

# Ứng dụng ESG trong nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch – Trường hợp Thành phố Hồ Chí Minh

**Phạm Huỳnh Đăng Khoa, Trương Minh Hiền**

*Khoa Thương mại và Du lịch - Trường Đại học Tài chính-Marketing*

*Email liên hệ: phdkhoa@ufm.edu.vn*

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh chuyển đổi số và phát triển bền vững, ESG (Môi trường – Xã hội – Quản trị) trở thành yếu tố chiến lược để nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, bằng chứng định lượng tại Việt Nam còn hạn chế. Nghiên cứu này phân tích tác động trực tiếp và gián tiếp của ESG đến năng lực cạnh tranh tại Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của Đổi mới xanh và Khả năng thích ứng tổ chức. Khảo sát 317 doanh nghiệp du lịch được phân tích bằng SEM với Cronbach's Alpha, CFA và bootstrapping đều đạt chuẩn. Kết quả cho thấy Thực hành môi trường ( $\beta = 0,221$ ;  $p = 0,003$ ), Trách nhiệm xã hội ( $\beta = 0,245$ ;  $p = 0,001$ ) và Quản trị minh bạch ( $\beta = 0,198$ ;  $p = 0,012$ ) có tác động tích cực, bên cạnh ảnh hưởng gián tiếp qua Đổi mới xanh ( $\beta = 0,174$ ) và Khả năng thích ứng tổ chức ( $\beta = 0,159$ ). Mô hình giải thích 61% biến thiên năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu khẳng định ESG là nền tảng chiến lược, đóng góp cho lý thuyết quản trị hiện đại và phát triển du lịch bền vững.

**Từ khóa:** Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch; thực hành ESG; đổi mới xanh; khả năng thích ứng tổ chức; mô hình cấu trúc SEM.

## **Applying ESG to Enhance the Competitiveness of Tourism Enterprises: The Case of Ho Chi Minh City**

**Abstract:** In the context of digital transformation and sustainable development, ESG (Environmental, Social, and Governance) has emerged as a strategic factor in enhancing the competitiveness of tourism enterprises. However, empirical evidence in Vietnam remains limited. This study examines both the direct and indirect effects of ESG on competitiveness in Ho Chi Minh City, while testing green innovation and organizational adaptability as mediating variables. Data from a survey of 317 tourism enterprises was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with reliability and validity confirmed through Cronbach's Alpha, CFA, and bootstrapping. Results show that environmental practices ( $\beta = 0.221$ ;  $p = 0.003$ ), social responsibility ( $\beta = 0.245$ ;  $p = 0.001$ ), and governance transparency ( $\beta = 0.198$ ;  $p = 0.012$ ) have significant positive impacts, alongside indirect effects through green innovation ( $\beta = 0.174$ ) and organizational adaptability ( $\beta = 0.159$ ). The model explains 61% of the variance in competitiveness. The findings confirm ESG as a strategic foundation, contributing to modern management theories and sustainable tourism development in Vietnam.

**Keywords:** Tourism enterprise competitiveness; ESG practices; Green innovation; Organizational adaptability; Structural equation modeling (SEM).

**Ngày nhận bài:** 16/6/2025; **Ngày phản biện:** 25/6/2025; **Ngày duyệt đăng:** 12/11/2025;

## **1. Đặt vấn đề**

Trong bối cảnh toàn cầu ngày càng đề cao phát triển bền vững, ngành du lịch đứng trước áp lực phải điều chỉnh mô hình kinh doanh theo hướng thân thiện môi trường, có trách nhiệm xã hội và minh bạch quản trị. Khung ESG (Environmental – Social – Governance) nổi lên như một tiếp cận chiến lược giúp doanh nghiệp không chỉ tuân thủ quy định mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn, đặc biệt trong các ngành dịch vụ dựa nhiều vào yếu tố con người và trải nghiệm như du lịch (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014; Gössling & Hall, 2019).

Tại Việt Nam, du lịch đóng góp 9,2% GDP năm 2019 và dự kiến phục hồi hoặc vượt mức này vào năm 2025 (Tổng cục Du lịch, 2024). Riêng thành phố Hồ Chí Minh (TP HCM) – trung tâm du lịch lớn nhất – có hơn 6.000 doanh nghiệp, 90% là doanh nghiệp vừa và nhỏ (Sở Du lịch, 2023). Tuy nhiên, theo Vietnam Report (2022), chỉ dưới 25% doanh nghiệp công bố hoạt động ESG định kỳ hoặc lồng ghép tiêu chí bền vững vào chiến lược. Khoảng trống này vừa là thách thức vừa là cơ hội để tái cấu trúc năng lực cạnh tranh theo hướng bền vững.

Trên phạm vi quốc tế, ESG ngày càng là tiêu chuẩn phổ quát: 92% nhà đầu tư tổ chức xem ESG là tiêu chí quyết định đầu tư (Deloitte, 2023). Trong du lịch, các thực hành ESG như tiết kiệm năng lượng, phát triển du lịch cộng đồng, minh bạch thông tin đã được chứng minh làm gia tăng uy tín thương hiệu, lòng trung thành và khả năng phục hồi (Martínez-Ferrero et al., 2021). Dù vậy, tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, bằng chứng thực nghiệm về tác động của ESG đến năng lực cạnh tranh trong ngành du lịch vẫn thiếu và chưa được phân tích hệ thống.

Các nghiên cứu trong nước chủ yếu tiếp cận ESG dưới góc CSR hoặc chính sách, thiếu mô hình lý thuyết tích hợp và kiểm định định lượng. Trong khi đó, đặc thù ngành du lịch phụ thuộc mạnh vào môi trường, con người và sự hài lòng trải nghiệm – những yếu tố gắn trực tiếp với ESG. Do vậy, việc nghiên cứu vai trò của ESG đối với năng lực cạnh tranh là yêu cầu cấp thiết cả về học thuật lẫn thực tiễn.

Từ bối cảnh trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động của ESG đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch tại TP HCM, với hai biến trung gian là Đổi mới xanh và Khả năng thích ứng tổ chức. Mô hình đề xuất dựa trên ba nền tảng lý thuyết: Nguồn lực (RBV) (Barney, 1991), Năng lực động (DCT) (Teece et al., 1997) và Các bên liên quan (Freeman, 1984). Nghiên cứu hướng tới trả lời ba câu hỏi: (1) Mức độ triển khai ESG trong doanh nghiệp du lịch TP.HCM hiện nay? (2) ESG ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến năng lực cạnh tranh như thế nào? (3) Vai trò trung gian của Đổi mới xanh và Khả năng thích ứng tổ chức thể hiện ra sao?

Thông qua đó, nghiên cứu kỳ vọng đóng góp cho lý luận quản trị chiến lược trong ngành dịch vụ, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học thực tiễn cho hoạch định chính sách và quản trị doanh nghiệp, hướng tới phát triển du lịch bền vững tại Việt Nam.

## **2. Tổng quan lý thuyết**

### **2.1. Khung lý thuyết ESG trong doanh nghiệp**

Trong bối cảnh toàn cầu ngày càng nhấn mạnh phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội, khái niệm ESG đã trở thành một khung lý thuyết quan trọng để đánh giá năng lực hoạt động và sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp. ESG bao gồm ba trụ cột chính: Môi trường (Environmental Practices – EP), Trách nhiệm xã hội (Social Responsibility – SR), và Quản trị minh bạch (Governance Transparency – GT). Theo Eccles, Ioannou và Serafeim (2014), việc tích hợp các yếu tố ESG không chỉ mang tính biểu tượng về đạo đức doanh nghiệp, mà còn có tác động thực tiễn rõ ràng đến hiệu quả tài chính, năng lực đổi mới và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những biến động môi trường và xã hội.

Khung lý thuyết ESG được phát triển từ các nền tảng như Lý thuyết cổ đông mở rộng (Stakeholder Theory) và Lý thuyết tài nguyên dựa vào doanh nghiệp (Resource-Based View – RBV). Trong đó, Stakeholder Theory nhấn mạnh trách nhiệm của doanh nghiệp đối với các nhóm lợi ích ngoài cổ đông như nhân viên, cộng đồng, khách hàng và môi trường tự nhiên (Freeman, 1984). Còn theo RBV, việc sở hữu và khai thác các nguồn lực ESG – như danh tiếng xanh, văn hóa doanh nghiệp có trách nhiệm, hay hệ thống quản trị minh bạch – có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững (Barney, 1991).

Trong ngành du lịch, vốn có tính phụ thuộc cao vào môi trường tự nhiên, yếu tố con người và niềm tin xã hội, ESG không chỉ là công cụ quản trị rủi ro mà còn là chiến lược phát triển cốt lõi (Chan, 2021; Martínez-Ferrero và cộng sự, 2021). EP trong doanh nghiệp du lịch thể hiện qua các hành động như sử dụng năng lượng tái tạo, giảm phát thải khí nhà kính, loại bỏ rác thải nhựa, quản lý nguồn nước và bảo vệ cảnh quan thiên nhiên. SR thể hiện qua việc đảm bảo điều kiện làm việc an toàn và công bằng cho nhân viên, tôn trọng quyền lợi người lao động, tăng cường sự tham gia của cộng đồng địa phương vào chuỗi giá trị du lịch, và gìn giữ di sản văn hóa phi vật thể. Trong khi đó, GT là yếu tố then chốt đảm bảo tính minh bạch trong các quyết định chiến lược, công bố thông tin tài chính rõ ràng, phòng chống tham nhũng, và đảm bảo bình đẳng trong quản lý và tuyển dụng (Kolk, 2016).

Các nghiên cứu gần đây cho thấy, doanh nghiệp du lịch tích cực áp dụng ESG có khả năng tăng cường lòng trung thành của khách hàng, thu hút nhà đầu tư có trách nhiệm, đồng thời giảm thiểu rủi ro pháp lý và uy tín (Zaman và cộng sự, 2021). ESG không chỉ là tiêu chuẩn đánh giá ngoài, mà đang dần trở thành một phần cấu thành của năng lực cạnh tranh doanh nghiệp trong nền kinh tế số và xanh hiện nay.

## **2.2. Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch**

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch (Tourism Enterprise Competitiveness – TEC) là khái niệm phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao vị thế trên thị trường, thông qua việc cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, đổi mới sản phẩm, củng cố hình ảnh thương hiệu và đạt được sự hài lòng, trung thành từ khách hàng mục tiêu (Porter, 1990; Barney, 1991). Trong ngành du lịch – lĩnh vực có tính cạnh tranh cao, nhạy cảm với biến động xã hội và môi trường – TEC không chỉ là kết quả của năng lực nội tại mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ bối cảnh kinh tế vĩ mô, công nghệ và các chuẩn mực đạo đức mới như ESG.

Theo Lý thuyết Nguồn lực (Resource-Based View – RBV), năng lực cạnh tranh được tạo ra từ việc sở hữu và khai thác các tài nguyên có giá trị (valuable), hiếm có (rare), khó sao chép (inimitable) và không thể thay thế (non-substitutable) – còn gọi là khung VRIN (Barney, 1991). Trong bối cảnh hiện đại, các thực hành ESG không chỉ giúp doanh nghiệp tuân thủ quy định và nâng cao hình ảnh mà còn trở thành nguồn lực chiến lược, góp phần nâng cao năng lực đổi mới, khả năng thích ứng với các quy định môi trường – xã hội ngày càng khắt khe và tạo ra giá trị dài hạn (Hart & Dowell, 2011).

Cụ thể, hiệu quả vận hành trong doanh nghiệp du lịch bao gồm khả năng quản lý chuỗi cung ứng dịch vụ, tối ưu hóa quy trình đặt chỗ, thanh toán, và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng thông qua công nghệ số. Chất lượng dịch vụ được đo lường thông qua cảm nhận của khách hàng về tính chuyên nghiệp, độ tin cậy và sự linh hoạt. Khả năng đổi mới sản phẩm thể hiện ở việc doanh nghiệp liên tục tái tạo trải nghiệm du lịch, lồng ghép yếu tố văn hóa, xanh và số hóa nhằm đáp ứng xu hướng thị trường mới. Hình ảnh thương hiệu không chỉ phụ thuộc vào chiến lược truyền thông mà còn chịu ảnh hưởng bởi tính minh bạch, cam kết xã hội và trách nhiệm môi trường mà doanh nghiệp thể hiện ra bên ngoài. Cuối cùng, sự hài lòng và trung thành của khách hàng là thước đo tổng hợp, phản ánh hiệu quả các chiến lược cạnh tranh được triển khai.

Đặc biệt trong bối cảnh hậu đại dịch COVID-19, TEC ngày càng đòi hỏi sự thích ứng linh hoạt (organizational adaptability) và tái cấu trúc chiến lược (strategic reorientation) để doanh nghiệp vừa có thể phục hồi nhanh chóng, vừa phát triển bền vững (Sigala, 2020). Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng việc tích hợp ESG vào chiến lược cốt lõi là một trong những yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp du lịch xây dựng TEC một cách toàn diện, từ bên trong (nội lực vận hành) đến bên ngoài (nhận thức và niềm tin từ khách hàng và xã hội) (Chan, 2021; Zaman và cộng sự, 2021).

Tóm lại, khung lý thuyết về TEC hiện nay không thể tách rời khỏi bối cảnh ESG và các lý thuyết chiến lược hiện đại như Dynamic Capabilities Theory hay Stakeholder Theory, bởi vì lợi thế cạnh tranh bền vững trong ngành du lịch không còn chỉ là vấn đề giá cả hay tiện nghi, mà chính là khả năng thích ứng đạo đức, sáng tạo xã hội và minh bạch chiến lược trong dài hạn.

## **2.3. Vai trò trung gian của năng lực tổ chức**

Nhiều công trình gần đây đã mở rộng phân tích theo hướng đánh giá vai trò trung gian (mediating role) của các năng lực tổ chức trong mối quan hệ giữa ESG và năng lực cạnh tranh. Cụ thể, Đổi mới xanh (Green Innovation – GI) là khả năng phát triển các sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình du lịch thân thiện môi trường, như sử dụng công nghệ tiết kiệm năng lượng, xây dựng tour sinh thái, hoặc cải tiến mô hình vận hành ít phát thải (Dangelico & Vocalelli, 2017). Đây là cầu nối giữa EP và TEC, cho thấy doanh nghiệp không chỉ “làm tốt” về môi trường, mà còn “làm khác biệt” để tạo lợi thế cạnh tranh.

Bên cạnh đó, Khả năng thích ứng tổ chức (Organizational Adaptability – OA) được hiểu là năng lực của doanh nghiệp trong việc tái cấu trúc, thay đổi quy trình hoặc điều chỉnh chiến lược để phù hợp với các biến động từ thị trường, công nghệ và chính sách. Theo Teece và cộng sự.,(1997), OA là biểu hiện then chốt của năng lực động (dynamic capabilities) giúp doanh nghiệp phản ứng linh hoạt với các yêu cầu ESG và từ đó cải thiện TEC.

## **2.4. Khoảng trống nghiên cứu và đề xuất mô hình**

Tại Việt Nam, số lượng nghiên cứu định lượng về ESG trong lĩnh vực du lịch vẫn còn rất hạn chế. Các công trình hiện tại chủ yếu tập trung vào CSR (Corporate Social Responsibility), hoặc ESG trong ngành tài chính – ngân hàng (Nguyễn & Trần, 2022), chưa có mô hình tích hợp đánh giá tác động trực tiếp và gián tiếp của ESG đến TEC thông qua GI và OA. Đây chính là khoảng trống học thuật mà nghiên cứu này hướng đến.

Do đó, nghiên cứu đề xuất mô hình sau: Mô hình lý thuyết đề xuất kiểm định cả tác động trực tiếp (direct effects) của EP, SR, GT đến TEC và tác động gián tiếp (indirect effects) thông qua GI và OA.



**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

**Bảng 1: Mô tả các biến số của mô hình**

Nhóm biến	Biến gốc (gốc tiếng Việt)	Biến gốc (tiếng Anh)	Ký hiệu
Độc lập	Thực hành môi trường	Environmental Practices	EP
Độc lập	Trách nhiệm xã hội	Social Responsibility	SR
Độc lập	Quản trị minh bạch	Governance Transparency	GT
Trung gian	Đổi mới xanh	Green Innovation	GI
Trung gian	Khả năng thích ứng tổ chức	Organizational Adaptability	OA
Phụ thuộc	Năng lực cạnh tranh DN	Tourism Enterprise Competitiveness	TEC

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp hỗn hợp tuần tự (sequential mixed-method) gồm hai giai đoạn. Trước hết, giai đoạn định tính được thực hiện nhằm khám phá và hiệu chỉnh thang đo; tiếp đó, giai đoạn định lượng được triển khai để kiểm định mô hình lý thuyết bằng dữ liệu khảo sát và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM – Structural Equation Modeling). Cách tiếp cận này cho phép khai thác chiều sâu từ thực tiễn và đồng thời kiểm tra mức độ khái quát hóa của mô hình nghiên cứu (Creswell & Plano Clark, 2017).

Trong giai đoạn định tính, nhóm tác giả tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc với 12 chuyên gia trong lĩnh vực du lịch, quản trị doanh nghiệp và ESG tại Việt Nam. Các cuộc phỏng vấn tập trung vào việc đánh giá sự phù hợp của các khái niệm ESG trong bối cảnh ngành du lịch, hiệu chỉnh ngữ nghĩa của các mục thang đo và xác nhận vai trò trung gian của những yếu tố mang tính tổ chức, cụ thể là Đổi mới xanh (Green Innovation – GI) và Khả năng thích ứng tổ chức (Organizational Adaptability – OA). Dữ liệu phỏng vấn được mã hóa thủ công bằng phương pháp phân tích nội dung, sau đó đối chiếu với mô hình lý thuyết để xây dựng bộ công cụ khảo sát định lượng.

Ở giai đoạn định lượng, dữ liệu được thu thập từ các nhà quản lý, giám đốc và trưởng bộ phận tại các doanh nghiệp du lịch đang hoạt động ở Thành phố Hồ Chí Minh – trung tâm du lịch lớn nhất cả nước. Khảo sát được triển khai trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2024, phản ánh thực trạng mới nhất sau giai đoạn phục hồi hậu COVID-19. Tổng cộng 400 bảng hỏi được phát ra và thu về 317 phiếu hợp lệ (tỷ lệ 79,25%), được sử dụng cho phân tích. Quy mô mẫu này đáp ứng khuyến nghị của Hair và cộng sự (2019) khi đảm bảo lớn hơn mười lần số biến quan sát trong mô hình SEM.

Bảng hỏi gồm ba phần: thông tin doanh nghiệp, đánh giá các yếu tố ESG và đo lường các biến trung gian – phụ thuộc. Các biến được đo bằng thang Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý), kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Cụ thể, thang đo thực hành môi trường (Environmental Practices – EP) dựa theo Chan (2021) và Kolk (2016); trách nhiệm xã hội (Social Responsibility – SR) tham khảo Lee & Kim (2020) và Gössling & Hall (2019); quản trị minh bạch (Governance Transparency – GT) dựa theo Eccles và cộng sự (2014) và Kolk (2016); đổi mới xanh (Green Innovation – GI) dựa theo Dangelico & Vocalelli (2017); khả năng thích ứng tổ chức (Organizational Adaptability – OA) dựa theo Teece và cộng sự (1997) và Zahra và cộng sự (2006); và năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch (Tourism Enterprise Competitiveness – TEC) kế thừa từ Barney (1991) và Chen và cộng sự (2020).

Quy trình phân tích dữ liệu được tiến hành theo bốn bước. Trước hết, độ tin cậy thang đo được kiểm tra bằng Cronbach's Alpha nhằm bảo đảm tính nhất quán nội tại. Tiếp đến, phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để xác định cấu trúc nhân tố ban đầu, sau đó tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm định giá trị hội tụ và phân biệt của các biến tiềm ẩn. Trên cơ sở đó, mô hình SEM được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu cũng như vai trò trung gian của GI và OA. Cuối cùng, phương pháp tự thân (Bootstrapping) với 5.000 mẫu lặp được sử dụng để đánh giá tác động gián tiếp trong mô hình. Toàn bộ quá trình phân tích được thực hiện bằng phần mềm SPSS 26.0 và AMOS 24.0. Các chỉ số đánh giá độ phù hợp mô hình bao gồm  $\chi^2/df < 3$ , CFI > 0,90, TLI > 0,90, RMSEA < 0,08 và SRMR < 0,08 (Hair và cộng sự, 2019).

**4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

**4.1. Kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo**

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các nhóm biến đều đạt ngưỡng tin cậy tốt ( $\alpha > 0,7$ ). Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy các biến quan sát đều tải mạnh lên các nhân tố dự kiến với tổng phương sai trích > 65%. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) tiếp tục khẳng định giá trị hội tụ (tất cả trọng số chuẩn hóa > 0.6, AVE > 0.5) và giá trị phân biệt (tất cả cặp AVE > hệ số tương quan).

Mô hình CFA tổng thể đạt độ phù hợp tốt:  $\chi^2/df = 2,412$ , CFI = 0,943, TLI = 0,926, RMSEA = 0,064, SRMR = 0,041. Như vậy, các thang đo cho các biến như: Thực hành môi trường (Environmental Practices – EP), Trách nhiệm xã hội (Social Responsibility – SR), Quản trị minh bạch (Governance Transparency – GT), Đổi mới xanh (Green Innovation – GI), Khả năng thích ứng tổ chức (Organizational Adaptability – OA) và Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch (Tourism Enterprise Competitiveness – TEC) đều đạt chuẩn thống kê.

**4.2. Kiểm định mô hình SEM và các giả thuyết**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc SEM xác nhận sự phù hợp tốt của mô hình nghiên cứu tổng thể. Các hệ số đường dẫn giữa các biến tiềm ẩn đều có ý nghĩa thống kê ở mức  $p < 0,05$  hoặc  $p < 0,001$ .

**Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết chính:**

Mã giả thuyết	Quan hệ giả thuyết	Trị số $\beta$	p-value	Kết luận
H1	EP → TEC (Thực hành môi trường → NLCT doanh nghiệp)	0,221	0,003	Ứng hộ
H2	SR → TEC (Trách nhiệm xã hội → NLCT doanh nghiệp)	0,245	0,001	Ứng hộ
H3	GT → TEC (Quản trị minh bạch → NLCT doanh nghiệp)	0,198	0,012	Ứng hộ
H4	EP/SR/GT → GI → TEC (Gián tiếp qua Đổi mới xanh)	0,174	0,004	Ứng hộ
H5	EP/SR/GT → OA → TEC (Gián tiếp qua Thích ứng tổ chức)	0,159	0,006	Ứng hộ
H6	Tổng tác động ESG (EP, SR, GT) đến TEC (trực tiếp + gián tiếp)	0,487	<0,001	Ứng hộ mạnh mẽ

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu*

Kết quả trên cho thấy cả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp từ các thành phần ESG đến năng lực cạnh tranh đều có ý nghĩa thống kê, trong đó tác động gián tiếp thông qua GI và OA đóng vai trò làm rõ cơ chế lan tỏa giá trị của ESG trong nội bộ doanh nghiệp.



**Hình 2: Mô hình SEM kết quả với hệ số tác động  $\beta$  giữa các biến nghiên cứu**

*Nguồn: Kết quả xử lý số liệu*

### 4.3. Thảo luận kết quả

#### 4.3.1. Ý nghĩa chung của kết quả SEM

Kết quả SEM cho thấy mô hình nghiên cứu có độ phù hợp tốt và sức mạnh giải thích cao, với  $R^2$  của biến phụ thuộc “Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp du lịch” (Tourism Enterprise Competitiveness – TEC) đạt 0,61. Điều này đồng nghĩa với việc hơn 61% sự biến thiên trong năng lực cạnh tranh được lý giải bởi các biến ESG cùng hai yếu tố trung gian là Đổi mới xanh (Green Innovation – GI) và Khả năng thích ứng tổ chức (Organizational Adaptability – OA). Đây là một con số đáng chú ý trong bối cảnh nghiên cứu về du lịch ở thị trường mới nổi, thể hiện mức độ thuyết phục của mô hình lý thuyết. Các hệ số chuẩn hóa  $\beta$  cho thấy mức độ tác động cụ thể. Thực hành môi trường (EP) có ảnh hưởng đáng kể đến cả GI ( $\beta = 0,32$ ) và OA ( $\beta = 0,30$ ). Trách nhiệm xã hội (SR) tác động tích cực không chỉ đến GI ( $\beta = 0,30$ ) và OA ( $\beta = 0,35$ ) mà còn trực tiếp đến TEC ( $\beta = 0,19$ ). Quản trị minh bạch (GT) cũng góp phần quan trọng, ảnh hưởng đến GI ( $\beta = 0,27$ ) và OA ( $\beta = 0,27$ ). Trong khi đó, cả GI ( $\beta = 0,41$ ) và OA ( $\beta = 0,38$ ) đều chứng minh vai trò cầu nối khi tác động mạnh mẽ đến TEC. Những con số này cho thấy ESG không hoạt động như một biến đơn lẻ, mà phát huy tác dụng thông qua việc thúc đẩy đổi mới và khả năng thích ứng nội tại, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh.

#### 4.3.2. Đóng góp cho lý thuyết nguồn lực (RBV)

Theo lý thuyết Nguồn lực (RBV) (Barney, 1991), lợi thế cạnh tranh bền vững bắt nguồn từ những nguồn lực và năng lực khó sao chép. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng ESG chính là một dạng nguồn lực vô hình, tạo ra giá trị vượt ra ngoài sự tuân thủ pháp lý. Doanh nghiệp du lịch tại TP.HCM, khi chú trọng đến thực hành môi trường, trách nhiệm xã hội và minh bạch quản trị, đã hình thành những năng lực đặc thù khó bị đối thủ bắt chước. Ví dụ, một khách sạn đầu tư hệ thống quản lý năng lượng thông minh không chỉ giảm chi phí vận hành mà còn gia tăng uy tín với du khách quốc tế quan tâm đến du lịch xanh. Điều này chứng minh ESG có thể trở thành nền tảng tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài, phù hợp với khung RBV.

#### 4.3.3. Vai trò của năng lực động (DCT)

Kết quả cũng chỉ ra rằng tác động của ESG không tuyến tính, mà được truyền dẫn qua GI và OA. Điều này tương thích với Lý thuyết Năng lực động (Dynamic Capabilities Theory – DCT) (Teece, Pisano & Shuen, 1997), vốn nhấn mạnh rằng khả năng đổi mới và thích ứng là yếu tố then chốt trong bối cảnh biến động. Trong nghiên cứu này, Đổi mới xanh thể hiện khả năng sáng tạo sản phẩm, quy trình và công nghệ thân thiện với môi trường, giúp doanh nghiệp gia tăng giá trị dịch vụ. Đồng thời, Khả năng thích ứng tổ chức phản ánh năng lực phản ứng nhanh với thay đổi thị trường, như xu hướng du lịch hậu COVID-19 hay yêu cầu khắt khe từ thị trường khách quốc tế. Việc ESG thúc đẩy GI và OA cho thấy ESG không chỉ là “chuẩn mực bên ngoài”, mà còn là động lực nội sinh để hình thành năng lực động, giúp doanh nghiệp duy trì và củng cố lợi thế cạnh tranh.

#### 4.3.4. Mở rộng Lý thuyết các bên liên quan

Lý thuyết các Bên liên quan (Freeman, 1984) cho rằng doanh nghiệp cần cân bằng lợi ích của nhiều nhóm liên quan, bao gồm khách hàng, nhân viên, cộng đồng và nhà đầu tư. Nghiên cứu này cho thấy trách nhiệm xã hội (SR) và quản trị minh bạch (GT) có tác động đáng kể đến năng lực cạnh tranh, thông qua việc gia tăng niềm tin, sự gắn kết và lòng trung thành. Cụ thể, SR tác động trực tiếp đến TEC ( $\beta = 0,19$ ), chứng minh rằng các hoạt động cộng đồng, phúc lợi nhân viên hay hỗ trợ xã hội không chỉ dừng ở “tính biểu tượng”, mà mang lại giá trị kinh tế rõ rệt. Đồng thời, GT củng cố niềm tin của đối tác và khách hàng, qua đó nâng cao hiệu quả vận hành. Kết quả này mở rộng Stakeholder Theory khi chứng minh rằng ESG không chỉ đáp ứng kỳ vọng xã hội mà còn trực tiếp gắn với năng lực cạnh tranh trong ngành dịch vụ.

#### 4.3.5. So sánh với các nghiên cứu trước

Kết quả nghiên cứu này có nhiều điểm tương đồng và khác biệt với các nghiên cứu trước. So với Martínez-Ferrero và cộng sự (2021) tại châu Âu, nghiên cứu hiện tại cũng khẳng định ESG có tác động tích cực đến hiệu quả và năng lực doanh nghiệp. Tuy nhiên, điểm mới nằm ở việc tích hợp hai biến trung gian tổ chức – GI và OA – để làm rõ cơ chế tác động trong bối cảnh du lịch Việt Nam.

Trong khi đó, các nghiên cứu tại Việt Nam (Nguyễn & Trần, 2022) thường chỉ dừng ở mô tả chính sách CSR hoặc tác động chung của ESG, chưa có phân tích định lượng hệ thống. Bài nghiên

cứu này đóng góp bằng cách cung cấp một mô hình lượng hóa chặt chẽ, đo lường cả tác động trực tiếp và gián tiếp, với giá trị  $R^2 = 0,61$ , cao hơn mức trung bình các nghiên cứu trước tại thị trường mới nổi (dao động 0,40–0,50). Điều này chứng tỏ mô hình có sức mạnh dự báo đáng kể, mở rộng kiến thức học thuật về ESG trong ngành dịch vụ.

#### 4.3.6. Hàm ý học thuật

Trên phương diện học thuật, nghiên cứu này mang lại ba đóng góp chính. Thứ nhất, củng cố RBV bằng việc chứng minh ESG là nguồn lực vô hình giúp hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững. Thứ hai, mở rộng DCT khi làm rõ vai trò trung gian kép của GI và OA trong mối quan hệ ESG – TEC, cho thấy ESG có thể kích hoạt năng lực động nội tại. Thứ ba, bổ sung Stakeholder Theory bằng bằng chứng rằng ESG không chỉ thỏa mãn kỳ vọng xã hội mà còn trực tiếp nâng cao kết quả cạnh tranh.

#### 4.3.7. Hàm ý thực tiễn

Từ góc độ quản trị, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng doanh nghiệp du lịch tại TP.HCM cần coi ESG là một phần cốt lõi trong chiến lược cạnh tranh. Việc đầu tư vào đổi mới xanh như áp dụng năng lượng tái tạo, giảm thiểu rác thải nhựa, hay phát triển sản phẩm du lịch cộng đồng vừa đáp ứng xu thế bền vững, vừa tạo khác biệt trên thị trường. Song song, doanh nghiệp cần xây dựng tổ chức linh hoạt để ứng phó nhanh với biến động thị trường, đặc biệt trong bối cảnh du lịch hậu COVID-19.

Về phía nhà quản lý chính sách, kết quả nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của việc thiết kế các cơ chế khuyến khích ESG, chẳng hạn như ưu đãi thuế, hỗ trợ tài chính hoặc quy định minh bạch hóa thông tin ESG. Những chính sách này không chỉ giúp doanh nghiệp cải thiện năng lực cạnh tranh mà còn thúc đẩy hình ảnh du lịch Việt Nam như một điểm đến bền vững trên bản đồ quốc tế.

### 5. Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu này đã kiểm định thành công mô hình lý thuyết tích hợp ba yếu tố ESG – Thực hành môi trường (EP), Trách nhiệm xã hội (SR), và Quản trị minh bạch (GT) – trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch (TEC) tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả SEM cho thấy cả ba trụ cột ESG đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến năng lực cạnh tranh, không chỉ trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua hai biến trung gian tổ chức là Đổi mới xanh (GI) và Khả năng thích ứng tổ chức (OA). Mô hình nghiên cứu phản ánh cơ chế mà qua đó ESG trở thành nền tảng chiến lược, giúp doanh nghiệp không chỉ tạo dựng hình ảnh tốt đẹp trước cộng đồng, mà còn tăng cường năng lực nội sinh để cạnh tranh bền vững. Kết quả này đồng thời củng cố các giả thuyết từ Lý thuyết Nguồn lực (RBV), Năng lực động (DCT), và Các bên liên quan (Stakeholder Theory), cũng như cung cấp bằng chứng thực nghiệm đầu tiên tại Việt Nam trong lĩnh vực du lịch áp dụng mô hình trung gian kép để lượng hóa tác động ESG.

Trên phương diện học thuật, nghiên cứu mang lại ba đóng góp nổi bật. Thứ nhất, nó làm rõ cơ chế tác động đa chiều của ESG đến năng lực cạnh tranh trong một ngành dịch vụ có tính đặc thù cao như du lịch, nơi trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng phụ thuộc trực tiếp vào cách doanh nghiệp vận hành ESG. Thứ hai, việc tích hợp đồng thời hai biến trung gian – GI và OA – vào mô hình nghiên cứu là một điểm mới, cho thấy ESG không chỉ có tác động bề mặt mà còn thúc đẩy các năng lực nội tại để chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh. Thứ ba, nghiên cứu đã xây dựng và kiểm định thành công một mô hình đo lường ESG hướng đến năng lực nội sinh, mở ra khả năng ứng dụng cho các ngành dịch vụ khác như khách sạn, lữ hành hay logistic.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang lại nhiều gợi ý quan trọng. Đối với doanh nghiệp, ESG cần được nhìn nhận không chỉ như một nghĩa vụ tuân thủ, mà phải trở thành trụ cột trong chiến lược xây dựng thương hiệu và đổi mới dịch vụ. Việc đầu tư vào các hoạt động đổi mới xanh – chẳng hạn tiết kiệm năng lượng, áp dụng công nghệ thân thiện môi trường hay phát triển sản phẩm sinh thái – sẽ giúp doanh nghiệp chuyển hóa ESG thành giá trị cạnh tranh cụ thể. Song song, việc đào tạo đội ngũ quản lý có khả năng thích ứng linh hoạt với biến động cũng là điều kiện cần để vận hành ESG hiệu quả. Đối với các nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu gợi ý việc xây dựng một hệ thống đánh giá ESG dành riêng cho ngành du lịch, phù hợp với đặc điểm của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đồng thời, cần có các chương trình hỗ trợ kỹ thuật, tài chính và truyền thông để khuyến khích doanh nghiệp áp dụng ESG một cách chủ động; cũng như thúc đẩy các mô hình liên kết công – tư trong du lịch bền vững, đặc biệt tại những đô thị lớn như TP HCM.

Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, dữ liệu chỉ thu thập tại TP HCM nên khả năng khái quát còn giới hạn. Thứ hai, thiết kế nghiên cứu cắt ngang chưa phản ánh được sự biến đổi tác động của ESG trong trung và dài hạn. Thứ ba, mặc dù đã tích hợp hai biến trung gian quan trọng, nhưng mô hình chưa xem xét đến vai trò của các yếu tố điều tiết như quy mô doanh nghiệp, loại hình sở hữu hay mức độ quốc tế hóa. Do đó, các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng khảo sát sang nhiều địa phương khác như Đà Nẵng, Hà Nội, Cần Thơ để so sánh vùng miền; triển khai nghiên cứu theo chiều dọc nhằm theo dõi sự tiến triển của ESG theo thời gian; và bổ sung các biến công nghệ, nhân sự hoặc đặc thù ngành để nâng cao tính ứng dụng.

Tổng thể, nghiên cứu đã khẳng định ESG là nền tảng chiến lược giúp doanh nghiệp du lịch Việt Nam gia tăng lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và phát triển bền vững, đồng thời mở ra nhiều hướng đi mới cho cả nghiên cứu học thuật và thực tiễn quản trị.

### Tài liệu tham khảo

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chan, E. S. W. (2021). Environmental sustainability in the hotel industry: Best practices and industry standards. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102857.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2020). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 81, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.006>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, dimensions, and relationships with stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 457–475.
- Deloitte. (2023). *2023 ESG Investing Global Study*. <https://www2.deloitte.com>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Gössling, S., & Hall, C. M. (2019). *Sustainable tourism: A global perspective* (2nd ed.). Routledge.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34.
- Lee, S., & Kim, Y. (2020). Corporate social responsibility and firm value: The role of customer awareness. *Sustainability*, 12(3), 1239. <https://doi.org/10.3390/su12031239>
- Martínez-Ferrero, J., Lozano, M. B., & Vázquez, P. J. (2021). ESG performance and competitiveness in tourism companies: Evidence from the hospitality sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(3), 412–431. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1831000>
- Nguyễn, H. T., & Trần, Q. H. (2022). ESG và hiệu quả doanh nghiệp tại Việt Nam: Phân tích từ dữ liệu niêm yết. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (7), 51–58.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam. (2024). *Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn 2030* [Vietnam Tourism Development Strategy to 2025, Vision to 2030].
- Ho Chi Minh City Department of Tourism. (2023). *Báo cáo thường niên ngành Du lịch năm 2023* [Annual tourism sector report 2023].
- Vietnam Report. (2022). *Khảo sát ESG trong doanh nghiệp Việt Nam* [ESG in Vietnamese Enterprises Survey]. <https://vietnamreport.net.vn>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.