



## Chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp thủy sản Việt Nam: Các yếu tố ảnh hưởng, lợi thế cạnh tranh, và hiệu suất tài chính

ĐỖ THỊ BÌNH \*

Trường Đại học Thương mại

| THÔNG TIN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | TÓM TẮT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ngày nhận: 24/12/2020<br/>Ngày nhận lại: 27/03/2021<br/>Duyệt đăng: 29/03/2021</p> <p><b>Mã phân loại JEL:</b><br/>M16; Q01</p> <p><b>Từ khóa:</b><br/>Chiến lược xuất khẩu xanh;<br/>Lợi thế cạnh tranh;<br/>Hiệu suất tài chính;<br/>Mô hình PLS SEM;<br/>Doanh nghiệp chế biến thủy sản.</p> <p><b>Keywords:</b><br/>Green Export Strategy;<br/>Competitive Advantage;<br/>Finance Performance;<br/>PLS SEM model;<br/>Seafood Processing Firms.</p> | <p>Chuyển dịch chiến lược theo hướng xanh là xu thế của nhiều doanh nghiệp nhằm đáp ứng tốt hơn những đòi hỏi từ quy định, luật lệ, tiêu chuẩn... về môi trường; từ cạnh tranh; và từ thị trường. Phân tích dữ liệu điều tra 238 doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam bằng mô hình PLS SEM cho thấy sự nhạy cảm của các nhà quản lý về vấn đề môi trường, áp lực thị trường, áp lực từ quy định, tiêu chuẩn, và áp lực từ cạnh tranh ảnh hưởng đến việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam. Việc theo đuổi chiến lược này tác động mạnh mẽ đến lợi thế cạnh tranh đạt được và hiệu suất tài chính của các doanh nghiệp. Một số hàm ý, kiến nghị đối với các nhà hoạch định chính sách và các nhà quản lý doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam đã được đưa ra để thúc đẩy việc ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp này nhằm hướng tới phát triển bền vững.</p> <p><b>Abstract</b></p> <p>Shifting business strategy towards green is the trend of many firms in order to better meet requirements from laws, regulations and standards, etc. regarding environment; from competitions, and market. The results of PLS-SEM analysis of 238 surveyed Vietnamese seafood processing firm revealed that managers' sensitivity to environmental issues, market pressures, environmental regulations and standards pressures, competitive pressures have effects on the adoption of Vietnamese seafood processing firms' export green strategy (EGS). This strategy adoption strongly affects to firms' attained competitive</p> |

\* Tác giả liên hệ.

Email: binhdt@tmu.edu.vn (Đỗ Thị Bình).

Trích dẫn bài viết: Đỗ Thị Bình. (2020). Chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp thủy sản Việt Nam: Các yếu tố ảnh hưởng, lợi thế cạnh tranh, và hiệu suất tài chính. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(7), 05–27.

advantage and export financial performance. Some implications and suggestions for both public policy-makers and Vietnamese seafood processing firms have been highlighted to motivate EGS adoption of these firms towards sustainability development.

## 1. Giới thiệu

Môi trường tự nhiên bị ô nhiễm, suy thoái đặt ra nhiều rủi ro, thách thức và trở thành một trong những chủ đề được thảo luận, bàn bạc nhiều nhất trong phạm vi toàn cầu (Das và cộng sự, 2019). Là một quốc gia phát triển, Việt Nam cũng là một trong những quốc gia có mức độ ô nhiễm không khí đáng ngại nhất trên thế giới (The World Bank, 2019). Sự suy giảm tài nguyên thiên nhiên và suy thoái môi trường khiến các tổ chức kinh doanh trên toàn cầu nỗ lực hướng tới triển khai các chiến lược kinh doanh xanh.

Mặc dù các vấn đề môi trường có ý nghĩa chiến lược quan trọng, nghiên cứu về chiến lược kinh doanh xanh mới được phát triển và tập trung vào ba hướng nghiên cứu chính (Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2020): (1) Bản chất và loại hình chiến lược kinh doanh xanh (tập trung vào mức độ chủ động trong thực thi chiến lược (Dai và cộng sự, 2017; Do và cộng sự, 2019; Lumpkin & Dess, 2001; Olson, 2008...)); (2) các yếu tố ảnh hưởng, thúc đẩy việc theo đuổi chiến lược kinh doanh xanh (ví dụ như nghiên cứu của Banerjee và cộng sự (2003); Colwell và Joshi (2013); Vachon và Klassen (2008)...); và (3) kết quả của việc theo đuổi chiến lược kinh doanh xanh (Clarkson và cộng sự, 2011; King & Lenox, 2001; Leonidou và cộng sự, 2017; López-Gamero và cộng sự, 2009). Cho tới nay mới chỉ có một số ít nghiên cứu hợp nhất cả ba hướng nghiên cứu đó nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng, chiến lược kinh doanh xanh và hiệu suất chiến lược đó của doanh nghiệp. Đặc biệt, việc tìm hiểu tác động của chiến lược kinh doanh xanh đến hiệu suất chiến lược qua lợi thế cạnh tranh kỳ vọng còn rất hạn chế (Leonidou và cộng sự, 2015) khi chỉ tập trung kiểm định mối quan hệ trực tiếp giữa chiến lược kinh doanh xanh và hiệu suất chiến lược. Ngoài ra, mặc dù các nghiên cứu trước về chiến lược kinh doanh xanh đã rất nỗ lực trong việc công nhận các chỉ số về hiệu suất của chiến lược kinh doanh xanh; nhưng kết luận về hiệu suất của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp xuất khẩu nói riêng khi áp dụng các chiến lược này còn chưa rõ ràng. Một số nghiên cứu khẳng định tác động cùng chiều của chiến lược kinh doanh xanh đến kết quả chiến lược, tuy nhiên, một số nghiên cứu khác lại cho thấy chiến lược kinh doanh xanh không mang lại hiệu suất chiến lược cao (Aragón-Correa và cộng sự, 2008; Leonidou và cộng sự, 2015; Orsato & Orsato, 2009). Quan trọng hơn cả, mảng nghiên cứu về chiến lược kinh doanh xanh của các doanh nghiệp xuất khẩu thậm chí còn ít hơn; mặc dù các doanh nghiệp này là lực lượng nòng cốt tại Việt Nam – một quốc gia phát triển phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu. Do vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm lấp đầy những khoảng trống nghiên cứu trên bằng cách kết nối cả hai hướng nghiên cứu riêng rẽ – các yếu tố ảnh hưởng và kết quả của việc theo đuổi chiến lược kinh doanh xanh – trong một mô hình nghiên cứu tổng thể và đặt trong bối cảnh các doanh nghiệp xuất khẩu của một quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố thúc đẩy việc lựa chọn chiến lược xuất khẩu xanh, lợi thế cạnh tranh có thể đạt được và hiệu suất chiến lược trở nên có ý nghĩa và cấp thiết nhằm trả lời câu hỏi liệu các doanh nghiệp xuất khẩu có nên theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh hay không?

Là một trong 10 lĩnh vực xuất khẩu trọng điểm của Việt Nam, thủy sản có nhiều tiềm năng để phát triển khi nhu cầu tiêu thụ mặt hàng này trên thế giới không ngừng gia tăng (năm 2018 là 155,8 triệu tấn, dự báo đến năm 2030 là 180,6 triệu tấn) (FAO, 2020). Cùng với Trung Quốc, Bangladesh, Chile, Ai Cập, Ấn Độ, Indonesia và Na Uy, Việt Nam nằm trong số những quốc gia chế biến thủy sản xuất khẩu chính cho thương mại thủy sản trên thế giới (FAO, 2020). Hơn nữa, các Hiệp định thương mại thế hệ mới (FTAs) như: CPTPP<sup>†</sup>, EVFTA<sup>‡</sup>, RCEP<sup>§</sup>..... sẽ mở ra nhiều cơ hội hơn nữa cho xuất khẩu thủy sản (Vietdata, 2019). Tuy nhiên, khi các FTAs này có hiệu lực, các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam sẽ đứng trước thách thức lớn khi không những phải đáp ứng các quy định, tiêu chuẩn về lao động mà còn phải đáp ứng các cam kết về môi trường của các nhà nhập khẩu, và càng ngày mức cam kết về môi trường của các tác nhân trong chuỗi cung ứng thủy sản nhập khẩu càng cao. Ví dụ, tại Mỹ, các nhà nhập khẩu bán lẻ và các công ty cung cấp suất ăn theo hợp đồng có mức cam kết thân thiện môi trường ở mức cao nhất. Tại châu Âu, cam kết thân thiện với môi trường thậm chí còn cao hơn, trong đó, chuỗi siêu thị bán lẻ, tiếp đến là chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh đóng vai trò quan trọng nhất trong yêu cầu các sản phẩm thủy sản phải đảm bảo thân thiện với môi trường qua nhãn sinh thái và các chứng nhận bền vững (FAO, 2008). Những cam kết này bao gồm đảm bảo sản phẩm thủy sản được cung ứng có chứng nhận bền vững (chứng chỉ MSC, ASC, Global GAP\*\*...), đảm bảo truy xuất nguồn gốc và chuỗi hành trình sản phẩm thân thiện với môi trường (Đỗ Thị Bình, 2021a). Vì lẽ đó, chuyển dịch sang chiến lược xuất khẩu xanh là rất cần thiết để đảm bảo đáp ứng các cam kết về môi trường của các FTAs, duy trì và tăng trưởng xuất khẩu trên các thị trường đòi hỏi cam kết thân thiện với môi trường cao như Mỹ, châu Âu. Tuy nhiên, nghiên cứu trước của Do và cộng sự (2019) đã chỉ ra, mức độ chủ động chuyển đổi sang chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam nhìn chung còn thấp khi đa phần các doanh nghiệp này mới thụ động theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh và chỉ có 13% doanh nghiệp chế biến thủy sản theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh chủ động. Do đó, nghiên cứu này mong muốn tìm ra câu trả lời cho câu hỏi: Những yếu tố nào thúc đẩy chiến lược xuất khẩu xanh? Liệu theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh có giúp doanh nghiệp chế biến thủy sản nắm bắt và phát triển lợi thế cạnh tranh và tăng cường hiệu suất tài chính? Kết quả kiểm định sẽ là câu trả lời, giúp các doanh nghiệp chế biến thủy sản quyết định có nên theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh hay không, đồng thời hàm ý đến các nhà quản lý vĩ mô đưa ra các chính sách phù hợp để thúc đẩy việc ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh, hướng tới sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp này.

Ngoài phần đầu giới thiệu về nghiên cứu, bài viết được cấu trúc thành bốn phần: Phần 2 tập trung làm rõ khái niệm chiến lược xuất khẩu xanh và phát triển các giả thuyết nghiên cứu; Phần 3 mô tả các thang đo nghiên cứu, đối tượng khảo sát và tiền khảo sát cũng như cách thức thu thập và xử lý dữ liệu; Phần 4 diễn giải các kết quả qua xử lý dữ liệu; và cuối cùng là Phần 5 trình bày về những thảo luận qua nghiên cứu, hàm ý kiến nghị đối với các nhà quản lý vĩ mô và vi mô, các hạn chế và một số định hướng tiếp theo của nghiên cứu.

<sup>†</sup> Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (The Comprehensive and Progressive Agreement - CPTPP).

<sup>‡</sup> Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Liên minh Châu Âu (The EU–Vietnam Free Trade Agreement - EVFTA).

<sup>§</sup> Hiệp định Đối tác Kinh tế toàn diện khu vực (Regional Comprehensive Economic Partnership - RCEP)

\*\* Tham khảo thêm "Các tiêu chuẩn, chứng nhận quan trọng liên quan đến ngành nuôi trồng thủy sản" tại đường dẫn: <http://www.vietfish.com.vn/tin-tuc/cac-tieu-chuan-chung-nhan-quan-trong-lien-quan-den-nganh-nuoi-trong-thuy-san-253>

## 2. Tổng quan lý thuyết và các giả thuyết

### 2.1. *Nền tảng lý thuyết*

Lý thuyết về thể chế và lý thuyết các bên liên quan là những cơ sở lý thuyết cho chiến lược xuất khẩu xanh. Các bên liên quan được định nghĩa là bất kỳ cá nhân hoặc nhóm nào có thể ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp (Freeman, 1984). Trách nhiệm môi trường của công ty là sự hài hòa giữa kỳ vọng của các bên liên quan và hiệu quả hoạt động môi trường (González-Benito và González-Benito, 2006). Các bên liên quan khác nhau buộc các doanh nghiệp phải hành động theo nhiều cách khác nhau để giảm các tác động tiêu cực và tăng các tác động tích cực đến doanh nghiệp. Dựa trên lý thuyết về các bên liên quan, các nghiên cứu trước đã khẳng định: Các bên liên quan của doanh nghiệp không chỉ thúc đẩy mục tiêu ngắn hạn về lợi nhuận mà còn thúc đẩy các chiến lược kinh doanh xanh (Darnall và cộng sự, 2010; Wang và cộng sự, 2020).

Lý thuyết thể chế tập trung vào tác động của áp lực xã hội và văn hóa đối với thực tiễn và cấu trúc của doanh nghiệp. DiMaggio và Powell (1983) đã chỉ ra ba loại áp lực thể chế: (1) Ép buộc; (2) quy chuẩn; và (3) bắt chước khiến tất cả các tổ chức trong một lĩnh vực ngày càng trở nên giống nhau. Do áp lực của thể chế, các công ty đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan khác nhau về việc đạt được tính hợp pháp bằng cách tuân theo các hành vi thị trường và quản trị công ty tương tự. Jennings và Zandbergen (1995) là nhà nghiên cứu đầu tiên đưa lý thuyết thể chế của Di Maggio và Powell vào trong chủ đề nghiên cứu chiến lược kinh doanh xanh của doanh nghiệp. Áp lực thể chế có thể được biểu hiện dưới dạng áp lực thị trường, áp lực cạnh tranh và áp lực của các tiêu chuẩn, quy định (Hong và cộng sự, 2009; Wang và cộng sự, 2020). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra mối liên hệ tích cực của áp lực thể chế và chiến lược kinh doanh xanh (Dubey và cộng sự, 2017; Galbreath, 2017; Ge và cộng sự, 2018).

### 2.2. *Chiến lược xuất khẩu xanh*

Theo Leonidou và cộng sự (2015), chiến lược kinh doanh xanh còn được gọi với nhiều tên gọi khác như: Chiến lược môi trường, chiến lược thân thiện với môi trường, chiến lược sinh thái. Với mục đích làm tối thiểu hoá tác động của doanh nghiệp mình đến môi trường tự nhiên, doanh nghiệp có các cách khác nhau trong theo đuổi chiến lược kinh doanh xanh. Định nghĩa về chiến lược kinh doanh xanh, Das và cộng sự (2019) cho rằng “chiến lược kinh doanh xanh đại diện cho một chiến lược của doanh nghiệp hướng tới cả kết quả kinh doanh và môi trường tự nhiên bền vững”, chiến lược kinh doanh xanh thể hiện sự tích hợp các vấn đề môi trường vào các hoạt động và quy trình kinh doanh của công ty. Đó có thể là việc tích hợp yếu tố “xanh” đến các khía cạnh của sản phẩm, quy trình sản xuất, tổ chức và hệ thống, chuỗi cung ứng và các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp (Lee và Rhee, 2007). Hoặc, chiến lược kinh doanh xanh là sự tích hợp các yếu tố môi trường đến từng lĩnh vực chức năng của doanh nghiệp như nghiên cứu và phát triển, sản xuất, thu mua, marketing, nhân sự và tài chính (Leonidou và cộng sự, 2015). Trong khi đó, chiến lược xuất khẩu là một loại chiến lược quốc tế của doanh nghiệp – nó không hoàn toàn là một tập hợp con của chiến lược cấp công ty (trong nghiên cứu này được gọi là chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp) (Campbell và cộng sự, 2014). Chiến lược xuất khẩu liên quan đến các quyết định của công ty về lựa chọn các quốc gia sẽ xuất khẩu và cách tổ chức xuất khẩu tại những quốc gia đó. Định nghĩa này phù hợp với doanh nghiệp có một đơn vị kinh doanh đơn giản với một chuỗi giá trị thống nhất, duy nhất cũng như đối với các doanh

nghiệp phức tạp hơn với nhiều chuỗi giá trị. Do đó, chiến lược xuất khẩu xanh liên quan đến các quyết định chọn quốc gia xuất khẩu, tích hợp yếu tố môi trường trong chuỗi giá trị xuất khẩu của mình để tổ chức xuất khẩu. Cũng theo Campbell và cộng sự (2014), không phải chiến lược kinh doanh nào của doanh nghiệp cũng liên quan đến chiến lược xuất khẩu. Chỉ đối với các doanh nghiệp tập trung vào hoạt động xuất khẩu thì chuỗi giá trị của họ là chuỗi giá trị xuất khẩu và chiến lược kinh doanh xanh của họ chính là chiến lược xuất khẩu xanh. Do vậy, có thể hiểu, “chiến lược xuất khẩu xanh đại diện cho một chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp hướng tới cả kết quả kinh doanh xuất khẩu và môi trường tự nhiên bền vững”. Theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh, doanh nghiệp sẽ hướng tới mục tiêu trách nhiệm xã hội, “cố gắng hạn chế các ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường tự nhiên trong quá trình sản xuất sản phẩm/dịch vụ của họ trong xuất khẩu để đáp ứng các yêu cầu từ các bên liên quan như chính phủ, cộng đồng, người lao động, khách hàng...” (Banerjee, 2001).

### 2.3. Các yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh

Động lực chính đằng sau ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh chính là từ các yếu tố nội tại của doanh nghiệp, điển hình là sự nhạy cảm của các nhà quản lý cấp cao về vấn đề môi trường (Banerjee và cộng sự, 2003). Điều này là do các nhà quản lý này là những người đứng đầu, đảm nhiệm và có vai trò cốt lõi trong việc: (1) Thiết lập mục tiêu, chính sách để tiếp cận vấn đề sinh thái (Wright và cộng sự, 2005); (2) nuôi dưỡng các giá trị xanh trong doanh nghiệp (Gupta và Barua, 2018); (3) chú trọng đến việc “xanh hoá” trong các quy trình kinh doanh (Leonidou và cộng sự, 2017); và (4) điều phối và ủng hộ các sáng kiến môi trường (Banerjee và cộng sự, 2003). Trách nhiệm của các nhà quản lý trong chiến lược xuất khẩu xanh thậm chí còn quan trọng hơn khi công ty tham gia vào thị trường quốc tế, đối mặt với các vấn đề môi trường văn hoá - xã hội, chính trị - pháp luật, tự nhiên - công nghệ khác nhau giữa thị trường trong nước và xuất khẩu (Katsikeas và cộng sự, 2000). Do đó, ta có giả thuyết thứ nhất:

*H1: Sự nhạy cảm của nhà quản lý cấp cao về vấn đề môi trường thúc đẩy doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh.*

Một áp lực chính từ môi trường bên ngoài khiến doanh nghiệp chuyển hướng sang chiến lược xuất khẩu xanh là áp lực từ thị trường xuất khẩu về vấn đề “xanh” – là những áp lực đến từ các bên liên quan đến thị trường (Wang và cộng sự, 2020). Sự quan tâm về vấn đề “xanh” trên các thị trường xuất khẩu khiến các công ty có ý thức hơn về yếu tố sinh thái trong các chiến lược xuất khẩu xanh của họ, nhằm: (1) Nhấn mạnh hành vi trách nhiệm xã hội với các bên liên quan, (2) biểu thị hình ảnh công ty xanh để lôi kéo những khách hàng quan tâm đến vấn đề môi trường trên thị trường xuất khẩu; và (3) ngăn ngừa việc bị trừng phạt trên thị trường xuất khẩu (Banerjee & cộng sự, 2003). Càng là thị trường có mức phát triển cao, mối quan tâm về các vấn đề sinh thái càng lớn so với các thị trường có mức phát triển kém hơn. Do khách hàng là bên liên quan chính của thị trường nên hành vi tiêu dùng xanh của khách hàng là động lực quan trọng khiến doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh (Dai và cộng sự, 2017; Wang và cộng sự, 2020). Ngoài ra, Menguc và cộng sự (2010) cũng khẳng định áp lực thị trường về việc bảo tồn môi trường sẽ khuyến khích các nhà quản lý cam kết chú ý đến vấn đề môi trường và do đó kích thích các doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh (Dai và cộng sự, 2017). Do đó, giả thuyết thứ hai là:

*H2: Áp lực từ thị trường xuất khẩu thúc đẩy doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh.*

Xu hướng quan tâm đến bảo vệ môi trường tự nhiên khiến nhiều tổ chức khác nhau đưa ra quy định và tiêu chuẩn về môi trường hơn. Áp lực từ các quy định, tiêu chuẩn về môi trường thúc đẩy việc

các doanh nghiệp đưa ra các thực hành môi trường. Một mặt, áp lực này được thể hiện trong việc kiểm soát ô nhiễm phát thải từ các doanh nghiệp, mặt khác, nó cũng khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh. Delmas và Toffel (2004) cho rằng áp lực từ các quy định, tiêu chuẩn là sức mạnh cưỡng chế. Đặc điểm của áp lực này giúp các công ty vượt qua sức ỳ bằng cách chủ động đưa hệ thống quản lý môi trường vào các hoạt động của doanh nghiệp (Darnall và cộng sự, 2008). Nhiều nghiên cứu phát hiện áp lực từ các quy định, tiêu chuẩn và pháp lý ảnh hưởng quan trọng đến việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh do các tổ chức quản lý khuyến khích các doanh nghiệp từ các thị trường mới nổi tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế liên quan đến các vấn đề môi trường (Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2020; Darnall và cộng sự, 2008). Do đó giả thuyết thứ ba là:

*H3: Áp lực từ các quy định, tiêu chuẩn trên thị trường xuất khẩu thúc đẩy doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh.*

Mỗi thị trường quốc tế có cấu trúc cạnh tranh khác nhau, sự phát triển và tính mở của thị trường cũng khác nhau, được đặc trưng bởi số lượng, mức độ và các loại đối thủ cạnh tranh khác nhau (Rugman & Verbeke, 1998). Chiến lược xuất khẩu xanh thường được quan tâm tại những thị trường có cường độ cạnh tranh cao, người mua có nhiều lựa chọn hơn và các sản phẩm “xanh” chính là một lựa chọn tốt (Menon & Menon, 1997). Các nghiên cứu trước đây chứng minh rằng áp lực cạnh tranh tạo ra đẳng cấp bắt buộc (Daddi và cộng sự, 2015; Zhu & Sarkis, 2007), biểu thị sự bắt buộc hoặc sao chép các phương pháp và chiến lược thành công của đối thủ cạnh tranh. Do đó, áp lực cạnh tranh đến từ các đối thủ cạnh tranh hoặc các tổ chức tương tự. Christmann (2000) nhận thấy rằng áp lực cạnh tranh khiến các công ty phải học hỏi và bắt chước các phương pháp quản lý môi trường của đối thủ cạnh tranh để mang lại hiệu quả. Do đó, giả thuyết thứ tư là:

*H4: Áp lực từ cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu thúc đẩy doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh.*

#### 2.4. Chiến lược xuất khẩu xanh, lợi thế cạnh tranh và hiệu suất tài chính

Chiến lược xuất khẩu xanh đề cập đến kết hợp các vấn đề “xanh” ở từng chức năng hoạt động khác nhau của doanh nghiệp, cụ thể là sản xuất, marketing, nghiên cứu và phát triển (R&D), mua hàng, tài chính và nguồn nhân lực (Banerjee, 2001). Một lý do hấp dẫn doanh nghiệp áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh là khả năng đạt được lợi thế cạnh tranh (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy: Các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh có thể tiết kiệm, giảm thiểu đáng kể chi phí hoạt động của mình từ việc tiết kiệm nguyên nhiên liệu đầu vào, tiết kiệm năng lượng (điện, nước), tiết kiệm từ việc không phải đi giải quyết các vấn đề ô nhiễm do mình gây ra (Christmann, 2000), và do đó năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được gia tăng (Shrivastava, 1995). Vì vậy, theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh, doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế chi phí thấp (Leonidou và cộng sự, 2015). Ngoài ra, theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh, doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế khác biệt hóa (Do & Nguyen, 2020; Kleinerman, 2001) hoặc nâng tầm hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp (Menon & Menon, 1997) do cung cấp các sản phẩm đổi mới sáng tạo, hoặc bổ sung thêm tính sinh thái cho sản phẩm, giúp doanh nghiệp xây dựng hình ảnh đặc biệt hơn trong mắt người mua nước ngoài (Polonsky, 1995). Vì thế, giả thuyết thứ 5 là:

*H5: Việc áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu.*

Lợi thế khác biệt hoá của sản phẩm từ chiến lược xuất khẩu xanh có thể giúp doanh nghiệp đạt được hiệu suất tài chính mạnh mẽ, biểu hiện qua sự gia tăng của cả doanh thu và lợi nhuận (Leonidou và cộng sự, 2015b). Lợi thế dẫn đầu về chi phí tích lũy được từ việc áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh cũng sẽ có tác động thuận lợi hiệu quả tài chính trong hoạt động xuất khẩu (Martín-Tapia và cộng sự, 2010). Bất chấp những tranh cãi cho rằng các thực hành “xanh” có thể khiến gia tăng chi phí không cần thiết và đầu tư không hiệu quả, việc tiết kiệm chi phí trên cơ sở áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh có thể dẫn đến mức giá tốt hơn sẽ làm các khách hàng hiện tại hài lòng, thoả mãn và thu hút thêm những khách hàng mới ở thị trường nước ngoài (Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2020). Với chi phí thấp hơn, công ty không những duy trì mà còn có thể đẩy mạnh lượng khách hàng của mình (Do & Nguyen, 2020; Leonidou và cộng sự, 2015). Do đó giả thuyết thứ 6 là:

*H<sub>6</sub>: Lợi thế cạnh tranh từ chiến lược xuất khẩu xanh giúp tăng cường hiệu suất tài chính xuất khẩu của doanh nghiệp.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo nghiên cứu

Các thang đo trong nghiên cứu này được xây dựng và phát triển từ việc kế thừa và thích ứng các thang đo trong những nghiên cứu trước có liên quan, đặc biệt là từ các nghiên cứu của Banerjee và cộng sự (2003), Leonidou và cộng sự (2015), và Wu và cộng sự (2012). Cụ thể là:

- Thang đo “Sự nhạy cảm về vấn đề môi trường từ các nhà quản lý” (MS) bao gồm 6 biến kế thừa từ nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2015).

- Thang đo “Các áp lực thị trường” (MP) bao gồm 3 biến, “Các áp lực về quy định, luật lệ” (RP) bao gồm 5 biến, “Các áp lực cạnh tranh” (CP) bao gồm 5 biến được thích ứng, phát triển theo nghiên cứu trước của Wu và cộng sự (2012) khi đưa vào bối cảnh xuất khẩu thủy sản Việt Nam.

- Thang đo “chiến lược xuất khẩu xanh” (EEBS) được coi là biến bậc 2, bao gồm 5 biến bậc 1 là: Marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, nhân sự, và thu mua và được kế thừa và phát triển dựa trên thang đo “chiến lược kinh doanh xuất khẩu xanh” của Leonidou và cộng sự (2015). Trong đó, Marketing (MKT) bao gồm 5 biến; Nghiên cứu và phát triển (RD) bao gồm 5 biến, Sản xuất (PR) bao gồm 4 biến, Nhân lực (HM) gồm 6 biến và Thu mua (PS) gồm 5 biến.

- Thang đo “Lợi thế cạnh tranh” (CAD) bao gồm 5 biến kế thừa từ nghiên cứu gốc của Banerjee và cộng sự (2003).

- “Hiệu suất tài chính xuất khẩu” (FIP) là thang đo bao gồm 4 biến được thích ứng từ nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2015).

*Các biến kiểm soát:* Hai biến kiểm soát được xác định trong nghiên cứu này là “quy mô doanh nghiệp” và “tuổi của doanh nghiệp”. Từ quan điểm cho rằng nguồn lực hạn chế của các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể ảnh hưởng đến mối quan tâm của doanh nghiệp về môi trường (Ge và cộng sự, 2018) nên bài nghiên cứu này kiểm soát “quy mô doanh nghiệp” đối với việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp chế biến thủy sản. Tiêu chí quy mô doanh nghiệp được xác định gồm các doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp vừa, và doanh nghiệp nhỏ đối với các doanh nghiệp nông, lâm, thủy sản theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP của Chính phủ, quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Nghiên cứu cũng coi “tuổi của doanh nghiệp” là một biến kiểm soát đối với chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp chế biến thủy sản vì các doanh nghiệp có số năm hoạt động nhiều hơn với kinh nghiệm tốt hơn có thể theo đuổi tăng trưởng bền vững và cam kết với chiến lược xuất khẩu xanh tốt hơn các doanh nghiệp có số năm hoạt động ít hơn (Leonidou và cộng sự, 2015). “Tuổi của doanh nghiệp” tính bằng năm hoạt động.

Bảng hỏi được thiết kế xoay quanh các cấu trúc bậc 1 và bậc 2 vừa được xây dựng và sử dụng thang Likert 7 điểm, từ rất không đồng ý (1 điểm) đến rất đồng ý (7 điểm) để đo lường các mục có trong mỗi thang đo.

### 3.2. Đối tượng khảo sát và tiền khảo sát

Do bản chất các biến khảo sát đều ở cấp chiến lược nên đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là CEO của các doanh nghiệp chế biến thủy sản có số năm hoạt động lớn hơn 5 năm.

Trước khi khảo sát chính thức, để thu thập ý kiến về sự phù hợp, rõ ràng, dễ hiểu, và được hiểu đúng của nội dung các câu hỏi điều tra, tiền khảo sát được tác giả trực tiếp thực hiện với 5 CEO của các doanh nghiệp chế biến thủy sản. Sau khi thu thập ý kiến, tác giả đã tiến hành sửa các lỗi chính tả, câu từ và Việt hóa theo gợi ý của các thành viên tham gia tiền khảo sát. Về cơ bản, các thành viên tham gia khảo sát đều cho rằng các nội dung câu hỏi là rõ ràng, dễ hiểu và đối tượng khảo sát là CEO là hoàn toàn phù hợp.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu kết hợp cả trực tiếp trên giấy và trực tuyến qua email để đảm bảo sự thuận tiện tham gia của tất cả đối tượng khảo sát mục tiêu. Cuộc khảo sát trực tiếp với bảng hỏi giấy được thực hiện trước. Với sự hỗ trợ của Hiệp hội chế biến và xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP), các bảng hỏi bằng giấy được trực tiếp chuyển đến các doanh nghiệp thành viên của VASEP – là những doanh nghiệp tập trung vào hoạt động xuất khẩu. Ngoài ra, với sự giúp đỡ nhiệt tình của cán bộ Sở Công Thương các tỉnh Hải Phòng, Quảng Ninh, An Giang, Hậu Giang, Cần Thơ, Sóc Trăng, Cà Mau, Đồng Tháp, TP.HCM, và Bình Dương, các bảng hỏi bằng giấy cũng được trực tiếp chuyển đến các doanh nghiệp chế biến thủy sản xuất khẩu không phải là thành viên của VASEP. Theo Đỗ Thị Bình (2021b) và Vo và cộng sự (2016), 95% đến 98% sản phẩm của các công ty chế biến thủy sản Việt Nam là sản phẩm dành cho xuất khẩu nên đối tượng khảo sát dù bao gồm cả các doanh nghiệp thành viên VASEP và các doanh nghiệp không phải thành viên VASEP vẫn đảm bảo là các doanh nghiệp tập trung vào hoạt động xuất khẩu, chiến lược kinh doanh của họ chính là chiến lược xuất khẩu.

Hai tuần sau cuộc khảo sát trực tiếp trên giấy, quy trình khảo sát trực tuyến được tổ chức. Bản khảo sát có sự giới thiệu của VASEP đã được gửi qua email cho các doanh nghiệp thành viên của VASEP và bản khảo sát với sự giới thiệu của các Sở Công Thương của tỉnh/thành phố được chọn đã được gửi qua email cho những doanh nghiệp không phải là thành viên của VASEP. Để tránh sự trùng lặp trong việc tham gia khảo sát, email giới thiệu yêu cầu người tham gia bỏ qua bảng câu hỏi nếu họ đã hoàn thành. Với sự giới thiệu của VASEP và Sở Công Thương của các tỉnh/thành phố được chọn, nhóm nghiên cứu đã khuyến khích các đối tượng tham gia khảo sát bằng các chuyến thăm cá nhân trực tiếp và/hoặc liên hệ qua điện thoại di động để mời các nhà quản lý, CEO của các doanh nghiệp chế biến thủy sản tham gia khảo sát. Trong vòng 6 tháng (từ tháng 9/2019 đến tháng 3/2020), tác giả nhận được 261 phiếu hoàn thành khảo sát (116 phiếu khảo sát trực tiếp trên giấy và 145 phiếu khảo

sát trực tuyến qua email; 195 doanh nghiệp khảo sát là thành viên của VASEP và 66 doanh nghiệp không phải thành viên của VASEP).

Để loại trừ sự sai lệch trong việc lựa chọn mẫu, tác giả đã tiến hành chạy thử dữ liệu giữa hai nhóm khảo sát (nhóm những doanh nghiệp là thành viên VASEP và nhóm không phải thành viên VASEP) để kiểm tra, so sánh, và không tìm thấy sự khác biệt đáng kể nào giữa hai nhóm về nhận định các yếu tố thúc đẩy chiến lược xuất khẩu xanh, nội dung chiến lược xuất khẩu xanh, tác động của chiến lược xuất khẩu xanh đến lợi thế cạnh tranh và hiệu suất tài chính. Do đó, cả hai nhóm khảo sát được tổng hợp lại thành mẫu khảo sát chung của nghiên cứu với 261 phiếu thu thập được.

### 3.3. Phương pháp phân tích

Với 261 phiếu khảo sát thu về, tác giả kiểm tra và loại bỏ các phiếu không hợp lệ như doanh nghiệp hoạt động chưa đủ 5 năm, các phiếu có tỷ lệ khuyết trên 5%; sau đó chuyển dữ liệu sang phần mềm SPSS 23.0 nhằm kiểm tra nhập sai và phát hiện loại bỏ phiếu dị biệt (Hair và cộng sự, 2014). Để tăng tính tin cậy, phân phối chuẩn của biến cũng được kiểm tra dựa theo đề xuất của Kock (2016).

Bước tiếp theo, dữ liệu được đưa vào phần mềm Smart PLS 3.2.9 để đánh giá tính tin cậy của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc được đánh giá để kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kỹ thuật phân tích tham số có hoàn lại (Parametric Bootstrapping) được sử dụng để kiểm chứng các giả thuyết và đánh giá mô hình nghiên cứu do tính phức tạp của mô hình với nhiều biến số đặc biệt là biến số bậc 2 (Hair và cộng sự, 2012).

## 4. Kết quả nghiên cứu

Trong số 261 phiếu thu về, loại bỏ 2 phiếu của doanh nghiệp có số năm hoạt động dưới 5 năm và 21 phiếu có tỷ lệ khuyết trên 5% nên tổng phiếu hợp lệ là 238 (Bảng 1).

**Bảng 1.**

Tuổi, quy mô của doanh nghiệp và đặc điểm của đối tượng tham gia khảo sát

| Tuổi của doanh nghiệp (năm)        | Tỷ lệ % | Quy mô của doanh nghiệp | Tỷ lệ % |
|------------------------------------|---------|-------------------------|---------|
| 5–10                               | 30,70   | Doanh nghiệp nhỏ        | 5,04    |
| 10–15                              | 33,20   | Doanh nghiệp vừa        | 61,35   |
| 15–20                              | 14,30   | Doanh nghiệp lớn        | 33,61   |
| > 20                               | 21,80   |                         |         |
| Vị trí của người tham gia khảo sát | Tỷ lệ % | Giới tính               | Tỷ lệ % |
| Giám đốc                           | 53,80   | Nam                     | 57,60   |
| Chủ tịch HĐQT                      | 32,30   | Nữ                      | 24,80   |
| Trưởng phòng/ban                   | 13,90   | Không xác định          | 17,60   |

Rà soát lỗi nhập dữ liệu, kiểm tra giá trị dị biệt còn 234/238 phiếu đảm bảo độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo. Kiểm tra các chỉ số độ lệch (Skewness) và độ phẳng (Kurtosis) cho kết quả đều thuộc khoảng từ -1 đến 1 nên đạt tiêu chuẩn dữ liệu bình thường.

#### 4.1. Kiểm tra đánh giá mô hình đo lường

Hair và cộng sự (2012) cho rằng: Mô hình đo lường bao gồm các mối liên hệ giữa các biến tiềm ẩn và các biến quan sát tương ứng. Kiểm tra đánh giá mô hình đo lường giúp ta đánh giá chất lượng của các thang đo từ các tiêu chuẩn về mức độ tin cậy và giá trị.

### Bảng 2.

Thang đo và các chỉ số đánh giá mô hình đo lường

| Biến                                                                              | Các thang đo                                                                                                                                                                       | Chỉ số tải |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Áp lực cạnh tranh (CP)</i> - Cronbach's Alpha = 0,693; CR = 0,831; AVE = 0,623 |                                                                                                                                                                                    |            |
| CP1                                                                               | Chiến lược thân thiện với môi trường của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                                     | 0,835      |
| CP2                                                                               | Các nhóm bảo vệ môi trường chuyên nghiệp ảnh hưởng đến việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                                                        | 0,697      |
| CP3                                                                               | Định hướng duy trì lợi thế cạnh tranh về sản phẩm thân thiện với môi trường ảnh hưởng đến việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                     | 0,829      |
| <i>Áp lực thị trường (MP)</i> - Cronbach's Alpha = 0,709; CR = 0,838; AVE = 0,633 |                                                                                                                                                                                    |            |
| MP1                                                                               | Đề thích ứng xu hướng bảo vệ môi trường, doanh nghiệp tôi quan tâm tới sự ảnh hưởng của nó đối với vấn đề xuất khẩu                                                                | 0,776      |
| MP2                                                                               | Đề thích ứng xu hướng bảo vệ môi trường, doanh nghiệp tôi quan tâm tới sự tác động tới doanh số từ các khách hàng nước ngoài.                                                      | 0,765      |
| MP3                                                                               | Đề thích ứng xu hướng bảo vệ môi trường, doanh nghiệp tôi quan tâm tới sự ảnh hưởng tới nhận thức của khách hàng tại các thị trường xuất khẩu.                                     | 0,843      |
| <i>Áp lực chính sách (RP)</i> - Cronbach's Alpha = 0,768; CR = 0,852; AVE = 0,591 |                                                                                                                                                                                    |            |
| RP1                                                                               | Các quy định về môi trường của nước nhà ảnh hưởng đến việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                                                         | 0,845      |
| RP3                                                                               | Quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi luôn quan tâm tới những đặc điểm mà sản phẩm của doanh nghiệp chưa đáp ứng quy định pháp lý về tiêu chuẩn sản phẩm. | 0,778      |
| RP4                                                                               | Các quy định về môi trường của nước chủ nhà ảnh hưởng việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                                                         | 0,713      |
| RP5                                                                               | Quy định về chi phí giảm thiểu ô nhiễm môi trường ảnh hưởng đến việc quản trị định hướng thân thiện môi trường của doanh nghiệp tôi.                                               | 0,733      |

| Biến                                                                                        | Các thang đo                                                                                                                                         | Chỉ số tải |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Hỗ trợ từ quản lý (MGS) - Cronbach's Alpha = 0,927; CR = 0,943; AVE = 0,733</i>          |                                                                                                                                                      |            |
| MGS1                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi luôn tránh các rủi ro đến từ vấn đề môi trường.                                                                     | 0,920      |
| MGS2                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi rất quan tâm đến vấn đề xanh hoá môi trường.                                                                        | 0,817      |
| MGS3                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi hướng dẫn nhân viên rõ ràng để đạt được các mục tiêu về môi trường.                                                 | 0,893      |
| MGS4                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi hiểu rất rõ sự phát triển của các vấn đề môi trường trên các thị trường nước ngoài.                                 | 0,790      |
| MGS5                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi tự tin trong việc duy trì và triển khai các các thiết bị của doanh nghiệp tôi theo hướng thân thiện với môi trường. | 0,861      |
| MGS6                                                                                        | Nhà quản lý của doanh nghiệp tôi nỗ lực để đưa các khía cạnh thân thiện với MT vào trong các hoạt động của doanh nghiệp.                             | 0,848      |
| <i>Chiến lược xuất khẩu xanh (EEBS) - Cronbach's Alpha = 0,893; CR = 0,975; AVE = 0,911</i> |                                                                                                                                                      |            |
| <i>Quản trị nhân sự (HM) - Cronbach's Alpha = 0,908; CR = 0,929; AVE = 0,684</i>            |                                                                                                                                                      |            |
| HM1                                                                                         | Doanh nghiệp tôi đào tạo nhân viên tham gia hoạt động xuất khẩu về các vấn đề liên quan đến môi trường.                                              | 0,808      |
| HM2                                                                                         | Doanh nghiệp tôi dành cơ hội để thưởng cho những nhân viên có thái độ bảo vệ môi trường.                                                             | 0,825      |
| HM3                                                                                         | Doanh nghiệp tôi thưởng cho những nhân viên xuất khẩu có phương án giải quyết vấn đề môi trường.                                                     | 0,815      |
| HM4                                                                                         | Doanh nghiệp tôi có hệ thống giải thưởng đặc biệt để tuyên dương nhân viên xuất khẩu dựa trên hiệu suất môi trường.                                  | 0,840      |
| HM5                                                                                         | Doanh nghiệp tôi có phần thưởng tài chính cho những nhân viên xuất khẩu đạt được các mục tiêu sinh thái.                                             | 0,830      |
| HM6                                                                                         | Các trách nhiệm về môi trường được phân công rõ ràng cho nhân viên xuất khẩu trong doanh nghiệp tôi.                                                 | 0,844      |
| <i>Marketing (MKT) - Cronbach's Alpha = 0,871; CR = 0,907; AVE = 0,66</i>                   |                                                                                                                                                      |            |
| MKT1                                                                                        | Doanh nghiệp tôi chế biến các sản phẩm thủy hải sản thân thiện với môi trường cho thị trường nước ngoài.                                             | 0,851      |
| MKT2                                                                                        | Doanh nghiệp tôi đưa ra các ưu đãi về giá để thúc đẩy khách hàng nước ngoài đến với hải sản thân thiện với môi trường của chúng tôi.                 | 0,791      |
| MKT3                                                                                        | Doanh nghiệp tôi hợp tác với các kênh phân phối tại các thị trường xuất khẩu hướng tới các vấn đề xanh.                                              | 0,776      |
| MKT4                                                                                        | Hoạt động logistics của doanh nghiệp tôi sử dụng trong xuất khẩu thủy sản là các hoạt động có trách nhiệm, thân thiện với môi trường.                | 0,807      |
| MKT5                                                                                        | Các chương trình khuyến mãi của doanh nghiệp tôi tại các thị trường xuất khẩu thể hiện cam kết của doanh nghiệp tôi đối với các vấn đề sinh thái.    | 0,836      |

| Biến                                                                                 | Các thang đo                                                                                                                                   | Chỉ số tải |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Sản xuất (PR)</i> - Cronbach's Alpha = 0,869; CR = 0,911; AVE = 0,719             |                                                                                                                                                |            |
| PR1                                                                                  | Doanh nghiệp tôi áp dụng các biện pháp thân thiện với môi trường trong chế biến sản phẩm thủy sản cho thị trường xuất khẩu.                    | 0,858      |
| PR2                                                                                  | Doanh nghiệp tôi chú ý đến việc giảm thiểu các tác động đến môi trường trong quá trình chế biến sản phẩm thủy sản cho thị trường xuất khẩu.    | 0,827      |
| PR3                                                                                  | Hệ thống quản lý môi trường được áp dụng trong hoạt động chế biến thủy sản của doanh nghiệp tôi cho thị trường xuất khẩu.                      | 0,833      |
| PR4                                                                                  | Các nguyên liệu phi sinh thái bị hạn chế một cách có hệ thống trong hoạt động chế biến thủy sản cho thị trường xuất khẩu.                      | 0,844      |
| <i>Thu mua (PS)</i> - Cronbach's Alpha = 0,898; CR = 0,924; AVE = 0,71               |                                                                                                                                                |            |
| PS1                                                                                  | Việc thu mua nguyên liệu đầu vào thân thiện với môi trường cho chế biến xuất khẩu thủy sản là ưu tiên của doanh nghiệp tôi.                    | 0,858      |
| PS2                                                                                  | Tiếp cận thân thiện với môi trường được áp dụng trong các quyết định thu mua nguyên liệu đầu vào cho chế biến xuất khẩu ở doanh nghiệp tôi.    | 0,827      |
| PS3                                                                                  | Doanh nghiệp tôi thích hợp tác với các nhà cung cấp xanh hơn khi xuất khẩu thủy sản.                                                           | 0,833      |
| PS4                                                                                  | Tất cả các nhà cung cấp nguyên liệu đầu vào phải phù hợp với đặc điểm thân thiện với môi trường trong xuất khẩu thủy sản của doanh nghiệp tôi. | 0,844      |
| PS5                                                                                  | Doanh nghiệp tôi hợp tác với các nhà cung cấp nguyên liệu có thể giúp chúng tôi đạt được các mục tiêu sinh thái để xuất khẩu thủy sản.         | 0,850      |
| <i>Nghiên cứu phát triển (RD)</i> - Cronbach's Alpha = 0,887; CR = 0,917; AVE = 0,69 |                                                                                                                                                |            |
| RD1                                                                                  | Doanh nghiệp tôi đầu tư phát triển thủy sản sạch hơn cho thị trường xuất khẩu.                                                                 | 0,835      |
| RD2                                                                                  | Doanh nghiệp tôi quan tâm phát triển công nghệ mới bảo vệ môi trường để xuất khẩu thủy sản.                                                    | 0,809      |
| RD3                                                                                  | Doanh nghiệp tôi có các chuyên gia môi trường để phát triển các sản phẩm thủy sản thân thiện với môi trường cho thị trường xuất khẩu.          | 0,859      |
| RD4                                                                                  | Doanh nghiệp tôi mời chuyên gia môi trường bên ngoài tư vấn một cách có hệ thống để xuất khẩu thủy sản.                                        | 0,810      |
| RD5                                                                                  | Doanh nghiệp tôi hợp tác với các tổ chức khác để phát triển sản phẩm thủy sản thân thiện với môi trường cho thị trường xuất khẩu.              | 0,839      |
| <i>Lợi thế cạnh tranh (CAD)</i> - Cronbach's Alpha = 0,876; CR = 0,915; AVE = 0,729  |                                                                                                                                                |            |
| CAD1                                                                                 | Doanh nghiệp tôi đã đạt được những lợi thế quan trọng về chi phí bằng cách thử nghiệm cải thiện chất lượng môi trường.                         | 0,813      |
| CAD2                                                                                 | Thông qua đầu tư có hệ thống vào R&D các sản phẩm thân thiện với môi trường, doanh nghiệp tôi có thể dẫn đầu thị trường.                       | 0,855      |

| Biến                                                                                           | Các thang đo                                                                                                                                   | Chỉ số tải |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| CAD3                                                                                           | Áp dụng các chiến lược thân thiện với MT, doanh nghiệp tôi có thể tham gia vào các thị trường mới, có khả năng sinh lời cao.                   | 0,869      |
| CAD5                                                                                           | Bằng cách giảm tác động đến môi trường từ các hoạt động của doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm thủy sản của doanh nghiệp tôi sẽ được cải thiện. | 0,875      |
| <i>Hiệu suất tài chính xuất khẩu (EFP) - Cronbach's Alpha = 0,872; CR = 0,913; AVE = 0,723</i> |                                                                                                                                                |            |
| EFP1                                                                                           | Lợi nhuận xuất khẩu của doanh nghiệp.                                                                                                          | 0,868      |
| EFP2                                                                                           | Doanh thu xuất khẩu của doanh nghiệp.                                                                                                          | 0,810      |
| EFP3                                                                                           | Tỷ lệ thu hồi trên vốn đầu tư liên quan đến xuất khẩu.                                                                                         | 0,836      |
| EFP4                                                                                           | Tỷ lệ thu hồi trên vốn sử dụng liên quan đến xuất khẩu                                                                                         | 0,886      |

*Ghi chú:* Cronbach's Alpha: Hệ số tin cậy, CR: độ tin cậy tổng hợp, AVE: phương sai trích trung bình.

Với mô hình nghiên cứu ban đầu đầy đủ các thang đo, kết quả phân tích cho thấy các chỉ số tải, chỉ số tin cậy (Cronbach's Alpha) và mức độ tin cậy tổng hợp (CR) đều đạt mức 0,69 trở lên, đồng thời không biến nào có giá trị phương sai trích trung bình (AVE) thấp hơn 0,5. Điều này thể hiện các thang đo đã đảm bảo tiêu chuẩn tin cậy và biến đảm bảo tính hội tụ. Tuy nhiên, khi xem xét chỉ số độ phân biệt thì có 2 cặp biến số chưa đạt mức độ phân biệt theo tiêu chuẩn của Fornell-Larcker đó là giữa áp lực thị trường và áp lực chính sách, và giữa lợi thế cạnh tranh và hiệu xuất tài chính xuất khẩu. Chính vì vậy, sau khi cân nhắc về hệ số tải chéo (Cross Loadings) giữa các thang đo, 2 thang đo là RP2 và CAD4 bị loại bỏ để đạt tiêu chuẩn về giá trị phân biệt giữa các biến và phân tích mô hình đo lường thu được kết quả như Bảng 2. Kết quả này chỉ ra: Hầu hết thang đo đều có giá trị hệ số tải > 0,7 ngoại trừ CP2 là 0,697. Các giá trị hệ số tin cậy cũng hầu hết đạt giá trị > 0,7 hoặc xấp xỉ 0,7 (Chỉ số tin cậy thấp nhất là của biến số “Áp lực cạnh tranh” với giá trị 0,693). Đặc biệt, toàn bộ các biến đều đạt chỉ số AVE từ 0,591 trở lên. Kết quả này đảm bảo tính nhất quán và hội tụ của thang đo cũng như tính giá trị của biến để sử dụng tiếp theo cho các phân tích tương quan.

### Bảng 3.

Giá trị phân biệt Fornell-Larcker của mô hình đo lường

|      | CAD          | CP           | EEBS         | EFP          | MGS          | MP           | RP           |
|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CAD  | <b>0,854</b> |              |              |              |              |              |              |
| CP   | 0,580        | <b>0,789</b> |              |              |              |              |              |
| EEBS | 0,852        | 0,681        | <b>0,954</b> |              |              |              |              |
| EFP  | 0,841        | 0,578        | 0,797        | <b>0,850</b> |              |              |              |
| MGS  | 0,657        | 0,507        | 0,772        | 0,652        | <b>0,856</b> |              |              |
| MP   | 0,620        | 0,631        | 0,695        | 0,623        | 0,597        | <b>0,796</b> |              |
| RP   | 0,624        | 0,639        | 0,691        | 0,550        | 0,537        | 0,757        | <b>0,769</b> |

*Ghi chú:* Các giá trị đường chéo (in đậm) là căn bậc hai của phương sai trích trung bình của các biến tiềm ẩn, là giá trị cao nhất trong bất kỳ cột hoặc hàng nào.

Trong mô hình đo lường có biến chiến lược kinh doanh xuất khẩu xanh (EEBS) là biến bậc 2 nên giá trị phân biệt được tính toán dựa trên thuật toán trong PLS–SEM chạy cho mô hình mà ở đó các giá trị tiềm ẩn (Latent Scores) được sử dụng cho biến bậc 2. Theo đó, chiến lược xuất khẩu xanh được coi là biến tiềm ẩn và các biến bậc một gồm sản xuất, marketing, thu mua, quản trị nhân sự, nghiên cứu phát triển được coi như các thang đo của chiến lược xuất khẩu xanh. Kết quả Bảng 3 đã chỉ ra rằng các chỉ số Fornel–Larker đã được thỏa mãn bởi giá trị căn bậc 2 của AVE của mỗi biến đều lớn hơn các hệ số tương quan với các biến tương ứng khác. Như vậy, các biến trong bài nghiên cứu này đảm bảo giá trị phân biệt theo (Fornell & Larcker, 1981) và mô hình đảm bảo sự tin cậy về tính khác biệt của các biến để tiếp tục cho các phân tích tiếp theo.

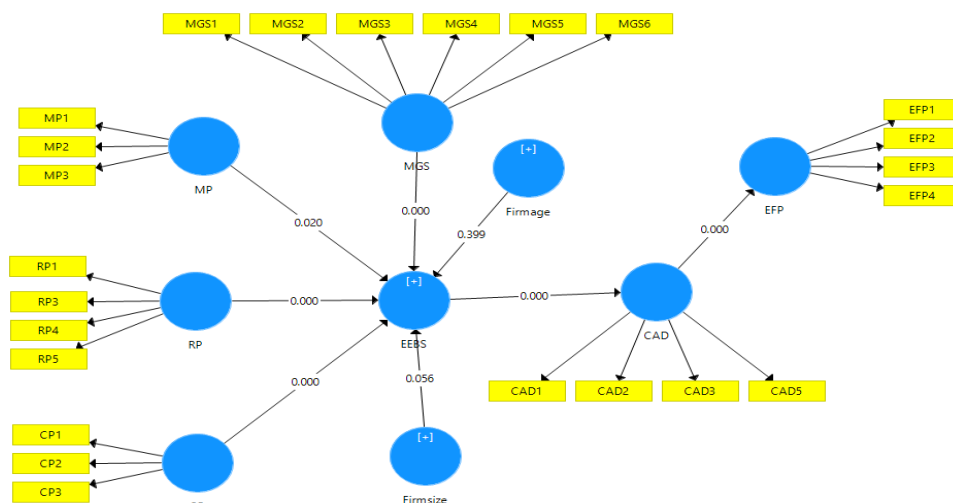
#### 4.2. *Đánh giá mô hình cấu trúc*

Mô hình cấu trúc của nghiên cứu này có chứa cấu trúc bậc hai được phân tích theo phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (Hair và cộng sự, 2014). Trong giai đoạn đầu tiên, phương pháp sử dụng thang đo lặp lại được dùng để tính toán điểm tiềm ẩn cho các biến bậc 1 (Lower Order Construct - LOC). Theo đó, trong giai đoạn thứ hai, các LOC với các giá trị tiềm ẩn này được coi như là các thang đo cho biến bậc 2 của chúng (Hair và cộng sự, 2014). Qua đó, mô hình cấu trúc được biểu thị dưới dạng mô hình ngắn gọn với sự thay thế bằng điểm số tiềm ẩn cho các biến bậc 1 của EEBS.

Ngoài ra, giá trị  $R^2$  được kiểm tra để xem xét hệ số xác định với các cấu trúc tiềm ẩn nội sinh. Kết quả giá trị  $R^2$  của EEBS, CAD và EFP lần lượt là 0,76; 0,95 và 0,78 chỉ ra rằng sức mạnh tiên lượng của cấu trúc nội sinh của mẫu là cao và có thể chấp nhận được theo đề xuất của Cohen (1992). Sau đó, kỹ thuật bịt mắt (Blindfolding Procedure) được sử dụng để tiên lượng mức độ liên quan cho mỗi biến phụ thuộc (Ringle và cộng sự, 2012). Giá trị  $Q^2$  của EEBS, CAD và EFP lần lượt là 0,67; 0,28 và 0,33 cho thấy mức độ dự đoán liên quan lớn của mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2019). Quan trọng nhất, kết quả của các giá trị SRMR<sup>††</sup> và NFI<sup>‡‡</sup> là 0,037 và 0,906 cho thấy sự phù hợp giữa mô hình tổng thể với dữ liệu thu thập vì SRMR < 0,08 và NFI > 0,90 (Hair và cộng sự, 2011). Việc kiểm chứng các giả thuyết được phân tích dựa trên phân tích hoàn lại một lần (One-Tail Bootstrap) với 5.000 mẫu.

<sup>††</sup> Giá trị phần dư chuẩn hoá khi ma trận hiệp phương sai được sử dụng - Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

<sup>‡‡</sup> Chỉ số phù hợp tăng cường ban đầu - Normed Fit Index (NFI)



**Hình 1.** Mô hình cấu trúc dựa trên phân tích hoàn lại một lần với 5.000 mẫu

*Ghi chú:* Mô hình biểu thị các mức ý nghĩa quan sát (giá trị P). Trong đó: MGS – Manager’s supports: Hỗ trợ từ nhà quản lý; MP – Market Pressure: Áp lực thị trường; RP – Regulatory Pressure: Áp lực qui định, tiêu chuẩn; CP – Competitive Pressure: Áp lực cạnh tranh; EEBS – Eco Export Business Strategy: Chiến lược xuất khẩu xanh; CAD – Competitive Advantage: Lợi thế cạnh tranh; Firmage: Tuổi của doanh nghiệp; Firmsize: Quy mô của doanh nghiệp; EFP – Export Financial Performance: Hiệu suất tài chính xuất khẩu.

Hơn nữa, phân tích VIF cho kết quả toàn bộ giá trị  $VIF < 5$  nên mô hình hoàn toàn đảm bảo tin cậy, giữa các biến không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến và tính tin cậy trong kiểm định mối tương quan giữa các biến được đảm bảo (Diamantopoulos & Siguaw, 2006; Hair và cộng sự, 2011).

### 4.3. Kiểm định các giả thuyết

**Bảng 4.**

Kết quả kiểm định các giả thuyết

| Giả thuyết     | Mối quan hệ | Hệ số Beta chuẩn hoá | Hệ số lỗi chuẩn hoá | Thống kê t | Giá trị p | Quy mô ảnh hưởng ( $f^2$ ) | Sai lệch về khoảng tin cậy được sửa chữa |          | Kết quả kiểm định |
|----------------|-------------|----------------------|---------------------|------------|-----------|----------------------------|------------------------------------------|----------|-------------------|
|                |             |                      |                     |            |           |                            | LL (5%)                                  | UL (95%) |                   |
| H <sub>1</sub> | MGS → EEBS  | 0,449                | 0,046               | 9,679      | 0,000     | 0,410                      | 0,370                                    | 0,525    | Chấp nhận         |
| H <sub>2</sub> | MP → EEBS   | 0,119                | 0,058               | 2,054      | 0,020     | 0,019                      | 0,020                                    | 0,212    | Chấp nhận         |
| H <sub>3</sub> | RP → EEBS   | 0,219                | 0,057               | 3,860      | 0,000     | 0,069                      | 0,130                                    | 0,312    | Chấp nhận         |
| H <sub>4</sub> | CP → EEBS   | 0,185                | 0,044               | 4,253      | 0,000     | 0,065                      | 0,120                                    | 0,257    | Chấp nhận         |
| H <sub>5</sub> | EEBS → CAD  | 0,852                | 0,017               | 49,454     | 0,000     | 2,653                      | 0,820                                    | 0,878    | Chấp nhận         |
| H <sub>6</sub> | CAD → EFP   | 0,841                | 0,017               | 48,781     | 0,000     | 2,414                      | 0,810                                    | 0,865    | Chấp nhận         |

*Ghi chú:* Với tiêu chuẩn kiểm định để khẳng định giả thuyết ở mức độ tin cậy 95%, thống kê  $t > 1,65$ , giá trị  $p < 0,05$ , chỉ số khoảng tin cậy CI (Confident Interval) không bao hàm giá trị “0” (Hoặc cùng âm hoặc cùng dương) cho thấy: Thảo luận và các hàm ý, kiến nghị

Kiểm định giả thuyết với mức độ tin cậy 95%, thống kê  $t > 1,65$ , giá trị  $p < 0,05$ , chỉ số khoảng tin cậy CI (Confident Interval) không bao hàm giá trị “0” (Hoặc cùng âm hoặc cùng dương) cho thấy:

- *Thứ nhất*, tất cả các giả thuyết nghiên cứu về các yếu tố thúc đẩy theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh bao gồm áp lực thị trường (MP), áp lực chính sách (RP), áp lực cạnh tranh (CP) và sự nhạy cảm của nhà quản lý doanh nghiệp về vấn đề môi trường (MS) đến chiến lược xuất khẩu xanh đều được khẳng định trong nghiên cứu này. Tức là cả 4 yếu tố này đều tác động, thúc đẩy việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp. Trong đó, “sự nhạy cảm của nhà quản lý về vấn đề môi trường” được phát hiện là có mức ảnh hưởng quan trọng với quy mô ảnh hưởng ( $f^2$ : Effect Size) đạt mức 0,481 là mức ảnh hưởng mạnh theo quy tắc đánh giá của Cohen (1988). Hai biến số “áp lực chính sách” và “áp lực cạnh tranh” ở mức ảnh hưởng thứ 2. Xếp cuối cùng là nhân tố “áp lực thị trường” mặc dù vẫn được khẳng định theo với mức ý nghĩa 0,02 nhưng với quy mô ảnh hưởng nhỏ nhất, chỉ đạt 0,019.

- *Thứ hai*, sự ảnh hưởng của chiến lược xuất khẩu xanh tới lợi thế cạnh tranh kỳ vọng của doanh nghiệp ( $H_5$ ) càng được khẳng định mạnh mẽ hơn với các giá trị  $\beta = 0,852$ , thống kê  $t = 49,454$ , giá trị  $p < 0,01$ ,  $f^2 = 2,653$  và khoảng tin cậy không bao hàm giá trị “0”. Đặc biệt giá trị  $f^2 = 2,653$  vượt xa tiêu chuẩn 0,35 về khẳng định mối quan hệ mạnh mẽ đưa ra bởi Cohen (1988) cho thấy đây là mối quan hệ rất chặt chẽ của mức độ áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh đến việc tăng cường lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nghiên cứu thực tiễn này cho thấy minh chứng quan trọng về vai trò then chốt của việc áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh trong việc tạo dựng và phát triển lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản.

Cuối cùng, giả thuyết về sự tác động của lợi thế cạnh tranh đến hiệu suất tài chính cũng được khẳng định mạnh mẽ với các giá trị  $\beta = 0,841$ , thống kê  $t = 48,781$ , giá trị  $p < 0,01$ ,  $f^2 = 2,414$  và khoảng tin cậy không bao hàm giá trị “0”. Với giá trị  $f^2 = 2,414$  vượt xa tiêu chuẩn 0,35 cho thấy đây là mối quan hệ chặt chẽ giữa lợi thế cạnh tranh trong việc tăng cường hiệu suất tài chính xuất khẩu.

## 5. Các thảo luận về kết quả nghiên cứu

### 5.1. Các thảo luận về kết quả nghiên cứu

Kết quả về các yếu tố thúc đẩy, lợi thế cạnh tranh kỳ vọng và hiệu suất tài chính của chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp chế biến thủy sản cho phép rút ra các kết luận sau:

- *Một là*, cả bốn yếu tố môi trường, gồm “áp lực thị trường” (MP), “áp lực chính sách” (RP), “áp lực cạnh tranh” (CP) và “sự nhạy cảm của các nhà quản lý doanh nghiệp về vấn đề môi trường” đều có tác động, thúc đẩy việc ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp chế biến thủy sản. Trong đó, sự ảnh hưởng của “sự nhạy cảm của các nhà quản lý doanh nghiệp về vấn đề môi trường” được phát hiện là có tác động ảnh hưởng lớn nhất đến việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh; sau đó đến “áp lực chính sách” và “áp lực cạnh tranh”; xếp cuối cùng là yếu tố “áp lực thị trường”. Những tác động này phù hợp với kết quả của các nghiên cứu của Banerjee và cộng sự (2003), Leonidou và cộng sự (2015), Zhu và Sarkis (2007)... trong nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng, thúc đẩy việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp. Kết quả này cũng khẳng định vai trò hàng đầu của các nhà quản lý doanh nghiệp, là điểm nhấn hàm ý giải pháp tác động đầu tiên khi muốn doanh nghiệp chuyển đổi sang chiến lược xuất khẩu xanh. Tuy nhiên, kết quả khẳng định cả 3 áp lực thể chế là “áp lực chính sách”, “áp lực cạnh tranh”, và “áp lực thị trường” đều có ảnh hưởng tích cực đến việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của doanh nghiệp mặc dù phù hợp với kết quả của nhiều nghiên cứu trước như Zhu và Sarkis (2007), Menguc và cộng sự (2010)... nhưng lại có phần khác

biệt với kết quả nghiên cứu của Wu và cộng sự (2012) khi nghiên cứu về tác động của những áp lực thể chế này đối với chuỗi cung ứng xanh của ngành dệt may của Đài Loan giai đoạn 2010–2012. Wu và cộng sự (2012) chỉ ra rằng: Chỉ có “áp lực chính sách” có tác động tích cực, còn “áp lực cạnh tranh” và “áp lực thị trường” không có tác động đến các doanh nghiệp dệt may Đài Loan khi thực hành xanh hoá chuỗi cung ứng. Điều này có thể giải thích do sự khác biệt giữa xuất khẩu thủy sản Việt Nam và xuất khẩu dệt may Đài Loan. Các doanh nghiệp dệt may Đài Loan là các doanh nghiệp sản xuất phụ tùng gốc (OEM) trong chuỗi cung ứng, sản phẩm xuất khẩu là do các công ty thương hiệu lớn quốc tế hoặc các nhà bán lẻ đặt hàng nên sản phẩm chỉ cần đáp ứng các yêu cầu thân thiện môi trường từ “áp lực chính sách”. “Áp lực thị trường” không tồn tại do tuân thủ yêu cầu đặt hàng của đối tác. Tính bất chước trong “áp lực cạnh tranh” cũng khó khả thi do tính liên chuỗi cung ứng và kỹ thuật rất cao của các công ty hàng đầu (Wu và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, đặc trưng xuất khẩu của các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam lại khác. Một mặt, sản phẩm thủy sản xuất khẩu Việt Nam vẫn chưa đa dạng, đa phần là các sản phẩm thô, tự nhiên như: Tôm thẻ chân trắng, tôm sú, cá tra đông lạnh (Vietdata, 2019), các sản phẩm hàm lượng giá trị gia tăng còn thấp nên gặp các áp lực lớn trên từng thị trường khác nhau. Mặt khác, do công nghệ và kỹ thuật chế biến cũng không có sự khác biệt quá lớn giữa các doanh nghiệp trong ngành nên áp lực cạnh tranh cũng lớn. Vì vậy, cả ba áp lực thể chế - chính sách, cạnh tranh và thị trường đều có tác động tích cực đến việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh của các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam. Kết luận này cũng cho thấy việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng, thúc đẩy việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh cần thiết được nghiên cứu theo từng nhóm ngành bởi mỗi ngành sẽ có những đặc trưng khác nhau và sự tác động của các áp lực thể chế do đó cũng khác nhau.

- *Hai là*, việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh tác động mạnh mẽ đến lợi thế cạnh tranh kỳ vọng của các doanh nghiệp chế biến thủy sản (giả thuyết H<sub>5</sub>). Điều này cho thấy minh chứng quan trọng về ảnh hưởng then chốt của việc áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh trong việc tạo dựng và phát triển lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản và tương đồng với những kết quả nghiên cứu trước đây về hiệu quả của chiến lược kinh doanh xanh đến lợi thế cạnh tranh như các nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2015), Do và Nguyen (2020), Atkin và cộng sự (2012)...

Cuối cùng, giả thuyết về sự tác động của lợi thế cạnh tranh trong chiến lược xuất khẩu xanh đến hiệu suất tài chính xuất khẩu cũng được khẳng định mạnh mẽ (giả thuyết H<sub>6</sub>) cho thấy vai trò rất lớn của lợi thế cạnh tranh trong việc nâng cao hiệu suất chiến lược của doanh nghiệp phản ánh qua các chỉ số tài chính. Kết luận này tương đồng với những nghiên cứu trước về tác động, ảnh hưởng của chiến lược xanh tới hiệu suất tài chính như nghiên cứu của Do và Nguyen (2020), Jiang và cộng sự (2018), Darnall và cộng sự (2008), Wagner và Schaltegger (2004)... Kết quả này cũng khẳng định vai trò trung gian của lợi thế cạnh tranh trong mối quan hệ giữa chiến lược xuất khẩu xanh và hiệu suất tài chính, tạo nên sự khác biệt, đóng góp mới khi nhiều nghiên cứu trước về kết quả chiến lược kinh doanh xanh mới chỉ dừng lại ở tác động trực tiếp của chiến lược kinh doanh xanh tới hiệu suất tài chính như nghiên cứu của Bıçakcıoğlu-Peynirci và Tanyeri (2020), Hong và cộng sự (2009), Jiang và cộng sự (2018)... Thật vậy, việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh với mục đích xanh hoá sản phẩm đã khiến khách hàng trên thị trường nước ngoài có thiện cảm hơn với sản phẩm của doanh nghiệp, đồng thời giúp xây dựng hình ảnh “xanh” của doanh nghiệp trên thị trường, tạo nên lợi thế cạnh tranh khác biệt hoá trong tâm trí khách hàng. Lợi thế cạnh tranh này chính là đòn bẩy để doanh nghiệp đạt được hiệu suất tài chính tốt. Việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh không phải ngay lập tức giúp doanh nghiệp đạt được hiệu suất tài chính tốt mà cần thời gian để doanh nghiệp tạo dựng

và phát triển được lợi thế cạnh tranh. Khi doanh nghiệp đã đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường xuất khẩu thì lúc đó doanh nghiệp mới đạt được hiệu suất tài chính. Nói cách khác, để có thể đạt được hiệu suất tài chính mong muốn trên thị trường xuất khẩu qua theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh đòi hỏi sự đầu tư về mặt thời gian qua tạo dựng và phát triển lợi thế cạnh tranh.

## 5.2. Các hàm ý, kiến nghị

Một số hàm ý, kiến nghị được gợi ý khi tổng hợp các kết quả của nghiên cứu này.

*- Đối với các nhà quản lý của các doanh nghiệp chế biến thủy sản:*

Với minh chứng cho thấy theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh không chỉ giúp các doanh nghiệp có dấu ấn về lợi thế cạnh tranh đạt được mà còn tăng cường hiệu suất tài chính, các nhà quản lý doanh nghiệp chế biến thủy sản nên chủ động chuyển đổi sang chiến lược xuất khẩu xanh để nắm giữ những lợi thế này và tăng cường năng lực cạnh tranh trên các thị trường xuất khẩu. Tuy nhiên, để áp dụng một chiến lược như vậy, “sự nhạy cảm đối với vấn đề môi trường” của các nhà quản lý đóng vai trò tiên quyết nên các nhà quản lý cần tăng cường tính nhạy cảm và cam kết đối với các vấn đề xanh, đặc biệt là trong phòng/ban xuất khẩu của doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần thiết lập một bộ giá trị thích hợp (ví dụ: Tính bền vững, khả năng tái chế...) giữa các nhân viên, tạo điều kiện nuôi dưỡng và phát triển tư duy xanh trong công ty. Hướng tới mục tiêu này, doanh nghiệp nên xây dựng các chương trình đào tạo “xanh”, khuyến khích việc áp dụng các “thực hành xanh” trong từng bộ phận chức năng khác nhau của doanh nghiệp. Việc hỗ trợ, khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp hướng đến “thực hành xanh” (ví dụ như: Giải thưởng cho sáng kiến xanh tốt nhất, giải thưởng tiết kiệm nguyên, nhiên vật liệu, giải thưởng nhân viên xuất khẩu với ý tưởng xanh...), cùng với việc triển khai, áp dụng các tiêu chuẩn liên quan đến sinh thái, môi trường như ISO 14001 cũng sẽ giúp doanh nghiệp tạo nên một môi trường khuyến khích việc ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh trong doanh nghiệp. Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cũng nên thường xuyên rà soát, cập nhật để hiểu rõ các yêu cầu từ thị trường, từ các quy định, luật lệ và từ thực tiễn cạnh tranh liên quan đến các vấn đề sinh thái, từ đó giúp họ điều chỉnh chiến lược xuất khẩu xanh cho phù hợp.

*Đối với các cơ quan, ban ngành có liên quan:*

Chuyển tải đến các nhà quản lý doanh nghiệp xuất khẩu nói chung và doanh nghiệp chế biến thủy sản nói riêng rằng việc áp dụng chiến lược xuất khẩu xanh sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện lợi thế cạnh tranh và hiệu suất tài chính xuất khẩu của họ là mục tiêu mà các nhà hoạch định, xây dựng chính sách thuộc các cơ quan, ban ngành có liên quan hướng tới. Để làm như vậy, trước tiên, các cơ quan ban ngành có liên quan nên tổ chức các chương trình đào tạo, các khóa học, tập trung vào các vấn đề sinh thái và đưa ra các tình huống (Case) thực tế tiêu biểu thành công trong xuất khẩu khi theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh. Ngoài ra, việc cập nhật và phổ biến thông tin về các quy định, tiêu chuẩn, thực tiễn cạnh tranh gắn với yếu tố xanh, sinh thái trong xuất khẩu thủy sản trên từng thị trường cụ thể cần được thường xuyên quan tâm. Chuyển tải những thông tin đó đến các doanh nghiệp thủy sản vẫn còn e ngại chuyển đổi sang chiến lược xuất khẩu xanh như các công ty quy mô nhỏ và / hoặc ít kinh nghiệm trong xuất khẩu cần được chú ý hơn. Hơn nữa, các ưu đãi đặc biệt (ví dụ, giảm thuế liên quan đến xuất khẩu sản phẩm xanh) để hỗ trợ các doanh nghiệp ứng dụng chiến lược xuất khẩu xanh; hay các giải thưởng / chứng chỉ xanh (ví dụ, doanh nghiệp xuất khẩu xanh của năm) cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản có những thành tựu liên quan tới xuất khẩu sinh thái cũng nên được triển khai để khuyến khích các doanh nghiệp chế biến thủy sản tích cực hơn nữa với chiến lược xuất khẩu xanh.

### 5.3. Hạn chế và định hướng tiếp theo của nghiên cứu

Bài viết này được thực hiện giới hạn trong các doanh nghiệp chế biến thủy sản Việt Nam. Với mỗi ngành thuộc các quốc gia khác nhau, các sức ép về thị trường xuất khẩu; sức ép từ các quy định, luật lệ liên quan đến môi trường; sức ép từ cạnh tranh... là khác nhau. Dựa trên những đặc điểm riêng này, các nghiên cứu về chiến lược xuất khẩu xanh đối với các doanh nghiệp thuộc các ngành khác hoặc hoặc nghiên cứu tại bối cảnh các quốc gia khác nên được thực hiện. Hơn nữa, nghiên cứu để so sánh, đánh giá về sự khác nhau của chiến lược xuất khẩu xanh đối với các doanh nghiệp thuộc các nhóm ngành khác nhau, hoặc các quốc gia khác nhau cũng có thể là gợi mở tiếp theo sau nghiên cứu này.

Có thể còn những yếu tố khác thúc đẩy việc theo đuổi chiến lược xuất khẩu xanh (ví dụ: Mức phát triển của quốc gia nhập khẩu, ảnh hưởng của các tác nhân khác trong chuỗi cung ứng, văn hoá doanh nghiệp, hay những đặc trưng riêng biệt khác của doanh nghiệp) cần được mở rộng khai thác, làm rõ hơn hướng nghiên cứu này. Ngoài ra, hướng tiếp theo của nghiên cứu cũng có thể khai thác các chỉ số khác của hiệu suất chiến lược như: Hiệu suất thị trường, hiệu suất sản xuất...

Các ảnh hưởng của chiến lược thường diễn ra trong thời gian dài, tuy nhiên, nghiên cứu này mới được thực hiện ở một thời điểm ngắn nên đây cũng là một điểm hạn chế. Do đó, việc mở rộng triển khai kiểm định các giả thuyết liên quan đến chiến lược xuất khẩu xanh trong các thời điểm khác nhau, đủ dài để nghiên cứu mang tính đại diện và có ý nghĩa hơn nữa cũng là định hướng tiếp theo của tác giả ■

### LỜI CẢM ƠN

Bài viết là một sản phẩm thuộc đề tài cấp Bộ (Mã số B2019-TMA03) - Bộ Giáo dục và Đào tạo. Tác giả xin chân thành cảm ơn Bộ Giáo dục và Đào tạo – đơn vị tài trợ cho nghiên cứu và Trường Đại học Thương mại – cơ quan chủ trì của nghiên cứu.

---

### Tài liệu tham khảo

- 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. doi: 10.1016/j.jenvman.2006.11.022
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71–88. doi: 10.5465/amr.2003.8925233
- Atkin, T., Gilinsky, A., & Newton, S. K. (2012). Environmental strategy: Does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, 24(2), 115–133. doi: 10.1108/17511061211238911
- Banerjee, S. B. (2001). Environmentalism: Interpretations From Industry and. *Journal of Management Studies*, 38(4), 489–515. doi: 10.1111/1467-6486.00246
- 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. doi: 10.1509/jmkg.67.2.106.18604

- Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., & Tanyeri, M. (2020). Stakeholder and resource-based antecedents and performance outcomes of green export business strategy: insights from an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*. doi: 10.1108/IJOEM-03-2020-0245
- Campbell, A., Whitehead, J., Alexander, M., & Goold, M. (2014). *Strategy for the Corporate Level: Where to Invest, What to Cut Back and How to Grow Organisations with Multiple Divisions*. John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781119208013.app1
- Christmann, P. (2000). Effects of " Best Practices " of Environmental Management on Cost Advantage : The Role of Complementary. *Academy of Management Journal*, 43(4), 663–680.
- Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Vasvari, F. P. (2011). Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies. *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122–144. doi: 10.1016/j.jaccpubpol.2010.09.013
- Colwell, S. R., & Joshi, A. W. (2013). Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 73–91. doi: 10.1002/bse.732
- Daddi, T., Testa, F., Frey, M., & Iraldo, F. (2015). Exploring the link between institutional pressures and environmental management systems effectiveness: An empirical study. *Journal of Environmental Management*, 160(10), 120–132. doi: 10.1016/j.jenvman.2016.09.025
- Dai, J., Cantor, D. E., & Montabon, F. L. (2017). Examining corporate environmental proactivity and operational performance: A strategy-structure-capabilities-performance perspective within a green context. *International Journal of Production Economics*, 193, 272–280. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.07.023
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2008). Do environmental management systems improve business performance in an international setting? *Journal of International Management*, 14(4), 364–376. doi: 10.1016/j.intman.2007.09.006
- Darnall, N., Henriques, I., & Sadorsky, P. (2010). Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1072–1094. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00873.x
- Das, A. K., Biswas, S. R., Abdul Kader Jilani, M. M., & Uddin, M. A. (2019). Corporate Environmental Strategy and Voluntary Environmental Behavior—Mediating Effect of Psychological Green Climate. *Sustainability*, 11(11), 3123. doi: 10.3390/su11113123
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 209–222. doi: 10.1002/bse.409
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263–282. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

- Do, B., & Nguyen, N. (2020). The links between proactive environmental strategy, competitive advantages and firm performance: An empirical study in Vietnam. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), 1–22. doi: 10.3390/su12124962
- Do, B., Nguyen, U., Nguyen, N., & Johnson, L. W. (2019). Exploring the proactivity levels and drivers of environmental strategies adopted by Vietnamese seafood export processing firms: A qualitative approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(14), 1–24. doi: 10.3390/su11143964
- Đỗ Thị Bình. (2021a). Cam kết về thủy sản bền vững của các tác nhân trong chuỗi cung ứng thủy sản Mỹ: Hàm ý đối với các doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản Việt Nam. *Kinh Tế và Dự Báo*, 2021(756), 53–56.
- Đỗ Thị Bình. (2021b). Khó khăn trong thực hiện chiến lược kinh doanh thân thiện môi trường của các doanh nghiệp xuất khẩu tôm Việt Nam: Nhận diện và xếp hạng các rào cản. *Tạp Chí Quản Lý và Kinh Tế Quốc Tế*, 134, 17–37.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., Hazen, B., Giannakis, M., & Roubaud, D. (2017). Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking: Some empirical findings. *International Journal of Production Economics*, 193, 63–76. doi: 10.1016/j.ijpe.2017.06.029
- FAO. (2008). *GLOBEFISH RESEARCH PROGRAMME, Ecolabels and Marine Capture Fisheries: Current Practice and Emerging Issues* (Vol. 91). www.globefish.org
- FAO. (2020). *GLOBEFISH highlights Issue 2/2020*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi: 10.1177/002224378101800104
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Galbreath, J. (2017). Drivers of green innovations: The impact of export intensity, women leaders, and absorptive capacity. *Journal of Business Ethics*, 158, 47–61. doi: 10.1007/s10551-017-3715-z
- Ge, B., Yang, Y., Jiang, D., Gao, Y., Du, X., & Zhou, T. (2018). An Empirical Study on Green Innovation Strategy and Sustainable Competitive Advantages: Path and Boundary. *Sustainability*, 10(10), 3631. doi: 10.3390/su10103631
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15(2), 87–102. doi: 10.1002/bse.450
- Gupta, H., & Barua, M. K. (2018). A framework to overcome barriers to green innovation in SMEs using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Science of the Total Environment*, 633, 122–139. doi: 10.1016/j.scitotenv.2018.03.173
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. doi: 10.1007/s11747-011-0261-6
- Hong, P., Kwon, H. B., & Roh, J. J. (2009). Implementation of strategic green orientation in supply chain. *European Journal of Innovation Management*, 12(4), 512–532. doi: 10.1108/14601060910996945
- Jennings, P. D., & Zandbergen, P. A. (1995). Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 20(4), 1015–1052. doi: 10.5465/amr.1995.9512280034
- Jiang, Y., Xue, X., & Xue, W. (2018). Proactive corporate environmental responsibility and financial performance: Evidence from Chinese energy enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 10(4), 964. doi: 10.3390/su10040964
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511. doi: 10.1177/0092070300284003
- King, A. A., & Lenox, M. J. (2001). Does it really pay to be green? *Journal of Industrial Ecology*, 5(1), 105–116. doi: 10.1162/108819801753358526
- Lee, S. Y., & Rhee, S. K. (2007). The change in corporate environmental strategies: A longitudinal empirical study. *Management Decision*, 45(2), 196–216. doi: 10.1108/00251740710727241
- Leonidou, L. C., Christodoulides, P., Kyrgidou, L. P., & Paliawadana, 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. doi: 10.1007/s10551-015-2670-9
- 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. doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.02.001
- López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2009). The whole relationship between environmental variables and firm performance: Competitive advantage and firm resources as mediator variables. *Journal of Environmental Management*, 90(10), 3110–3121. doi: 10.1016/j.jenvman.2009.05.007
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429–451. doi: 10.1016/S0883-9026(00)00048-3
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266–275. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.009
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm’s performance. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 279–298. doi: 10.1007/s10551-009-0264-0

- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as. *Journal of Marketing*, 61(1), 51–67. doi: 10.1177/002224299706100105
- Olson, E. G. (2008). Creating an enterprise-level “green” strategy. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 22–30. doi: 10.1108/02756660810858125
- Orsato, R. J., & Orsato, R. J. (2009). When Does it Pay to be Green? *Sustainability Strategies*, 3–22. doi: 10.1057/9780230236851\_1
- Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 29–46. doi: 10.1108/08858629510096201
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(1), 3–14. doi: 10.2307/41410402
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 363–375.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 183–200. doi: 10.1002/smj.4250160923
- The World Bank. (2019). *Taking Stock Recent Economic Developments of Vietnam, Special Focus Vietnam Tourism Developments: Stepping Back from the Tipping Point Vietnams Tourism Trends Challenges and Policy Priorities (Vietnamese version)*.
- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299–315. doi: 10.1016/J.IJPE.2006.11.030
- Vietdata. (2019). *Chuyên đề Kết quả ngành thủy sản 2019 & Triển vọng 2020*. Tài liệu lưu hành nội bộ.
- Vo, V. D., Mainetti, N., & Fenies, P. (2016). Traceability and transaction governance: A transaction cost analysis in seafood supply chain. *Supply Chain Forum*, 17(3), 125–135. doi: 10.1080/16258312.2016.1188588
- Wagner, M., & Schaltegger, S. (2004). The effect of corporate environmental strategy choice and environmental performance on competitiveness and economic performance: An empirical study of EU manufacturing. *European Management Journal*, 22(5), 557–572. doi: 10.1016/j.emj.2004.09.013
- Wang, L., Li, W., & Qi, L. (2020). Stakeholder pressures and corporate environmental strategies : A meta-analysis. *Sustainability*, 12(1172), 1–16.
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. (2005). Strategic research in emerging markets: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1–33.
- Wu, G. C., Ding, J. H., & Chen, P. S. (2012). The effects of GSCM drivers and institutional pressures on GSCM practices in Taiwan’s textile and apparel industry. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 618–636. doi: 10.1016/j.ijpe.2011.05.023
- 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. doi: 10.1080/00207540701440345