



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 216
8/2026



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

Fax: 024.37643228

Email: tckhtm@tmu.edu.vn

Website: tckhtm.tmu.edu.vn

GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

Nộp lưu chiếu: 8/2026

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Họ tên	Cơ quan công tác	Quốc gia	Nhiệm vụ
Nguyễn Đức Nhuận	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Chủ tịch
Nguyễn Hoàng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Hoàng Việt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Bùi Hữu Đức	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hà Văn Sự	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Thọ Đạt	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Đông Phong	Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Quang Thuấn	Viện Hàm lâm KHXH Việt Nam	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Văn Tiến	Học viện Ngân Hàng	Việt Nam	Ủy viên
Lê Quốc Hội	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Trương Bá Thanh	Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
T. Ramayah	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
S. Mostafa Rasoolimanesh	Đại học Edith Cowan (ECU)	Australia	Ủy viên
Jayaraman Krishnaswamy	Đại học Alliance	Ấn Độ	Ủy viên
Hervé B. Boismery	Đại học Reunion	Pháp	Ủy viên
Noor Hazlina Ahmad	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
Imran Mahmud	Đại học Quốc tế Daffodil	Bangladesh	Ủy viên
H. Eric Boutin	Đại học Toulon	Pháp	Ủy viên
Hee Cheol Moon	Trường Đại học Quốc Gia Chungnam	Hàn Quốc	Ủy viên
Nastaran Taghizadeh	Đại học RMIT	Australia	Ủy viên
Nguyễn Việt Cường	Viện Nghiên cứu phát triển Mekong; Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Đặng Tùng Lâm	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
Mai Thanh Lan	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Như Tuyền	Grenoble École de Management	Pháp	Ủy viên
Đỗ Thị Bình	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Mạnh Chiến	Đại học Québec en Outaouais (UQO)	Canada	Ủy viên
Nguyễn Vũ Hùng	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Đức Hiếu	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Quang Tuyền	Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trần Văn Trang	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Ba Phong	Đại học Công nghiệp Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thành Hưng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hoàng Xuân Trung	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Văn Hưởng	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trịnh Thị Hường	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thị Uyên	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thế Ninh	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Minh Đạt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Đinh Thanh Nhân và Võ Quốc Cường** - Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến thực hành xanh ngành bán lẻ tại Việt Nam: tích hợp khung lý thuyết MOA và thuyết thể chế. **Mã số: 216.1BMkt.11** 3

Drivers of Green Practices in the Retail Sector in Vietnam: Integrating the Moa Framework and Institutional Theory

- 2. Trần Quang Huy và Trần Anh Tuấn Kiệt** - Môi quan hệ giữa sự quan tâm về môi trường và hành vi chấp nhận mô hình kinh doanh tuần hoàn: Vai trò trung gian của thái độ đối với kinh tế tuần hoàn. **Mã số: 216.1DEco.11** 17

The relationship between environmental concern and the acceptance of circular business models: The mediating role of attitude towards the circular economy

- 3. Đỗ Thị Bình, Nguyễn Hoàng và Mai Thanh Lan** - Các chiều văn hóa Hofstede và năng lực đổi mới sáng tạo quốc gia: Bằng chứng từ các nước đang phát triển, giai đoạn 2009-2023. **Mã số: 216.1HIEM.11** 30

Hofstede's Cultural Dimensions and National Innovation Capacity: Evidence from Developing Countries, 2009-2023

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Nam Phong, Đặng Văn và Nguyễn Thanh Hùng** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định và hành vi sử dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh của nhân viên marketing tự do tại Thành phố Hồ Chí Minh: Mở rộng mô hình UTAUT2. **Mã số: 216.2BMkt.21** 45

Factors Influencing the Intention and Behavior of Freelance Marketers in Ho Chi Minh City Regarding the Use of Generative AI: An Extension of the UTAUT2 Model

- 5. Bùi Thị Thu** - Ảnh hưởng của điều kiện tổ chức đến ý định nghỉ việc thầm lặng của người lao động trẻ tại Hà Nội: vai trò trung gian của an toàn tâm lý. **Mã số: 216.2HRMg.21**

61

The Impact of Organizational Conditions on Young Employees' Quiet Quitting Intention in Hanoi: The Mediating Role of Psychological Safety

- 6. Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Tấn Tài, Võ Thị Giàu và Nguyễn Minh Triết** - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến xuất khẩu cao su thiên nhiên và chế phẩm từ cao su Việt Nam sang EU trong bối cảnh hội nhập thương mại quốc tế. **Mã số: 216.2IBMg.21**

76

Determinants of Vietnam's Natural Rubber and Rubber-Based Products Exports to the Eu in the Context of International Trade Integration

- 7. Lê Quân và Trương Thị Huệ** - Những yếu tố công nghệ thúc đẩy tham gia kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam: kết quả từ phương pháp Delphi hiệu chỉnh. **Mã số: 216.2BAdm.21**

88

Technological Factors Driving Business Adoption of E-commerce Platforms in Vietnam: Evidence from a Modified Delphi Study

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Thị Liên, Đoàn Huy Hoàng và Hòa Thị Tươi** - Ảnh hưởng của yêu cầu công việc đến hiệu suất làm việc của giảng viên tại các cơ sở giáo dục đại học công lập tự chủ: vai trò trung gian của hành vi đổi mới sáng tạo trong công việc. **Mã số: 216.3HRMg.31**

102

The Impact of Job Demands on the Job Performance of Lecturers at Autonomous Public Higher Education Institutions: the Mediating Role of Innovative Work Behavior

NGHIÊN CỨU NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THỰC HÀNH XANH NGÀNH BÁN LẺ TẠI VIỆT NAM: TÍCH HỢP KHUNG LÝ THUYẾT MOA VÀ THUYẾT THỂ CHẾ

Đinh Thanh Nhân*

Email: dtnhan@ufm.edu.vn

Võ Quốc Cường*

Email: vqcuong@ufm.edu.vn

*Đại học Tài chính-Marketing

Ngày nhận: 21/01/2026

Ngày nhận lại: 31/03/2026

Ngày duyệt đăng: 06/04/2026

Nghiên cứu khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng thực hành xanh (THX) của các doanh nghiệp bán lẻ (DNBL) tại Việt Nam bằng cách tích hợp khung lý thuyết Động lực - Cơ hội - Khả năng (MOA) và Thuyết thể chế. Dựa trên dữ liệu khảo sát từ 206 DNBL và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (PLS-SEM), kết quả chỉ ra rằng động lực THX chủ yếu xuất phát từ nhận thức về lợi ích - chi phí và áp lực từ thị trường xanh, thay vì nhận thức rủi ro môi trường. Về khía cạnh cơ hội, sự hợp tác trong chuỗi cung ứng đóng vai trò then chốt, trong khi sự hỗ trợ từ chính phủ chưa thể hiện tác động có ý nghĩa thống kê. Bên cạnh đó, năng lực nội tại bao gồm nguồn nhân lực và tài chính xanh được xác định là điều kiện tiên quyết để thực hiện hành vi. Nghiên cứu cũng khẳng định THX tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh, cung cấp cơ sở cho các nhà quản trị chuyển đổi tư duy đầu tư và gợi ý chính sách vĩ mô thực tiễn hơn.

Từ khóa: Bán lẻ; Thực hành xanh; MOA; Hiệu quả kinh doanh.

Keywords: Retail industry; Green practices; MOA; Economic performance.

JEL Classifications: L25, O44.

DOI: 10.54404/JTS.2026.216V.01

1. Lời mở đầu

Ngành bán lẻ (NBL) hiện đại giữ vai trò then chốt trong việc định hình tiêu dùng xanh và điều phối rủi ro sản xuất nhằm gia tăng giá trị bền vững cho sản phẩm. Thông qua việc tích hợp các chiến lược mua sắm, đầu tư xanh và vận hành hệ thống logistics ngược, nhà bán lẻ giúp giải quyết hiệu quả bài toán thu gom chất thải từ khách hàng, tạo tiền đề cho sự phát triển bền vững của hệ sinh thái kinh doanh (Chen et al., 2024; Nguyen, 2025; Tayyab et al., 2025).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra những lợi thế doanh nghiệp (DN) có được khi áp dụng THX như khả năng tiếp cận khách hàng thông qua những sản phẩm có tính thân thiện với môi trường, tạo dựng hình ảnh truyền thông tích cực trong mắt công chúng. Mặc dù có sự tăng lên về vai trò của NBL cũng như sự quan tâm của NBL đối với THX những năm gần đây (Nguyen, 2025), những nghiên cứu về THX của các DNBL không tương xứng với quy mô, tốc độ tăng trưởng và vị trí của ngành trong chuỗi cung ứng, và thiên về một số xu

Tác giả liên hệ: dtnhan@ufm.edu.vn

hướng lớn. Một là, những nghiên cứu tập trung vào góc độ của người tiêu dùng, khách hàng trong đó khai thác cách THX của nhà bán lẻ tác động đến tâm lý, hành vi, ý thức của người tiêu dùng hoặc ngược lại chiếm đa số. Từ góc độ nhà lãnh đạo DN, những nghiên cứu về động lực, rào cản hay hiệu suất của THX, ảnh hưởng THX đến các quyết định chiến lược của DN tuy có nhưng còn hạn chế. Hai là, phạm vi các nghiên cứu tập trung ở các nền kinh tế quy mô lớn như Trung Quốc, Hàn Quốc, Ấn Độ, Hoa Kỳ,... nhưng chưa có nghiên cứu nào ở Việt Nam. Ba là, các nghiên cứu thường chọn một mảng bán lẻ như thời trang, thực phẩm - nhà hàng, hơn là nghiên cứu bán lẻ tổng quát. Về nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng áp dụng THX trong NBL, có thể nhận thấy vì đây là khâu tiếp xúc nhiều và trực tiếp với khách hàng nên xu hướng tiêu dùng xanh của khách hàng dường như là yếu tố chính về động lực THX của DNBL. Những nhân tố liên quan đến quy định, xã hội, thị trường và nguồn lực cũng được xem xét mức độ ảnh hưởng đến thực hành bền vững trong NBL thực phẩm qua nghiên cứu của Chkanikova and Mont (2015). Lợi nhuận, chính sách môi trường của chính phủ và áp lực từ các bên liên quan là những nhân tố ảnh hưởng thực hành môi trường bền vững của DN (Naidoo & Gasparatos, 2018). Tuy nhiên, có thể thấy các nhân tố thường khá rời rạc, các kết luận về ảnh hưởng của các nhân tố không thống nhất, khiến khó hình dung được bức tranh tổng thể nhằm đưa ra những gợi ý toàn diện cho DN hay người làm chính sách. Do vậy, nghiên cứu này hướng đến nghiên cứu tổng quát NBL ở Việt Nam dưới góc độ quản lý DN, nghiên cứu những tác động đến THX. Nghiên cứu kết hợp lý thuyết thể chế và khung động lực - cơ hội - năng lực (MOA-Motivation-Opportunities-Abilities) nhằm khai thác cách thức DNBL bị ảnh hưởng bởi các tác động vĩ mô (ví dụ: chính phủ và thị trường) và năng lực nội bộ cũng như sự phối hợp cần thiết trong chuỗi ứng để thành công THX. Bài viết cung cấp khung toàn diện nhằm tìm hiểu nhân tố ảnh hưởng đến quyết định THX. Ngoài ra, nghiên cứu nhằm mục

tiêu xác định vai trò của THX trong tạo ra giá trị tăng thêm, đóng góp vào sự phát triển bền vững của DN.

Nghiên cứu này có đóng góp về mặt lý thuyết khi kết hợp khung MOA và thuyết thể chế để giải thích toàn diện THX của DN dưới sức ép ngoại cảnh và nội lực thực thi. Bên cạnh đó, bằng việc tập trung vào NBL tại các nền kinh tế mới nổi, nghiên cứu đã lấp đầy khoảng trống về quản trị chuỗi cung ứng xanh trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và biên lợi nhuận thấp. Kết quả thực nghiệm còn là cơ sở để các nhà hoạch định chính sách chuyển dịch từ phương thức cưỡng chế sang khuyến khích kinh tế nhằm thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi xanh bền vững.

2. Tổng quan nghiên cứu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Thực hành xanh trong ngành bán lẻ

Theo Lai et al. (2010), THX trong NBL được định nghĩa là việc áp dụng các thực hành quản lý môi trường vào toàn bộ chuỗi giá trị của nhà bán lẻ, dựa trên cải tiến nội bộ, phối hợp bên ngoài, hỗ trợ phát triển. NBL trong chuỗi giá trị và chuỗi cung ứng chính là cầu nối truyền tải triết lý quản lý môi trường từ khâu sản xuất đến khâu tiêu thụ. Nghiên cứu này lập luận rằng các thành tố cụ thể của THX trong ngành bán lẻ - gồm Mua sắm xanh (GPP) ở khâu đầu vào và Logistics ngược (RL) ở khâu đầu ra - có những cơ chế tác động riêng biệt đến hiệu quả kinh doanh (Lai et al., 2013; Rajabian Tabesh et al., 2024). Việc phân tách này giúp các nhà quản trị nhận diện rõ khâu nào mang lại hiệu quả kinh doanh trực tiếp nhất.

2.2. Khung MOA và Thuyết thể chế

Thuyết thể chế giúp giải thích các yếu tố thuộc về Cơ hội và nguồn gốc của Động lực. Khung MOA đóng vai trò là cơ chế tổng hợp, bổ sung thêm yếu tố nội tại là Năng lực để tạo nên một bức tranh toàn diện về các tiền tố thúc đẩy THX. Ngoài ra, lý thuyết cung cấp bối cảnh lý giải tại sao các DNBL phải THX, trong khi khung MOA cung cấp cơ chế phân tích các yếu tố cần thiết để hành vi đó xảy ra. Thuyết thể chế tuy giải thích tốt áp lực từ chính phủ, khách hàng nhưng lại bỏ qua năng

lực nội tại. Do đó, việc tích hợp MOA tạo ra một khung phân tích toàn diện, bao trùm được cả hai mặt trong - ngoài của doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam trong bối cảnh thị trường đang chuyển đổi.

2.3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

2.3.1. Động lực và thực hành xanh

Trong khung MOA, động lực là mong muốn của cá nhân tổ chức trong việc xử lý thông tin hiệu suất (Clark et al., 2005) hoặc thể hiện nhu cầu, giá trị, mối quan tâm và sự tham gia vào việc thực hiện một hành vi (D. Li et al., 2019). Nhận thức môi trường (Environmental Awareness) được cho là thái độ và hiểu biết đối với những thay đổi, hậu quả, mối đe dọa đối với môi trường của hành vi con người; và những giá trị, sự thiện vị trong xung đột môi trường và các yếu tố khác (Ham et al., 2016). Nhiều nghiên cứu chứng minh nhận thức môi trường có vai trò quan trọng việc chỉ tiêu và đầu tư vào các vấn đề môi trường (Chen et al., 2019). Trên góc độ của quản lý DN, nhận thức về môi trường trong quản trị (managerial environmental awareness) còn thể hiện sự hiểu biết của người làm quản lý về những rủi ro nếu DN vi phạm những quy định của pháp luật hoặc mong muốn của xã hội về bảo vệ môi trường, hoặc những lợi ích - chi phí mà họ sẽ bỏ lỡ nếu không thực hiện và trở nên kém hiệu quả. Điều này tương thích với thuyết thể chế với các áp lực về cưỡng chế, quy phạm và và mô phỏng (Bansal & Roth, 2000). Những nhận thức này của nhà quản lý sẽ thúc đẩy DN thực hiện các thực hành đổi mới có hiệu suất môi trường cao và thực chất hơn. Nghiên cứu sử dụng hai biến (Nhận thức rủi ro môi trường và Nhận thức lợi ích - chi phí môi trường) để đo lường khía cạnh này của động lực.

Người tiêu dùng luôn đóng vai trò quan trọng trong hành vi của DN (Ellahi et al., 2023). Về vị trí trong chuỗi cung ứng, DNBL càng có động lực phải thay đổi theo xu hướng xanh để được khách hàng chấp nhận. Ngoài ra, câu hỏi liệu cạnh tranh giữa các DN có phải là động lực trong THX đã được nghiên cứu bởi nhiều tác giả như Aziz et al. (2018), Choi et al. (2018), Rehman and Prokop

(2023) và chưa có một kết luận thống nhất. Dưới góc nhìn của thuyết thể chế, khi đối thủ áp dụng THX và thành công, DN cảm thấy bất an và buộc phải bắt chước để không bị tụt hậu. Áp lực từ cạnh tranh tạo ra động lực mạnh mẽ để DN hành động nhằm bảo vệ vị thế và hình ảnh của mình trong xã hội. Do vậy, nghiên cứu này xem xét nghiên cứu yếu tố cạnh tranh này như là động lực trong THX của DN. Nghiên cứu sử dụng biến Thị trường xanh (Market greenness) để đo lường mức độ mong muốn của khách hàng, cạnh tranh của các DN cùng ngành về THX.

Với những lập luận trên, giả thuyết 1 (H1) được xây dựng như sau:

H1a: Nhận thức về rủi ro môi trường (ERA) tác động tích cực đến các thực hành xanh, cụ thể là mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ;

H1b: Nhận thức về lợi ích - chi phí môi trường (ECA) tác động tích cực đến mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ;

H1c: Thị trường xanh (MG) tác động tích cực đến mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ.

2.3.2. Cơ hội và thực hành xanh

Cơ hội được định nghĩa là cơ chế môi trường, bối cảnh, liên quan đến các tình huống ngoại cảnh cho phép và hỗ trợ việc thể hiện hành động theo cách mà họ mong muốn (Alkhalaf & Al-Tabbaa, 2024; Tong et al., 2023). Theo lý thuyết định chế, chính phủ là nhân tố bên ngoài có khả năng chi phối đến hành vi của DN. Những biện pháp quản lý, chính sách hỗ trợ chính phủ được tin sẽ tạo cơ hội cho DN thực hiện các sáng kiến THX và trở thành tổ chức xanh (Skačkauskienė & Smirnova, 2023).

Theo thuyết thể chế, DN chỉ có thể xanh hóa nếu nhà cung cấp hàng hóa hoặc đối tác vận chuyển cùng hỗ trợ, nói cách khác sự phối hợp giữa người mua và người bán là nhân tố tạo điều kiện cho THX (Yen, 2018). Thị trường bán lẻ Việt Nam đang có sự thay đổi trong mô hình kinh doanh - kết hợp sản xuất và tiêu dùng bền vững nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Đối với các DN nội địa

đang gặp khó khăn về vốn, công nghệ, nhân lực hay năng lực quản trị, bên cạnh những hỗ trợ từ chính sách, mô hình mới này là cơ hội để DN THX. Do đó, nghiên cứu này có những giả thuyết sau:

H2a: Sự hỗ trợ/tích hợp từ chuỗi cung ứng bên ngoài (GSEI) tác động tích cực đến mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ.

H2b: Sự hỗ trợ từ chính phủ (GS) tác động tích cực đến mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ;

2.3.3. Năng lực và thực hành xanh

Năng lực liên quan đến các kỹ năng, kiến thức và nguồn lực cần thiết mà cá nhân hoặc tổ chức sở hữu để thực hiện hành động (Shou et al., 2021). Năng lực là được coi là mảnh ghép cuối cùng hiện thực hóa động lực và cơ hội thành hành vi cụ thể. Những nghiên cứu trước đây như Y. Li et al. (2019) thảo luận về vai trò của nhà quản lý cấp cao trong xác định tầm nhìn và mục tiêu của THX trong chiến lược chung của DN. Tác giả đã bàn về ý thức và thái độ của nhà quản lý nhưng chưa đề cập đến năng lực của nhà quản lý trong THX, do vậy, nghiên cứu này đề xuất thêm yếu tố nhân lực xanh trong THX của DN.

Học thuyết đường cong môi trường Kuznets (Environmental Kuznets Curve (Grossman & Krueger, 1991) đã được ứng dụng trong nghiên cứu mối quan hệ giữa THX và hiệu quả tài chính (Guo & Shahbaz, 2024; Qadri et al., 2023) cho thấy rằng, trước khi có đạt hoặc duy trì hiệu quả tài chính từ THX, DN cần có năng lực tài chính nhằm duy trì sự tài trợ cho THX trong giai đoạn đầu và hi sinh những lợi ích về tài chính trong giai đoạn này. Vì vậy, những cam kết phân phối tài chính cho THX cần được xem xét trong mô hình. Do đó, nghiên cứu này có những giả thuyết sau:

H3a: Nguồn nhân lực xanh (GHCR) tác động tích cực đến mua sắm xanh (GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ;

H3b: Năng lực tài chính xanh (GFC) tác động tích cực đến mua sắm xanh

(GPP) và logistics ngược (RL) của doanh nghiệp bán lẻ.

2.3.4. Thực hành xanh và hiệu quả kinh doanh

Dựa trên quan điểm nguồn lực, DN THX đang có lợi thế cạnh tranh từ việc họ tạo ra được văn hóa xanh trong DN, cải tiến quy trình vận hành như tiết kiệm năng lượng, nước và chi phí nguyên vật liệu hay cải thiện hình ảnh, uy tín DN qua mối quan hệ với các bên liên quan (Aftab et al., 2024; Rajabian Tabesh et al., 2024). Thuyết thể chế cũng giải thích, DN THX là đang có được sự hợp pháp và công nhận từ các quy định, chuẩn mực cũng như tiêu chuẩn của ngành (DiMaggio & Powell, 1983). Cơ chế này tạo ra những tài sản chiến lược và dẫn đến kết quả trực tiếp làm giảm chi phí, tăng doanh thu,... Trong bối cảnh NBL, uy tín về hình ảnh và niềm tin người tiêu dùng là yếu tố sống còn (Namkung & Jang, 2013), THX một mặt đáp ứng nhu cầu thị trường khi 96% người tiêu dùng Việt Nam sẵn sàng chi trả cao hơn cho sản phẩm xanh và bền vững¹, một mặt giúp họ tiếp cận các phân khúc thị trường mới, tăng thị phần với vị thế người tiên phong. Nhiều nghiên cứu khẳng định THX là cách để DN tiết kiệm nguồn lực, giảm thiểu lãng phí, nâng cao hiệu quả sản xuất, phân phối, mang lại lợi ích tài chính thông qua tăng doanh thu, thị phần và ROI và tăng hiệu quả DN (Aftab et al., 2024; Sarkar et al., 2024). Dựa trên những thảo luận trên, nghiên cứu này giả thuyết H4 như sau:

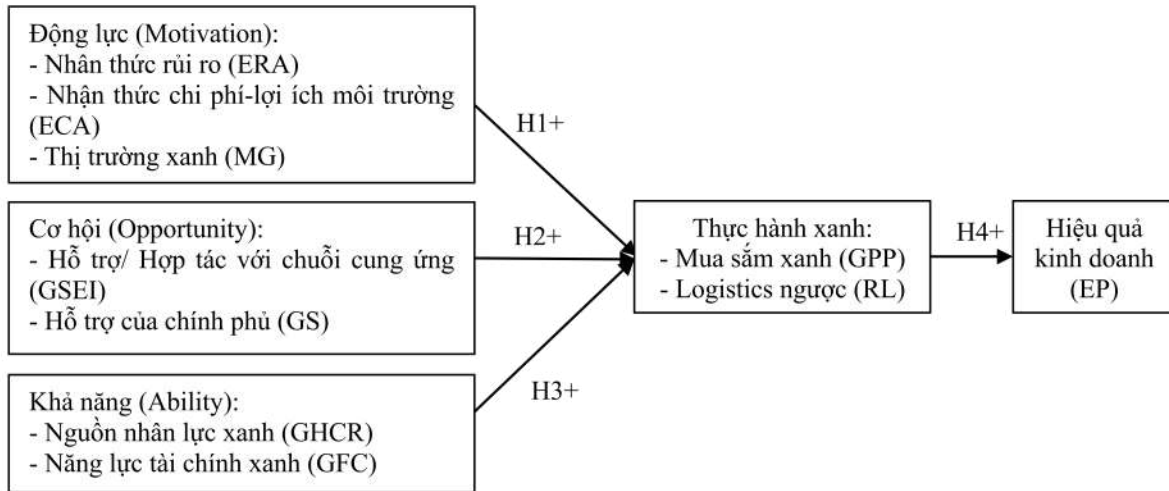
H4a: Mua sắm xanh (GPP) tác động tích cực đến Hiệu quả kinh doanh (EP);

H4b: Logistics ngược (RL) tác động tích cực đến Hiệu quả kinh doanh (EP)

3. Phương pháp nghiên cứu

Công cụ khảo sát gồm 38 biến quan sát (thang đo Likert 5) được kế thừa từ các nghiên cứu của Ari and Yilmaz (2017), Peng and Liu (2016), Gadenne et al. (2009), Chai and Baudelaire (2015), Lee (2023), Kim et al. (2015), Tjahjadi et al. (2023), Awonaike and Atan (2025) dịch thuật song ngữ và hiệu chỉnh qua thảo luận chuyên sâu với 05 chuyên gia. Dựa trên danh sách DNBL của Hiệp hội bán lẻ Việt Nam, Báo cáo chỉ số thương mại điện tử

¹ <https://acbs.com.vn/Files/Domains/ACBS/WFL-1585/230724025951-1015-1015000013.pdf>



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Việt Nam 2025 và Trang Vàng, khảo sát chính thức được gửi đến các DN qua email từ tháng 11/2025 đến tháng 01/2026. Kết quả thu về 206 phiếu hợp lệ (tỷ lệ 40,6%), đạt quy mô mẫu chuẩn theo Hair et al. (2018). Nghiên cứu sử dụng mô hình PLS-SEM để kiểm định, đồng thời xem xét ảnh hưởng của các biến kiểm soát như quy mô, thâm niên, doanh thu, phân khúc và thị trường hoạt động (Bảng 1).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 2 thể hiện kết quả kiểm định mô hình đo lường bằng các chỉ số kiểm tra độ tin cậy thang đo và tính hội tụ. Về độ tin cậy của thang đo, hệ số Cronbach's α và độ tin cậy tổng hợp (composite reliability, CR) lớn hơn ngưỡng 0,6 (Hair, 2014). Về tính hội tụ, hệ số tải ngoài (outer loading) lớn hơn ngưỡng cho phép đã được chấp nhận rộng rãi là 0,708 và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE) không thấp hơn 0,5. Bảng 3 chứng minh tính phân biệt cũng được chấp nhận được khi hệ số Heterotrait-Monotrait (HTMT) thấp hơn ngưỡng khuyến nghị là 0,85 (Henseler et al., 2015). Ngoài ra, tiêu chí Fornell-Larcker cũng được thỏa mãn.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định cho thấy hiện tượng CMB không đáng kể ($VIF < 3,3$) và mô hình đạt độ tương thích tốt ($SRMR = 0,063$; $NFI =$

0,777). Ngoài ra, các biến kiểm soát đều không ảnh hưởng kết quả mô hình. Bảng 4 thể hiện kết quả của mô hình cấu trúc. Tổng hợp các yếu tố động lực, cơ hội và khả năng giải thích được 47,8% hành vi THX thông qua GPP của DN và 41,8% thực hiện LR. Có thể thấy, trong nhóm về động lực, nhận thức về chi phí-lợi ích (H1b) tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê nhất đến THX của DN so với áp lực từ bên ngoài (H1c, khách hàng, đối thủ) và nhận thức về rủi ro môi trường (H1a). Kết quả chỉ ra rằng, sự hợp tác với các đối tác trong chuỗi cung ứng (H2a) tác động tích cực đến THX DNBL hơn là sự hỗ trợ từ chính phủ (H2b). Nghiên cứu cũng chứng minh nhân sự có năng lực cạnh tranh và nguồn lực tài chính xanh là nhân tố quan trọng trong thúc đẩy THX của DN (H3a, b). Cuối cùng, THX thực sự mang đến lợi ích cho DN dưới dạng mở rộng doanh thu, tiết kiệm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh, danh tiếng (H4) với $R^2 = 44,7\%$. Hệ số hiệu quả tác động (effect size - f^2) trong Bảng 4 cho thấy sự nhất quán cao với kết quả kiểm định giả thuyết. Các biến ECA, MG, GSEI và GHCR đều có tác động (f^2 dao động từ 0,031 đến 0,111) lên THX. Đặc biệt, khi xét đến tác động lên EP, kết quả f^2 khẳng định lập luận phân tách hai nhánh THX của nghiên cứu này là có cơ sở. Cụ thể, RL tạo ra kích thước tác động trung

Bảng 1: Thống kê mô tả

		Tần số	Tần suất (%)
Vị trí làm việc	Ban lãnh đạo cấp cao (C-level/Director)	16	7.8%
	Quản lý cấp trung (Trưởng phòng/Quản lý khu vực/Cửa hàng trưởng)	58	28.2%
	Nhân viên chuyên môn (Marketing, Mua hàng, Vận hành, CSR...)	82	39.8%
	Nhân viên bán hàng trực tiếp	50	24.3%
Quy mô nhân sự của doanh nghiệp tại Việt Nam	Dưới 50 nhân viên	49	23.8%
	Từ 50 - dưới 200 nhân viên	57	27.7%
	Từ 200 - dưới 500 nhân viên	66	32.0%
	Từ 500 - dưới 1.000 nhân viên	14	6.8%
Bộ phận chuyên trách về Môi trường/Phát triển bền vững (CSR/ESG)	Từ 1.000 nhân viên trở lên	19	9.2%
	Có một bộ phận riêng biệt	41	19.9%
	Có, nhưng kiêm nhiệm	103	50.0%
	Không có	62	30.1%
Số năm hoạt động của doanh nghiệp tại thị trường Việt Nam	Dưới 3 năm	14	6.8%
	Từ 3 - dưới 5 năm	43	20.9%
	Từ 5 - dưới 10 năm	90	43.7%
	Từ 10 năm trở lên	59	28.6%
Ước tính tỷ trọng doanh thu từ hoạt động bán lẻ	Dưới 10%	19	9.2%
	Từ 10% - dưới 50%	47	22.8%
	Trên 50%	140	68.0%
Mảng kinh doanh chính trong ngành bán lẻ của doanh nghiệp	Bán lẻ Hàng tiêu dùng nhanh (Ví dụ: Siêu thị, Cửa hàng tiện lợi, Tạp hóa, Thực phẩm)	78	37.9%
	Bán lẻ Hàng tiêu dùng bền (Ví dụ: Điện máy, Nội thất, Gia dụng, Ô tô xe máy...).	56	27.2%
	Bán lẻ Thời trang & Phong cách sống (Ví dụ: Quần áo, Giày dép, Mỹ phẩm...).	37	18.0%
	Dịch vụ Ăn uống, Ăn uống chuỗi	23	11.2%
	Khác	12	5.8%
Thị trường hoạt động chính ngành bán lẻ của doanh nghiệp	Chỉ tại một tỉnh/thành phố	39	18.9%
	Tại một khu vực (Ví dụ: miền Bắc/Trung/Nam)	67	32.5%
	Toàn quốc	76	36.9%
	Quốc tế	24	11.7%

(Nguồn: Nhóm tác giả)

bình ($f^2=0,181$) lên EP, mạnh hơn gấp nhiều lần so với tác động của GPP ($f^2=0,028$).

5. Thảo luận và hàm ý

5.1. Thảo luận

Kết quả thực nghiệm đưa ra một số góc nhìn. Thứ nhất, lợi ích kinh tế và áp lực cạnh

Bảng 2: Thang đo, kiểm định độ tin cậy, tính phân biệt, hiện tượng chệch phương pháp chung (CMB)

Cấu trúc	Biến quan sát	Thang đo	Hệ số tải (Loadings)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Cronbach's α	Hệ số phóng đại phương sai (VIFs)	
ĐỒNG LỰC	Nhận thức rủi ro môi trường (Environmental Risk Awareness ERA)	ERA1	- Mức độ Ban quản lý lưu tâm đến những vấn đề môi trường.	0.890	0.907	0.848	2.275	
		ERA2	- Mức độ Ban quản lý lưu tâm đến những ảnh hưởng tiêu cực của hoạt động công ty đối với môi trường.	0.864			2.143	
		ERA3	- Mức độ Ban quản lý am hiểu về ảnh hưởng của pháp luật môi trường đến hoạt động kinh doanh.	0.872			1.860	
	Nhận thức chi phí-lợi ích môi trường (Environmental Cost-Benefit Awareness ECA)	ECA1	Mức độ các sáng kiến môi trường ảnh hưởng đến khả năng cải thiện doanh thu bán hàng.	0.894	0.763	0.906	0.846	1.991
		ECA2	Mức độ các sáng kiến môi trường ảnh hưởng đến khả năng giảm chi phí vận hành.	0.877				2.168
		ECA3	Mức độ các sáng kiến môi trường làm gia tăng chi phí vận hành.	0.850				1.986
	Thị trường xanh (Market greenness_MG)	MG1	- Mức độ quan trọng của các yếu tố môi trường (ví dụ: sản phẩm xanh, hình ảnh bền vững, chứng nhận môi trường,...) trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh.	0.865	0.772	0.910	0.852	2.037
		MG2	- Mức độ ưu tiên của khách hàng khi lựa chọn các sản phẩm/dịch vụ thân thiện với môi trường.	0.876				2.089
		MG3	Mức độ mong đợi của khách hàng về việc công ty trở thành một DN thân thiện với môi trường.	0.895				2.170
	NĂNG LỰC	Nguồn nhân lực xanh (Green human capital readiness_GHCR)	GHCR1	- Mức độ kiến thức chuyên môn của ban quản lý về thực hiện THX.	0.842	0.728	0.941	0.925
GHCR2			- Mức độ kỹ năng thực tế mà ban quản lý có để thực hiện các hoạt động THX.	0.856				2.649
GHCR3			- Mức độ ban quản lý am hiểu nhu cầu của khách hàng về sản phẩm xanh.	0.860				2.702
GHCR4			- Mức độ kiến thức chuyên môn của ban quản lý về việc nhập/cung ứng sản phẩm xanh có chất lượng tốt.	0.851				2.528
GHCR5			- Mức độ kiến thức chuyên môn của ban quản lý về việc nhập/cung ứng sản phẩm xanh với giá cả phải chăng.	0.866				2.801
GHCR6			- Mức độ ban quản lý am hiểu về định hướng tăng trưởng xanh của công ty.	0.847				2.545
	Năng lực tài chính xanh (Green financial capacity_GFC)	GFC1	- Ngân sách cho việc mua sắm các sản phẩm/dịch vụ thân thiện với môi trường trong kế hoạch hàng năm so với nhu cầu thực tế.	0.901	0.820	0.901	0.781	1.697
		GFC2	- Ngân sách cho dự án đầu tư nhằm cải thiện hiệu quả môi trường trong kế hoạch hàng năm so với nhu cầu thực tế.	0.911				1.697

SỰ HỖ TRỢ/HỢP TÁC VỚI CHUỖI CUNG ỨNG (Green supply-chain external integration_ GSEI)	GSEI1	- Mức độ công ty thống nhất với các nhà cung cấp chính trong việc đưa ra quyết định về cách giảm tác động môi trường tổng thể từ các hoạt động của mình.	0.864	0.716	0.938	0.921	2.836
	GSEI2	- Mức độ công ty hợp tác với nhà cung cấp chính để lường trước các rủi ro kinh doanh liên quan đến môi trường (ví dụ: nguy cơ gián đoạn nguồn cung do thiên tai, thay đổi luật môi trường, hay áp lực từ người tiêu dùng về sản phẩm xanh,...).	0.845				2.581
	GSEI3	- Mức độ hợp tác giữa công ty và nhà cung cấp chính để giải quyết các rủi ro kinh doanh liên quan đến môi trường.	0.831				2.342
	GSEI4	- Mức độ chia sẻ thông tin môi trường giữa công ty với các nhà cung cấp chính.	0.854				2.581
	GSEI5	- Mức độ hợp tác giữa công ty và nhà cung cấp chính trong xây dựng hệ thống quản lý môi trường tương thích (ví dụ: cùng chuẩn về ISO 14001, hệ thống dữ liệu về xử lý chất thải,...).	0.851				2.532
	GSEI6	- Mức độ chia sẻ thông tin môi trường giữa công ty với các khách hàng chính.	0.834				2.455
CƠ HỘI							
	GS1	- Chính sách ưu đãi (ví dụ: thuế, trợ cấp).	0.873	0.805	0.925	0.880	2.191
	GS2	- Công nghệ và kỹ thuật cần thiết.	0.925				2.693
	GS3	- Nguồn hỗ trợ tài chính.	0.893				2.553
	GPP1	- Yêu cầu nhà cung cấp phải có chứng nhận môi trường đạt tiêu chuẩn (ví dụ chứng nhận hữu cơ, ISO 14001, FSC, Energy star, Carbon Neutral,...).	0.851	0.697	0.873	0.782	1.734
	GPP2	- Đánh giá năng lực THX của nhà cung cấp.	0.854				1.728
THỰC HÀNH XANH	GPP3	- Hợp tác với các nhà cung cấp để giảm thiểu việc sử dụng bao bì.	0.798				1.492
	RL1	- Tái sử dụng vật liệu đóng gói/vận chuyển trong nội bộ cửa hàng hoặc kho.	0.797	0.619	0.890	0.846	1.829
	RL2	- Thu gom bao bì tại điểm bán để chuyển đi tái chế.	0.805				1.799
	RL3	- Tổ chức thu hồi sản phẩm cũ từ khách hàng (thu cũ đổi mới) để chuyển đi tái chế.	0.787				1.759
	RL4	- Gửi trả hàng lỗi về nhà sản xuất/nhà cung cấp để họ sửa chữa hoặc tân trang.	0.752				1.653
	RL5	- Phân tách bao bì ra khỏi sản phẩm trước khi xử lý.	0.791				1.810
HIỆU QUẢ KINH DOANH							
	EP1	So với 3 năm trước (hoặc so với đối thủ), vui lòng đánh giá xu hướng thay đổi của các chỉ số kinh tế sau tại công ty:	0.809	0.657	0.884	0.826	1.764
	EP2	- Chi phí (ví dụ: chi phí nguyên vật liệu, sản xuất, vận chuyển, xử lý/thải bỏ chất thải, đóng gói, tiêu thụ năng lượng,...)	0.797				1.658
	EP3	- Doanh số bán hàng.	0.816				1.773
	EP4	- Doanh thu từ việc bán các sản phẩm đã qua sử dụng/thu hồi được.					
		- Năng lực cạnh tranh của công ty.	0.820				1.835

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng quan tài liệu và xử lý dữ liệu khảo sát)

Bảng 3: Kiểm định tính phân biệt

Chỉ số Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	ECA	EP	ERA	FC	GHCR	GPP	GS	GSEI	MG	RL
ECA										
EP	0.438									
ERA	0.205	0.338								
FC	0.181	0.380	0.118							
GHCR	0.267	0.412	0.265	0.311						
GPP	0.476	0.732	0.419	0.421	0.554					
GS	0.178	0.247	0.265	0.286	0.202	0.294				
GSEI	0.150	0.457	0.351	0.276	0.282	0.497	0.328			
MG	0.267	0.384	0.378	0.346	0.410	0.618	0.384	0.322		
RL	0.458	0.782	0.357	0.396	0.482	0.756	0.173	0.491	0.433	

Tiêu chí Fornell-Larcker

	ECA	EP	ERA	FC	GHCR	GPP	GS	GSEI	MG	RL
ECA	0.874									
EP	0.369	0.810								
ERA	0.181	0.287	0.875							
FC	0.149	0.305	0.095	0.906						
GHCR	0.244	0.362	0.237	0.264	0.853					
GPP	0.395	0.589	0.342	0.329	0.472	0.835				
GS	0.154	0.212	0.230	0.234	0.186	0.247	0.897			
GSEI	0.129	0.401	0.311	0.235	0.261	0.424	0.293	0.846		
MG	0.232	0.322	0.321	0.282	0.366	0.508	0.331	0.286	0.879	
RL	0.397	0.657	0.305	0.322	0.428	0.778	0.153	0.437	0.371	0.787

(Nguồn: Nhóm tác giả)

tranh lẫn át nhận thức rủi ro môi trường trong thực trạng THX tại DN. Kết quả này tương đồng với quan điểm của Liao and Xue (2025), Bansal and Roth (2000), Liu et al. (2016) về động lực THX. Điều này chỉ ra rằng, đối với các DNBL Việt Nam, động lực thực hiện hành vi xanh mang tính “thực dụng” và “phản ứng” hơn là chủ động từ ý thức rủi ro. Với đặc điểm của NBL tại Việt Nam, nơi biên lợi nhuận mỏng và cạnh tranh cao giữa kênh bán lẻ truyền thống và hiện đại, ưu tiên của DN là lợi nhuận - chi phí hơn là những rủi ro sinh thái, biến đổi khí hậu hay cạn kiệt tài nguyên. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là DN chống đối THX; nếu hành động này mang lại lợi ích

thiết thực, giúp cắt giảm chi phí trực tiếp thì họ có thể sẵn sàng và tự nguyện thực hiện.

Thứ hai, sự hạn chế trong vai trò hỗ trợ từ chính phủ và tầm quan trọng của chuỗi cung ứng. Kết quả này phản ánh thực tế tại các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, mặc dù chính sách vĩ mô có tồn tại, nhưng việc triển khai cụ thể các gói hỗ trợ tài chính hay hướng dẫn kỹ thuật từ chính phủ chưa thực sự đến được tay DN hoặc chưa đủ hấp dẫn để tạo ra cơ hội thực sự. Ngược lại, sự liên kết chặt chẽ với nhà cung cấp từ nguồn hàng xanh đến chia sẻ rủi ro mới là đòn bẩy thực tế giúp NBL triển khai mua sắm xanh và thu hồi sản phẩm. Điều này củng cố quan điểm rằng trong môi

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

	Hệ số tác động	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	Giá trị p	f ²	Kết quả
H1a: ERA -> GPP	0.094	0.057	1.648	0.100	0.014	Bác bỏ
H1a: ERA -> RL	0.093	0.061	1.521	0.129	0.012	
H1b: ECA -> GPP	0.223	0.052	4.289	0.000	0.086	Ủng hộ
H1b: ECA -> RL	0.260	0.054	4.837	0.000	0.105	
H1c: MG -> GPP	0.261	0.054	4.834	0.000	0.095	Ủng hộ một phần
H1c: MG -> RL	0.117	0.076	1.534	0.126	0.017	
H2a: GSEI -> GPP	0.215	0.054	4.016	0.000	0.071	Ủng hộ
H2a: GSEI -> RL	0.283	0.057	4.981	0.000	0.111	
H2b: GS -> GPP	-0.026	0.056	0.455	0.649	0.001	Bác bỏ
H2b:GS -> RL	-0.103	0.059	1.750	0.081	0.015	
H3a: GHCR -> GPP	0.220	0.060	3.651	0.000	0.073	Ủng hộ
H3a: GHCR -> RL	0.207	0.066	3.148	0.002	0.058	
H3b: GFC -> GPP	0.110	0.054	2.046	0.041	0.020	Ủng hộ
H3b: GFC -> RL	0.144	0.050	2.859	0.004	0.031	
H4a: GPP -> EP	0.197	0.095	2.070	0.039	0.028	Ủng hộ

(Nguồn: Nhóm tác giả)

trường thiêu hụt thể chế hỗ trợ, các môi quan hệ, mạng lưới trở thành nguồn lực thay thế quan trọng (Chipp et al., 2019; Dekel-Dachs et al., 2021).

Thứ ba, năng lực nội tại là điều kiện tiên quyết. Điều này khẳng định rằng dù có động lực và cơ hội, DN không thể xanh hóa nếu thiếu ngân sách và đội ngũ nhân sự có kiến thức. Trong NBL, nơi biên lợi nhuận mỏng, khả năng phân bổ tài chính cho các dự án xanh và khả năng nhân viên hiểu về sản phẩm/quy trình thu hồi là yếu tố then chốt để chuyển hóa ý định thành hành động.

Cuối cùng, kết quả thực nghiệm xác nhận rằng cả mua sắm xanh và Logistics ngược đều tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh. Điều này bác bỏ lo ngại rằng đầu tư cho môi trường sẽ làm giảm lợi nhuận. Ngược lại, việc tiết kiệm chi phí qua logistics ngược và gia

tăng hình ảnh qua mua sắm xanh đã mang lại lợi thế cạnh tranh cho DN.

5.2. Hàm ý quản trị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, các nhà quản lý BL tại Việt Nam cần thực hiện sự chuyển dịch tư duy mạnh mẽ từ việc xem THX là “chi phí” sang một khoản “đầu tư” chiến lược mang lại lợi ích tài chính rõ ràng. Thay vì chỉ tập trung vào các thông điệp bảo vệ môi trường chung chung, DN nên chú trọng vào các chỉ số kinh tế thiết thực như khả năng tiết kiệm năng lượng, giảm lãng phí vật liệu và khai thác tệp khách hàng xanh để tạo động lực thực thi hiệu quả. Quá trình này đòi hỏi sự tăng cường hợp tác chặt chẽ trong chuỗi cung ứng để đồng bộ hóa các tiêu chuẩn xanh từ đầu vào, đồng thời cần sự cam kết về nguồn lực nội tại thông qua việc thiết lập ngân sách R&D riêng biệt và đào tạo đội ngũ nhân sự có

kỹ năng vận hành quy trình xanh hóa. Ví dụ, nhân viên bán hàng cần có kiến thức để tư vấn sản phẩm xanh và nhân viên kho vận cần kỹ năng xử lý hàng thu hồi. Đặc biệt, thay vì phân bổ nguồn lực dàn trải, hàm ý chiến lược then chốt cho các NBL là ưu tiên tối ưu hóa hệ thống logistics ngược - khâu mang lại tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh mạnh mẽ hơn nhiều so với mua sắm xanh. Ví dụ như, siêu thị và cửa hàng cần thiết lập ngay các quy trình thu hồi bao bì, xử lý hàng sắp hết hạn, hoặc bán thanh lý thực phẩm cuối ngày. Đây là những hành vi xanh hóa mang tính tiết kiệm, không đòi hỏi vốn đầu tư lớn, lại trực tiếp giảm thiểu lãng phí và lập tức cải thiện biên lợi nhuận.

5.3. Hàm ý chính sách

Việc biến số hỗ trợ từ chính phủ bị bác bỏ đặt ra một tín hiệu rằng chính sách thiết thực hơn từ việc chuyển từ các văn bản khuyến khích chung chung sang nhấn mạnh hành động hỗ trợ, thực thi cụ thể như: giảm thuế cho DNBL áp dụng logistics ngược, trợ cấp lãi suất cho các khoản vay đầu tư công nghệ xanh, hoặc hỗ trợ đào tạo nhân lực. Ngoài ra, chính phủ nên đóng vai trò kiến tạo bằng cách xây dựng các trung tâm tái chế, xử lý rác thải tập trung để giảm bớt gánh nặng chi phí cho DNBL trong khâu logistics ngược². Chính phủ cần có các bộ tiêu chí chuẩn hóa rõ ràng về “Bán lẻ xanh” để DN có cơ sở phấn đấu và nhận được các ưu đãi minh bạch, từ đó khơi thông dòng chảy “Cơ hội” từ phía chính phủ vốn đang bị tắc nghẽn.

6. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi kép tại Việt Nam, nghiên cứu đã đóng góp quan trọng vào hệ thống lý thuyết quản trị chuỗi cung ứng xanh trong lĩnh vực BL bằng cách kết hợp

khung MOA và thuyết Thể chế để giải thích sâu hơn về hành vi DN qua các yếu tố động lực, cơ hội và khả năng. Về mặt thực tiễn, kết quả là tài liệu tham khảo giá trị giúp các nhà quản trị nhận diện tầm quan trọng của việc chủ động xây dựng năng lực nội bộ và thắt chặt liên kết chuỗi thay vì thụ động chờ đợi các chính sách vĩ mô. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế do sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và dữ liệu cắt ngang, dẫn đến rủi ro về sai lệch mẫu và chưa phản ánh được biến động hành vi theo thời gian. Do đó, các hướng nghiên cứu tương lai nên áp dụng phương pháp nghiên cứu dọc, phân tích sâu hơn các phân khúc BL cụ thể và làm rõ những rào cản chính sách theo vùng miền để có cái nhìn đa diện hơn. Tổng kết lại, hành trình xanh hóa NBL Việt Nam chỉ có thể thành công dựa trên sự cộng hưởng giữa tư duy chiến lược của DN, sự đồng hành của chuỗi cung ứng và những cải cách thiết thực từ phía chính sách công. ♦

Tài liệu tham khảo:

Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Abid, N. (2024). Do green practices drive business excellence in SMEs? Investigating how green entrepreneurial orientation improves firm's performance. *Total Quality Management Business Excellence*, 35(5-6), 529-558.

Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2024). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, 33(1), 21-38.

Ari, E., & Yilmaz, V. (2017). Effects of environmental illiteracy and environmental

Lời cảm ơn: Nghiên cứu này được tài trợ bởi Đại học Tài chính - Marketing, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở 2025, mã số CS-12-25.

² https://www.oecd.org/en/publications/open-government-for-the-green-transition_bfa02935-en

awareness among middle school students on environmental behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 19(5), 1779-1793.

Awonaike, O. M., & Atan, T. (2025). Exploring the Interplay of Stakeholder Pressure, Environmental Awareness, and Environmental Ethics on Perceived Environmental Performance: Insights from the Manufacturing Sector. *Sustainability*, 17(11), 4870.

Aziz, N. A. A., Foong, S. Y., Ong, T. S., Senik, R., Attan, H., & Arshad, Y. (2018). Intensity of market competition, strategic orientation and adoption of green initiatives in Malaysian public listed companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(8), 1334-1351.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management journal*, 43(4), 717-736.

Bo, S. (2011). A literature survey on environmental Kuznets curve. *Energy Procedia*, 5, 1322-1325.

Chai, K.-H., & Baudelaire, C. (2015). Understanding the energy efficiency gap in Singapore: a Motivation, Opportunity, and Ability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 100, 224-234.

Chen, X., Huang, B., & Lin, C.-T. (2019). Environmental awareness and environmental Kuznets curve. *Economic Modelling*, 77, 2-11.

Chen, Z., Khalilpour, K., & Yao, Q. (2024). Coordinating Risk Aversion and Pricing Strategies in Green Supply Chains: A Study of Manufacturer Competition. *Sustainability*, 16(24), 11284.

Chipp, K., Wocke, A., Strandberg, C., & Chiba, M. (2019). Overcoming African institutional voids: market entry with networks. *European Business Review*, 31(3), 304-316.

Chkanikova, O., & Mont, O. (2015). Corporate supply chain responsibility: drivers and barriers for sustainable food retailing. *Corporate social responsibility and environmental management*, 22(2), 65-82.

Choi, S.-B., Min, H., & Joo, H.-Y. (2018). Examining the inter-relationship among competitive market environments, green supply chain practices, and firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 29(3), 1025-1048.

Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2005). Organizational motivation, opportunity and ability to measure marketing performance. *Journal of Strategic Marketing*, 13(4), 241-259.

Dekel-Dachs, O., Najda-Janoszka, M., Stokes, P., Simba, A., & Tarba, S. (2021). Searching for a new perspective on institutional voids, networks and the internationalisation of SMEs in emerging economies: a systematic literature review. *International Marketing Review*, 38(5), 879-899.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Dinda, S. (2005). A theoretical basis for the environmental Kuznets curve. *Ecological economics*, 53(3), 403-413.

Ellahi, A., Jillani, H., & Zahid, H. (2023). Customer awareness on Green banking practices. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(3), 1377-1393.

Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of business ethics*, 84(1), 45-63.

Guo, X., & Shahbaz, M. (2024). The existence of environmental Kuznets curve: Critical look and future implications for environmental management. *Journal of Environmental Management*, 351, 119648.

Hair, J. F. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.

Ham, M., Mrčela, D., & Horvat, M. (2016). Insights for measuring environmental awareness. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(1), 159-176.

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.

Kim, H., Hur, D., & Schoenherr, T. (2015). When buyer-driven knowledge transfer activities really work: A motivation-opportunity-ability perspective. *Journal of supply chain management*, 51(3), 33-60.

Lai, K.-h., Cheng, T., & Tang, A. K. (2010). Green retailing: factors for success. *California Management Review*, 52(2), 6-31.

Lai, K.-h., Wu, S. J., & Wong, C. W. (2013). Did reverse logistics practices hit the triple bottom line of Chinese manufacturers? *International journal of production economics*, 146(1), 106-117.

Lee, H. (2023). Drivers of green supply chain integration and green product innovation: a motivation-opportunity-ability framework and a dynamic capabilities perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(3), 476-495.

Li, D., Xu, X., Chen, C.-f., & Menassa, C. (2019). Understanding energy-saving behaviors in the American workplace: A unified theory of motivation, opportunity, and ability. *Energy Research & Social Science*, 51, 198-209.

Li, Y., Ye, F., Dai, J., Zhao, X., & Sheu, C. (2019). The adoption of green practices by Chinese firms: Assessing the determinants and effects of top management championship. *International journal of operations & production management*, 39(4), 550-572.

Liao, Y.-L., & Xue, H. (2025). Executives' environmental awareness and cost-control willingness: drivers of green practices and the moderating roles of policy regulation and market competition. *Cogent Business Management*, 12(1), 2577246.

Liu, W., Chen, W., Feng, Q., Peng, C., & Kang, P. (2016). Cost-benefit analysis of green infrastructures on community stormwater reduction and utilization: A case of Beijing, China. *Environmental management*, 58(6), 1015-1026.

Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125-142.

Namkung, Y., & Jang, S. S. (2013). Effects of restaurant green practices on brand equity formation: Do green practices really matter? *International Journal of Hospitality Management*, 33, 85-95.

Nguyen, D. V. P. (2025). Green Retail: Contemporary Practices, Current Status, and Future Research Directions. *Journal of Distribution Science*, 23(2), 23-38.

Peng, X., & Liu, Y. (2016). Behind eco-innovation: Managerial environmental awareness and external resource acquisition. *Journal of Cleaner Production*, 139, 347-360.

Qadri, S. U., Shi, X., Rahman, S. u., Anees, A., Ali, M. S. E., Brancu, L., & Nayel, A. N. (2023). Green finance and foreign direct investment-environmental sustainability nexuses in emerging countries: new insights from the environmental Kuznets curve. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1074713.

Rajabian Tabesh, A., Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M. A., Ameri Sianaki, O., & Khan, E. (2024). The influence of agility on green purchasing practices: the role of supplier governance and supplier relationships.

Journal of Business Industrial Marketing 39(9), 1969-1983.

Rehman, F. U., & Prokop, V. (2023). Interplay in management practices, innovation, business environment, degree of competition and environmental policies: a comparative study. *Business Process Management Journal*, 29(3), 858-892.

Sarkar, B., Dey, B. K., Ma, J.-H., Sarkar, M., Guchhait, R., Ahn, Y.-H. J. J. o. R., & Services, C. (2024). Does outsourcing enhance consumer services and profitability of a dual-channel retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 103996.

Shou, Y., Shao, J., & Wang, W. (2021). Political connections as an impediment to Chinese firms' innovation? A motivation-opportunity-ability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(7), 2419-2430.

Skačkauskienė, I., & Smirnova, J. (2023). Government regulations as an opportunity to foster the creation and application of innovations in the context of green organisations: the case of Lithuania. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 17(3), 339-361.

Tayyab, M., Tahir, H., & Habib, M. S. (2025). The impact of information disclosure and smart technology integration on e-retailing performance: A production delivery policy framework. *Operations Research Perspectives*, 14, 100328.

Tjahjadi, B., Agastya, I. B. G. A., Soewarno, N., & Adyantari, A. (2023). Green human capital readiness and business performance: do green market orientation and green supply chain management matter? *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 3884-3905.

Tong, L., Toppinen, A., Wang, L., & Berghäll, S. (2023). How motivation, oppor-

tunity, and ability impact sustainable consumption behaviour of fresh berry products. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136698.

Yen, Y. X. (2018). Buyer-supplier collaboration in green practices: The driving effects from stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1666-1678.

Summary

This study investigates the determinants of adopting green practices among retail enterprises in Vietnam by integrating the Motivation-Opportunity-Ability (MOA) framework with Institutional Theory. Analyzing survey data from 206 retailers using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), the findings reveal that the motivation for green practices stems primarily from environmental cost-benefit awareness and market greenness pressure rather than environmental risk awareness. Regarding opportunity, supply chain collaboration plays a pivotal role, whereas government support does not demonstrate a statistically significant impact. Furthermore, internal abilities, including green human capital and green financial capacity, are confirmed as essential prerequisites for implementation. The study also validates that green practices positively influence economic performance. These results challenge the assumption of government support's effectiveness in the current context and offer critical implications for managers to shift towards a green investment mindset, while suggesting the need for more practical government policies to foster sustainable retail development.