

XÂY DỰNG MÔ HÌNH NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN QUẢN TRỊ XANH TRONG DOANH NGHIỆP DU LỊCH

Nguyễn Thị Loan¹, Mai Quỳnh Trang², Đỗ Văn Nhất³

TÓM TẮT

Quản trị xanh đã và đang trở thành nhiệm vụ và nhu cầu tất yếu trong mỗi doanh nghiệp nhằm đáp ứng mục tiêu kép vừa phát triển kinh tế vừa bảo vệ môi trường và phát triển bền vững. Nghiên cứu này tập trung xây dựng khung lý thuyết về nhân tố ảnh hưởng đến quản trị xanh trong doanh nghiệp du lịch từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu chính thức phục vụ hoạt động nghiên cứu chuyên sâu và định hướng giải pháp thúc đẩy chuyển đổi xanh, quản trị xanh. Kết quả xây dựng mô hình và khảo sát thực nghiệm trên quy mô mẫu 225 phiếu cho thấy các nhân tố: Năng lực của lãnh đạo; Mức độ nhận thức; Năng lực tài chính; Trang thiết bị và công nghệ; Thể chế, chính sách; Xu hướng du lịch xanh và Hỗ trợ từ chính quyền có tác động thuận chiều đến hoạt động Quản trị xanh trong doanh nghiệp du lịch.

Từ khóa: Quản trị xanh, du lịch xanh, chuyển đổi xanh, lãnh đạo và xu hướng xanh.

DOI: <https://doi.org/10.70117/hdujs.3030-4687.88.06.2026.1309>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Quá trình chuyển đổi xanh đang trở thành xu thế tất yếu trong bối cảnh biến đổi khí hậu, suy thoái môi trường và cạn kiệt tài nguyên ngày càng nghiêm trọng, đặc biệt, từ Hội nghị Thượng đỉnh Trái đất tại Rio de Janeiro năm 1992 đến nay, khái niệm “chuyển đổi xanh” ngày càng được nhấn mạnh trong các chiến lược toàn cầu. Chuyển đổi xanh gắn liền với mục tiêu giảm phát thải khí nhà kính, thúc đẩy sử dụng năng lượng tái tạo, kinh tế tuần hoàn và phát triển bền vững. Ở Việt Nam, chuyển đổi xanh được triển khai trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng, tại Hội nghị CP26 Việt Nam đã đề ra mục tiêu đạt mức phát thải ròng bằng 0 (Net Zero) vào năm 2050, đồng thời đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế gắn với bảo vệ môi trường và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Trong lĩnh vực du lịch, sự tăng trưởng mạnh mẽ của khách du lịch kết hợp với áp lực từ khai thác tài nguyên, chất thải và tác động môi trường khiến du lịch xanh và quản trị xanh (QTX) trở thành xu hướng tất yếu [1].

Quản trị xanh (Green Management) được hiểu là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp (doanh nghiệp) theo hướng thân thiện với môi trường, đảm bảo sự cân bằng giữa mục tiêu kinh tế, xã hội và sinh thái. Trong những năm gần đây, vấn đề QTX trong doanh nghiệp du lịch (DNDL) đã thu hút sự quan tâm của

¹ Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: nguyenthiloan@hdu.edu.vn

² Sinh viên K26B Lớp Đại học Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

³ NCS Khoa 10 chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức

nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước. Các công trình quốc tế tiêu biểu của Shrivastava (1995), Hart (1997), Chen (2008) và Benito & Benito (2006) đã khẳng định rằng QTX không chỉ là một xu hướng quản lý môi trường mà còn là chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nghiên cứu chỉ ra rằng việc thực hiện QTX chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như cam kết của lãnh đạo, chính sách môi trường, văn hóa tổ chức, nhận thức của nhân viên và áp lực từ khách hàng cũng như cộng đồng [5][8][12][20].

Đối với DNDL, QTX không chỉ là một yêu cầu tất yếu của phát triển bền vững mà còn là chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh, giúp doanh nghiệp nâng cao hình ảnh, thu hút du khách có ý thức môi trường và đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế về du lịch xanh. QTX tại DNDL được thể hiện thông qua việc áp dụng các chính sách và thực hành nhằm tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải, bảo tồn tài nguyên thiên nhiên, và nâng cao ý thức bảo vệ môi trường của nhân viên cũng như khách du lịch. Nhiều nghiên cứu còn cho thấy thực hành xanh như tiết kiệm năng lượng, tái sử dụng nước, quản lý chất thải không chỉ bảo vệ môi trường mà còn giúp doanh nghiệp giảm chi phí vận hành [14], đóng góp vào mục tiêu chung bảo vệ môi trường và nâng cao hình ảnh của các doanh nghiệp. Nghiên cứu này tập trung tổng quan, xây dựng và đề xuất mô hình lý thuyết về các nhân tố ảnh hưởng đến QTX của DNDL làm tiền đề để tiến hành nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển xanh, bền vững cho ngành du lịch trong giai đoạn tiếp theo.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết về QTX trong DNDL

2.1.1. Quản trị xanh trong doanh nghiệp du lịch

Ngành du lịch đã phát triển mạnh mẽ trong vài thập kỷ, đi đôi với phát triển du lịch xanh thì QTX phải được thực hiện như một giải pháp đảm bảo tính bền vững và chuyên nghiệp. Theo Haden và cộng sự (2009), QTX là quá trình áp dụng chiến lược quản lý để đạt được tính bền vững thông qua giảm thiểu chất thải, bảo vệ môi trường và tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược phát triển của doanh nghiệp [16]. Trong DNDL, hoạt động QTX được thể hiện qua việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát việc sử dụng hiệu quả và tiết kiệm nguồn lực, tài nguyên, giảm phát thải khí nhà kính, rác thải và ô nhiễm môi trường, Ưu tiên các sản phẩm, dịch vụ thân thiện với môi trường, bảo tồn giá trị văn hoá, nâng cao nhận thức và trách nhiệm môi trường của nhân viên và du khách từ đó giảm chi phí vận hành trong dài hạn, tăng khả năng cạnh tranh và uy tín thương hiệu.

2.1.2. Nhân tố ảnh hưởng đến Quản trị xanh trong doanh nghiệp du lịch

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về nhân tố tác động đến QTX tùy vào cách tiếp cận như tiếp cận theo TOE (Công nghệ - tổ chức - môi trường) hoặc tiếp cận theo hệ thống (môi trường nội bộ - vi mô - vĩ mô) hoặc tiếp cận theo quá trình (từ các yếu tố đầu vào, quán trình vận hành đến sản phẩm, dịch vụ). Trên cơ sở kết quả tổng quan và bối cảnh thực tiễn của ngành du lịch Việt Nam, tác giả tiếp cận nhân tố ảnh hưởng đến QTX dựa trên khung lý

thuyết của Murini (2020) kết hợp TOE gồm: nhóm nhân tố nội bộ (năng lực của lãnh đạo, ý thức người lao động, tài chính, công nghệ) và nhóm nhân tố bên ngoài (nhà cung cấp xanh, hỗ trợ chính phủ, xu hướng, sự sẵn có của sản phẩm dịch vụ xanh) tạo ra áp lực và cơ hội từ môi trường kinh doanh, thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng quản trị xanh.

Nhóm nhân tố nội bộ

Năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp: có vai trò quyết định đến hiệu quả triển khai QTX trong doanh nghiệp. Theo lý thuyết tầng lớp thượng lưu (UET), đặc điểm và năng lực của lãnh đạo cấp cao ảnh hưởng trực tiếp đến các quyết định chiến lược và định hướng phát triển tổ chức. Một nhà quản trị có tư duy chiến lược và nhận thức rõ về phát triển bền vững sẽ chủ động tích hợp yếu tố môi trường vào chiến lược kinh doanh, coi QTX là cơ hội tạo lợi thế cạnh tranh thay vì chi phí. Ngược lại, nếu năng lực lãnh đạo hạn chế hoặc thiếu cam kết, các hoạt động xanh thường mang tính hình thức và thiếu hiệu quả [10]. Năng lực lãnh đạo thường được xem xét dưới góc độ kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thái độ liên quan trực tiếp đến điều hành doanh nghiệp. Trong đó, năng lực tư duy chiến lược của lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến việc tích hợp yếu tố môi trường vào chiến lược kinh doanh. Theo nghiên cứu của Bansal & Roth (2000), động cơ chiến lược và nhận thức của lãnh đạo là yếu tố then chốt thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng các thực hành môi trường. Khi lãnh đạo thể hiện cam kết rõ ràng đối với các mục tiêu môi trường, điều này sẽ lan tỏa xuống các cấp quản lý và nhân viên, từ đó hình thành một văn hóa doanh nghiệp hướng tới bền vững [4]. Ngược lại, sự thiếu nhất quán giữa lời nói và hành động có thể làm suy giảm hiệu quả của sáng kiến xanh [19]. Một nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ xây dựng được các cơ chế quản trị phù hợp, bao gồm hệ thống báo cáo ESG, các chỉ số đo lường hiệu suất môi trường (KPI) và quy trình giám sát nội bộ.

Mức độ nhận thức của người lao động: là tiền đề quan trọng định hướng hành vi và ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định QTX trong doanh nghiệp. Theo khung lý thuyết của Murini, nhận thức và thái độ có tác động đáng kể đến ý định thực hiện hành vi xanh [16]. Theo Lý thuyết TPB, thái độ và nhận thức của cá nhân có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định và hành vi thực tế [2]. Như vậy, nếu nhà quản lý và nhân viên có nhận thức tích cực về môi trường, hoạt động xanh sẽ được triển khai hiệu quả và nâng cao hiệu suất đáng kể. Nhận thức của nhân viên là một cách để xây dựng nền tảng tư duy đúng đắn, từ đó thúc đẩy sự tự giác, nâng cao hiệu suất làm việc, tăng cường sự gắn kết và tạo động lực cống hiến cho tổ chức. Đây là chìa khóa chiến lược giúp nhân viên dễ dàng thay đổi hành vi, tăng cường sự gắn kết và tạo động lực cống hiến cho tổ chức. Nhân viên là lực lượng trực tiếp thực hiện các hoạt động vận hành doanh nghiệp, do đó mức độ hiểu biết và ý thức của họ sẽ quyết định hiệu quả thực tế các hoạt động thực tiễn xanh. Nhận thức của họ càng cao, họ càng ý thức được trách nhiệm của mình đối với môi trường, họ càng làm việc tích cực và thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp phát triển bền vững.

Năng lực tài chính (financial capability): là một trong những trụ cột nội tại quyết định mức độ và chất lượng triển khai QTX trong doanh nghiệp, bởi nó chi phối trực tiếp khả năng đầu tư, hấp thụ công nghệ và duy trì các sáng kiến môi trường trong dài hạn. Trước hết, năng

lực tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng đầu tư vào công nghệ và hạ tầng xanh. Các giải pháp như sản xuất sạch hơn, năng lượng tái tạo, hệ thống xử lý chất thải hay số hóa quản lý môi trường đều đòi hỏi chi phí đầu tư ban đầu lớn và thời gian hoàn vốn dài. doanh nghiệp có nguồn lực tài chính mạnh sẽ có khả năng vượt qua rào cản đầu tư ban đầu này, từ đó triển khai các dự án xanh một cách chủ động và quy mô lớn hơn. Ngược lại, doanh nghiệp hạn chế về tài chính thường bị “lock-in” vào công nghệ cũ, kém hiệu quả và gây ô nhiễm, dẫn đến vòng luẩn quẩn về chi phí và hiệu suất môi trường. Theo logic của lý thuyết đổi mới, năng lực tài chính đóng vai trò như một điều kiện cần để doanh nghiệp thực hiện đổi mới xanh (green innovation) [18].

Các sáng kiến QTX thường có đặc điểm là lợi ích phân bổ theo thời gian, trong khi chi phí phát sinh ngay lập tức, chỉ những tổ chức có năng lực tài chính mới chấp nhận các dự án có thời gian hoàn vốn dài. Do đó, doanh nghiệp có nền tảng tài chính vững sẽ có khả năng áp dụng tư duy đầu tư dài hạn (long-term orientation), chấp nhận ROI thấp trong ngắn hạn để đạt được lợi ích bền vững như tiết kiệm năng lượng, giảm chi phí vận hành và nâng cao uy tín thương hiệu. Ngược lại, các doanh nghiệp chịu áp lực dòng tiền hoặc mục tiêu lợi nhuận ngắn hạn thường trì hoãn hoặc từ chối các dự án xanh, ngay cả khi chúng có giá trị kinh tế trong dài hạn [13]. Năng lực tài chính còn ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận và tận dụng các nguồn vốn xanh. Trong bối cảnh thị trường tài chính ngày càng chú trọng đến ESG, các doanh nghiệp có nền tảng tài chính tốt và minh bạch thường dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi như trái phiếu xanh, tín dụng xanh hoặc quỹ đầu tư bền vững. Theo Zhang & Wei (2024), điều này tạo ra một “vòng lặp tích cực”: doanh nghiệp có năng lực tài chính tốt sẽ đầu tư hiệu quả vào QTX giúp cải thiện hiệu suất ESG, ESG sẽ mang đến nguồn vốn rẻ hơn để tiếp tục mở rộng đầu tư xanh [24].

Trang thiết bị và công nghệ: có vai trò đặc biệt quan trọng trong QTX của DNDL, bởi ngành này vừa mang tính dịch vụ, vừa phụ thuộc trực tiếp vào tài nguyên tự nhiên và trải nghiệm của khách hàng. Không giống các ngành sản xuất thuần túy, “dấu chân môi trường” trong du lịch gắn chặt với vận hành hằng ngày của khách sạn, khu nghỉ dưỡng, nhà hàng và hoạt động vận chuyển. Do đó, mức độ hiện đại và “xanh” của trang thiết bị - công nghệ gần như quyết định trực tiếp hiệu quả quản trị môi trường. Theo quan điểm của Porter và Linde (1995), đổi mới công nghệ môi trường có thể đồng thời nâng cao hiệu quả tài nguyên và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp [18]. Công nghệ tác động trực tiếp đến hiệu suất sử dụng tài nguyên - yếu tố cốt lõi của QTX trong du lịch. Các hệ thống như quản lý năng lượng, điều hòa thông minh, thiết bị tiết kiệm nước, hay hệ thống chiếu sáng LED giúp giảm đáng kể tiêu thụ điện, nước trên mỗi lượt khách. Trong khách sạn hoặc resort, việc tích hợp cảm biến (IoT) cho phép tự động điều chỉnh ánh sáng, nhiệt độ theo tình trạng phòng (có/không có khách), từ đó hạn chế lãng phí. Điều này không chỉ giảm phát thải mà còn trực tiếp cải thiện hiệu quả chi phí vận hành. Vì vậy, công nghệ đóng vai trò chuyển hóa mục tiêu “xanh” thành kết quả định lượng cụ thể. Trang thiết bị và công nghệ định hình trải nghiệm du lịch xanh - một yếu tố ngày càng quan trọng trong cạnh tranh ngành. Du khách hiện nay không chỉ “nghe” doanh nghiệp nói về bền vững mà còn “trải nghiệm” nó thông qua dịch vụ thực tế: phòng nghỉ sử

dụng năng lượng tái tạo, hệ thống phân loại rác tại nguồn, vật liệu sinh thái, hoặc các ứng dụng số thay thế giấy (check-in online, hóa đơn điện tử). Như vậy, công nghệ không chỉ phục vụ vận hành nội bộ mà còn trở thành một phần của giá trị dịch vụ, giúp doanh nghiệp xây dựng hình ảnh thương hiệu xanh và đáp ứng kỳ vọng của khách hàng quốc tế.

QTX hiện đại đòi hỏi doanh nghiệp phải theo dõi các chỉ số như tiêu thụ năng lượng, nước, phát thải carbon hoặc lượng rác thải [22]. Các nền tảng số và hệ thống dữ liệu cho phép thu thập và phân tích thông tin theo thời gian thực, từ đó hỗ trợ ra quyết định chính xác. Đồng thời, dữ liệu này còn phục vụ báo cáo ESG và đáp ứng yêu cầu từ đối tác, nhà đầu tư hoặc cơ quan quản lý [13]. Công nghệ cũng là động lực thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh du lịch theo hướng bền vững. Các doanh nghiệp có thể phát triển các sản phẩm như du lịch sinh thái (eco-tourism), lưu trú sinh thái (eco-lodge) hoặc các tour du lịch “carbon thấp”, trong đó công nghệ đóng vai trò hỗ trợ thiết kế, vận hành và tối ưu hóa trải nghiệm.

Nhân tố bên ngoài

Thế chế, chính sách: được xem là động lực nền tảng định hình hành vi QTX của doanh nghiệp, chúng thiết lập luật lệ và chuẩn mực mà doanh nghiệp buộc phải tuân thủ. Theo Lý thuyết thế chế, các doanh nghiệp chịu tác động từ ba loại áp lực chính gồm: áp lực cưỡng chế (coercive pressure), áp lực chuẩn mực (normative pressure) và áp lực mô phỏng (mimetic pressure) [6]. Trong đó, áp lực cưỡng chế đến từ hệ thống luật pháp và chính sách môi trường của Nhà nước đóng vai trò trực tiếp và mạnh mẽ nhất trong việc thúc đẩy doanh nghiệp thực hiện các hoạt động QTX. Cụ thể, các quy định liên quan đến kiểm soát phát thải, xử lý chất thải, sử dụng tài nguyên và công bố thông tin môi trường buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh quy trình sản xuất theo hướng thân thiện với môi trường. Việc áp dụng các hệ thống quản lý môi trường như ISO 14001 không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu tuân thủ mà còn tạo ra một khuôn khổ chuẩn hóa nhằm kiểm soát, giám sát và cải tiến hiệu suất môi trường một cách liên tục. Đã có nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng khẳng định rằng các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường pháp lý nghiêm ngặt có xu hướng đầu tư mạnh hơn vào công nghệ sạch và đổi mới xanh. Theo nghiên cứu của Porter và Linde (1995), các quy định môi trường không chỉ tạo ra chi phí tuân thủ mà còn có thể kích thích đổi mới, nâng cao hiệu quả tài nguyên và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp [18].

Bên cạnh vai trò cưỡng chế, yếu tố thế chế còn tạo ra các cơ chế khuyến khích nhằm thúc đẩy doanh nghiệp chủ động chuyển đổi sang mô hình QTX. Các chính sách như ưu đãi thuế cho dự án năng lượng tái tạo, hỗ trợ tài chính cho công nghệ sạch, hoặc tín dụng xanh từ các tổ chức tài chính đã làm giảm chi phí chuyển đổi ban đầu vốn là rào cản lớn đối với nhiều doanh nghiệp. Trong bối cảnh này, thế chế không chỉ đóng vai trò kiểm soát hành vi và điều chỉnh các mối quan hệ xã hội mà còn đóng vai trò định hướng, giúp doanh nghiệp nhận thấy lợi ích kinh tế dài hạn của việc đầu tư vào phát triển bền vững. Các nghiên cứu cho thấy khi chính sách được thiết kế hợp lý, doanh nghiệp không chỉ tuân thủ mà còn tích cực đổi mới để tận dụng cơ hội từ các ưu đãi này [5].

Yếu tố thế chế còn ảnh hưởng đến QTX thông qua việc định hình chuẩn mực xã hội và kỳ vọng của các bên liên quan. Các quy định về công bố thông tin môi trường và ESG

ngày càng được thể chế hóa rõ ràng thông qua các chuẩn mực và quy định quốc tế của Liên minh Châu Âu hay các khuyến nghị của Task Force. Những quy định này yêu cầu doanh nghiệp công bố minh bạch các thông tin liên quan đến phát thải, tiêu thụ năng lượng, rủi ro khí hậu và tác động môi trường. Khi các thông tin về phát thải, tiêu thụ năng lượng và tác động môi trường được công khai, doanh nghiệp phải đối mặt với sự giám sát chặt chẽ từ nhà đầu tư, khách hàng và xã hội. Điều này tạo ra áp lực duy trì hình ảnh và uy tín, từ đó thúc đẩy doanh nghiệp không chỉ tuân thủ mà còn vượt trên yêu cầu tối thiểu của pháp luật để đạt được lợi thế cạnh tranh về danh tiếng.

Xu hướng du lịch xanh: Áp lực từ khách hàng và xã hội về du lịch xanh đang trở thành một trong những lực đẩy quan trọng nhất thúc đẩy QTX trong DNDL, bởi đặc thù ngành này gắn trực tiếp với tài nguyên thiên nhiên, văn hóa và trải nghiệm của du khách. Khác với các ngành sản xuất, nơi yếu tố môi trường có thể “ẩn” trong chuỗi giá trị, trong du lịch, các tác động môi trường thường hiển hiện rõ ràng và ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định tiêu dùng. Vì vậy, áp lực từ phía cầu có tính trực tiếp và mạnh mẽ hơn. Xuất phát từ sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng du lịch theo hướng bền vững, ngày càng nhiều du khách, đặc biệt là khách quốc tế và phân khúc cao cấp, ưu tiên lựa chọn các dịch vụ lưu trú và trải nghiệm “xanh” như khách sạn tiết kiệm năng lượng, hạn chế nhựa dùng một lần, hoặc tour du lịch có trách nhiệm với môi trường.

Trong bối cảnh này, yếu tố môi trường trở thành một tiêu chí cạnh tranh quan trọng bên cạnh giá và chất lượng dịch vụ, DNDL buộc phải điều chỉnh hoạt động nhằm đáp ứng kỳ vọng này, nếu không sẽ mất khách hàng vào tay các đối thủ có định vị bền vững rõ ràng hơn. Nghiên cứu cho thấy ý định lựa chọn dịch vụ du lịch xanh có mối quan hệ chặt chẽ với nhận thức môi trường của khách hàng và hình ảnh “xanh” của doanh nghiệp [11]. Không chỉ dừng lại ở hành vi lựa chọn, khách hàng còn tạo áp lực thông qua cơ chế phản hồi và đánh giá công khai. Các nền tảng như TripAdvisor, Booking hay Google Reviews cho phép du khách chia sẻ trải nghiệm, bao gồm cả đánh giá về trách nhiệm môi trường của doanh nghiệp. Những phản hồi tiêu cực liên quan đến ô nhiễm, lãng phí tài nguyên hoặc thiếu trách nhiệm xã hội có thể lan truyền nhanh chóng, ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín và doanh thu. Ngược lại, các doanh nghiệp có thực hành xanh tốt thường nhận được đánh giá tích cực, từ đó nâng cao khả năng thu hút khách hàng mới. Điều này tạo ra một “cơ chế kỷ luật thị trường mềm”, trong đó hành vi của doanh nghiệp bị điều chỉnh thông qua phản hồi của khách hàng.

Bên cạnh áp lực từ khách hàng, áp lực xã hội cũng đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc định hình QTX của DNDL, các tổ chức phi chính phủ (NGOs), cộng đồng địa phương và truyền thông thường xuyên giám sát và lên tiếng về các tác động tiêu cực của hoạt động du lịch như ô nhiễm môi trường, suy thoái hệ sinh thái hay khai thác quá mức tài nguyên. Trong nhiều trường hợp, các chiến dịch truyền thông hoặc tẩy chay (boycott) có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp. Điều này buộc các doanh nghiệp phải chủ động thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường và thể hiện trách nhiệm xã hội để duy trì “giấy phép xã hội để hoạt động”.

Sự sẵn có của sản phẩm & nhà cung cấp xanh: là một trong những điều kiện nền tảng quyết định khả năng triển khai và hiệu quả của QTX trong doanh nghiệp. Yếu tố này phản ánh mức độ phát triển của thị trường cung ứng các sản phẩm, dịch vụ thân thiện với môi trường,

cũng như khả năng tiếp cận của doanh nghiệp đối với các nguồn lực xanh. Lợi thế về quy mô và hệ thống cung ứng giúp các DNDL có điều kiện thuận lợi hơn trong việc tiếp cận các sản phẩm và nhà cung cấp xanh, tiêu chuẩn hóa quy trình và tối ưu chi phí [16]. Điều này cho thấy sự sẵn có của nguồn cung xanh có mối quan hệ chặt chẽ với quy mô và năng lực tổ chức của doanh nghiệp. Sự sẵn có của nhà cung cấp xanh được xem là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp thực hiện các hoạt động như mua sắm xanh, sản xuất sạch hơn và quản lý môi trường. Nghiên cứu của Zhu, Sarkis & Lai (2007) khẳng định rằng doanh nghiệp chỉ có thể triển khai hiệu quả quản trị môi trường khi có hệ thống nhà cung cấp đáp ứng các tiêu chuẩn xanh [23]. Điều này cho thấy nguồn cung xanh không chỉ hỗ trợ mà còn quyết định khả năng thực thi các chiến lược môi trường. Min và Galle (2001) cho rằng hoạt động mua sắm xanh của doanh nghiệp phụ thuộc trực tiếp vào sự tồn tại của các sản phẩm thân thiện với môi trường trên thị trường. Nếu thiếu nguồn cung phù hợp, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc thay thế các đầu vào truyền thống, từ đó hạn chế khả năng triển khai quản trị xanh [15]. Theo Testa & Iraldo (2010), một mạng lưới nhà cung cấp xanh mạnh mẽ sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc đổi mới công nghệ, cải thiện quy trình và nâng cao hiệu suất môi trường [21].

Hỗ trợ từ chính quyền: Sự hỗ trợ từ chính quyền được xem là một trong những yếu tố bên ngoài quan trọng tác động đến việc triển khai và hiệu quả của QTX trong doanh nghiệp. Các hình thức hỗ trợ như trợ cấp tài chính, ưu đãi thuế, chính sách khuyến khích và khung pháp lý không chỉ giúp giảm bớt gánh nặng chi phí mà còn tạo động lực thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi sang mô hình phát triển bền vững. Trong bối cảnh các DNDL đang đối mặt với áp lực chuyển đổi xanh, vai trò của chính phủ càng trở nên quan trọng trong việc định hướng và hỗ trợ quá trình này.

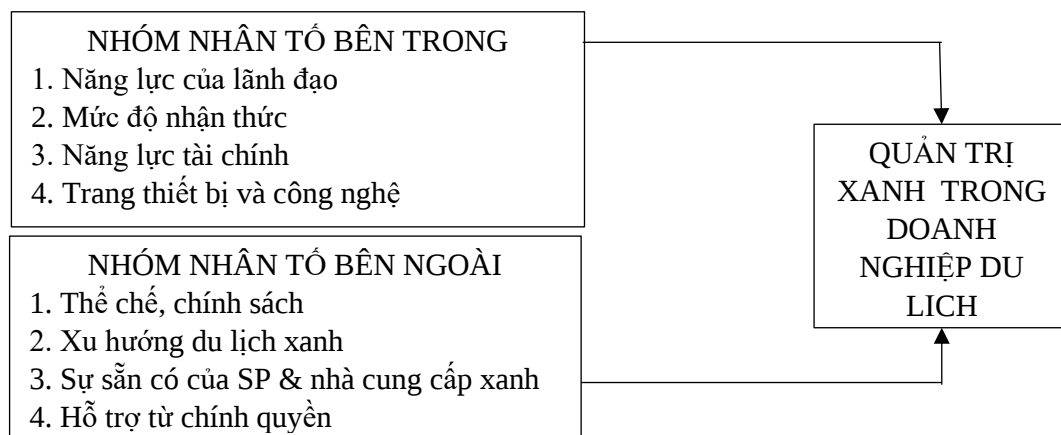
Các chính sách hỗ trợ từ chính phủ như trợ cấp, ưu đãi thuế và các chương trình khuyến khích có tác động tích cực đến đổi mới xanh và hành vi thân thiện môi trường của doanh nghiệp. Các nghiên cứu gần đây cho thấy khi doanh nghiệp nhận được hỗ trợ tài chính và chính sách phù hợp, họ có xu hướng đầu tư nhiều hơn vào công nghệ xanh và tích cực thực hiện các hoạt động bảo vệ môi trường. Điều này chứng minh rằng sự hỗ trợ từ chính phủ đóng vai trò như một động lực kích thích hành vi xanh trong doanh nghiệp. Hỗ trợ của chính phủ còn ảnh hưởng trực tiếp đến việc áp dụng công nghệ xanh trong ngắn hạn và năng lực đổi mới trong dài hạn. Theo Aldawsari (2025) trong nghiên cứu tại các nền kinh tế G20 trong giai đoạn 2002 - 2021 cho thấy, các chính sách hỗ trợ của chính phủ góp phần giảm rào cản tài chính và kỹ thuật, giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong việc tiếp cận, triển khai các công nghệ thân thiện với môi trường, từ đó nâng cao năng lực đổi mới xanh [3].

Như vậy có 8 nhân tố được nghiên cứu trước đây chứng minh có ảnh hưởng đến quản trị xanh của DNDL được tổng hợp và đề xuất nghiên cứu tiếp trong nghiên cứu khoa học này.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Khung lý thuyết của Murini (2020), thuyết TOE, TPB và quan điểm về lý thuyết lợi thế cạnh tranh nhằm xác định các yếu tố quyết định QTX ở các khách sạn du lịch, đồng thời nêu lên mối liên hệ giữa các định nghĩa và làm rõ các khái niệm về hoạt động quản lý xanh và mối liên hệ của chúng với các yếu tố quyết định [16]. Mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả đề xuất các Giả thuyết nghiên cứu sau:

Giả thuyết H1: Nhận thức của NLD ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H2: Năng lực của lãnh đạo doanh nghiệp ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H3: Năng lực tài chính ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H4: Thiết bị và công nghệ ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H5: Thể chế và chính sách ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H6: Xu hướng du lịch xanh ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H7: Sự sẵn có của sản phẩm & nhà cung cấp ảnh hưởng thuận chiều với QTX

Giả thuyết H8: Hỗ trợ từ chính quyền ảnh hưởng thuận chiều với QTX

2.2.2 Phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng

Để xây dựng được mô hình nghiên cứu và kiểm định sơ bộ các giả thuyết, nghiên cứu áp dụng đồng thời phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Kết quả nghiên cứu định tính đã giúp chuẩn hoá tên gọi nhân tố, mô hình, thang đo, bảng khảo sát. Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên được áp dụng nhằm thu thập dữ liệu từ ban lãnh đạo và cán bộ phụ trách trực tiếp của các DNDL bằng Google Form. Tổng phiếu phát ra là 250 thu về 225 phiếu đủ điều kiện đưa vào phân tích PLS- SEM.

Mô tả mẫu nghiên cứu

Về đáp viên: Giám đốc chiếm tỷ lệ cao nhất (48,8%), tiếp theo là nhóm trưởng/phó các phòng (22,4%), và nhóm “khác” có thể bao gồm những cá nhân giữ vị trí lãnh đạo nhưng được phân công phụ trách các hoạt động liên quan đến chuyển đổi xanh trong doanh nghiệp chiếm tỷ lệ (38,8). Về quy mô doanh nghiệp: phần lớn các doanh nghiệp tham gia khảo sát quy mô nhỏ (71,2%), trong khi doanh nghiệp vừa có 36 đơn vị (28,8%).

Xét theo lĩnh vực: doanh nghiệp trong lĩnh vực lưu trú 24%, tiếp đến là lĩnh vực ăn uống (32,8%), và lữ hành (28,0%). Về loại hình doanh nghiệp: công ty TNHH chiếm tỷ lệ lớn nhất (52,0%), tiếp theo là công ty cổ phần (28,0%), doanh nghiệp tư nhân (16,8%). Xét theo thời gian hoạt động: doanh nghiệp có thời gian hoạt động dưới 10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (74%), nhóm từ 10 đến 15 năm (18%), và nhóm trên 15 năm (8%). Đặc điểm mẫu phù hợp với thực tế DNDL Việt Nam hiện nay.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Kết quả Bảng 1 cho thấy tất cả các thang đo đều đạt độ tin cậy tốt khi hệ số Cronbach's Alpha dao động từ 0,762 đến 0,882, đều vượt ngưỡng chấp nhận tối thiểu là 0,7. Đồng thời, hệ số rho_A của các biến cũng nằm trong khoảng từ 0,765 đến 0,882, cho thấy tính nhất quán nội tại của các thang đo được đảm bảo. Xét về độ tin cậy tổng hợp, các giá trị Composite Reliability đều lớn hơn 0,8 (dao động từ 0,849 đến 0,919), vượt ngưỡng khuyến nghị là 0,7, chứng tỏ các biến quan sát có mức độ đóng góp tốt vào khái niệm nghiên cứu. Về giá trị hội tụ, tất cả các thang đo đều có giá trị AVE lớn hơn 0,5 (từ 0,514 đến 0,739), đáp ứng tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2022), điều này cho thấy các biến quan sát giải thích được phần lớn phương sai của biến tiềm ẩn, đảm bảo giá trị hội tụ của thang đo [9].

Cụ thể, thang đo “Xu hướng du lịch xanh” đạt giá trị AVE cao nhất (0,739), cho thấy mức độ hội tụ rất tốt, trong khi thang đo “Sự sẵn có của sản phẩm, dịch vụ xanh” có giá trị AVE thấp nhất (0,514) nhưng vẫn đạt ngưỡng chấp nhận. Các thang đo còn lại như “QTX của DNDL”, “Hỗ trợ từ chính quyền” hay “Thiết bị và công nghệ” đều có các chỉ số ở mức cao, thể hiện độ tin cậy và giá trị hội tụ mạnh. Như vậy, có thể kết luận rằng các thang đo trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ, đủ điều kiện để tiếp tục sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo như đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

Bảng 1. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Nhân tố	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Năng lực của Lãnh đạo doanh nghiệp	0.810	0.810	0.864	0.514
Nhận thức của NLĐ	0.848	0.851	0.898	0.688
Năng lực tài chính	0.826	0.830	0.874	0.537
Quản trị xanh của DNDL	0.871	0.872	0.903	0.610
Thiết bị và công nghệ	0.835	0.838	0.890	0.669
Thể chế, chính sách	0.762	0.765	0.849	0.584
Xu hướng du lịch xanh	0.882	0.882	0.919	0.739
Sự sẵn có sản phẩm & nhà cung cấp	0.791	0.794	0.857	0.545
Hỗ trợ từ chính quyền	0.847	0.850	0.897	0.685

3.2. Đánh giá giá trị phân biệt của thang đo

Kết quả Bảng 1 cho thấy các giá trị trên đường chéo ($\sqrt{AVE}$) của các biến đều lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng với các biến còn lại trong cùng hàng và cột. Cụ thể, các biến như “QTX của DNDL”, “Thiết bị và công nghệ” và “Thể chế, chính sách” có giá trị $\sqrt{AVE}$ rất cao (lần lượt khoảng 0,940; 0,866; 0,938), và đều vượt trội so với các hệ số tương quan liên biến. Các biến còn lại như “Hỗ trợ từ chính quyền”, “Lãnh đạo doanh nghiệp”, “Nhận thức của người lao động”, “Năng lực tài chính”, “Xu hướng du lịch xanh” và “Sự sẵn có của sản phẩm, dịch vụ xanh” đều có hệ số tương quan với các biến khác ở mức trung bình đến thấp (dao động từ khoảng 0,135 đến 0,835), đồng thời nhỏ hơn giá trị $\sqrt{AVE}$ tương ứng. Như vậy, có thể kết luận rằng các thang đo trong mô hình nghiên cứu đạt yêu cầu về giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn Fornell-Larcker. Điều này cho thấy các biến tiềm ẩn trong mô hình là khác biệt về mặt khái niệm và không xảy ra hiện tượng chồng lấn nghiêm trọng.

Bảng 2. Giá trị phân biệt của thang đo

	Hỗ trợ từ chính quyền	Sự sẵn có của SPDV xanh	Nhận thức của NLĐ	Năng lực tài chính	Quản trị xanh của DNDL	Thiết bị và công nghệ	Thể chế, chính sách	Xu hướng du lịch xanh	Lãnh đạo doanh nghiệp
Hỗ trợ từ chính quyền	0.827								
Sự sẵn có của SPDV xanh	0.294	0.738							
Nhận thức của NLĐ	0.384	0.171	0.829						
Năng lực tài chính	0.236	0.207	0.297	0.733					
Quản trị xanh của DNDL	0.649	0.365	0.529	0.427	0.781				
Thiết bị và công nghệ	0.531	0.332	0.489	0.275	0.803	0.818			
Thể chế, chính sách	0.502	0.313	0.470	0.370	0.765	0.692	0.764		
Xu hướng du lịch xanh	0.480	0.360	0.429	0.321	0.731	0.632	0.596	0.860	
Lãnh đạo doanh nghiệp	0.248	0.154	0.110	0.213	0.437	0.339	0.269	0.368	0.717

3.3. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy kết quả phân tích hệ số đường dẫn (Path coefficients) trong mô hình PLS-SEM. Giá trị R^2 của biến phụ thuộc “QTX của DNDL” đạt 0,829 và R^2 điều chỉnh đạt 0,825 cho thấy mô hình có khả năng giải thích mạnh [9].

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Kiểm định giả thuyết
Hỗ trợ từ chính quyền → QTX	0.190	0.189	0.036	5.255	0.000	Chấp nhận
Lãnh đạo doanh nghiệp → QTX	0.119	0.119	0.026	4.620	0.000	Chấp nhận
Nhận thức của NLĐ → QTX	0.065	0.063	0.027	2.358	0.019	Chấp nhận
Năng lực tài chính → QTX	0.100	0.099	0.028	3.517	0.000	Chấp nhận
Thiết bị và công nghệ → QTX	0.314	0.312	0.049	6.455	0.000	Chấp nhận
Thể chế, chính sách → QTX	0.234	0.236	0.055	4.213	0.000	Chấp nhận
Xu hướng du lịch xanh → QTX	0.195	0.194	0.040	4.892	0.000	Chấp nhận
Sự sẵn có của SPDV xanh → QTX	0.012	0.012	0.025	0.462	0.644	Loại bỏ
Hỗ trợ từ chính quyền → QTX	0.190	0.189	0.036	5.255	0.000	Chấp nhận
R^2 : 0.829 và R^2 Adjusted: 0.825						

Trong 8 giả thuyết được đề xuất có 7 giả thuyết được chấp nhận và một giả thuyết bị loại bỏ đó là “Sự sẵn có của SP&DV xanh”. Vì thực tế, hiện nay các dịch vụ xanh cho ngành Du lịch tương đối phong phú và đa dạng, hơn nữa đặc thù ngành du lịch việc dịch vụ xanh không quá ảnh hưởng đến chiến lược quản trị xanh mà xuất phát nhiều nhất từ Công nghệ, thể chế, lãnh đạo và xu hướng. Kết quả nghiên cứu có chút khác biệt so với các nghiên cứu trước đây của Murini (2020), Min & Galle (2001) và Zhu, Sarkis & Lai (2007) cho rằng Sự sẵn có của SPDV xanh sẽ quyết định hiệu quả triển khai hoạt động quản trị xanh [15][16][23].

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã tập trung tổng quan lý thuyết trong và ngoài nước, xây dựng thang đo, bảng khảo sát trên quy mô mẫu là 225 phiếu để đánh giá độ tin cậy, tính hợp lý của thang đo và xây dựng các giả thuyết. Nghiên cứu đề xuất 8 nhân tố ảnh hưởng đến quản trị xanh của DNDL gồm: 1. Mức độ nhận thức; 2. Năng lực của lãnh đạo; 3. Năng lực tài chính; 4. Trang thiết bị và công nghệ; 5. Thể chế, chính sách; 6. Xu hướng du lịch xanh; 7. Sự sẵn có của SP & NCC xanh; 8. Hỗ trợ từ chính quyền. Kết quả kiểm định cho thấy, 7 trong 8 nhân tố đề xuất có tác động đến Quản trị xanh của DNDL và một nhân tố là “Sự sẵn có của SP & NCC xanh” bị loại bỏ khỏi mô hình. Kết quả nghiên cứu đã góp phần hình thành khung và mô hình nghiên cứu cho các việc nghiên cứu sâu hơn về nhân tố ảnh hưởng đến quản trị xanh trong doanh nghiệp du lịch nói riêng và doanh nghiệp nói chung, từ đó làm căn cứ đề xuất các giải pháp thúc đẩy quản trị xanh và chuyển đổi xanh đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Chính phủ Việt Nam (2021), Quyết định số 1658/QĐ-TTg về chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050.
- [2] Ajzen, I. (1991), *The theory of planned behavior*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2):179-211, [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- [3] Aldawsari, S. H. (2025), *Role of government support in advancing green technology development and innovation in G20 economies*, Discover Sustainability, (6):Article 859, <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01828-z>
- [4] Bansal, P., & Roth, K. (2000), *Why companies go green: A model of ecological responsiveness*, Academy of Management Journal, 43(4):717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- [5] Chen, Y.-S. (2008), *The driver of green innovation and green image: Green core competence*, Journal of Business Ethics, (81):531-543, <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- [6] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality*, American Sociological Review, 48(2):147-160.
- [7] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, Journal of Marketing Research, 18(1):39-50.

- [8] González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006), *A review of determinant factors of environmental proactivity*, Business Strategy and the Environment, 15(2):87-102, <https://doi.org/10.1002/bse.450>
- [9] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*, Sage Publications.
- [20] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984), *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, Academy of Management Review, 9(2):193-206, <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- [11] Han, H., Hsu, L.-T. J., & Sheu, C. (2010), *Application of the theory of planned behavior to green hotel choice*, Tourism Management, 31(3):325-334. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.013>
- [12] Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75(1), 66-76.
- [13] Hart, S. L., & Dowell, G. (2011), *A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after*, Journal of Management, 37(5):1464-1479, <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>.
- [14] Leonidou, L. C., Fotiadis, T. A., Christodoulides, P., Spyropoulou, S., & Katsikeas, C. S. (2015), *Internal drivers and performance consequences of green business strategy*, Journal of Business Ethics, 132(3):643-664, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2360-7>.
- [15] Min, H., & Galle, W. P. (2001), *Green purchasing practices of US firms*, International Journal of Operations & Production Management, 21(9):1222-1238. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005923>
- [16] Murini, M. (2020), Determinants of green management practices in hotels in Kisumu City, Kenya: A theoretical framework, Journal of Strategic Management, 5(1):47-63.
- [17] Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009), *Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis*, Management Decision, 47(7):1041-1055.
- [18] Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995), *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*, Journal of Economic Perspectives, 9(4):97-118.
- [19] Schein, E. H. (2010), *Organizational culture and leadership* (4th ed.), Jossey-Bass.
- [20] Shrivastava, P. (1995), *The role of corporations in achieving ecological sustainability*. Academy of Management Review, 20(4):936-960, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280026>.
- [21] Testa, F., & Iraldo, F. (2010), *Shadows and lights of green supply chain management*, Journal of Cleaner Production, 18(10-11):953-962, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.005>

- [22] United Nations World Tourism Organization. (2022), *Tourism and green investments*. <https://www.unwto.org>
- [23] Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K.-H. (2007), *Green supply chain management: Pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry*, International Journal of Production Economics, 111(2):261-273, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.01.00>.
- [24] Zhang, H., & Wei, S. (2024), *Green finance improves enterprises' environmental, social and governance performance: A two dimensional perspective based on external financing capability and internal technological innovation*, PLOS ONE, 19(4):e0302198, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302198>

DEVELOPING A MODEL OF FACTORS INFLUENCING GREEN MANAGEMENT IN TOURISM ENTERPRISES

Nguyen Thi Loan, Mai Quynh Trang, Do Van Nhat

ABSTRACT

Green management has increasingly become both a strategic imperative and an inherent necessity for enterprises seeking the dual objectives of economic growth and environmental protection, thereby advancing sustainable development. This study focuses on developing a theoretical framework of factors influencing green management in tourism enterprises, and subsequently proposes a formal research model to support in-depth analysis and inform solutions for promoting green transformation and governance. The empirical results, based on a survey of 225 observations, indicate that the following factors exert a positive influence on green management practices in tourism enterprises: awareness level, leadership capability, financial capacity, equipment and technology, institutional and policy frameworks, green tourism trends, and government support.

Keywords: *Green management, green tourism, green transformation, leadership and trends.*

* Ngày nộp bài: 20/4/2026; Ngày gửi phản biện: 23/4/2026; Ngày duyệt đăng: 30/6/2026