và cam kết nhà QT cấp cao như: Jiao & cộng sự (2020) với vai trò trung gian của Nhận thức nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Nguồn lực tổ chức, Áp lực từ các BLQ sơ cấp (gồm: KH, ĐTCT, nhà cung ứng, cổ đông, người LĐ) với áp dụng vận hành bền vững MT; Kitsis & Chen (2021) với vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ Áp lực BLQ nói chung và Áp dụng vận hành xanh; Dubey & cộng sự (2019) với vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực cưỡng chế từ cơ quan QL và Áp lực bắt chước từ ĐTCT tới Quản trị mối quan hệ BV với nhà cung ứng. Kết quả này tương đồng với kết quả nghiên cứu tình huống áp dụng CLKDTTMT tại 02 DN XK may mặc Việt Nam điển hình, mặc dù đều có quy mô nguồn lực lớn và chịu chung áp lực từ các BLQ nhưng Tổng công ty May 10- công ty CP áp dụng CLKDTTMT định hướng bị động, trong khi Công ty CP Dệt may-Đầu tư- Thương mại Thành Công lại áp dụng CLKDTTMT định hướng tuần hoàn, điều này có thể được giải thích do các nhà QT cấp cao tại Công ty CP Dệt may-Đầu tư- Thương mại Thành Công có nhận thức và cam kết bảo vệ MT cao hơn dựa trên các yếu tố nhân khẩu học.

4.1.3. Đánh giá về các mối quan hệ kiểm soát

Kết quả kiểm định các giả thuyết trung gian xác nhận vai trò của Cam kết nhà QT cấp cao về MT trong các mối quan hệ gián tiếp giữa Áp lực từ các BLQ sơ cấp gồm: KH nước ngoài, ĐTCT, cơ quan QL trong nước; Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT. Điều đó hàm ý sự chi phối của các giá trị nhân khẩu học trong mỗi cá nhân nhà QT cấp cao tới mức độ cam kết bảo vệ MT theo như lập luận của Thuyết quản lý cấp cao (UET). Do đó luận án kiểm định thêm các mối quan hệ kiểm soát dựa trên các biến số về: (1) Độ tuổi, (2) Trình độ học vấn, (3) Thời gian giữ chức vụ QT cấp cao, (4) Giới tính, (5) Vị trí chức vụ QT cấp cao ảnh hưởng tới mức độ Cam kết của nhà QT cấp cao về MT. Kết quả là: Độ tuổi càng cao và Thời gian giữ chức vụ QT cấp cao càng lâu thì mức độ Cam kết của nhà QT cấp cao về MT càng giảm, trong khi Trình độ học vấn càng cao thì mức độ Cam kết cho MT của nhà QT cấp cao càng lớn. Điều đó có thể được luận giải CLKDTTMT là một hướng đi mới có triển vọng nhưng cũng hàm chứa rủi ro lớn và mức độ đầu tư cao, do đó các nhà QT cấp cao

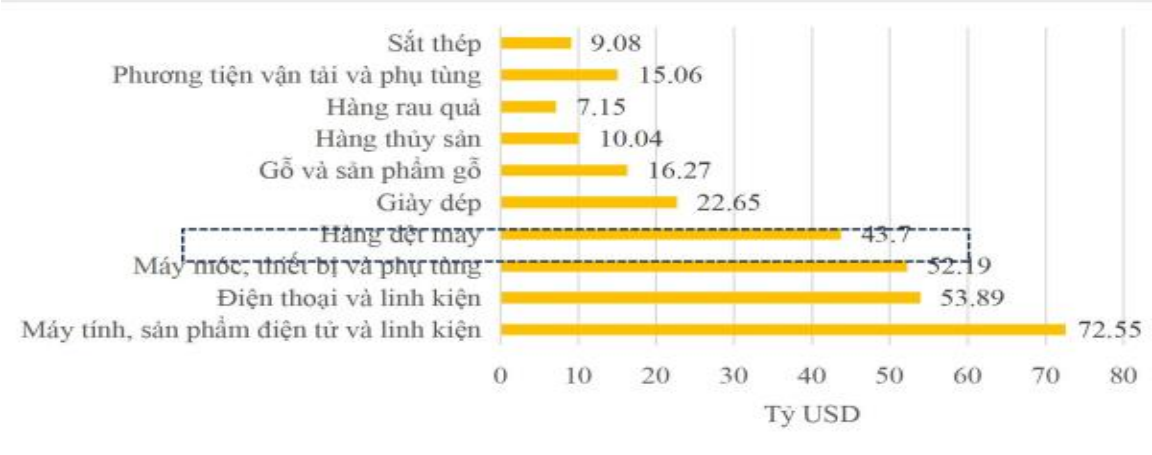
nhiều tuổi thường chọn các giải pháp an toàn, các nhà QT cấp cao giữ vị trí lâu trong DN với tầm nhìn hạn chế thường trung thành với CL hiện tại và phản kháng với sự thay đổi CL sang cách tiếp cận MT trong khi các nhà QT cấp cao mới thường muốn thể hiện bản thân bằng cách tiếp cận CL mới, các nhà QT cấp cao học vấn càng cao thì tầm nhìn về lợi ích và đạo đức của CLKDTTMT càng lớn, do đó mức độ đầu tư cho CLKDTTMT càng cao. Ngoài ra, các biến số còn lại không ảnh hưởng. Kết quả nghiên cứu này đồng nhất với Thuyết quản trị cấp cao về ảnh hưởng của các giá trị nhân khẩu học: độ tuổi, trình độ học vấn, nhiệm kỳ công tác tới nhận thức và cam kết của nhà QT cấp cao về bảo vệ MT.

CLKDTTMT là biến phụ thuộc trung tâm của mô hình nghiên cứu, do đó luận án cũng đánh giá các mối quan hệ kiểm soát dựa trên các biến số về: (1) Quy mô nhân sự, (2) Doanh thu năm 2024, (3) Tổng nguồn vốn năm 2024, (4) Tuổi doanh nghiệp, và (5) Loại hình hoạt động. Kết quả là: Quy mô nhân sự, Doanh thu, Tổng nguồn vốn càng lớn thì mức độ đầu tư cho CLKDTTMT càng cao, điều này do những biến số này càng lớn thì quy mô nguồn lực càng được đảm bảo để đầu tư vào các CLKDTTMT có trình độ phát triển càng cao. Trái lại, Loại hình hoạt động của DN có tỷ trọng vốn nhà nước càng lớn thì mức độ đầu tư cho CLKDTTMT càng thấp do các DN có vốn nhà nước thường chậm thích ứng với xu hướng mới của môi trường KD. Cuối cùng, biến số tuổi DN không ảnh hưởng tới mức độ đầu tư cho CLKDTTMT.

4.2. Triển vọng và định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035

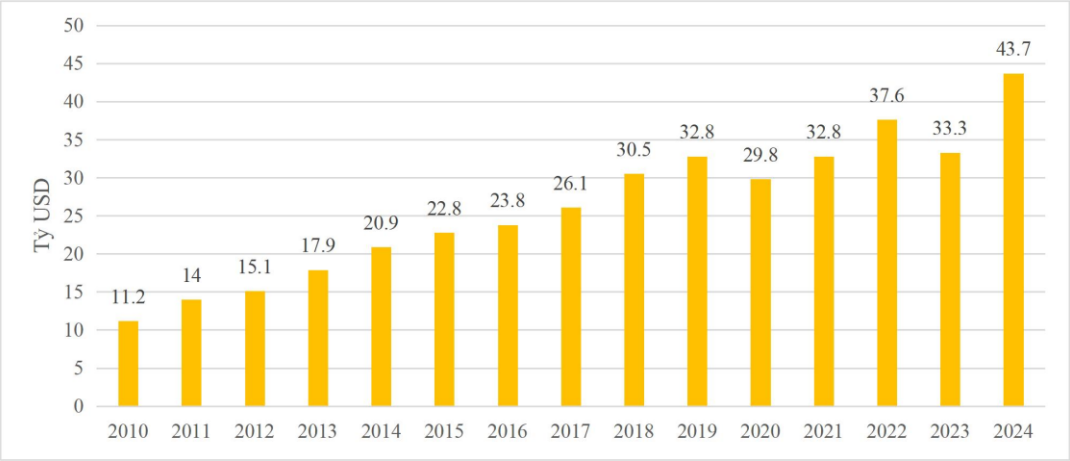
4.2.1. Triển vọng phát triển của ngành dệt may Việt Nam

Với sự phụ thuộc lẫn nhau về các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất, các DN xơ sợi, dệt nhuộm, cắt may/may mặc được gộp thành ngành dệt may. Đối với ngành dệt may Việt Nam, XK vẫn là phương thức KD chủ đạo và giá trị XK phần lớn phụ thuộc vào các DN may mặc/cắt may. Do đó, luận án sẽ đi đánh giá triển vọng phát triển của các DN XK may mặc Việt Nam thông qua ngành dệt may Việt Nam. Theo Báo Cáo Triển Vọng Ngành Dệt May Việt Nam (2025) của Kirin Capital, Việt Nam là một trong những quốc gia XK hàng dệt may hàng đầu thế giới. Năm 2024 giá trị XK mặt hàng này đạt 43,7 tỷ USD chỉ sau Trung Quốc và Bangladesh và luôn nằm trong nhóm 03 quốc gia có giá trị XK lớn nhất trong những năm gần đây. Nhóm mặt hàng dệt may là một trong những mặt hàng XK chủ lực của Việt Nam trong năm 2024, chỉ đứng sau các mặt hàng: Máy tính, sản phẩm điện tử và linh kiện với giá trị xuất khẩu 72,55 tỷ USD; Điện thoại và linh kiện với giá trị xuất khẩu 53,89 tỷ USD; và Máy móc, thiết bị và phụ tùng với giá trị 52,19 tỷ USD (Hình 4.1). Xét về tốc độ tăng trưởng, trong giai đoạn từ năm 2010 đến năm 2024 tốc độ tăng trưởng bình quân/năm của toàn ngành dệt may Việt Nam đạt khoảng 20,73%, tuy nhiên đáng chú ý trong năm 2020 và 2023 tốc độ tăng trưởng của toàn ngành đạt giá trị âm do những ảnh hưởng của giai đoạn đầu và giai đoạn sau của dịch covid-19 (Hình 4.2).



Hình 4.1: Danh mục ngành hàng có giá trị xuất khẩu lớn nhất Việt Nam năm 2024

(Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Dệt May Việt Nam, 2025)



Hình 4.2: Giá trị xuất khẩu hàng dệt may của Việt Nam giai đoạn 2010 – 2024

(Nguồn: Báo cáo Triển vọng ngành Dệt May Việt Nam, 2025)

Trong 6 tháng đầu năm 2025, dù chịu nhiều áp lực từ thuế đối ứng của Mỹ, bất ổn địa chính trị và xung đột leo thang trên thế giới, ngành dệt may Việt Nam vẫn ghi nhận những tín hiệu tích cực về XK. Kim ngạch xuất khẩu đạt gần 22 tỷ USD, tăng 2,3 tỷ USD (tương đương 10%) so với cùng kỳ năm trước. Mỹ tiếp tục là thị trường lớn nhất với 8,77 tỷ USD (tăng 17,1%), tiếp đến là EU với 2,36 tỷ USD (tăng 14,8%) và Nhật Bản với 2,24 tỷ USD (tăng 12,4%) (*Vượt Bất Ổn Toàn Cầu, Ngành Dệt May Ghi Dấu Ấn Nửa Đầu Năm*, 2025). Đà tăng trưởng này phản ánh sự phục hồi dần của thị trường, đồng thời cho thấy nỗ lực không ngừng của DN trong việc duy trì sản xuất, cải tiến công nghệ và chuyển đổi theo hướng xanh, BV để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu mới từ chuỗi cung ứng toàn cầu. Triển vọng XK trong nửa cuối năm 2025 vẫn tích cực, song tốc độ tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại. Tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may 10 tháng năm 2025 đạt 38,33 tỷ USD, chỉ tăng 6% so với cùng kỳ năm 2024 (*Bản Tin Dệt May Số 11*, 2025). Tổng giá trị xuất khẩu toàn ngành dệt may Việt Nam trong năm 2025 được dự báo đạt khoảng 46–47 tỷ USD, tăng 5,3–7,6% so với năm 2024. Riêng 6 tháng cuối năm, mức tăng trưởng dự báo khoảng 5%, thấp hơn so với nửa đầu năm do hiệu ứng "chạy đơn" trước điều chỉnh thuế đã qua, trong

khi thương mại toàn cầu vẫn tiềm ẩn nhiều bất ổn. Kim ngạch XK hàng may mặc cả năm ước đạt khoảng 40,1 tỷ USD, tăng 8,4% so với năm 2024 (*Vượt Bất Ổn Toàn Cầu, Ngành Dệt May Ghi Dấu Ấn Nửa Đầu Năm*, 2025).

Từ những dẫn chứng số liệu về giá trị và tốc độ tăng trưởng XK của ngành dệt may Việt Nam trong giai đoạn 2010 – 2024 và 10 tháng cuối năm 2025, có thể khẳng định Việt Nam là một trong các quốc gia có giá trị XK dệt may dẫn đầu thế giới, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng giá trị XK đang có dấu hiệu chậm lại trong năm 2025 do các biện pháp thuế quan của Chính Phủ Hoa Kỳ. Để đánh giá triển vọng tăng trưởng của ngành dệt may Việt Nam ở các thị trường XK thời gian tới, cần làm rõ các cơ hội và thách thức chủ đạo ảnh hưởng trong tương lai dài hạn tới ngành dệt may Việt Nam:

+*Đối với cơ hội:* Hiện nay, Việt Nam đã và đang tham gia 19 FTA song phương và đa phương với hầu hết các nền kinh tế trên thế giới. Ngoài ra, Việt Nam có quan hệ chính thức với 189/193 quốc gia và vùng lãnh thổ (trong đó 20 đối tác chiến lược bao gồm cả 11 đối tác chiến lược toàn diện và có 12 đối tác toàn diện) phủ rộng khắp các châu lục trong đó có các thị trường XK chủ lực hàng dệt may của Việt Nam như Mỹ, EU, Nhật Bản… Điều này sẽ giúp DN dệt may hưởng lợi từ ưu đãi thuế quan, nâng cao khả năng cạnh tranh và đa dạng hóa thị trường XK. May mặc là SP phục vụ cho nhu cầu cơ bản, do đó nhu cầu luôn tăng trưởng song hành với sự tăng trưởng của dân số tại các thị trường XK. Ổn định chính trị là ưu thế lớn của Việt Nam so với các quốc gia khác có thế mạnh về XK dệt may nhưng tiềm ẩn bất ổn như Bangladesh, Pakistan với các cuộc đình công làm gián đoạn sản xuất. Căng thẳng thương mại Hoa Kỳ - Trung quốc và các biện pháp trừng phạt thuế quan của Hoa Kỳ với hàng hóa Trung Quốc tạo điều kiện chuyển dịch các đơn hàng XK dệt may từ Trung Quốc sang các quốc gia khác, trong đó có Việt Nam. Cơ sở hạ tầng và hệ thống cảng biển đảm bảo thời gian giao hàng.

+*Đối với thách thức:* Áp lực xanh hóa ngày càng gia tăng từ các thị trường XK trọng điểm gây khó khăn cho các DN XK dệt may Việt Nam trong huy động và phân bổ nguồn lực để theo đuổi các CL bền vững. Cạnh tranh gay gắt từ những quốc gia mới nổi với lực lượng LĐ dồi dào với chi phí LĐ rẻ hơn như: Bangladesh, Ấn Độ và Pakistan. Chính phủ Hoa Kỳ gia tăng các biện pháp thuế quan nhằm vào các nước được xác định là hàng hóa trung chuyển của Trung Quốc trong khi phần lớn nguyên liệu may mặc của Việt Nam được nhập khẩu từ quốc gia này là một thách thức lớn với dệt may Việt Nam.

Từ những cơ hội và thách thức nổi bật được chỉ ra ở trên, có thể khẳng định tiềm năng tăng trưởng của ngành dệt may Việt Nam sẽ bị ảnh hưởng trong ngắn hạn do các biện pháp thuế quan từ Chính phủ Hoa Kỳ, tuy nhiên tăng trưởng dài hạn vẫn được đảm bảo do Trung Quốc và Việt Nam có thế mạnh sản xuất hàng may mặc có độ phức tạp, đòi hỏi trình độ LĐ cao trong khi Trung Quốc bị áp đặt mức thuế quan cao vì căng thẳng chính trị và thương mại thì lựa chọn thay thế còn lại là Việt Nam, trong khi các quốc gia XK dệt may còn lại chủ yếu sản xuất hàng may mặc đơn giản. Tuy nhiên, về dài hạn ngành dệt

may Việt Nam cần chú trọng phát triển công nghiệp phụ trợ để chủ động nguyên liệu từ trong nước, tạo điều kiện giảm giá thành sản xuất, giảm mức thuế đánh vào nguồn gốc xuất xứ nguyên liệu từ các thị trường XK, nâng cao khả năng cạnh tranh và gia tăng giá trị XK.

4.2.2. Định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035

Với vị thế là một trong những ngành mũi nhọn có đóng góp và giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế, Chính phủ đã ban hành CL phát triển Ngành dệt may Việt Nam đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035 để tiếp tục thúc đẩy và duy trì đà tăng trưởng của toàn ngành dệt may. Nội dung cụ thể như sau:

-Mục tiêu phát triển:

Mục tiêu cụ thể đến năm 2030 là tăng trưởng kim ngạch XK giai đoạn 2021 - 2030 đạt 6,8% - 7,2%/năm, trong đó phấn đấu kim ngạch XK năm 2030 đạt 68 - 70 tỷ USD. Tỷ lệ nội địa hoá ngành Dệt May giai đoạn 2026 - 2030 đạt 56% - 60%.

Tầm nhìn giai đoạn 2031 – 2035 là: Tiếp tục cải thiện tỷ lệ nội địa hoá trên cơ sở thúc đẩy đầu tư nguyên phụ liệu đáp ứng nhu cầu phát triển và sản xuất các SP dệt may trong nước, giảm nhập khẩu; Phấn đấu đưa Việt Nam trở thành quốc gia sản xuất, XK hàng dệt may đáp ứng các yêu cầu về phát triển BV; thời trang Việt Nam được ghi danh trên bản đồ thời trang thế giới với các sự kiện về thời trang thu hút được sự quan tâm và tham gia của các hãng thời trang nổi tiếng thế giới.

-Định hướng phát triển:

+*Một là,* phát triển ngành Dệt May theo hướng chuyên môn hoá, hiện đại hóa; cải thiện cơ cấu SP, tập trung phát triển các SP có giá trị gia tăng cao; áp dụng các tiêu chuẩn, quy chuẩn quản lý chất lượng tiên tiến để nâng cao sức cạnh tranh của ngành Dệt May Việt Nam.

+*Hai là,* Đẩy mạnh chuyển từ gia công sản xuất sang các hình thức đòi hỏi năng lực cao hơn về quản lý chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị, thiết kế và xây dựng thương hiệu trên cơ sở công nghệ phù hợp đến hiện đại gắn với hệ thống quản lý chất lượng, quản lý lao động và bảo vệ MT theo chuẩn mực quốc tế.

+*Ba là,* thúc đẩy đầu tư sản xuất nguyên, phụ liệu, công nghiệp hỗ trợ ngành Dệt May; chú trọng đến sản xuất vải, vải nhân tạo, khuyến khích sản xuất vải từ sợi sản xuất trong nước nhằm giảm nhập khẩu, tác động tích cực đến mối liên kết, hình thành chuỗi giá trị và cung ứng hoàn chỉnh trong ngành Dệt May, đáp ứng yêu cầu về quy tắc xuất xứ của các Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới cũng như đẩy mạnh quá trình nội địa hóa, cải thiện và giảm nhanh khoảng cách chênh lệch về trình độ và năng suất với các nước có nền kinh tế phát triển cao hơn.

+*Bốn là,* nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (năng lực nghiên cứu, thiết kế, kỹ thuật, công nghệ, quản lý) nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Cách mạng công nghiệp 4.0.

4.3. Hàm ý quản trị và chính sách

4.3.1. Hàm ý quản trị đối với các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam

Với những tác động nghiêm trọng của toàn ngành dệt may đối với MT sinh thái, biểu hiện qua các khía cạnh ô nhiễm khác nhau: ô nhiễm nguồn nước, không khí và đất đai; thâm dụng nguồn nước và điện năng; và trước những yêu cầu về bảo vệ MT từ các BLQ sơ cấp đã được xác nhận trong kết quả nghiên cứu định lượng: KH nước ngoài, ĐTCT, và Cơ quan QL nhà nước; Các DN XK may mặc Việt Nam cần thiết phải áp dụng CLKDTTMT để thúc đẩy xanh hóa trong nội bộ DN và yêu cầu xanh hóa đối với các nhà cung ứng trên thượng nguồn của chuỗi cung ứng dệt may. Tuy nhiên, thực trạng triển khai các CLMT ở các bộ phận chức năng chỉ ở mức yếu kém hoặc tiệm cận trung bình, từ đó không thể tạo ra LTCT thông qua cung ứng các giá trị MT vượt trội. Từ đó, luận án đề xuất các giải pháp tăng cường tích hợp các yếu tố MT/xanh vào trong các CLMT tại các bộ phận/phòng ban khác nhau của các DN XK may mặc Việt Nam gồm: CL nghiên cứu và phát triển SP xanh; CL thu mua xanh; CL sản xuất xanh; CL marketing xanh; và CL quản trị nhân lực xanh.

4.3.1.1. Giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh

DN có thể giảm thiểu và ngăn chặn ô nhiễm tiềm năng trong toàn bộ chuỗi cung ứng của SP dệt may dựa trên thiết kế SP thân thiện MT ban đầu. Do đó, CL nghiên cứu và phát triển SP xanh là tiền đề để giảm ô nhiễm một cách hệ thống. Kết quả điều tra thực trạng áp dụng CL nghiên cứu và phát triển SP xanh của các DN XK may mặc Việt Nam chỉ ở mức yếu kém với giá trị trung bình tổng hợp đạt 2,57 trên thang đo Likert 7 bậc. Điều này phản ánh đúng thực tế có rất ít DN XK may mặc Việt Nam có thể tham gia vào chuỗi cung ứng dệt may toàn cầu với phương thức thiết kế gốc (ODM) và thương hiệu gốc (OBM). Nguyên nhân được chỉ ra có 03 nguyên nhân quan trọng: *Một là,* các DN XK may mặc Việt Nam thiếu đội ngũ chuyên gia thiết kế giỏi, đặc biệt là thiết kế dựa trên mục đích bảo vệ MT, đây là nguồn lực hiếm và có giá trị quan trọng nhất để tạo nên LTCT cho các DN may mặc nói chung; *Hai là*, thiếu đầu tư cho cơ sở hạ tầng các trung tâm thiết kế và đầu tư cho đào tạo nâng cao trình độ làm giảm khả năng sáng tạo của đội ngũ chuyên gia thiết kế; *Ba là*, khó khăn trong việc tìm kiếm các nhà cung ứng có thể đáp ứng tiêu chuẩn XK làm giảm khả năng thiết kế vì MT của DN vì sự kết nối mật thiết giữa thiết kế SP may mặc và mức độ sẵn sàng và đa dạng của nguồn cung nguyên liệu. Từ đó, luận án đề xuất các giải pháp tăng cường áp dụng CL nghiên cứu và phát triển SP may mặc xanh, bao gồm:

-*Thứ nhất,* các DN XK may mặc Việt Nam cần có các cơ chế đặc thù để thu hút đội ngũ chuyên gia thiết kế, đặc biệt là thiết kế vì sinh thái có tài năng ở trong nước và nước ngoài về làm việc và cống hiến lâu dài cho DN. Điều này sẽ cải thiện đáng kể năng lực nghiên cứu và phát triển SP may mặc xanh của các DN XK may mặc Việt Nam dựa trên kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và sự sáng tạo của đội ngũ chuyên gia này đã được khẳng định thông qua các bộ sưu tập SP may mặc TTMT sáng tạo và phù hợp với xu hướng thời trang của thế giới.

-*Thứ hai,* các DN XK may mặc Việt Nam cần đầu tư nhiều nguồn lực hơn để cải thiện cơ sở hạ tầng của các trung tâm nghiên cứu và phát triển/thiết kế SP may mặc để cải thiện năng lực sáng tạo của đội ngũ chuyên gia thiết kế hướng tới các thiết kế TTMT, ví dụ như: không gian và điều kiện làm việc, trang bị hệ thống phần cứng, phần mềm tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) hỗ trợ thiết kế; thêm vào đó, cần đầu tư nguồn lực để đội ngũ chuyên gia thiết kế được học tập để nâng cao trình độ thiết kế SP TT MT thông qua các chương trình/khóa học ngắn hạn/dài hạn được tổ chức trong nước hoặc nước ngoài bởi các tổ chức chuyên nghiên cứu về thiết kế SP may mặc TTMT có uy tín, tham dự các tuần lễ thời trang vì môi trường có thế mạnh về thời trang.

-*Thứ ba,* bên cạnh đào tạo nâng cao trình độ thiết kế sinh thái cho đội ngũ nhà thiết kế hiện tại và thu hút nhân tài là các chuyên gia thiết kế MT từ trong nước và nước ngoài, các DN XK may mặc Việt Nam có thể thuê ngoài các tổ chức và cá nhân chuyên về thiết kế SP may mặc TTMT có uy tín để cải thiện năng lực nghiên cứu và phát triển SP. Tuy nhiên cần đa dạng hóa các mối quan hệ để đảm bảo yêu cầu thiết kế sinh thái của DN luôn được đáp ứng.

-*Thứ tư,* các DN XK may mặc Việt Nam cần chủ động tìm kiếm, đa dạng hóa và xây dựng mối quan hệ với các nhà cung ứng trong nước và nước ngoài đáp ứng các tiêu chuẩn về MT để củng cố năng lực nghiên cứu và phát triển SP may mặc TTMT dựa trên sự đa dạng hóa các nguồn nguyên liệu đáp ứng cho các tiêu chuẩn thiết kế khác nhau.

-*Thứ năm,* do thiết kế SP may mặc là nền tảng để hạn chế và ngăn chặn ô nhiễm trong toàn bộ chuỗi cung ứng SP dệt may, do đó định hướng trong CL thiết kế SP may mặc của các DN XK may mặc Việt Nam cần tập trung vào:

+ *Hạn chế sử dụng các nguyên liệu không thân thiện với môi trường:* bao gồm các loại sợi được làm từ bông không có chứng nhận hữu cơ/bền vững, sợi tổng hợp được làm từ dầu mỏ, các loại vải được nhuộm từ hóa chất có chưa kim loại nặng; thay vào đó nên sử dụng các loại sợi có nguồn gốc từ thiên nhiên nhưng không thâm dụng nước và suy thoái đất trong quá trình nuôi trồng, và các loại sợi tổng hợp có nguồn gốc tái chế.

+ *Thiết kế hướng tới tái sử dụng:* Việc tư duy lại thiết kế (rethinking of design) theo hướng kéo dài thời gian sử dụng nhằm đáp ứng đồng thời nhu cầu của cả người tiêu dùng và MT. Vượt ra ngoài việc chỉ đơn thuần tinh chỉnh thiết kế hiện có, "refashion" xem xét sự tương tác giữa người tiêu dùng và trang phục của họ theo những cách thân thiện với MT và mang tính đổi mới hơn (McDonough và Braungart, 2002). Hai kỹ thuật phổ biến trong việc tư duy lại thiết kế bao gồm: tích hợp khả năng biến đổi (transformability) và điều chỉnh vừa vặn (adjustable fit) vào các kiểu dáng quần áo hiện tại, ví dụ như: lớp lót áo khoác có thể tháo rời, khóa kéo tách rời, hoặc đường eo có thể điều chỉnh. Do đó, tư duy lại thiết kế theo hướng kéo dài thời gian sử dụng mang lại lợi ích cho cả người tiêu dùng và MT bằng cách tạo ra trang phục đa chức năng chỉ với một bộ quần áo, giúp giảm nhu cầu phải mua nhiều SP riêng lẻ.

Thêm vào đó, thiết kế SP may mặc nên hướng tới các thiết kế đơn giản, không lỗi thời và được làm từ các chất liệu bền, từ đó cũng giúp kéo dài thời gian sử dụng cho SP may mặc.

+ *Thiết kế theo hướng tạo điều kiện thuận lợi cho tái chế:* để tạo điều kiện thuận lợi cho tái chế SP may mặc sau khi hết vòng đời, thiết kế SP cần dễ tháo rời, thể hiện ở một số khía cạnh như: không nên được làm từ nhiều loại sợi khác nhau, chẳng hạn như không nên pha lẫn giữa sợi tự nhiên và sợi tổng hợp; không nên sử dụng nhiều phụ kiện phức tạp; hạn chế nhiều đường may; hạn chế sử dụng phụ kiện kim loại…..

+ *Thiết kế hướng tới sử dụng tài nguyên hiệu quả:* quá trình sản xuất SP may mặc gây thâm dụng lớn nguồn nước và năng lượng, tuy nhiên trong quá trình sử dụng cũng thâm dụng đáng kể nguồn nước và điện năng cho vấn đề làm sạch quần áo. Do đó, thiết kế SP may mặc vì MT nên hướng tới các thiết kế SP có thể dễ làm sạch vết bẩn để giảm lượng nước và nguồn điện trong quá trình sử dụng.

4.3.1.2. Giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược thu mua xanh

Trong chuỗi cung ứng SP dệt may, khi so sánh giữa các công đoạn sản xuất sợi, dệt nhuộm/in và cắt may thì các DN sản xuất sợi và dệt nhuộm gây ô nhiễm MT nghiêm trọng hơn so với DN cắt may, điều đó thể hiện ở các khía cạnh: *Đối với các DN sản xuất sợi*, gây ô nhiễm đất do sử dụng thuốc trừ sâu/ phân bón cho cây bông, chất thải từ chăn nuôi động vật lấy bông, thâm dụng nước do trồng bông, thâm dụng năng lượng điện cho quá trình kéo sợi tổng hợp, ô nhiễm không khí do dung môi từ kéo sợi tổng hợp; *Đối với các DN dệt nhuộm/in*, gây ô nhiễm nghiêm trọng nguồn nước do sử dụng chất tẩy trắng vải, sử dụng kim loại nặng trong chất nhuộm/in, thâm dụng nước lớn nhất cho quá trình giặt sau nhuộm, ô nhiễm không khí từ dụng môi in, thâm dụng nước và điện năng cho quá trình làm sạch ván in (K. E. Lee, 2017). Do đó, các DN XK may mặc Việt Nam cần phải hạn chế và ngăn chặn các hành vi gây ô nhiễm MT từ các DN sản xuất sợi và các DN dệt nhuộm/in thông qua triển khai hiệu quả CL thu mua xanh. Tuy nhiên, thực trạng áp dụng CL thu mua xanh của các DN XK may mặc Việt Nam chỉ đạt ở mức tiệm cận trung bình với giá trị trung bình tổng hợp đạt: 3,76. Nguyên nhân do chỉ có khoảng 40% DN XK may mặc Việt Nam có thể thực hiện KD theo phương thức FOB/OEM (tự tìm kiếm nhà cung ứng để thực hiện đơn hàng xuất khẩu), điều đó phản ánh phần lớn các DN còn lại không đủ quy mô để triển khai CL thu mua riêng và gia tăng giá trị từ SP may mặc XK. Từ đó luận án đề xuất một số giải pháp để tăng cường áp dụng CL thu mua xanh cho các DN XK may mặc Việt Nam:

-*Một là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần chủ động cập nhật các xu hướng chứng nhận bền vững toàn cầu được áp dụng cho ngành dệt may, cụ thể là cho các DN sợi và dệt nhuộm/in, từ đó yêu cầu các nhà cung ứng cần đáp ứng tiêu chuẩn để bảo vệ MT trong bối cảnh các nhà cung ứng ở thượng nguồn gây ô nhiễm MT nghiêm trọng và chắc chắn được yêu cầu phải TTMT hơn từ các thị trường XK và các BLQ.

Các chứng nhận nổi bật hiện nay bao gồm: (1) Các chứng nhận về sáng kiến vật liệu BV: Tiêu chuẩn tái chế toàn cầu (GRS- Global Recycled Standard), Sáng kiến bông tốt hơn (BCI- The Better Cotton Initiative), Chứng nhận Từ Nôi đến Nôi (C2C- Cradle to Cradle); (2) Các chứng nhận về quy trình sản xuất dệt may: Không xả thải hóa chất nguy hại (ZDHC), Chỉ số Higg (Higg Index), Chứng nhận Bluesign Apporved, Tiêu chuẩn dệt may hữu cơ toàn cầu (GOTS- Global Organic Textile Standard), Chứng nhận Oeko-Tex, Chứng nhận ISO 14001.

-*Hai là,* đối với các DN XK may mặc Việt Nam đang hoạt động theo phương thức gia công (CMT) (chiếm phần lớn trong các DN XK may mặc) cần tích cực và chủ động tìm kiếm các đối tác cung ứng đáp ứng được các tiêu chuẩn về TTMT trong SP và quy trình sản xuất từ các quốc gia có LTCT trong ngành dệt may như Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc ("Bản Tin Dệt May Số Tết Ất Tỵ," 2025) để chuyển đổi phương thức KD và gia tăng giá trị XK.

-*Ba là,* để duy trì mối quan hệ hợp tác lâu dài và hạn chế chi phí chuyển đổi, các DN XK may mặc Việt Nam cần chủ động trong hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm với các nhà cung ứng để không ngừng gia tăng hiệu suất MT từ các chứng nhận bền vững MT được yêu cầu từ các thị trường XK để chủ động ứng phó với các nhu cầu ngày càng khắt khe hơn về bảo vệ MT. Thêm vào đó, sự hợp tác này cũng mang lại thêm lợi ích cho DN từ các ý tưởng mới về các loại vật liệu TTMT hỗ trợ cho nghiên cứu và phát triển SP mới.

4.3.1.3. Giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược sản xuất xanh

Bên cạnh việc giảm thiểu và ngăn chặn ô nhiễm MT đối với các nhà cung ứng sợi và vải, bản thân các DN XK may mặc Việt Nam cũng cần phải thích ứng với các tiêu chuẩn chứng nhận dệt may BV được đề xuất bởi các thị trường XK. Thực tế là các DN XK may mặc Việt Nam cũng gây ra ô nhiễm MT nghiêm trọng, tuy nhiên về mức độ thấp hơn các nhà cung ứng sợi và dệt nhuộm/in. Điều này phản ánh ở 04 khía cạnh chính: (1) Gây ra ô nhiễm nguồn nước từ hoạt động giặt quần áo thành phẩm với chất tẩy rửa và nước thải sinh hoạt công nhân; (2) Gây ra ô nhiễm không khí từ các lò hơi sử dụng nhiên liệu hóa thạch cung cấp hơi để làm phẳng quần áo; (3) Thâm dụng năng lượng để duy trì điều kiện làm việc (ánh sáng và nhiệt độ) cho người lao động; (4) Chất thải rắn từ phụ phẩm vải vụn (rác thải của quá trình cắt may). Với những tác động nghiêm trọng này tới MT sinh thái, mức độ giải quyết của các DN XK may mặc Việt Nam chỉ ở mức tiệm cận trung bình với Giá trị trung bình tổng hợp đạt: 3,77 do những hạn chế về nguồn lực để đầu tư và cải thiện. Từ đó luận án đề xuất các giải pháp để tăng cường áp dụng CL sản xuất xanh:

-*Một là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần đầu tư vào công nghệ ngăn chặn ô nhiễm không khí là nồi hơi sử dụng năng lượng sinh khối và năng lượng tái tạo để cung cấp hơi cho hoạt động làm phẳng SP. Đối với các DN chưa đủ điều kiện thay thế sang nồi hơi sinh khối và năng lượng tái tạo cần có các giải pháp cuối nguồn phù hợp để tuân thủ quy định pháp luật MT về xả khí thải. Thêm vào đó, đối với nước thải sinh hoạt của người LĐ cũng cần các giải pháp xử lý cuối nguồn phù hợp trước

khi thải ra MT. Đối với nước thải có chứa chất tẩy rửa từ hoạt động giặt làm sạch SP thì các DN XK may mặc Việt Nam cần nghiên cứu sử dụng các chất tẩy rửa thân thiện với MT, tái sử dụng nước nhiều lần trong quá trình giặt, đầu tư vào công nghệ xử lý nước thải trước khi xả nước thải ra MT. Các DN XK may mặc Việt Nam cần phải tuyệt đối tuân thủ các quy định về pháp luật MT của cơ quan QL nhà nước về giới hạn xả thải để duy trì hình ảnh và thương hiệu của DN, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động xuất khẩu SP.

-*Hai là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần có giải pháp hệ thống để tiết kiệm năng lượng trong quá trình sản xuất và KD. Một trong những giải pháp đang được các DN may mặc từ các quốc gia như: Trung Quốc và Bangladesh áp dụng là thiết kế và xây dựng nhà máy theo tiêu chuẩn tiết kiệm năng lượng (công trình xanh) như: LEED, WELL, BREEAM, EDGE, Green Star… nhằm tận dụng tối đa ánh sáng và điều kiện tự nhiên phục vụ cho hoạt động sản xuất KD, tận dụng năng lượng tái tạo từ ánh sáng mặt trời, từ đó giảm lượng điện năng cho thắp sáng và duy trì điều kiện làm việc, tạo không gian xanh để bảo vệ MT từ trong nhà máy và tạo cảm giác thoải mái cho người LĐ trong quá trình làm việc. Đạt được chứng nhận nhà máy xanh cho phép các DN XK may mặc Việt Nam nâng cao được năng lực cạnh tranh về MT trước các ĐTCT đến từ các quốc gia khác có thế mạnh may mặc, từ đó thu hút được đối tác KH và mở rộng thị trường XK.

-*Ba là,* một vấn đề nghiêm trọng khác mà hiện nay các DN XK may mặc Việt Nam chưa giải quyết được là tình trạng rác thải vải vụn chưa được xử lý một cách triệt để từ đó phát tán rác thải rắn ra ngoài MT, đặc biệt là các loại vải được làm từ sợi tổng hợp khó phân hủy. Vải vụn có thể chiếm từ 7 đến 30% lượng vải ban đầu tùy thuộc mẫu sản phẩm được cắt (*Hiện Trạng Quản Lý Vải Vụn Hướng Tới Kinh Tế Tuần Hoàn*, 2022). Để giải quyết vấn đề này, có 03 phương án được đề xuất:

+Các DN may mặc chủ động đa dạng hóa sang các đơn vị KDCL (SBU) mới là sản xuất sợi và sản xuất vải thành phẩm. Để làm được điều này DN cần có nguồn lực lớn đề đầu tư vào công nghệ và dây chuyền sản xuất.

+Các DN may mặc hợp tác với các nhà cung ứng trong và ngoài nước để thực hiện tái chế vải vụn thành nguyên liệu đầu vào là vải tái chế.

+Sử dụng công nghệ dệt kim 3D liền mạch để tạo ra sản phẩm may mặc từ sợi thay vì từ vải thành phẩm, từ đó hạn chế được vải vụn phát sinh từ việc cắt vải và may chúng lại với nhau (K. E. Lee, 2017).

-*Bốn là,* Bên cạnh việc sử dụng các giải pháp công nghệ cuối nguồn, các giải pháp công nghệ ngăn chặn ô nhiễm, và giải pháp tái thiết kế lại quy trình sản xuất theo hướng tuần hoàn là các giải pháp mang tính riêng lẻ, các DN XK may mặc Việt Nam cần áp dụng Hệ thống quản trị MT một cách toàn diện để kiểm soát ô nhiễm MT, phản ánh ở các giai đoạn: Đánh giá tình trạng hiện tại thông qua việc đo lường chính xác các yếu tố đầu vào và đầu ra (nguyên vật liệu, năng lượng, nước) ở mọi giai đoạn sản xuất; Xác định phạm vi cải tiến theo hướng tinh gọn và xanh (ví dụ:

giảm các nút thắt trong sản xuất, tiêu thụ năng lượng, lượng nước sử dụng, chất thải rắn hoặc khí bụi phát thải); Triển khai kế hoạch cải tiến thông qua các hành động kỹ thuật và quản lý (ví dụ: thiết kế lại dây chuyền sản xuất, sử dụng nguyên liệu đầu vào không độc hại, lựa chọn nguồn năng lượng tái tạo, điều chỉnh lại phương pháp và quy trình, nghiên cứu các kỹ thuật khác nhau và loại bỏ các đầu ra không mong muốn); Duy trì hiệu suất đã được cải thiện bằng cách thu hút sự tham gia của người lao động trong việc giám sát MT, thu thập đề xuất phòng ngừa ô nhiễm, và tối ưu hóa các tham số của hệ thống sản xuất.

4.3.1.4. Giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược marketing xanh

Khác với CL nghiên cứu và phát triển SP xanh, CL thu mua xanh, và CL sản xuất xanh tập trung vào các giải pháp giảm thiểu ô nhiễm đối với DN may mặc và các nhà cung ứng; CL marketing xanh tập trung vào các giải pháp thúc đẩy hành vi mua các SP thân thiện MT của người tiêu dùng cuối cùng và hành vi tiêu dùng có trách nhiệm thông qua tái chế, chủ thể đóng vai trò quyết định để áp dụng thành công CLKDTTMT. Thực tế cho thấy phần lớn DN XK may mặc Việt Nam chưa tiếp cận được với người tiêu dùng cuối cùng tại các thị trường tiêu thụ SP may mặc lớn của thế giới do những hạn chế trong năng lực nghiên cứu và phát triển SP và hạn chế về nguồn lực. Do đó, giá trị gia tăng trong XK SP may mặc của các DN Việt Nam ở mức thấp. Điều này giải thích cho Giá trị trung bình tổng hợp trong vận dụng CL marketing xanh của các DN XK may mặc Việt Nam tại các thị trường nước ngoài ở mức yếu kém với giá trị: 2,74. Để gia tăng giá trị cho các DN XK may mặc Việt Nam và thúc đẩy hành vi mua và tiêu dùng có trách nhiệm với MT của người tiêu dùng cuối cùng, luận án đề xuất các giải pháp tăng cường áp dụng các CL marketing hỗn hợp hướng tới người tiêu dùng cuối cùng tại các thị trường XK:

-*Một là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần chú trọng tới chất lượng SP, đóng gói và dịch vụ để bảo vệ MT. Đối với SP, mặc dù điểm yếu của các SP thân thiện MT là chất lượng không cao nhưng KH vẫn chấp nhận để sở hữu nó, điều này được thể hiện qua các SP may mặc là: độ bền màu thấp và dễ rách/hỏng trong quá trình làm sạch và sử dụng. Do đó, các DN cần nghiên cứu để sử dụng các chất liệu bền hơn nhưng vẫn thân thiện với MT nhằm kéo dài thời gian sử dụng của SP đối với những SP được làm từ sợi tự nhiên. Đối với đóng gói, các DN nên sử dụng bao gói TTMT để bảo vệ SP khi cung ứng cho thị trường XK đảm bảo các tiêu chí: Hiệu quả (đáp ứng các yêu cầu chức năng với tác động MT và xã hội tối thiểu); Tiết kiệm (được thiết kế để sử dụng năng lượng và vật liệu hiệu quả trong suốt vòng đời SP); Tuần hoàn (sử dụng vật liệu tái tạo và tái chế); An toàn (không gây ô nhiễm và không độc hại). Cuối cùng, các DN nên cung ứng dịch vụ sửa chữa và làm mới quần áo tại các điểm phân phối để kéo dài thời gian sử dụng của SP và hạn chế rác thải ra MT, thêm vào đó có thể cung ứng dịch vụ cho thuê quần áo để hạn chế nhu cầu sở hữu quần áo và tiến tới mô hình KD dịch vụ cho thuê quần áo thay vì bán và cho phép KH sở hữu.

-*Hai là,* giá cả là một rào cản để KH có thể sở hữu một SP may mặc TTMT, nhất là tại các thị trường có thu nhập hạn chế, thêm vào đó là chất lượng của SP may mặc TTMT có thể không tương xứng với mức giá mà KH phải bỏ ra. Do đó các DN XK may mặc Việt Nam cần phải cắt giảm hiệu quả chi phí để cung ứng một SP may mặc TTMT với mức giá ưu đãi hơn. Các giải pháp có thể thực hiện là:

+Tìm kiếm các nguồn cung ứng nguyên liệu TTMT giá cả phải chăng, hợp tác với các nhà cung ứng để nghiên cứu và phát triển các nguyên liệu vải và sợi mới đảm bảo hai tiêu chí: TTMT và dễ sản xuất để tối ưu chi phí.

+Chú trọng vào các thiết kế đơn giản để tăng năng suất và giảm chí phí trên một đơn vị SP, tái chế phụ phẩm vải vụn thành nguyên liệu tái chế, đầu tư vào dây chuyền sản xuất và công nghệ tiết kiệm năng lượng và tài nguyên, hạn chế tồn kho và SP lỗi/hỏng.

-*Ba là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần huy động nguồn lực để xây dựng các cửa hàng phân phối độc quyền tại các thị trường XK. Với đặc thù SP may mặc yêu cầu độ nhận diện thương hiệu cao, do đó cần tổ chức các cửa hàng phân phối độc quyền. Ban đầu có thể xây dựng một số ít cửa hàng phân phối độc quyền tại những địa điểm thu hút đông đảo tập KH mục tiêu qua lại, trên cơ sở thành công của những cửa hàng này tiến hành mở rộng mạng lưới phân phối thông qua chuỗi các cửa hàng phân phối độc quyền. Thêm vào đó, các DN XK may mặc Việt Nam cần tích hợp thêm các kênh bán hàng trực tuyến thông qua website và các nền tảng mạng xã hội. Để thúc đẩy hành vi tiêu dùng và sử dụng có trách nhiệm đối với SP may mặc TTMT, các cửa hàng phân phối độc quyền cần triển khai các hành động:

+Thiết kế các cửa hàng phân phối độc quyền thống nhất để gia tăng tính nhận diện thương hiệu và thiết kế cần hướng tới các giá trị MT, tạo không gian xanh tại nơi mua sắm, từ đó thu hút tập KH nhạy cảm với sinh thái đến mua sắm.

+Tạo điều kiện cho KH chủ động phản hồi về SP và dịch vụ tại các cửa hàng phân phối độc quyền, đặc biệt là những góp ý về sản phẩm TTMT. Đó là những ý kiến phản hồi quý giá để các DN có thể điều chỉnh thiết kế SP thân thiện MT theo hướng hoàn thiện hơn và có thể gợi mở ra những ý tưởng thiết kế SP TTMT mới.

+Tạo điều kiện cho KH thực hiện hành vi tiêu dùng SP TTMT có trách nhiệm thông qua việc khuyến khích KH mang SP may mặc hết vòng đời đến cửa hàng để đổi SP mới. DN có trách nhiệm tập hợp và điều phối các SP hết vòng đời từ các cửa hàng phân phối đến các đối tác cung ứng để thực hiện chuyển đổi thành nguyên liệu tái chế và sử dụng chúng để tạo thành các SP may mặc tái chế.

+Giảm thiểu bao gói SP, sử dụng năng lượng tái tạo cho các phương tiện vận tải, áp dụng trí tuệ nhân tạo để thiết kế tuyến đường vận tải tối ưu, sử dụng các hệ thống vận tải tích hợp trong quá trình phân phối SP may mặc từ các nhà máy của DN tới các cửa hàng phân phối nhằm tối ưu hóa chi phí và giảm tác động MT trong khâu vận chuyển.

-*Bốn là,* các DN XK may mặc Việt Nam cần triển khai các chương trình truyền thông, xúc tiến đa dạng và đáng tin cậy cho các SP may mặc TTMT để thu hút và tạo lòng

tin với KH tại các thị trường XK. Trong bối cảnh vấn nạn "rửa xanh" xuất hiện khá phổ biến khi các DN công bố các thông tin về tính bền vững MT của SP nhưng thực tế không như mong đợi để thu hút sự chú ý và hành vi mua hàng, từ đó người tiêu dùng ngày càng đề phòng hơn với các thông điệp bảo vệ MT. Do đó khi xây dựng và triển khai các chương trình truyền thông và xúc tiến cho SP may mặc TTMT tại các thị trường XK, các DN may mặc Việt Nam cần chú ý tới các vấn đề sau:

+Thông điệp truyền thông về bảo vệ MT cần rõ ràng, cụ thể và đáng tin cậy. Một thông điệp truyền thông về MT mơ hồ và chung chung sẽ không đáng tin với người tiêu dùng. Do đó, cần làm rõ những tác động tích cực lên MT cụ thể ở những giai đoạn nào của vòng đời SP.

+Truyền thông các chứng nhận bền vững MT và nhãn sinh thái SP mà DN nhận được từ các tổ chức bên thứ ba uy tín để tạo lòng tin với người tiêu dùng, từ đó thúc đẩy hành vi mua các sản phẩm may mặc TTMT.

+Triển khai đa dạng các công cụ truyền thông và xúc tiến MT gồm: quảng cáo, xúc tiến bán và marketing trực tiếp đồng thời tận dụng các nền tảng mạng xã hội phổ biến tại các quốc gia xuất khẩu để thu hút sự chú ý của người tiêu dùng đối với các thông điệp MT của DN.

4.3.1.5. Giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược quản trị nguồn nhân lực xanh

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng và mang tính quyết định để tạo nên LTCT trong theo đuổi CLKDTTMT dựa trên các đặc điểm: có giá trị, hiếm, khó bắt chước và và không thể thay thế (Barney, 1991). Do đó triển khai CL quản trị nguồn nhân lực xanh thông qua: đào tạo, quản lý hiệu suất và hệ thống lương thưởng nhằm thúc đẩy các thành tích MT thông qua người LĐ giữ vai trò quan trọng. Thông qua phân tích thực trạng áp dụng CL quản trị nguồn nhân lực xanh tại các DN XK may mặc Việt Nam cho thấy tồn tại 04 hạn chế lớn trong công tác quản trị nguồn nhân lực xanh, bao gồm: Chưa có bộ phân chuyên trách để vận hành hệ thống quản trị MT toàn diện, thiết lập và đánh giá hiệu suất MT cho các phòng ban khác nhau; chưa quan tâm tới công tác giáo dục ý thức bảo vệ MT cho người LĐ, đặc biệt là lao động phổ thông trong bối cảnh đặc thù các DN may mặc sử dụng nhiều năng lượng và nước để duy trì ánh sáng, điều kiện làm việc và sinh hoạt cho công nhân; chưa quan tâm tới công tác đào tạo kiến thức và kỹ năng bảo vệ MT cho người LĐ để thúc đẩy các sáng kiến bảo vệ MT; thiếu các cơ chế đãi ngộ cho người LĐ có thành tích MT. Điều này lí giải cho Giá trị trung bình tổng hợp của Biến tiềm ẩn- CL quản trị nhân lực xanh đạt giá trị trung bình yếu kém là 2,75 trên thang đo Likert 7 bậc. Từ đó luận án đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường áp dụng CL quản trị nguồn nhân lực xanh nhằm thúc đẩy các thành tích MT thông qua người LĐ, cụ thể là:

-*Một là,* cần thiết và quan trọng nhất đối với các DN XK may mặc Việt Nam là thiết lập phòng ban phụ trách về vấn đề bảo vệ MT để triển khai quản trị MT một cách toàn diện trong toàn bộ DN, thiết lập và đánh giá hiệu suất MT cho tất cả người LĐ tại các bộ phận chức năng khác nhau, ban hành các hướng dẫn triển khai thực hiện các

mục tiêu về bảo vệ MT. Chỉ khi có phòng ban phụ trách triển khai hệ thống quản trị MT toàn diện và thiết lập, đánh giá hiệu suất MT cho người LĐ thì DN mới cải thiện liên tục được thành tích MT, và tiến tới vượt trội về các giá trị MT.

-*Hai là,* giáo dục ý thức bảo vệ MT cho người LĐ và trang bị các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thúc đẩy người LĐ có các ý tưởng sáng tạo về bảo vệ MT. Với đặc thù là một quốc gia đang phát triển do đó ý thức về bảo vệ MT của người LĐ cũng như cộng đồng chưa cao. Tình trạng người LĐ sử dụng lãng phí năng lượng và nguồn nước tại các nhà máy may mặc diễn ra phổ biến, do đó cần giáo dục để người LĐ nâng cao ý thức bảo vệ MT tại nơi làm việc và coi đó là vấn đề quan trọng. Thêm vào đó, người LĐ thường thiếu các kiến thức và kỹ năng bảo vệ MT, do đó khi được trang bị những kiến thức và kỹ năng này phù hợp với vị trí công việc họ đang phụ trách, họ có thể đề xuất được các ý tưởng sáng tạo và có giá trị để giảm thiểu ô nhiễm, giảm thiểu năng lượng và tài nguyên tại các công đoạn khác nhau trong quy trình sản xuất và KD của DN.

-*Ba là,* để khuyến khích các ý tưởng sáng tạo trong bảo vệ MT, DN cần có cơ chế đãi ngộ xứng đáng với người LĐ. Tài chính luôn là một công cụ có tác dụng nhanh chóng để thúc đẩy các thành tích MT. Mặc dù có hạn chế về nguồn lực, tuy nhiên các DN XK may mặc Việt Nam cần ưu tiên bố trí nguồn tài chính và các nguồn lực có liên quan để thưởng cho người LĐ có thành tích xuất sắc về MT, thêm vào đó cần đa dạng hóa các hình thức đãi ngộ để khuyến khích các ý tưởng bảo vệ MT và tạo thành một phong trào rộng lớn trong DN.

4.3.2. Hàm ý chính sách đối với các cơ quan quản lý vĩ mô nhà nước

Các DN XK may mặc Việt Nam có vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân khi chiếm phần lớn giá trị XK của ngành dệt may Việt Nam và ngành có giá trị XK lớn thứ 4 trong danh mục các ngành hàng có giá trị XK lớn nhất Việt Nam năm 2024, mang lại nguồn ngoại tệ quan trọng, đồng thời tạo ra công ăn việc làm cho hàng triệu LĐ. Do đó, các cơ quan QL nhà nước với công cụ là thể chế và chính sách, cần tạo điều kiện thuận lợi cho các DN XK may mặc Việt Nam áp dụng thành công CLKDTTMT trong bối cảnh các thị trường XK đòi hỏi các DN phải xanh hóa, từ đó thúc đẩy nền kinh tế của quốc gia tăng trưởng và góp phần quan trọng bảo vệ MT sinh thái của quốc gia. Các khuyến nghị được đưa ra bao gồm:

-*Một là,* các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần điều chỉnh lại các quy định trong pháp luật MT theo hướng chặt chẽ hơn để quản lý chất thải của các DN XK may mặc Việt Nam trước khi thải ra MT. Thực tế cho thấy tình trạng các DN may mặc Việt Nam bất chấp các quy định của pháp luật MT vẫn phát tán chất thải chưa qua xử lý ra MT, ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống của cộng đồng xung quanh. Do đó, các cơ quan QL nhà nước cần điều chỉnh lại các quy định của pháp luật MT để nâng cao ý thức bảo vệ MT cho các DN nói chung và các DN XK may mặc Việt Nam theo hướng: gia tăng chế tài xử phạt đủ sức răn đe với hành vi gây ô nhiễm MT; nâng mức tiêu chuẩn đối với chất thải đã qua xử lý trước khi thải ra MT; tăng cường thanh tra,

kiểm tra hoạt động bảo vệ MT của các DN XK may mặc; tăng mức thuế môi trường mà các DN phải nộp.

-*Hai là,* các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần ban hành các chính sách hỗ trợ vay vốn với ưu đãi về lãi vay và thời gian hoàn vốn để các DN XK may mặc Việt Nam có thể đầu tư một cách bài bản các máy móc, công nghệ, dây chuyền sản xuất TTMT và các máy móc/công nghệ xử lý ô nhiễm cuối nguồn để triển khai thành công CLKDTTMT. Phần lớn các DN XK may mặc Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, do đó hạn chế về nguồn lực để có thể dầu tư một cách bài bản vào các công nghệ MT, các DN cũng nhận được sự hỗ trợ từ các tổ chức phi chính phủ (NGOs) về môi trường từ nước ngoài nhưng rất hạn chế, các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cũng đã ban hành chính sách hỗ trợ vay vốn ưu đãi đối với các DN gây ô nhiễm MT nghiêm trọng nhưng quy định chưa cụ thể và phức tạp về giấy tờ để nhận được vốn ưu đãi. Do đó, chính sách hỗ trợ cần quy định cụ thể hơn và cần giảm thủ tục giấy tờ để tạo điều kiện cho các DN.

-*Ba là,* các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần ban hành các chính sách để phát triển các DN phụ trợ để hỗ trợ cho sự phát triển của các DN XK may mặc Việt Nam. Để đáp ứng cho nhu cầu vải thành phẩm để thực hiện các đơn hàng XK, các DN XK may mặc Việt Nam chủ yếu phải nhập nguyên liệu từ các nhà cung ứng đến từ các quốc gia như: Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc do vải thành phẩm được sản xuất trong nước không đáp ứng được tiêu chuẩn làm hàng XK trong khi SP sợi có trình độ công nghệ khá phải xuất khẩu ra nước ngoài . Điều này gây ra bất lợi cho giá SP được bán cho cho các đối tác KH tại thị trường nước ngoài vì phải chịu thêm mức thuế truy xuất nguồn gốc nguyên liệu không đến từ các quốc gia nội khối theo diện các hiệp định tự do thương mại thế hệ mới. Do đó, việc phát triển các DN phụ trợ cho các DN XK may mặc từ trong nước là rất quan trọng. Từ đó, có 05 vấn đề quan trọng mà các cơ quan quản lý vĩ mô nhà nước cần thực hiện để thúc đẩy các DN phụ trợ trong nước phát triển để đảm bảo cung ứng đủ nguồn nguyên liệu phục vụ cho nhu cầu sản xuất của các DN XK may mặc hướng tới thị trường XK, bao gồm:

+ Quy hoạch và phát triển các vùng nguyên liệu hữu cơ là các loại cây lấy sợi thân thiện với môi trường nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp sản xuất sợi, giảm sự phụ thuộc vào nguyên liệu từ nước ngoài.

+ Giảm các rào cản về thuế nhập khẩu và thủ tục nhập khẩu đối với mặt hàng là nguyên liệu hữu cơ và tái chế để tạo điều kiện cho hoạt động sản xuất sợi hữu cơ, sợi tái chế. Đặc biệt với nguyên liệu bông hữu cơ không phù hợp với điều kiện thời tiết và thổ nhưỡng của Việt Nam, cho năng suất thấp và chất lượng không cao.

+ Ban hành các chính sách hỗ trợ vốn vay ưu đãi đối với các DN sản xuất sợi tự nhiên có nguồn gốc hữu cơ, các DN sản xuất sợi tái chế đầu tư vào dây chuyền sản xuất, máy móc, công nghệ hiện đại và thân thiện môi trường để sản xuất ra các SP sợi đáp ứng tiêu chuẩn làm hàng may mặc XK.

+ Ban hành các chính sách hỗ trợ vốn vay ưu đãi đối với các DN dệt nhuộm và in để các DN này chuyển đổi sang các dây chuyền sản xuất, công nghệ hiện đại và thân thiện môi trường nhằm đáp ứng nhu cầu nguyên liệu đầu vào cho các DN XK may mặc trong bối cảnh đây là nhóm các DN gây ô nhiễm MT nghiêm trọng nhất trong chuỗi cung ứng dệt may và bị hạn chế bởi chính quyền các địa phương.

+ Tạo môi trường đầu tư hấp dẫn để thu hút các FDIs là các DN sợi, dệt nhuộm, in đầu tư nhà máy tại Việt Nam, từ đó dáp ứng nhu cầu nguyên liệu cho các DN XK may mặc. Thêm vào đó, khuyến khích các phương thức liên doanh để tạo điều kiện cho DN sợi, dệt nhuộm và in của Việt Nam có thể tiếp thu các công nghệ và cách quản trị hiện đại, thân thiện môi trường.

Bốn là, các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần quan tâm tới công tác đào tạo nguồn nhân lực chuyên ngành về quản trị MT để cung ứng cho các DN trong ngành dệt may. Với đặc thù là một ngành gây ô nhiễm MT nghiêm trọng, các DN trong ngành dệt may Việt Nam bao gồm: các DN sợi, DN dệt nhuộm và in, DN may mặc rất cần nguồn nhân lực có chuyên môn về quản trị MT để hướng dẫn DN các giải pháp áp dụng quản trị MT một cách hệ thống và toàn diện nhằm mang lại các lợi ích môi trường vượt trội và lâu dài. Tuy nhiên số trường đại học/cao đẳng đào tạo nguồn nhân lực chuyên ngành về quản trị môi trường rất hạn chế. Do đó các cơ quan QL vĩ mô nhà nước cần chỉ đạo các trường công lập có chuyên ngành liên quan lập thêm chuyên ngành quản trị MT, bên cạnh đó khuyến khích bằng chính sách để kêu gọi các trường dân lập có năng lực làm điều tương tự nhằm tổ chức đào tạo và cung ứng cho các DN trong ngành dệt may nguồn nhân lực quản trị MT có chất lượng cao.

Năm là, quy hoạch lại mạng lưới các DN dệt may Việt Nam theo hướng hình thành nên các cụm công nghiệp dệt may, trong đó mỗi cụm công nghiệp sẽ bao gồm các DN XK may mặc và các DN phụ trợ như: sợi, dệt nhuộm và in. Từ đó gia tăng tính linh hoạt chiến lược trong sản xuất và KD từ đó rút ngắn thời gian đáp ứng các đơn hàng may mặc XK. Hiện nay, cả nước có khoảng 05 cụm công nghiệp dệt may gồm: Khu công nghiệp Dệt may Phố Nối B (Hưng Yên); Khu công nghiệp Dệt may Rạng Đông (Ninh Bình); Khu công nghiệp Dệt may Bình An (thành phố Hồ Chí Minh); Khu công nghiệp Dệt may Nhơn Trạch (Đồng Nai); Khu công nghiệp Dệt may và công nghiệp hỗ trợ TMTC (Tây Ninh).

Sáu là, cải thiện cơ sở hạ tầng giao thông từ các khu công nghiệp dệt may tới các cảng biển và cảng hàng không nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động logistics xuyên quốc gia để vận chuyển nguyên liệu dệt may và sản phẩm may mặc thành phẩm nhằm tối ưu chi phí vận chuyển và gia tăng giá trị sản phẩm may mặc xuất khẩu.

4.3.3. Hàm ý chính sách đối với Hiệp hội dệt may Việt Nam

Hiệp hội dệt may Việt Nam (VITAS) là tổ chức đại diện cho quyền lợi và tiếng nói của các DN trong toàn ngành dệt may Việt Nam, do đó Hiệp hội cần tác động đến các BLQ khác để hỗ trợ các DN trong toàn ngành dệt may Việt Nam áp dụng thành công các sáng kiến MT. Các kiến nghị cụ thể là:

-*Một là,* tổng hợp những khó khăn mà các DN trong toàn ngành dệt may gặp phải trong quá trình áp dụng các sáng kiến MT và đề xuất giải pháp tháo gỡ từ phía các cơ quan QL vĩ mô nhà nước nhằm thúc đẩy xanh hóa trong toàn ngành dệt may Việt Nam.

-*Hai là,* thúc đẩy sự hợp tác giữa Hiệp hội dệt may Việt Nam với các tổ chức phi chính phủ (NGOs) về bảo vệ MT trong chia sẻ các kinh nghiệm quản trị, công nghệ thân thiện MT và nguồn vốn xanh để tạo điều kiện thuận lợi cho các DN trong toàn ngành dệt may Việt Nam áp dụng các sáng kiến bảo vệ MT.

-*Ba là,* thúc đẩy sự hợp tác trong nội bộ các DN của Hiệp hội dệt may Việt Nam thông qua việc chia sẻ những kinh nghiệm của những DN thành công trong áp dụng các sáng kiến MT đã mang lại những lợi ích to lớn về giá trị gia tăng và giá trị môi trường. Vinh danh các DN có thành tích xuất sắc về bảo vệ MT; tổ chức các cuộc thi về các giải pháp sản phẩm và quy trình thân thiện MT trong sản xuất các sản phẩm dệt may để truyền cảm hứng và động lực cho các DN trong toàn ngành dệt may Việt Nam áp dụng các sáng kiến thân thiện MT.

-*Bốn là,* thiết lập các tiêu chuẩn MT bắt buộc và yêu cầu các DN là thành viên của Hiệp hội dệt may Việt Nam phải đáp ứng để tiếp tục nhận được những lợi ích từ tham gia Hiệp hội. Nghiêm túc phê bình các DN dệt may là thành viên của Hiệp hội có các hành vi gây ô nhiễm MT và bị xử phạt bởi các cơ quan QL nhà nước về MT.

-*Năm là,* cung cấp và cập nhật các thông tin cụ thể về yêu cầu sinh thái từ các thị trường xuất khẩu các sản phẩm dệt may và thảo luận cùng với các DN XK dệt may và các chuyên gia về môi trường tìm các giải pháp ứng phó với các yêu cầu này để duy trì và mở rộng thị trường xuất khẩu.

-*Sáu là,* khuyến khích sự tham gia của các DN dệt may vào Hiệp hội dệt may Việt Nam và hỗ trợ các doanh nghiệp này chuyển đổi sang các giải pháp sản xuất và kinh doanh thân thiện MT.

-*Bảy là,* Hiệp hội dệt may Việt Nam cần đóng vai trò kết nối giữa các DN XK may mặc Việt Nam với các DN sản xuất sợi và các DN dệt nhuộm và in để giúp các DN có thể tìm kiếm được các đối tác cung ứng phù hợp với tiêu chuẩn thân thiện MT để giảm phụ thuộc vào nguồn cung ứng bên ngoài; Hiệp hội cũng cần đóng vai trò kết nối để tăng cường đối thoại giữa các DN XK may mặc với các DN dệt nhuộm và in, các DN sợi để các DN thượng nguồn trong chuỗi cung ứng dệt may cập nhật các tiêu chuẩn MT và chất lượng nguyên liệu, đáp ứng tiêu chuẩn để sản xuất hàng may mặc xuất khẩu.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Dựa trên kết quả phân tích thực trạng áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường tại các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam, tác giả đánh giá

các kết quả nghiên cứu và tiến hành đề xuất các giải pháp tăng cường áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hiệu quả hơn cho các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam. Trước tiên, tác giả thảo luận các kết quả nghiên cứu dựa trên tính tương đồng và khác biệt với các tiền nghiên cứu trong nước và trên thế giới và đưa ra các lí giải và dẫn chứng cho kết quả nghiên cứu. Tiếp theo, tác giả đề cập tới mục tiêu và định hướng phát triển ngành dệt may Việt Nam. Dựa trên kết quả phân tích thực trạng, tác giả để xuất 03 nhóm giải pháp và khuyến nghị để tăng cường áp dụng Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trương của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam gồm: giải pháp đối với doanh nghiệp theo các Chiến lược môi trường cấp chức năng, khuyến nghị chính sách với cơ quan quản lý vĩ mô nhà nước nhằm tạo điều kiện về thể chế chính sách, và khuyến nghị với Hiệp hội dệt may Việt Nam để bảo vệ lợi ích và gia tăng hợp tác trong nội bộ các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc, giữa các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc với các doanh nghiệp khác trong chuỗi cung ứng dệt may và các tổ chức bên ngoài.

KẾT LUẬN

Dệt may Việt Nam là một trong những ngành XK chủ đạo có đóng góp quan trọng vào nền kinh tế quốc dân, trong đó giá trị XK chủ yếu đến từ các DN XK sản phẩm may mặc. Tuy nhiên, dệt may nói chung cũng được biết là một trong những ngành gây ô nhiễm nghiêm trọng nhất thế giới trong suốt vòng đời của một SP may mặc. Do đó, các thị trường tiêu thụ chủ đạo của các DN XK may mặc Việt Nam, đặc biệt là các thị trường tại các quốc gia phát triển đang ngày càng đặt ra các yêu cầu khắt khe hơn liên quan tới các tiêu chuẩn TTMT và yêu cầu các DN XK may mặc Việt Nam phải đáp ứng. Do đó, đề tài luận án: **"Nghiên cứu chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu may mặc Việt Nam"** trở thành một vấn đề cấp thiết để xanh hóa các hoạt động nội bộ và yêu cầu các đối tác cung ứng ở thượng nguồn và người tiêu dùng làm điều tương tự để tối thiểu hóa ô nhiễm trong toàn bộ chuỗi cung ứng của SP may mặc, từ đó giúp các DN XK may mặc Việt Nam có thể mở rộng thị trường và gia tăng giá trị XK. Sau quá trình nghiên cứu, luận án đã đạt được một số kết quả sau:

1. Về mặt lý luận, hệ thống hóa được một số cơ sở lý luận về CLMT, CL KDTTMT, các yếu tố cấu thành CLKDTTMT. Từ quan điểm tiếp cận CLKDTTMT là tích hợp yếu tố "môi trường" vào trong các chức năng trong chuỗi giá trị để tạo nên lợi thế cạnh tranh về MT cho đơn vị KD chiến lược (SBU) may mặc XK, nội hàm của CLKDTTMT bao gồm các CLMT cấp chức năng: CL nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh, CL thu mua xanh, CL sản xuất xanh, CL Marketing xanh, và CL Quản trị nhân lực xanh. Từ đó luận án nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam dựa trên các lý thuyết: Thuyết bên liên quan, Thuyết thể chế, Thuyết dựa trên nguồn lực, và Thuyết quản lý cấp cao, là các lý thuyết nổi bật mô tả các yếu tố quan trọng có ảnh hưởng tới hành vi môi trường của DN bao gồm: Áp lực từ các BLQ, Nguồn lực tổ chức, và giá trị/ nhận thức của các nhà QT cấp cao. Từ đó, luận án tổng quan các công trình nghiên cứu, tìm ra khoảng trống, đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

2. Về kết quả nghiên cứu, thông qua sử dụng hỗn hợp 03 phương pháp nghiên cứu: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng, luận án xác nhận các kết quả nghiên cứu quan trọng: các DN XK may mặc Việt Nam đang chủ yếu áp dụng CLKDTTMT thông qua CL thu mua xanh và CL sản xuất xanh. Kết quả nghiên cứu cũng nhấn mạnh vai trò trung gian quan trọng của Cam kết nhà QT cấp cao về MT trong các mối quan hệ giữa các yếu tố Áp lực từ các BLQ sơ cấp: KH nước ngoài, ĐTCT, Cơ quan QL trong nước và yếu tố Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT của các DN XK may mặc Việt Nam. Tuy nhiên, luận án không tìm thấy vai trò trung gian của Cam kết nhà QT cấp cao trong mối quan hệ giữa Áp lực từ người LĐ tới theo đuổi CLKDTTMT. Từ đó, hành vi MT của DN cần phải được giải thích dựa trên sự kết hợp của lý thuyết hành vi tổ chức và hành vi cá nhân. Thêm vào đó, luận án tìm thấy sự khác biệt trong Cam kết nhà QT cấp cao về MT dựa trên các yếu tố nhân khẩu học về: độ tuổi, trình độ học vấn, và nhiệm kỳ công tác. Luận án cũng tìm thấy sự khác biệt trong áp dụng

CLKDTTMT giữa các DN XK may mặc khác nhau về: quy mô nhân sự, doanh thu, tổng nguồn vốn, và loại hình hoạt động.

3.Về giải pháp, luận án đề xuất hệ thống các giải pháp và kiến nghị để tăng cường áp dụng CLKDTTMT cho các DN XK may mặc Việt Nam. Trong đó giải pháp đối với DN tập trung vào 05 nhóm giải pháp tăng cường áp dụng các CLMT cấp chức năng. Bên cạnh đó, luận án đề xuất các kiến nghị đối với cơ quan QL vĩ mô nhà nước tạo điều kiện về thể chế, và kiến nghị với Hiệp hội dệt may Việt Nam (VITAS) nhằm bảo vệ lợi ích và thúc đẩy sự hợp tác trong nội bộ các DN XK may mặc, giữa các DN XK may mặc với các DN khác trong chuỗi cung ứng dệt may và với các tổ chức bên ngoài.

Bên cạnh những thành công, luận án cũng tồn tại một số hạn chế, từ đó gợi mở ra các hướng nghiên cứu tiếp theo. Những hạn chế này là:

Thứ nhất, hạn chế về mẫu nghiên cứu. Do hạn chế về nguồn lực và thời gian để triển khai nghiên cứu, do đó luận án chỉ tiếp cận được 236 DN có hoạt động XK may mặc ra thị trường nước ngoài và tập trung ở các tỉnh/thành phố đại diện cho 3 miền của đất nước gồm: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Ninh Bình, Đà Nẵng, Tây Ninh, Hưng Yên. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng mẫu nghiên cứu ra nhiều tỉnh/thành phố hơn để phản ánh chính xác hơn tác động của các yếu tố tới theo đuổi CLKDTTMT và thực trạng áp dụng CLKDTTMT tại các DN XK may mặc Việt Nam.

Thứ hai, hạn chế về tính đại diện của Cam kết nhà QT cấp cao về bảo vệ MT. Cam kết nhà QT cấp cao đóng vai trò quyết định tới theo đuổi CLKDTTMT, và đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực các BLQ sơ cấp, Nguồn lực tổ chức tới CLKDTTMT, tuy nhiên Cam kết của nhà QT cấp cao là Cam kết của tập thể nhà lãnh đạo cấp cao với DN, do đó trong các nghiên cứu tiếp theo cần tăng thêm mẫu nghiên cứu với mỗi DN để phản ánh chính xác hơn vai trò tập thể của các nhà QT cấp cao.

Thứ ba, hạn chế về bối cảnh thị trường nghiên cứu. Với sự bất định và rủi ro của thị trường XK, thị trường nội địa ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với tăng trưởng của nền kinh tế. Thực tế cho thấy, người tiêu dùng nội địa Việt Nam, đặc biệt là giới trẻ đang ngày càng ý thức hơn về hành vi tiêu dùng bền vững. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể nghiên cứu về CLKDTTMT của sản phẩm may mặc gắn với thị trường nội địa là một hướng đi tiềm năng.

Thứ tư, hạn chế trong giải pháp và kiến nghị đề xuất. Căn cứ vào kết quả nghiên cứu luận án, tác giả chủ động đề xuất các giải pháp đối với DN, kiến nghị đối với cơ quan QL vĩ mô nhà nước và Hiệp hội dệt may Việt Nam nhằm giúp các DN XK may mặc Việt Nam triển khai hiệu quả hơn CLKDTTMT. Tuy nhiên các giải pháp này có thể chưa toàn diện. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai có thể tham khảo thêm ý kiến của các nhà QT cấp cao để có được các giải pháp và kiến nghị toàn diện hơn.

Thứ năm, hạn chế trong đánh giá sự khác biệt về cam kết nhà QT cấp cao dựa trên các yếu tố nhân khẩu học. Luận án hiện tại chỉ tập trung vào kiểm định các yếu tố: độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, nhiệm kỳ công tác, chức vụ nhà QT cấp cao. Các nghiên cứu trong tương lai có thể kiểm định thêm các yếu tố: tính cách, chuyên môn của nhà QT cấp cao, lợi ích của nhà QT cấp cao tại DN để có thêm các đóng góp mới về lý thuyết cho hành vi nhà QT cấp cao.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Phùng Mạnh Hùng (2022). *"Vận dụng thuyết bên liên quan và thuyết thể chế phân tích mối quan hệ giữa áp lực các bên liên quan và chiến lược môi trường doanh nghiệp và các mối quan hệ kiểm soát"*. Hội thảo quốc tế dành cho các nhà khoa học trẻ khối trường kinh tế và kinh doanh (ICYREB). Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội. Trang 151-271.
2. Phùng Mạnh Hùng (2024). *"Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các bên liên quan tới sự chuyển đổi xanh của các SMEs trong ngành dệt may"*. Tạp chí Công thương/Số 08 tháng 4/ 2024. Trang 127-131.
3. Phùng Mạnh Hùng (2024). *"Nghiên cứu các loại hình chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam"*. Tạp chí kinh tế và Dự báo/Số đặc biệt tháng 12/2024. Trang 60-63.
4. Phùng Mạnh Hùng (2025). *"Tác động của áp lực các bên liên quan tới áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường và kết quả kinh doanh tại các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam"*. Tạp chí kinh tế và Dự báo/Số 01 tháng 1/2025. Trang 187-190.
5. Phùng Mạnh Hùng (2025). *"Phát triển mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam"*. Tạp chí kinh tế và Dự báo/Số 17 tháng 9/2025. Trang 110-113.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT:

1. Bản tin dệt may số tết Ất Tỵ. (2025, January). *Hiệp Hội Dệt May Việt Nam*.
2. *Báo cáo thường niên Công ty cổ phần Dệt may-Đầu tư-Thương mại Thành Công*. (2024).
3. *Báo cáo thường niên Tổng công ty May 10-Công ty cổ phần*. (2024).
4. *Báo Cáo Triển Vọng Ngành Dệt May Việt Nam*. (2025).
5. Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam. (2023). In *NXB Bộ Công Thương*.
6. Bình, Đ. T. (2020). Ảnh hưởng của các bên liên quan đến chiến lược xuất khẩu xanh và lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. *Tạp Chí Khoa Học Thương Mại*, *145*, 2–14.
7. Bình, Đ. T., & Trang, T. V. (2021). Ảnh hưởng của Áp lực thể chế đến Chiến lược xuất khẩu thân thiện môi trường, Hợp tác trong chuỗi cung ứng và Lợi thế cạnh tranh tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. *Kinh Tế & Phát Triển*, *288*, 33–42.
8. *Danh bạ các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*. (2020). Hiệp hội dệt may Việt Nam.
9. *Dệt may và bài toán tự chủ nguồn nguyên phụ liệu*. (2025). Trung tâm WTO và Hội Nhập - Phòng Thương Mại và Công Nghiệp Việt Nam (VCCI). https://trungtamwto.vn/tin-tuc/30264-det-may-va-bai-toan-tu-chu-nguon-nguyen-phu-lieu
10. *Dệt may Việt Nam hưởng lợi nhưng khó vượt qua Bangladesh*. (2024). Tạp Chí Điện Tử Nhà Quản Trị. https://theleader.vn/det-may-viet-nam-huong-loi-nhung-kho-vuot-qua-bangladesh-d36682.html
11. Hạnh, H. T. M. (2023). Đề xuất mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa Quản trị chuỗi cung ứng xanh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp may tại Việt Nam. *Tạp Chí Công Thương*, *13*, 230–235.
12. Hiền, P. T. T. (2018). *Nghiên cứu về nhận thức và thực trạng trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*. Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. *Hiện trạng quản lý vải vụn hướng tới kinh tế tuần hoàn*. (2022). Tổ chức hợp tác quốc tế Đức (GIZ). https://asiagarmenthub.net/resources/2022/tw2_quan-ly-rac-thai-trong-nganh-det-may_le-kim.pdf
14. Hội, H. V. (2024). Biến động kinh tế thế giới và xu hướng tăng trưởng thị trường dệt may toàn cầu: Cơ hội và thách thức đối với xuất khẩu dệt may Việt Nam. *VNU Journal of Economics and Business*, *4*(5), 49–57.
15. *Hướng dẫn xanh hóa ngành Dệt May ở Việt Nam*. (2020). Tổ chức Quốc tế về Bảo tồn Thiên nhiên (WWF).
16. Linh, P. T., Linh, P. H., & Trâm, T. T. T. (2017). Xuất khẩu hàng dệt may Việt Nam trong bối cảnh hội nhập mới. *Tạp Chí Khoa Học & Công Nghệ*, *167*(07), 219–223.
17. Linh, T. T., & Bình, Đ. Đ. (2024). Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển xuất khẩu bền vững hàng dệt may của Việt Nam sang EU. *Tạp Chí Kinh Tế và Phát Triển*, *322*, 29–39.
18. Long, N. H., & Việt, N. H. (2015). *Giáo trình Quản trị Chiến lược*. Nhà xuất bản Thống kê.
19. *Nâng tầm giá trị dệt may*. (2024). Hiệp Hội Dệt May Việt Nam (VITAS). http://www.vietnamtextile.org.vn/nang-tam-gia-tri-det-may_p1_1-1_2-1_3-742_4-6949_9-2_11-10_12-48_13-484.html
20. *Nghiên cứu khả thi tiềm năng tín dụng xanh của ngành Dệt May Việt Nam*. (2022).
21. Nguyên, P. A. (2022). *Sự tác động của đổi mới xanh, hiệu suất môi trường đến hiệu quả của các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam*. Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
22. Phan Thị Thu Hiền. (2023). Phát triển bền vững ngành công nghiệp dệt may thông qua công cụ kế toán quản trị môi trường. *Tạp Chí Cộng Sản*.
23. Phúc, T. X., Đức, Đ. A., & Hiệp, H. V. (2025). Áp lực của các bên liên quan và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam: Vai trò của danh tiếng doanh nghiệp và áp lực từ thị trường quốc tế. In *Tạp chí Kinh tế và Phát triển* (Vol. 335).
24. *Sách Trắng Doanh Nghiệp Việt Nam*. (2024). Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

25. Sáng, N. H. (2023). *Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị chuỗi cung ứng bền vững của các doanh nghiệp chế biến nông sản tại các tỉnh Bắc Miền Trung*. Đại học Kinh tế Quốc dân.
26. Thảo, P. T. M., Nghĩa, N. N., Trinh, L. T., & Quân, N. H. (2023). Nghiên cứu hiện trạng và đề xuất giải pháp hướng đến kinh tế tuần hoàn cho một số doanh nghiệp ngành dệt may trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Tạp Chí Khoa Học Tài Nguyên và Môi Trường*, *45*, 147–158. https://doi.org/0.15625/2615-8957/12510415
27. *Thông tin xuất khẩu vào thị trường EU đối với mặt hàng dệt may*. (2020). Vụ thị trường châu Âu & châu Mỹ - Bộ Công Thương.
28. *Tổng hợp các FTA của Việt Nam tính đến tháng 05/2024*. (2024). Cổng Thông Tin Chính Phủ. https://media.chinhphu.vn/infographics-tong-hop-cac-fta-cua-viet-nam-tinh-den-thang-05-2024-102240514175637979.htm
29. Trinh, B. M. (2023). Những thách thức trong ngành công nghiệp thời trang thế giới và yêu cầu chuyển đổi theo hướng bền vững. *Tạp Chí Khoa Học và Công Nghệ Đại Học Duy TâN*, *01*(56), 102–112.
30. Tú, P. T. (2019). *Quản trị chiến lược doanh nghiệp: lý thuyết và áp dụng thực tiễn*. Nhà xuất bản Công Thương.
31. *Vượt bất ổn toàn cầu, ngành dệt may ghi dấu ấn nửa đầu năm*. (2025). Tạp Chí Điện Tử Người Đưa Tin. https://www.nguoiduatin.vn/vuot-bat-on-toan-cau-nganh-det-may-ghi-dau-an-nua-dau-nam- 204250806160125307.htm

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH:

1. Aguilera-Caracuel, J., Aragón-Correa, J. A., & Esther Hurtado-Torres, N. (2011). Extending the literature on the environmental strategy of MNEs. *Multinational Business Review*, *19*(4), 299–310. https://doi.org/10.1108/15253831111190153
2. Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., & Aragón-Correa, J. A. (2012). Does international experience help firms to be green? A knowledge-based view of how international experience and organisational learning influence proactive environmental strategies. *International Business Review*, *21*(5), 847–861. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.09.009
3. Alt, E., Díez-de-Castro, E. P., & Lloréns-Montes, F. J. (2015). Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision. *Journal of Business Ethics*, *128*(1), 167–181. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2095-x
4. Amores-Salvadó, J., Castro, G. M. De, & Navas-López, J. E. (2014). Green corporate image: Moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, *83*, 356–365. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.059
5. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
6. APO. (2004). *Eco-products Directory*. Asian Productivity Organization.
7. Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, *86*(1), 88–103. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022
8. Aragon-correa, J. A., & Ortiz-de-mandojana, N. (2018). Environmental Strategy. In *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Publishers Ltd. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2
9. Arda, O. A., Bayraktar, E., & Tatoglu, E. (2019). How do integrated quality and environmental management practices affect firm performance? Mediating roles of quality performance and environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, *28*(1), 64–78. https://doi.org/10.1002/bse.2190
10. Baah, C., Opoku-Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E.,

Faibil, D., & Abdoulaye, F. A. M. (2021). Examining the correlations between stakeholder pressures, green production practices, firm reputation, environmental and financial performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Sustainable Production and Consumption*, *27*, 100–114. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.015

11. Banerjee, S. B. (2001a). Corporate environmental strategies and actions. *Management Decision*, *39*(1), 36–44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005405
12. Banerjee, S. B. (2001b). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of Management Studies*, *38*(4), 489–513. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00246
13. Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research*, *55*(3), 177–191. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00135-1
14. Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, *67*(2), 106–122. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.106.18604
15. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736. https://doi.org/10.2307/1556363
16. Barker, V. L., & Mueller, G. C. (2002). CEO Characteristics and Firm R&D Spending. *Management Science*, *48*(6), 782–801.
17. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
18. Bass, L. W. (1995). Cleaner production: beyond projects. *Journal of Cleaner Production*, *3*(1–2), 55–59.
19. Beamon, B. M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*, *12*(4), 332–342. https://doi.org/10.1108/09576059910284159
20. Begum, S., Ashfaq, M., Asiaei, K., & Shahzad, K. (2023). Green intellectual capital and green business strategy: The role of green absorptive capacity. *Business Strategy and the Environment*, *23*(7), 4907–4923.
21. Benson, L. M., & Reczek, K. (2016). *Hướng dẫn về yêu cầu tuân thủ của Hoa Kỳ đối với quần áo và hàng dệt gia dụng*. Viện tiêu chuẩn và công nghệ quốc gia, Bộ Thương mại Hoa Kỳ.
22. Bhandari, N., Garza-Reyes, J. A., Rocha-Lona, L., Kumar, A., Naz, F., & F, R. J. (2022). Barriers to sustainable sourcing in the apparel and fashion luxury industry. *Sustainable Production and Consumption*, 220–235.
23. Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., & Tanyeri, M. (2022). Stakeholder and resource-based antecedents and performance outcomes of green export business strategy: insights from an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*, *17*(1), 1–46. https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2020-0245
24. Bıçakcıoğlu, N. (2018). Green Business Strategies of Exporting Manufacturing Firms: Antecedents, Practices, and Outcomes. *Journal of Global Marketing*, *31*(4), 246–269. https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1436731
25. Bıçakcıoğlu, N., Theoharakis, V., & Tanyeri, M. (2020). Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy. *International Marketing Review*, *37*(1), 56–75. https://doi.org/10.1108/IMR-11-2018-0317
26. Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, *24*(5), 453–470. https://doi.org/10.1002/smj.299
27. Carpenter, V. L., & Feroz, E. H. (2001). Institutional theory and accounting rule choice:

An analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles. *Accounting, Organizations and Society*, *26*, 565–596. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00038-6

28. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. *Cambridge Mass*, *5*(1), 12–48. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
29. Chowdhury, N. R., Chowdhury, P., & Paul, S. K. (2022). Sustainable practices and their antecedents in the apparel industry: A review. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, *37*.
30. Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, *20*(1), 92–117.
31. Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, *112*(1), 155–159.
32. Cyert, R. M., & March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm*. Blackwell Business.
33. Dai, J., Chan, H. K., & Yee, R. W. Y. (2018). Examining moderating effect of organizational culture on the relationship between market pressure and corporate environmental strategy. *Industrial Marketing Management*, *74*, 227–236.
34. Dai, J., Montabon, F. L., & Cantor, D. E. (2014). Linking rival and stakeholder pressure to green supply management: Mediating role of top management support. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *71*, 173–187. https://doi.org/10.1016/j.tre.2014.09.002
35. Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, *21*(12), 1539–1552.
36. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, *58*(3), 37–52.
37. Debnath, B., Siraj, M. T., Rashid, K. H. O., Bari, A. B. M. M., Karmaker, C. L., & Aziz, R. Al. (2023). Analyzing the critical success factors to implement green supply chain management in the apparel manufacturing industry: Implications for sustainable development goals in the emerging economies. *Sustainable Manufacturing and Service Economics*.
38. Debnath, B., Taha, M. R., Siraj, M. T., Jahin, M. F., Ovi, S. I., Bari, A. B. M. M., Islam, A. R. M. T., & Raihan, A. (2024). A grey approach to assess the challenges to adopting sustainable production practices in the apparel manufacturing industry: Implications for sustainability. *Results in Engineering*.
39. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160.
40. Dragomir, V. D. (2020). *Corporate Environmental Strategy: Theoretical, Practical, and Ethical Aspects*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29548-6
41. Dubey, R., Bag, S., Ali, S. S., & Venkatesh, V. G. (2013). Green purchasing is key to superior performance: an empirical study. *International Journal of Procurement Management*, *6*(2), 187–210.
42. Dubey, R., Gunasekaran, A., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., & Helo, P. (2019). Supplier relationship management for circular economy: Influence of external pressures and top management commitment. *Management Decision*, *57*(4), 767–790.
43. Esmaili, M., & Fazeli, S. F. (2015). Surveying of importance of Green Marketing compared purchase budget and preferred brand when buying by AHP method. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *6*(4), 388–394.
44. Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from Green Management: environmental

management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, *43*(3), 64–81.
45. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*, 39–50.
46. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc. https://doi.org/10.4324/9780203982211-18
47. Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy o/ Management Review*, *24*(2), 191–205.
48. Gago, R. F., & Antolin, M. N. (2004). Stakeholder salience in corporate environmental strategy. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, *4*(03), 65–76. http://dx.doi.org/10.1108/14720700410547512%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/14720701011069623%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/00251741111109133%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/00251741211279648
49. Geiser, K. (2001). Cleaner Production perspectives 2: integrating CP into sustainability strategies. *Industry and Environment*, *24*(1), 33–36.
50. Green, K., Morton, B., & New, S. (1998). Green purchasing and supply policies: do they improve companies environmental performance? *Supply Chain Management*, *3*(2), 89–95.
51. *Green Paper on Energy Efficiency or Doing More with Less*. (2005). EU's Director-General for Transport and Energy. http://ec.europa.eu/energy/efficiency/doc/2005_06_green_paper_book_en.pdf last access March 2008
52. Green paper on Integrated Product Policy. (2001). In *Science of the Total Environment, The* (Vol. 85, Issue C). Commission of the European Communities. https://doi.org/10.1016/0048-9697(89)90300-8
53. Grove, S. J., Fisk, R. P., Pickett, G. M., & Kangun, N. (1996). Going green in the service sector: social responsibility issues, implications and implementation. *European Journal of Marketing*, *30*(5), 56–66.
54. Guo, H. (2023). Analysing the barriers to green apparel manufacturing implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *27*(3), 531–560.
55. Hagelaar, G. J. L. F., & van der Vorst, J. G. A. J. (2001). Environmental supply chain management: Using life cycle assessment to structure supply chains. *International Food and Agribusiness Management Review*, *4*(4), 399–412. https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00068-X
56. Hair, J. F. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
57. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *SAGE Publications*. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002
58. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193–206.
59. Hamdoun, M. (2020). The antecedents and outcomes of environmental management based on the resource-based view: A systematic literature review. In *Management of Environmental Quality: An International Journal* (Vol. 31, Issue 2, pp. 451–469). https://doi.org/10.1108/MEQ-12-2019-0280
60. Handfield, R. B., Melnyk, S. A., Calantone, R. J., & Curkovic, S. (2001). Integrating environmental concerns into the design process: the gap between theory and practice. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *48*(2), 189–208.
61. Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations.

American Journal of Sociology, *82*(5), 929–964.
62. Hart, S. L. (1995). A Natural Resource View of the Firm. *Academy of Management Review*, *20*(4), 986–1014.
63. Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: capability life-cycles. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 997–1010.
64. Henriques, I., & Sadorsky, P. (1996). The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, *30*(3), 381–395. https://doi.org/10.1006/jeem.1996.0026
65. Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, *42*(1), 87–99. https://doi.org/10.2307/256876
66. Henriques, I., & Sharma, S. (2005). Pathways of Stakeholder Influence in the Canadian Forestry Industry. *Business Strategy and the Environment*, *14*(06), 384–398.
67. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
68. Höck, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: an empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, *4*(2), 132–151. www.smartpls.de
69. Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, *42*(4), 351–371.
70. Hollander, J., & Schneider, T. (1996). Energy-efficiency: issues for the decade. *Energy*, *21*(4), 273–287.
71. Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. SAGE.
72. Islam, M. M., Perry, P., & Gill, S. (2021). Mapping environmentally sustainable practices in textiles, apparel and fashion industries: a systematic literature review. *Journal of Fashion Marketing and Management*, *25*(2), 331–353. https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0130
73. Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. de S., Govindan, A., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. de S. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, *47*, 129–140.
74. Jia, F., Yin, S., Chen, L., & Chen, X. (2020). The circular economy in the textile and apparel industry: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, *259*, 120728. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120728
75. Jiao, J., Liu, C. G., & Xu, Y. (2020). Effects of stakeholder pressure, managerial perceptions, and resource availability on sustainable operations adoption. *Business Strategy and the Environment*, *29*(8), 3246–3260. https://doi.org/10.1002/bse.2569
76. Joel J. Davis. (1993). Strategies for Environmental Advertising. *Journal of Consumer Marketing*, *10*(2), 19–36.
77. Johansson, G. (2002). Success factors for integration of eco-design in product development: a review of state of the art. *EnvironmentalManagement and Health*, *13*(1), 98–107.
78. Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies*, *35*(02), 241–262.
79. Kang, S. W., & Lee, K. H. (2016). Mainstreaming corporate environmental strategy in management research. *Benchmarking*, *23*(3), 618–650. https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2014-0081
80. Kang, Y., & He, X. (2018). Institutional Forces and Environmental Management

Strategy: Moderating Effects of Environmental Orientation and Innovation Capability. *Management and Organization Review*, *14*(3), 577–605. https://doi.org/10.1017/mor.2017.56
81. Katsikeas, C. S., Leonidou, C. N., & Zeriti, A. (2016). Eco-friendly product development strategy: antecedents, outcomes, and contingent effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(6), 660–684. https://doi.org/10.1007/s11747-015-0470-5
82. King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, *32*(03), 889–900.
83. Kitsis, A. M., & Chen, I. J. (2021). Do stakeholder pressures influence green supply chain Practices?Exploring the mediating role of top management commitment. *Journal of Cleaner Production*, *316*(September 2020), 128258. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128258
84. Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business Responses to Climate Change: Identifying Emergent Strategies. *California Management Review*, *47*(3), 5–20.
85. Lampe, M., & Gazda, G. M. (1995). Green Marketing in Europe and the United States: an evolving business and society interface. *International Business Review*, *4*(3), 295–312.
86. Lee, C. K. M., & LeeLam, J. S. (2012). Managing reverse logistics to enhance sustainability of industrial marketing. *Industrial Marketing Management*, *41*(4), 589–598.
87. Lee, K. E. (2017). Environmental Sustainability in the Textile Industry. In *Sustainability in the textile industry*. https://doi.org/10.1007/978-981-10-2639-3_3
88. Lee, S. Y., & Rhee, S. K. (2007). The change in corporate environmental strategies: A longitudinal empirical study. *Management Decision*, *45*(2), 196–216. https://doi.org/10.1108/00251740710727241
89. Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Palihawadana, D. (2017). Internal Drivers and Performance Consequences of Small Firm Green Business Strategy: The Moderating Role of External Forces. *Journal of Business Ethics*, *140*(3), 585–606. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9
90. Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, *24*(5), 798–811. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001
91. Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Aykol, B. (2015). Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. *Tourism Management*, *50*, 268–280. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005
92. Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, *35*, 94–110. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003
93. Lin, B., Jones, C. A., & Hsieh, C. (2001). Environmental practices and assessment: a process perspective. *Industrial Management & Data Systems*, *101*(2), 71–79.
94. Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H. (2010). The role of institutional pressures and organizational culture in the firm's intention to adopt internet-enabled supply chain management systems. *Journal of Operations Management*, *28*, 372–384.
95. Luchs, M. G., Naylor, R. W., Irwin, J. R., & Raghunathan, R. (2010). The sustainability liability: potential negative effects of ethicality on product preference. *Journal of Marketing*, *74*(5), 18–31.
96. Macchion, L., Da Giau, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., Rinaldi, R., & Vinelli, A. (2018). Strategic approaches to sustainability in fashion supply chain management. *Production Planning and Control*, *29*(1), 9–28.

https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1374485
97. Majumdar, A., & Sinha, S. K. (2019). Analyzing the barriers of green textile supply chain management in Southeast Asia using interpretive structural modeling. *Sustainable Production and Consumption*, *17*, 176–187. https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.10.005
98. Martín-de Castro, G., Amores-Salvadó, J., & Díez-Vial, I. (2023). Framing the evolution of the "environmental strategy" concept: Exploring a key construct for the environmental policy agenda. *Business Strategy and the Environment*, *32*(4), 1308–1333. https://doi.org/10.1002/bse.3190
99. Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F., & Marcus, A. (1997). Green Schemes: Corporate Environmental Strategies and Their Implementation. *California Management Review*, *39*(3), 118–134.
100. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
101. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, *21*(2), 246–275.
102. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). TOf strategies, deliberate and emergent. *Trategic Management Journal*, *6*(3), 257–272.
103. Mishra, P., & Sharma, P. (2012). Green marketing: challenges and opportunities for business. *Journal of Marketing Communications*, *8*, 35–41.
104. Mishra, P., & Yadav, M. (2021). "Environmental capabilities, proactive environmental strategy and competitive advantage: A natural-resource-based view of firms operating in India." In *Journal of Cleaner Production* (Vol. 291). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125249
105. Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., & Tarí, J. J. (2009). Green management and financial performance: A literature review. *Management Decision*, *47*(7), 1080–1100. https://doi.org/10.1108/00251740910978313
106. Nayak, R., Panwar, T., & Van Thang Nguyen, L. (2019). Sustainability in fashion and textiles: A survey from developing country. In *Sustainable Technologies for Fashion and Textiles*. Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102867-4.00001-3
107. O'Connor, N. G., Anderson, S. W., & Wu, A. (2011). *Strategic performance measurement of suppliers at HTC*. The Asia Case Research Centre -The University of Hong Kong.
108. Orsato, R. J. (2006). Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green. *California Management Review*, *48*(2), 127–143.
109. Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). Avoiding green marketing myopia: ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, *48*(5), 22–36.
110. Paço, A. M. F. do, Alves, H., Shiel, C., & Filho, W. L. (2014). An analysis of the measurement of the construct "buying behaviour" in green marketing. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, *11*(1), 55–69.
111. Papadas, K.-K., & Avlonitis, G. J. (2014). The 4 Cs of environmental business: Introducing a new conceptual framework. *Social Business*, *4*(4), 345–360.
112. Papagiannakis, G., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2014). The road to sustainability: Exploring the process of corporate environmental strategy over time. *Business Strategy and the Environment*, *23*(4), 254–271. https://doi.org/10.1002/bse.1781
113. Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, *2*, 129–146.
114. Peng, X., & Liu, Y. (2016). Behind eco-innovation: Managerial environmental awareness and external resource acquisition. *Journal of Cleaner Production*, *139*, 347–360.
115. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based

view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179–191.
116. Phan, T. N., & Baird, K. (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: The influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of Environmental Management*, *160*, 45–56. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.06.006
117. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879
118. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, *63*(01), 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452
119. Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, *1*(2), 12–17. https://doi.org/10.69645/uboz6463
120. Porter, M. E., & Linde, C. van der. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, *73*(5), 120–133.
121. Prothero, A., Peattie, K., & McDonagh, P. (1997). Communicating greener strategies: a study of on-pack communication. *Business Strategy and the Environment*, *6*(2), 74–82.
122. Qi, G., Jia, Y., & Zou, H. (2021). Is institutional pressure the mother of green innovation? Examining the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Cleaner Production*, *278*, 123957. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123957
123. Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *29*(4), 625–652. https://doi.org/10.2307/25148703
124. Roome, N. (1992). Developing environmental management strategies. *Business Strategy and the Environment*, *1*(1), 11–24. https://doi.org/10.1002/bse.3280010104
125. Roxas, B., & Coetzer, B. R. • A. (2012). Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firm. *Journal of Business Ethics*, *111*(461–476).
126. Sarasi, V., Primiana, I., & Harsanto, B. (2023). Sustainable supply chain of Indonesia's textile & apparel industry: opportunities and challenges. *Journal of Textile and Apparel*, *28*(4), 819–838.
127. Sarkis, J. (1998). Evaluating environmentally conscious business practices. *European Journal of Operational Research*, *107*(1), 159–174.
128. Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, *28*(2), 163–176. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001
129. Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351281447
130. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A skill building approach* (5th ed.). John Wiley & Son Ltd.
131. Sharma, A., & Iyer, G. R. (2012). Resource-constrained product development: implications for green marketing and green supply chains. *Industrial Marketing Management*, *41*(4), 599–608.
132. Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: An analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *24*(4), 268–283. https://doi.org/10.1002/cjas.35

133. Shrivastava, P., & Hart, S. (1995). Creating Sustainable Corporations. *Business Strategy and the Environment*, *4*, 154–165.
134. Shubham, Charan, P., & Murty, L. S. (2018). Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 910–923. https://doi.org/10.1002/bse.2041
135. Simon, H. A. (1990). Bounded Rationality. In *Utility and Probability: The Proceedings of a Conference held at the University of Stirling*. Palgrave Macmillan.
136. Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, *27*(4), 436–455. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.007
137. Testa, F., Iraldo, F., Vaccari, A., & Ferrari, E. (2015). Why eco-labels can be effective marketing tools: evidence from a study on Italian consumers. *Business Strategy and the Environment*, *24*(4), 252–265.
138. Vishwakarma, A., Mehrotra, D., Agrahari, R., Kharub, M., Gupta, S., & Jagtap, S. (2024). Breaking Barriers: Paving the Path to Sustainable Fashion - Insights for a Greener Apparel & Textile Sector. *Journal of Advances in Management Research*, *21*(3), 376–397.
139. Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020). Stakeholder pressures and corporate environmental strategies: A meta-analysis. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(3), 1–16. https://doi.org/10.3390/su12031172
140. Wang, S., Li, J., & Zhao, D. (2018). Institutional Pressures and Environmental Management Practices: The Moderating Effects of Environmental Commitment and Resource Availability. *Business Strategy and the Environment*, *27*(1), 52–69.
141. Weizsäcker, E. von, Lovins, A., & Lovins, H. (1997). *Factor Four: Doubling Wealth – Halving Resource Use*. Allen & Unwin.
142. Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, *35*(1), 91–121.
143. Yang, D., Jiang, W., & Zhao, W. (2019). Proactive environmental strategy, innovation capability, and stakeholder integration capability: A mediation analysis. *Business Strategy and the Environment*, *28*(8), 1534–1547.
144. Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, *40*, 6–12.
145. Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, *45*(18–19), 4333–4355. https://doi.org/10.1080/00207540701440345
146. Zhu, Q., Sarkis, J., & Geng, Y. (2011). Barriers to environmentally-friendly clothing production among Chinese apparel companies. *Asian Business & Management*, *10*(3), 425–452.
147. Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, *7*(1), 61–73.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1:TỔNG QUAN CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU VỀ TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
1.Baah & cộng sự (2021)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực từ nhóm bên liên quan tổ chức (khách hàng, người lao động, cổ đông, nhà cung ứng). - Áp lực từ nhóm bên liên quan quản lý (chính quyền, hiệp hội thương mại, công đoàn, truyền thông).	-Không	- Áp lực từ nhóm bên liên quan tổ chức tác động mạnh hơn Áp lực từ nhóm bên liên quan quản lý lên Thực hành sản xuất xanh.	-Không
2. Shubham & cộng sự (2018)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực từ nhóm bên liên quan sơ cấp. - Áp lực từ nhóm bên liên quan thứ cấp.	-Không	- Áp lực từ các bên liên quan sơ cấp đóng vai trò trung gian tích cực trong việc chuyển hóa ảnh hưởng của Áp lực các bên liên quan thứ cấp đến Áp dụng các thực hành vận hành bền vững.	-Không
3. Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực	- Áp lực từ các bên liên quan: Khách hàng nước ngoài, Người lao động, Chính quyền trong nước. - Nguồn lực tổ chức: Cam kết của nhà quản trị cấp cao, Nguồn nhân lực, Nguồn lực tài chính.	-Không	-Áp lực từ khách hàng nước ngoài, Người lao động, và Chính quyền nước nhà có ảnh hưởng tới CLKDTTMT. -Cam kết của nhà quản trị cấp cao, Nguồn lực tài chính có ảnh hưởng tới CLKDTTMT. - Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực học tập tổ chức có ảnh hưởng tới CLKDTTMT.	-Không

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
		- Năng lực tổ chức: Năng lực chia sẻ tầm nhìn, Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực học tập tổ chức.			
4. Dai & cộng sự (2018)	-Thuyết bên liên quan	- Áp lực môi trường từ phía khách hàng. - Áp lực môi trường từ phía đối thủ cạnh tranh	-Không	- Áp lực môi trường từ phía khách hàng và đối thủ cạnh tranh là những động lực quan trọng thúc đẩy áp dụng CLMT chủ động.	-Không
5. Phan & Baird (2015)	-Thuyết thể chế	- Áp lực cưỡng chế - Áp lực bắt chước - Áp lực chuẩn mực	-Không	- Áp lực cưỡng chế và Áp lực chuẩn mực đều có ảnh hưởng tới Áp dụng một hệ thống quản lý MT toàn diện, trong khi đó Áp lực bắt chước ảnh hưởng nghịch chiều.	-Không
6. Qi & cộng sự (2021)	-Thuyết thể chế	- Các quy định môi trường - Áp lực bắt chước	-Không	- Áp lực bắt chước tác động trực tiếp và tích cực đến cả Đổi mới công nghệ và Đổi mới quản trị xanh - Các quy định môi trường chỉ ảnh hưởng tới Đổi mới công nghệ xanh.	-Không
7. Mishra & Yadav (2021)	-Thuyết dựa trên nguồn lực	- Năng lực chủ động chiến lược - Năng lực chia sẻ tầm nhìn - Năng lực đổi mới liên tục	-Không	- Cả ba năng lực: chủ động chiến lược, chia sẻ tầm nhìn, và đổi mới liên tục đều ảnh hưởng tích cực tới việc theo đuổi một chiến lược MT chủ động	-Không

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
8. Leonidou & cộng sự (2015)	- Thuyết dựa trên nguồn lực	- Năng lực học tập tổ chức - Năng lực xây dựng quan hệ - Năng lực chia sẻ tầm nhìn - Năng lực tích hợp liên chức năng - Năng lực phản ứng công nghệ	- Không	- Năng lực học tập tổ chức, Năng lực xây dựng quan hệ, Năng lực tích hợp liên chức năng có ảnh hưởng tích cực tới việc xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa trên sinh thái. - Năng lực phản ứng công nghệ, và Năng lực chia sẻ tầm nhìn không ảnh hưởng.	- Không
9. Begum & cộng sự (2023)	-Thuyết dựa trên nguồn lực	-Vốn tri thức xanh -Năng lực hấp thụ xanh	-Không	-Vốn tri thức xanh thúc đẩy doanh nghiệp hoạch định và triển khai hiệu quả CLKD xanh. -Vốn tri thức xanh thúc đẩy Năng lực hấp thụ xanh; -Năng lực hấp thụ xanh ảnh hưởng tới tính hiệu quả trong áp dụng CLKD xanh;	-Không
10. Leonidou & cộng sự (2017)	- Thuyết dựa trên nguồn lực	- Nguồn lực tổ chức - Năng lực tổ chức	-Không	- Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng tích cực tới CLKD xanh. - Nguồn lực tổ chức có ảnh hưởng tới Năng lực tổ chức. - Năng lực tổ chức có ảnh hưởng tới CLKD xanh.	-Không
11. Kitsis & Chen (2021)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết quản lý cấp trên	- Áp lực từ các bên liên quan. - Cam kết của nhà quản trị cấp cao.	-Có	-Áp lực các bên liên quan không ảnh hưởng trực tiếp đến Áp dụng vận hành bền vững (gồm thực hành sản phẩm và quy trình bền vững). -Áp lực từ các bên liên quan có ảnh hưởng gián tiếp tới áp dụng Vận hành bền vững thông qua vai trò trung gian của Cam kết nhà quản trị cấp cao.	-Không

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
12. Dubey & cộng sự (2019)	-Thuyết thể chế -Thuyết quản lý cấp trên	- Áp lực cưỡng chế - Áp lực chuẩn mực - Áp lực bắt chước - Cam kết của nhà quản trị cấp cao đối với trách nhiệm bền vững của DN	-Có	- Cam kết nhà quản trị cấp cao đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa Áp lực cưỡng chế, Áp lực bắt chước và Áp dụng thực hành xây dựng quan hệ với nhà cung ứng hướng tới chuỗi cung ứng bền vững. -Áp lực chuẩn mực không ảnh hưởng.	-Không
13. Jiao & cộng sự (2020)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực -Thuyết quản lý cấp trên	- Áp lực các bên liên quan - Nhận thức nhà quản trị - Tính sẵn có nguồn lực	-Có	-Áp lực các bên liên quan ảnh hưởng một phần tới Áp dụng vận hành bền vững và Nhận thức nhà quản trị đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. - Mức độ sẵn có nguồn lực ảnh hưởng hoàn toàn tới mức độ và tính hiệu quả trong Áp dụng vận hành bền vững, và Nhận thức nhà quản trị đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ này.	-Không
14. Trần Xuân Phúc & cộng sự (2025)	-Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực	- Áp lực môi trường của cộng đồng địa phương. - Hoạt động về môi trường trên phương tiện truyền thông xã hội. - Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về môi trường.	-Không	-Áp lực môi trường của cộng đồng địa phương tác động tới đổi mới sáng tạo sinh thái thông qua vai trò trung gian hoàn toàn của Danh tiếng doanh nghiệp. -Hoạt động về môi trường trên phương tiện truyền thông xã hội chỉ tác động một phần lên Đổi mới sáng tạo sinh thái thông qua Danh tiếng doanh nghiệp. -Sự giám sát của các phương tiện truyền thông về môi trường không có bất kì ảnh hưởng gián tiếp nào.	-Có

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
		- Danh tiếng của doanh nghiệp			
15. Đỗ Thị Bình & Trần Văn Trang (2021)	-Thuyết thể chế	- Áp lực quy định, tiêu chuẩn - Áp lực thị trường - Áp lực cạnh tranh	-Không	-Các yếu tố: Áp lực quy định, tiêu chuẩn; Áp lực thị trường; Áp lực cạnh tranh đều ảnh hưởng tới việc theo đuổi CL xuất khẩu TTMT của các DN dệt may Việt Nam, trong đó: Áp lực quy định/ tiêu chuẩn có ảnh hưởng lớn nhất, tiếp theo là Áp lực cạnh tranh, và cuối cùng là Áp lực thị trường.	-Có
16. Trần Thùy Linh & Đỗ Đức Bình (2024)	-Thuyết thể chế - Thuyết dựa trên nguồn lực	- Quy định về phát triển xuất khẩu bền vững hàng dệt may - Mức độ cạnh tranh - Truyền thông đại chúng - Cam kết về phát triển bền vững trong các hiệp định tự do thương mại (FTAs) thế hệ mới - Yêu cầu về quy tắc xuất xứ (RO) - Khả năng đổi mới công nghệ - Vốn nhân lực - Văn hóa nhân văn	-Không	- Mức độ cạnh tranh không ảnh hưởng nghịch chiều, thay vào đó là ảnh hưởng thuận chiều đến phát triển xuất khẩu bền vững hàng dệt may Việt Nam sang thị trường Liên minh châu Âu (EU). - Các yếu tố còn lại đều ảnh hưởng thuận chiều. Trong đó: Quy định về phát triển xuất khẩu bền vững hàng dệt may có ảnh hưởng lớn nhất và Truyền thông đại chúng có ảnh hưởng thấp nhất.	-Có

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
17. Đỗ Thị Bình (2020)	- Thuyết bên liên quan -Thuyết quản lý cấp trên	- Thái độ, quan điểm và nhận thức của nhà quản lý cấp cao - Sự quan tâm của khách hàng trên thị trường nước ngoài về vấn đề môi trường - Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia xuất khẩu về vấn đề môi trường. - Sức ép của các bên liên quan xã hội về vấn đề môi trường	-Không	-Các yếu tố: Thái độ, quan điểm và nhận thức của nhà quản lý cấp cao; Sự quan tâm của khách hàng trên thị trường nước ngoài; Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia xuất khẩu; Sức ép của các bên liên quan xã hội đều ảnh hưởng tới theo đuổi CLXK xanh. Trong đó: Thái độ/quan điểm và nhận thức của nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn nhất, trong khi Sức ép của các cơ quan quản lý và chính phủ của quốc gia xuất khẩu có ảnh hưởng thấp nhất.	-Không (DN xuất khẩu dệt may, thủy sản, và nông sản Việt Nam).
18. Phạm Anh Nguyên (2022)	- Thuyết bên liên quan -Thuyết dựa trên nguồn lực -Thuyết quản lý cấp trên	- Các yếu tố thuộc nhóm công nghệ: Lợi thế tương đối, Khả năng tương thích, Sự dễ dàng. - Các yếu tố thuộc nhóm tổ chức: Sự hỗ trợ của tổ chức, Chất lượng nguồn nhân lực. - Các yếu tố thuộc nhóm yếu tố môi trường bên ngoài: Áp lực khách hàng, Áp lực của	-Không	-Ảnh hưởng của Áp lực khách hàng lên Đổi mới xanh của doanh nghiệp ở mức rất yếu (gần như không tác động). Ngoài ra, các giả thuyết còn lại đều tác động lên Đổi mới xanh với yếu tố tác động mạnh nhất đến từ Sự hỗ trợ của tổ chức.	-Không (Các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam đáp ứng nhu cầu trong nước).

Tác giả	Lý thuyết sử dụng	Các yếu tố ảnh hưởng tới Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường	Vai trò trung gian của giá trị và nhận thức của nhà quản trị cấp cao	Kết quả nghiên cứu	Khách thể nghiên cứu là doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam
		chính phủ, Hỗ trợ của chính phủ, Sự thay đổi của thị trường.			
19. Nguyễn Hữu Sáng (2023)	- Thuyết thể chế	- Áp lực bắt buộc - Áp lực quy chuẩn - Áp lực bắt chước	-Không	-Đối với Quản lý nhà cung ứng theo hướng bền vững: Áp lực quy chuẩn tác động hoàn toàn, Áp lực quy chuẩn tác động một phần, Áp lực bắt chước không tác động; -Đối với Quản lý vận hành nội bộ theo hướng bền vững: Áp lực bắt buộc và Áp lực quy chuẩn tác động một phần, Áp lực bắt chước không tác động. Đối với Quản lý khách hàng theo hướng bền vững: Áp lực quy chuẩn tác động một phần, Áp lực bắt buộc tác động nghịch chiều, Áp lực bắt chước không tác động.	Không (các doanh nghiệp chế biến nông sản tại các tỉnh Bắc Miền Trung)

PHỤ LỤC 2: TỔNG HỢP CÁC THANG ĐO NGHIÊN CỨU BẰNG TIẾNG ANH

Group	Item	Source
Home government pressure	Regulation by home government agencies has greatly influenced our firm's environmental strategy	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Home country environmental legislation can affect the continued growth of our firm	
	Stricter environmental regulations in the home country is a major reason why our firm is concerned about its impact on the natural environment	
	Our firm's environmental efforts can help shape future environmental legislation in our industry	
	Our industry is faced with strict environmental regulations in the home country	
Employee pressure	Our managers and employees perceive environmental issues as an important mechanism potentially contributing to the creation of corporate value	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Munilla & Miles (2005)
	Our managers and employees perceive that environmental issues enhances competitive advantage and eventually improves the economic value of the firm	
	Our managers and employees believe firms need to contribute to environmental matters	
	Our managers and employees believe that being environmentally responsible is the most important thing that a firm should do	
Foreign customer pressure	Our customers in the foreign markets feel that environmental protection is a critically important issue facing the world today	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Our customers in the foreign markets are increasingly demanding environmentally friendly products and services	
	Our customers in the foreign market expect our firm to be environmentally friendly	
Competitor Environment	Environmental management has been widely implemented by our competitors	Dai & et al., (2018); Zhu &

Group	Item	Source
Pressure	Our main competitors that have implemented environmental management benefited greatly	Sarkis (2007); Liu et al., (2010)
	Our main competitors that have implemented environmental management are perceived favourably by customers	
	Our main competitors that have implemented environmental management are more competitive	
Resource availability	Our company has qualified human resources to adopt SO	Jiao et al., (2020); Wang et al., (2018)
	Our company has a stable and reliable source of environmentally friendly materials	
	Our company has the necessary knowledge and technologies relevant to SO adoption	
	Our company has energy-efficiency production equipment to support SO adoption	
	Our company has a supportive external environment, such as technology alliance with technology institutions and cooperation with universities	
Top management commitment	The top management team in our organization is committed to environmental preservation	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Our top management team provides full support to our organization's environmental efforts	
	The top management team in our organization drives through its commitment the organization's environmental efforts	
	The top management team in our organization is highly interested in catering for the needs of customers who are environmentally conscious	
	The top management team in our organization is geared toward providing environmentally friendly products	
Environmental Friendly Business Strategy		
Reseach and Development	Our company invests in the development of cleaner products and technologies for foreign markets	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)

Group	Item	Source
	We take into account the protection of the environment when developing new technologies for foreign products	
	We have specialised staff who are engaged in the development of eco-friendly products for abroad	
	We systematically request the assistance of external consultants specialising in ecological issues for foreign goods	
	We develop collaborations with external organizations for the development of eco-friendly goods for foreign markets	
Purchasing	We give priority to the purchase of ecological raw materials for the production of our products for export	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	We apply environmental approaches in our purchasing decisions for goods relating to exports	
	We prefer to deal with suppliers who are environmentally friendly when selling goods for the foreign market	
	We always require from our suppliers specifications that conform to ecological characteristics of the exported goods	
	Our company collaborates with suppliers that can help to achieve its environmental objectives for foreign markets	
Production	We adopt environmental approaches that guide our production processes for goods sold abroad	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	We care about the reduction of environmental effects during our production process for goods sold abroad	
	We use environmental management systems in producing goods for the foreign market	
	We systematically reduce the use of non-ecological substances in our production process	

Group	Item	Source
Marketing	We design and develop products for the foreign market that are environmentally friendly	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	We encourage our foreign customers to engage in eco-friendly activities by offering price incentives	
	We collaborate with channels of distribution in the foreign market that are geared toward protecting the environment	
	Our company makes sure that the logistics used in selling goods to the foreign market are environmentally responsible	
	Our promotional efforts in the foreign market try to communicate our commitment to protect the environment	
Human Resources	We educate our employees engaged in exporting on issues relating to the environment	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	We seek opportunities to compensate our employees who are adopting an ecological stance	
	We offer awards to our exporting staff which are related to environmental issues	
	Our company has special award systems that recognize the environmental performance of our exporting staff	
	We offer bonus or other forms of financial reward to exporting staff who have achieved their environmental goals	
	The responsibility of environmental issues is clearly assigned to one or more specialized people engaging in exports	

PHỤ LỤC 3: TỔNG HỢP CÁC THANG ĐO NGHIÊN CỨU BẰNG TIẾNG VIỆT

Nhóm	Thang đo	Nguồn
Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước	Các quy định từ cơ quan quản lý trong nước ảnh hưởng lớn tới chiến lược môi trường của doanh nghiệp chúng tôi	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Các quy định pháp luật môi trường trong nước có thể ảnh hưởng tới tăng trưởng liên tục của doanh nghiệp	
	Các quy định môi trường chặt chẽ hơn ở trong nước là nguyên nhân chính lí giải tại sao doanh nghiệp quan tâm tới hệ lụy môi trường từ hoạt động sản xuất của doanh nghiệp	
	Các nỗ lực môi trường của doanh nghiệp chúng tôi có thể giúp định hình các quy định luật pháp môi trường của ngành trong tương lai	
	Ngành của chúng tôi đang đối mặt với các quy định môi trường chặt chẽ từ trong nước	
Áp lực từ người lao động	Người lao động của chúng tôi nhận thức môi trường là một cơ chế quan trọng ảnh hưởng tiềm năng tới sáng tạo giá trị tổ chức	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Munilla & Miles (2005)
	Người lao động của chúng tôi nhận thức rằng các vấn đề môi rường cải thiện lợi thế cạnh tranh và thậm chí nâng cao giá trị kinh tế cho doanh nghiệp	
	Người lao động của chúng tôi tin rằng doanh nghiệp cần đóng góp cho các vấn đề môi trường	
	Người lao động của chúng tôi tin rằng trách nhiệm với môi trường là điều quan trọng nhất mà doanh nghiệp nên làm	
Áp lực từ khách hàng nước ngoài	Khách hàng của chúng tôi ở thị trường nước ngoài cảm nhận bảo vệ môi trường là vấn đề cực kỳ quan trọng mà thế giới phải đối mặt ngày nay	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Khách hàng của chúng tôi ở thị trường nước ngoài đang gia tăng nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường	
	Our customers in the foreign market expect our firm to be environmentally friendly Khách hàng của chúng tôi ở thị trường nước ngoài kỳ vọng doanh nghiệp chúng tôi trở nên thân thiện môi trường	

Nhóm	Thang đo	Nguồn
Áp lực môi trường từ đối thủ cạnh tranh	Quản trị môi trường đã và đang được triển khai rộng rãi bởi các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi	Dai & et al., (2018); Zhu & Sarkis (2007); Liu et al., (2010)
	Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của chúng tôi đã triển khai quản trị môi trường và thu được những kết quả to lớn	
	Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của chúng tôi đã triển khai quản trị môi trường và nhận được đánh giá tích cực từ khách hàng	
	Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của chúng tôi đã triển khai quản trị môi trường và trở nên cạnh tranh hơn	
Nguồn lực tổ chức	Công ty chúng tôi có nguồn nhân lực có trình độ để áp dụng vận hành bền vững	Jiao et al., (2020); Wang et al., (2018)
	Công ty chúng tôi có nguồn nguyên liệu thân thiện môi trường ổn định và đáng tin cậy	
	Công ty chúng tôi có tri thức cần thiết và công nghệ phù hợp để áp dụng vận hành bền vững	
	Công ty chúng tôi có các thiết bị sản xuất hiệu quả năng lượng hỗ trợ cho áp dụng vận hành bền vững	
	Công ty chúng tôi có sự hỗ trợ từ môi trường bên ngoài như: liên minh công nghệ với các tổ chức công nghệ và hợp tác với các trường đại học	
Cam kết nhà quản trị cấp cao	Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chúng tôi cam kết bảo vệ môi trường	Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri (2022); Banerjee et al., (2003)
	Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp chúng tôi cung cấp sự hỗ trợ đầy đủ cho các nỗ lực môi trường của tổ chức	
	Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chung tôi định hướng cho các nỗ lực môi trường của tổ chức thông qua cam kết	
	Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chúng tôi rất quan tâm tới đáp ứng nhu cầu của khách hàng có ý thức bảo vệ môi trường	
	Đội ngũ nhà quản trị cấp cao trong tổ chức chúng tôi định hướng cung cấp các sản phẩm thân thiện môi trường	
Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường		
Nghiên cứu và phát triển xanh	Công ty chúng tôi đầu tư vào phát triển các sản phẩm và công nghệ sạch cho thị trường nước ngoài	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)

Nhóm	Thang đo	Nguồn
	Chúng tôi xem xét vấn đề bảo vệ môi trường khi phát triển các công nghệ mới cho các sản phẩm xuất khẩu	
	Chúng tôi có đội ngũ nhân sự chuyên trách tham gia phát triển các sản phẩm thân thiện với môi trường cho thị trường nước ngoài	
	Chúng tôi thường xuyên yêu cầu sự hỗ trợ từ các chuyên gia tư vấn bên ngoài chuyên về các vấn đề sinh thái đối với hàng hóa xuất khẩu	
	Chúng tôi phát triển hợp tác với các tổ chức bên ngoài để phát triển các sản phẩm thân thiện với môi trường cho thị trường nước ngoài	
Thu mua xanh	Chúng tôi ưu tiên mua các nguyên liệu thô thân thiện với môi trường để sản xuất các sản phẩm xuất khẩu	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	Chúng tôi áp dụng cách tiếp cận môi trường trong các quyết định thu mua liên quan tới sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu	
	Chúng tôi ưu tiên hợp tác với các nhà cung ứng thân thiện môi trường từ khi bán sản phẩm cho thị trường nước ngoài	
	Chúng tôi luôn yêu cầu các nhà cung ứng đưa ra các thông số kỹ thuật phù hợp với các đặc tính sinh thái của hàng hóa xuất khẩu	
	Công ty chúng tôi hợp tác với các nhà cung ứng có thể giúp công ty đạt được mục tiêu môi trường hướng tới thị trường nước ngoài	
Sản xuất xanh	Chúng tôi áp dụng cách tiếp cận môi trường nhằm hướng dẫn cho quy trình sản xuất sản phẩm bán ở thị trường nước ngoài	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	Chúng tôi quan tâm tới giảm thiểu tác động môi trường trong suốt quá trình sản xuất sản phẩm bán ở thị trường nước ngoài	
	Chúng tôi sử dụng hệ thống quản trị môi trường trong sản xuất sản phẩm cho thị trường nước ngoài	
	Chúng tôi giảm thiểu một cách hệ thống việc sử dụng các chất không thân thiện môi trường trong quá trình sản xuất	

Nhóm	Thang đo	Nguồn
Marketing xanh	Chúng tôi thiết kế và phát triển sản phẩm cho thị trường nước ngoài thân thiện với môi trường	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	Chúng tôi khuyến khích khách hàng nước ngoài tham gia vào các hoạt động thân thiện môi trường bằng các ưu đãi giá	
	Chúng tôi hợp tác với các kênh phân phối ở thị trường nước ngoài có định hướng bảo vệ môi trường	
	Công ty chúng tôi đảm bảo rằng các hoạt động logistics được sử dụng để bán sản phẩm ở thị trường nước ngoài là thân thiện môi trường	
	Các nỗ lực truyền thông xúc tiến của chúng tôi ở thị trường ngoài cố gắng truyền tải cam kết bảo vệ môi trường	
Quản trị nguồn nhân lực xanh	Chúng tôi giáo dục người lao động liên quan tới hoạt động xuất khẩu các vấn đề môi trường	Leonidou, Fotiadis, et al., (2015)
	Chúng tôi tìm kiếm cơ hội để khen thưởng người lao động thể hiện lập trường thân thiện với môi trường.	
	Chúng tôi trao giải thưởng cho người lao động xuất khẩu vì đã có thành tích môi trường	
	Công ty chúng tôi có hệ thống khen thưởng đặc biệt để ghi nhận thành tích môi trường của người lao động liên quan tới hoạt động xuất khẩu	
	We offer bonus or other forms of financial reward to exporting staff who have achieved their environmental goals Chúng tôi đãi ngộ bằng tiền hoặc các hình thức khen thưởng tài chính khác cho người lao động xuất khẩu vì đạt được mục tiêu môi trường	
	Trách nhiệm về các vấn đề môi trường được giao cho một hoặc nhiều nhân sự chuyên trách liên quan tới hoạt động xuất khẩu	

PHỤ LỤC 4: DANH MỤC CÁC CÂU HỎI PHỎNG VẤN CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU MAY MẶC VIỆT NAM ĐIỂN HÌNH

STT	Nội dung

1	Anh/chị vui lòng cho biết hiện nay doanh nghiệp đang triển khai chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường theo các chiến lược chức năng như thế nào?
2	Doanh nghiệp có đang gặp khó khăn gì khi triển khai các chiến lược môi trường ở cấp chức năng không?
3	Nguyên nhân gì khiến cho việc triển khai các chiến lược môi trường ở cấp chức năng gặp khó khăn?
4	Anh/chị vui lòng cho biết các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng chủ yếu tới triển khai chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp là gì?
5	Các yếu tố môi trường bên ngoài này tác động như thế nào tới doanh nghiệp?
6	Anh/chị vui lòng cho biết các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng chủ yếu tới triển khai chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của doanh nghiệp là gì?
7	Các yếu tố môi trường bên trong này tác động như thế nào tới doanh nghiệp?
8	Anh/chị có ý kiến nào khác không?

PHỤ LỤC 5: DANH MỤC CÁC CÂU HỎI PHỎNG VẤN TIỀN THẨM ĐỊNH BẢNG HỎI

STT	Nội dung

1	Các anh/chị có đồng ý với các thang đo của các biến trong mô hình không?
2	Các anh/chị thấy phát biểu nào không phù hợp ngữ cảnh, sử dụng câu thiếu mạch lạc, không rõ ràng?
3	Các anh/chị thấy phát biểu nào có hai hay nhiều câu trả lời?
4	Theo anh/chị, các phát biểu nào bị trùng lặp?
5	Theo anh/chị, có cần bổ sung thêm các thang đo nào khác để đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu không? Vì sao bổ sung?
6	Các anh/chị có có nhận xét gì về hình thức trình bày của phiếu điều tra không?
7	Anh/chị có ý kiến nào khác không?

PHỤ LỤC 6: PHIẾU ĐIỀU TRA

TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH THÂN THIỆN MÔI TRƯỜNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU DỆT MAY VIỆT NAM

Kính gửi quý anh/chị!

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh. Hiện tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về "Triển khai chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu dệt may Việt Nam". Rất mong sự giúp đỡ của anh/chị để tôi có thể hoàn thành nghiên cứu của mình.

Tôi xin cam đoan rằng mọi câu trả lời và các thông tin mà anh (chị) cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được bảo mật tuyệt đối, được xử lý khuyết danh và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học.

Xin trân trọng cảm ơn!

I.Nội dung câu hỏi điều tra:

Anh /chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của anh/chị với các nhận định dưới đây, trên thang 7 điểm:

1	2	3	4	5	6	7
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Ít nhiều không đồng ý	Không có ý kiến hoặc trung lập	Ít nhiều đồng ý	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
I.	**GOVP**	**Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước (Home Government pressure)**							
1	**GOVP1**	Các quy định môi trường của cơ quan quản lý trong nước có ảnh hưởng lớn tới chiến lược môi trường của doanh nghiệp tôi.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
2	**GOVP2**	Các quy định môi trường chặt chẽ hơn từ cơ quan quản lý trong nước là lí do chính khiến doanh nghiệp tôi ngày càng lo ngại về những tác động tiêu cực của doanh nghiệp lên môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
3	**GOVP3**	Các nỗ lực môi trường của doanh nghiệp tôi có thể giúp định hướng các quy định pháp luật về môi trường của ngành trong tương lai.							

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
4	GOVP4	Ngành dệt may đang phải đối mặt với những quy định pháp luật môi trường trong nước chặt chẽ hơn.							
5	GOVP5	Các quy định môi trường trong nước ảnh hưởng tới sự tăng trưởng của doanh nghiệp tôi.							
II.	**EMP**	**Áp lực từ người lao động (Employee Pressure)**							
6	EMP1	Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức vấn đề môi trường là một yếu tố quan trọng có đóng góp tiềm năng vào sáng tạo các giá trị tổ chức.	1	2	3	4	5	6	7
7	EMP2	Người lao động trong doanh nghiệp tôi nhận thức giải quyết các vấn đề môi trường có thể giúp doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh và các lợi ích kinh tế.	1	2	3	4	5	6	7
8	EMP3	Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng các doanh nghiệp nên có đóng góp vào các vấn đề môi trường.	1	2	3	4	5	6	7
9	EMP4	Người lao động trong doanh nghiệp tôi tin rằng trách nhiệm môi trường là điều quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nên làm.							
III.	**CUSP**	**Áp lực từ khách hàng nước ngoài (Foreign Customer Pressure)**							
10	CUSP1	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài cho rằng bảo vệ môi trường là một vấn đề cực kì quan trọng trong bối cảnh hiện nay.							
11	CUSP2	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài đang gia tăng nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ thân thiện môi trường.							
12	CUSP3	Khách hàng của doanh nghiệp tôi ở thị trường nước ngoài kì vọng doanh nghiệp sẽ ngày càng trở nên thân thiện với môi trường.							

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
VI.	**COMP**	**Áp lực từ đối thủ cạnh tranh (Competitor Pressure)**							
13	**COMP1**	Ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp tôi áp dụng các thực hành quản trị môi trường.							
14	**COMP2**	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi đã đạt được những lợi ích đáng kể từ áp dụng thực hành quản trị môi trường.							
15	**COMP3**	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi được khách hàng đánh giá cao vì áp dụng các thực hành quản trị môi trường.							
16	**COMP4**	Các đối thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp tôi trở nên cạnh tranh hơn nhờ vào áp dụng thực hành quản trị môi trường.							
V.	**RESA**	**Nguồn lực của doanh nghiệp (Resources Availability)**							
17	**RESA1**	Doanh nghiệp tôi có nguồn nhân lực đủ trình độ để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
18	**RESA2**	Doanh nghiệp tôi có nguồn nguyên liệu thân thiện môi trường ổn định và đáng tin cậy để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
19	**RESA3**	Doanh nghiệp tôi có đầy đủ những kiến thức cần thiết và công nghệ phù hợp để áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.							
20	**RESA4**	Doanh nghiệp tôi có các thiết bị sản xuất tiết kiệm yếu tố đầu vào và giảm ô nhiễm để hỗ trợ áp dụng chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
21	**RESA5**	Doanh nghiệp tôi nhận được hỗ trợ từ môi trường bên ngoài thông qua hợp tác với các tổ chức để áp dụng chiến	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
		lược kinh doanh thân thiện môi trường hướng tới thị trường xuất khẩu.							
VI.	**TOMC**	**Cam kết của ban lãnh đạo cấp cao (Top Management Commitment)**							
22	**TOMC1**	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi cam kết bảo vệ môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
23	**TOMC2**	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi hỗ trợ tích cực cho các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
24	**TOMC3**	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi thúc đẩy các nỗ lực bảo vệ môi trường của doanh nghiệp thông qua cam kết của mình.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
25	**TOMC4**	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp tôi đặc biệt quan tâm đến đáp ứng nhu cầu của khách hàng nước ngoài có ý thức bảo vệ môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
26	**TOMC5**	Đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp của tôi định hướng cung cấp các sản phẩm thân thiện với môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
VI.		**Chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường (ESTR)**							
6.1	**MASTR**	***Chiến lược marketing (Marketing Strategy)***							
27	**MASTR1**	Doanh nghiệp tôi thiết kế và phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
28	**MASTR2**	Doanh nghiệp tôi cung cấp các ưu đãi về giá để khuyến khích khách hàng nước ngoài mua sản phẩm thân thiện môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
29	**MASTR3**	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các kênh phân phối tại thị trường nước ngoài có định hướng bảo vệ môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
30	**MASTR4**	Doanh nghiệp tôi đảm bảo rằng các hoạt động hậu cần phục vụ việc bán hàng ra thị trường nước ngoài đều có trách nhiệm với môi trường.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
31	**MASTR5**	Các chương trình xúc tiến thương mại của doanh nghiệp tôi tại thị trường nước ngoài luôn cố gắng truyền tải cam kết bảo vệ môi trường.							
6.2	**RDSTR**	***Chiến lược nghiên cứu và phát triển (Research &Development Strategy)***							
32	**RDSTR1**	Doanh nghiệp tôi đầu tư vào phát triển các sản phẩm và công nghệ sạch hơn cho thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
33	**RDSTR2**	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới bảo vệ môi trường khi phát triển các công nghệ mới cho sản phẩm xuất khẩu.							
34	**RDSTR3**	Doanh nghiệp tôi có các chuyên gia chịu trách nhiệm phát triển sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
35	**RDSTR4**	Doanh nghiệp tôi thường xuyên tìm đến sự hỗ trợ từ các chuyên gia bên ngoài có chuyên môn về các vấn đề sinh thái cho hàng hóa xuất khẩu.							
36	**RDSTR5**	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các tổ chức bên ngoài để phát triển các sản phẩm thân thiện môi trường cho thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
5.3	**PRSTR**	***Chiến lược sản xuất (Production Strategy)***							
37	**PRSTR1**	Doanh nghiệp tôi áp dụng cách tiếp cận thân thiện với môi trường để định hướng cho quy trình sản xuất sản phẩm xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
38	**PRSTR2**	Doanh nghiệp tôi luôn chú ý tới giảm thiểu tác động tiêu cực lên môi trường trong quá trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
39	PRSTR3	Doanh nghiệp tôi áp dụng các hệ thống quản trị môi trường trong quy trình sản xuất sản phẩm hướng tới thị trường xuất khẩu.	1	2	3	4	5	6	7
40	PRSTR4	Doanh nghiệp tôi giảm thiểu một cách có hệ thống các yếu tố đầu vào không thân thiện với môi trường trong quá trình sản xuất							
5.4	**HUSTR**	***Chiến lược nguồn nhân lực (Human Resource Strategy)***							
41	HUSTR1	Doanh nghiệp tôi đào tạo cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu các vấn đề về môi trường.	1	2	3	4	5	6	7
42	HUSTR2	Doanh nghiệp tôi tìm kiếm cơ hội để thưởng cho nhân viên có thái độ bảo vệ môi trường							
43	HUSTR3	Doanh nghiệp tôi thưởng cho người lao động tham gia vào hoạt động xuất khẩu vì đã có phương án giải quyết các vấn đề môi trường.							
44	HUSTR4	Doanh nghiệp tôi có hệ thống khen thưởng đặc biệt để tuyên dương người lao động xuất khẩu có thành tích môi trường.							
45	HUSTR5	Doanh nghiệp tôi thưởng bằng tiền hoặc các hình thức khuyến khích tài chính khác cho người lao động xuất khẩu đạt được các mục tiêu môi trường.							
46	HUSTR6	Trách nhiệm về các vấn đề môi trường được giao rõ ràng cho một hoặc nhiều nhân sự chuyên trách trong hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp tôi.							
5.5	**PUSTR**	**Chiến lược thu mua (Purchasing Strategy)**							
47	PUSTR1	Doanh nghiệp tôi ưu tiên thu mua nguyên liệu đầu vào thân thiện môi trường để sản xuất sản phẩm xuất khẩu.							

STT	Mã	Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý						
48	**PUSTR2**	Doanh nghiệp tôi áp dụng các phương pháp tiếp cận môi trường trong các quyết định thu mua liên quan tới hoạt động xuất khẩu.							
49	**PUSTR3**	Doanh nghiệp tôi ưu tiên hợp tác với các nhà cung ứng thân thiện môi trường khi bán hàng ra thị trường nước ngoài.							
50	**PUSTR4**	Doanh nghiệp tôi luôn yêu cầu các nhà cung cấp các thông số kỹ thuật phù hợp với đặc điểm sinh thái của sản phẩm xuất khẩu.							
51	**PUSTR5**	Doanh nghiệp tôi hợp tác với các nhà cung cấp có thể giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu môi trường của thị trường xuất khẩu.							

II. Thông tin chung về doanh nghiệp:

Anh/chị có thể vui lòng cho biết một số thông tin chung về doanh nghiệp của anh/chị?

2.1 Hiện tại doanh nghiệp của anh/chị có quy mô nhân sự như thế nào?

1. Dưới 10 người
2. Từ 10 người đến dưới 50 người
3. Từ 50 người đến dưới 100 người
4. Từ 100 người đến dưới 150 người
5. Từ 150 người đến dưới 200 người
6. Từ 200 người trở lên

2.2 Doanh thu trong năm 2024 của công ty anh/chị như thế nào?

1. Dưới 3 tỷ VNĐ
2. Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 10 tỷ VNĐ
3. Từ 10 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ
4. Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ
5. Từ 100 tỷ đến dưới 150 tỷ VNĐ
6. Từ 150 tỷ VNĐ đến dưới 200 tỷ VNĐ
7. Từ 200 tỷ VNĐ trở lên

2.3 Tổng nguồn vốn kinh doanh của công ty anh/chị hiện nay như thế nào?

1. Dưới 3 tỷ VNĐ
2. Từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 20 tỷ VNĐ
3. Từ 20 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ
4. Từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ

5. Từ 100 tỷ VNĐ trở lên

2.4 Tính đến thời điểm hiện tại, doanh nghiệp của anh/chị đã hoạt động trên thị trường bao nhiêu năm?

1. Từ 3 đến dưới 5 năm
2. Từ 5 đến dưới 10 năm
3. Từ 10 đến dưới 15 năm
4. Từ 15 đến dưới 20 năm
5. Từ 20 năm trở lên

2.5 Loại hình hoạt động của công ty anh/chị là như thế nào?

1. Doanh nghiệp 100% vốn tư nhân
2. Doanh nghiệp sở hữu từ 50% vốn tư nhân
3. Doanh nghiệp sở hữu từ 50% vốn nhà nước

III. Thông tin về nhà quản trị cấp cao được điều tra:

3.1. Vị trí quản lý cấp cao của nhà quản trị tại doanh nghiệp:

(Trong trường hợp có nhiều chức vụ, ông/bà vui lòng chọn chức danh cao hơn)

1. Chủ tịch hội đồng quản trị
2. Phó chủ tịch hội đồng quản trị
2. Tổng giám đốc
3. Phó tổng giám đốc
4. Giám đốc
5. Phó giám đốc
6. Thành viên hội đồng quản trị (trong trường hợp không nằm trong các chức danh trên)

3.2. Giới tính của nhà quản trị cấp cao:

1. Nam
2. Nữ

3.3. Tuổi của nhà quản trị cấp cao:

1. Dưới 40 tuổi
2. Từ 40 tuổi đến 49 tuổi
3. Từ 50 tuổi đến 61 tuổi
4. Từ 62 tuổi trở lên

3.4. Trình độ học vấn của nhà quản trị cấp cao:

1. Trung học phổ thông
2. Trung cấp/ cao đẳng
3. Đại học
4. Sau đại học

3.5. Thời gian công tác với vai trò là nhà quản trị cấp cao tại doanh nghiệp:

1. Dưới 5 năm
2. Từ 5 năm đến dưới 10 năm
3. Từ 10 năm trở lên

Trân trọng cảm ơn Anh/chị đã tham gia khảo sát!

PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH SAI LỆCH DO PHƯƠNG PHÁP (CMV- COMMON METHOD VARIANCE)

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21.463	42.083	42.083	21.463	42.083	42.083
2	3.144	6.165	48.249			
3	2.596	5.091	53.339			
4	2.159	4.234	57.573			
5	2.012	3.944	61.517			
6	1.604	3.146	64.663			
7	1.552	3.042	67.705			
8	1.282	2.514	70.219			
9	1.117	2.189	72.408			
10	1.052	2.063	74.471			
11	.848	1.663	76.133			
12	.690	1.354	77.487			
13	.632	1.239	78.726			
14	.592	1.161	79.887			
15	.575	1.128	81.015			
16	.563	1.103	82.118			
17	.526	1.032	83.150			
18	.486	.952	84.102			
19	.464	.910	85.012			
20	.440	.862	85.874			
21	.427	.837	86.711			
22	.397	.779	87.490			
23	.380	.745	88.235			
24	.366	.717	88.952			
25	.352	.691	89.643			
26	.348	.682	90.325			
27	.338	.663	90.988			
28	.317	.621	91.609			
29	.301	.591	92.200			
30	.299	.586	92.786			
31	.273	.536	93.322			
32	.266	.522	93.844			
33	.252	.495	94.339			
34	.242	.474	94.812			
35	.232	.455	95.267			
36	.223	.437	95.704			
37	.214	.419	96.123			
38	.210	.411	96.534			
39	.195	.383	96.917			
40	.180	.352	97.270			
41	.167	.327	97.596			
42	.163	.319	97.915			
43	.155	.304	98.219			
44	.149	.293	98.512			
45	.136	.267	98.779			
46	.133	.260	99.039			
47	.119	.233	99.273			
48	.117	.229	99.502			
49	.100	.196	99.697			
50	.086	.168	99.865			
51	.069	.135	100.000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

PHỤ LỤC 8: KẾT QUẢ THỐNG KÊ MÔ TẢ

Bảng 1: Thống kê tần suất theo Quy mô nhân sự

QUYMO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 10 người	16	6.8	6.8	6.8
	từ 10 đến dưới 50 người	19	8.1	8.1	14.8
	từ 50 đến dưới 100 người	43	18.2	18.2	33.1
	từ 100 đến dưới 150 người	35	14.8	14.8	47.9
	từ 150 đến dưới 200 người	31	13.1	13.1	61.0
	từ 200 người trở lên	92	39.0	39.0	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 2: Thống kê tần suất theo Doanh thu năm 2024

DOANHTHU					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 3 tỷ VNĐ	7	3.0	3.0	3.0
	từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 10 tỷ VNĐ	28	11.9	11.9	14.8
	từ 10 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	26	11.0	11.0	25.8
	từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	31	13.1	13.1	39.0
	từ 100 tỷ VNĐ đến dưới 150 tỷ VNĐ	31	13.1	13.1	52.1
	từ 150 tỷ VNĐ đến dưới 200 tỷ VNĐ	40	16.9	16.9	69.1
	từ 200 tỷ VNĐ trở lên	73	30.9	30.9	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 3: Thống kê tần suất theo Nguồn vốn năm 2024

NGUONVON					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 3 tỷ VNĐ	19	8.1	8.1	8.1
	từ 3 tỷ VNĐ đến dưới 20 tỷ VNĐ	23	9.7	9.7	17.8
	từ 20 tỷ VNĐ đến dưới 50 tỷ VNĐ	40	16.9	16.9	34.7
	từ 50 tỷ VNĐ đến dưới 100 tỷ VNĐ	43	18.2	18.2	53.0
	từ 100 tỷ VNĐ trở lên	111	47.0	47.0	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 4: Thống kê tần suất theo thời gian hoạt động của doanh nghiệp

THOIGIANHOATDONG					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 5 năm	16	6.8	6.8	6.8
	từ 5 đến dưới 10 năm	19	8.1	8.1	14.8
	từ 10 đến dưới 15 năm	50	21.2	21.2	36.0
	từ 15 năm đến dưới 20 năm	54	22.9	22.9	58.9
	từ 20 năm trở lên	97	41.1	41.1	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 5: Thống kê tần suất theo loại hình doanh nghiệp

LOAIHINH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	doanh nghiệp 100% vốn tư nhân	172	72.9	72.9	72.9
	doanh nghiệp từ 50% đến 100% vốn tư nhân	34	14.4	14.4	87.3
	doanh nghiệp từ 50% đến 100% vốn nhà nước	30	12.7	12.7	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 6: Thống kê tần suất theo tuổi nhà quản trị cấp cao

TUOI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 40 tuổi	43	18.2	18.2	18.2
	từ 40 tuổi đến 49 tuổi	82	34.7	34.7	53.0
	từ 50 tuổi đến 61 tuổi	111	47.0	47.0	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 7: Thống kê tần suất theo giới tính nhà quản trị cấp cao

GIOITINH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nam	158	66.9	66.9	66.9
	nữ	78	33.1	33.1	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 8: Thống kê tần suất theo vị trí của nhà quản trị cấp cao

VITRI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	chủ tịch hội đồng quản trị	12	5.1	5.1	5.1
	phó chủ tịch hội đồng quản trị	9	3.8	3.8	8.9
	tổng giám đốc	26	11.0	11.0	19.9
	phó tổng giám đốc	40	16.9	16.9	36.9
	giám đốc	62	26.3	26.3	63.1
	phó giám đốc	68	28.8	28.8	91.9
	thành viên hội đồng quản trị	19	8.1	8.1	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 9: Thống kê tần suất theo học vấn của nhà quản trị cấp cao

HOCVAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	trung cấp/cao đẳng	31	13.1	13.1	13.1
	đại học	125	53.0	53.0	66.1
	sau đại học	80	33.9	33.9	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 10: Thống kê tần suất theo thời gian công tác với vai trò là nhà quản trị cấp cao tại doanh nghiệp

THOIGIANCONGTAC					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dưới 5 năm	26	11.0	11.0	11.0
	từ 5 đến dưới 10 năm	61	25.8	25.8	36.9
	từ 10 năm trở lên	149	63.1	63.1	100.0
	Total	236	100.0	100.0	

Bảng 11: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Áp lực từ cơ quan quản lý trong nước (GOVP)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
GOVP1	236	1	7	4.94	.099	1.520
GOVP2	236	1	7	4.66	.100	1.531
GOVP3	236	1	7	4.59	.100	1.531
GOVP4	236	2	7	4.85	.099	1.525
GOVP5	236	1	7	4.75	.100	1.538
Valid N (listwise)	236					

Bảng 12: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Áp lực từ người lao động (EMP)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
EMP1	236	1	5	2.90	.058	.891
EMP2	236	1	5	2.48	.074	1.132
EMP3	236	1	6	2.59	.074	1.143
EMP4	236	1	5	2.30	.065	.993
Valid N (listwise)	236					

Bảng 13: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Áp lực từ khách hàng nước ngoài (CUSP)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
CUSP1	236	2	7	5.53	.087	1.335
CUSP2	236	2	7	5.75	.081	1.244
CUSP3	236	1	7	5.31	.088	1.351
Valid N (listwise)	236					

Bảng 14: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Áp lực từ đối thủ cạnh tranh (CUSP)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
COMP1	236	1	7	5.34	.089	1.367
COMP2	236	1	7	5.84	.079	1.220
COMP3	236	1	7	5.44	.097	1.485
COMP4	236	2	7	5.60	.084	1.289
Valid N (listwise)	236					

Bảng 15: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Nguồn lực tổ chức (RESA)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
RESA1	236	1	7	3.94	.071	1.098
RESA2	236	1	7	3.65	.075	1.155
RESA3	236	1	7	3.85	.076	1.171
RESA4	236	1	7	3.54	.084	1.296
RESA5	236	1	7	3.75	.066	1.019
Valid N (listwise)	236					

Bảng 16: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Cam kết nhà quản trị cấp cao (TOMC)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
TOMC1	236	2	7	5.65	.082	1.257
TOMC2	236	1	7	5.45	.094	1.442
TOMC3	236	2	7	5.78	.082	1.259
TOMC4	236	1	7	5.36	.100	1.534
TOMC5	236	2	7	5.56	.086	1.318
Valid N (listwise)	236					

Bảng 17: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm xanh (RDSTR)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
RDSTR1	236	1	6	2.74	.079	1.212
RDSTR2	236	1	5	2.88	.063	.965
RDSTR3	236	1	6	2.61	.077	1.182
RDSTR4	236	1	5	2.27	.068	1.048
RDSTR5	236	1	5	2.35	.067	1.022
Valid N (listwise)	236					

Bảng 18: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Chiến lược thu mua xanh (PUSTR)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
PUSTR1	236	1	7	3.95	.109	1.675
PUSTR2	236	1	7	3.62	.111	1.708
PUSTR3	236	1	7	3.87	.115	1.761
PUSTR4	236	1	7	3.59	.107	1.644
PUSTR5	236	1	7	3.78	.117	1.801
Valid N (listwise)	236					

Bảng 19: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Chiến lược sản xuất xanh (PRSTR)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
PRSTR1	236	1	7	3.61	.082	1.261
PRSTR2	236	1	7	3.76	.083	1.274
PRSTR3	236	1	7	3.95	.072	1.106
PRSTR4	236	1	7	3.76	.068	1.042
Valid N (listwise)	236					

Bảng 20: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Chiến lược marketing xanh (PRSTR)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
MASTR1	236	1	6	2.98	.068	1.037
MASTR2	236	1	6	2.60	.075	1.154
MASTR3	236	1	6	2.69	.080	1.232
MASTR4	236	1	6	2.54	.077	1.175
MASTR5	236	1	6	2.87	.060	.928
Valid N (listwise)	236					

Bảng 21: Kết quả thống kê mô tả Biến quan sát Chiến lược quản trị nhân lực xanh (HUSTR)

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
HUSTR1	236	1	6	2.99	.066	1.008
HUSTR2	236	1	6	2.58	.076	1.162
HUSTR3	236	1	5	2.80	.062	.946
HUSTR4	236	1	5	2.90	.058	.884
HUSTR5	236	1	6	2.73	.076	1.175
HUSTR6	236	1	6	2.48	.076	1.172
Valid N (listwise)	236					