

Mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và kết quả hoạt động bền vững doanh nghiệp: Vai trò trung gian của năng lực xanh và thu mua xanh của các doanh nghiệp Việt Nam

The relationship between corporate social responsibility and sustainable corporate performance: The mediating role of green capability and green procurement of Vietnam enterprises

Lê Thanh Tiệp^{1*}

¹Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
*Tác giả liên hệ, Email: tieplt@uef.edu.vn

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.2.2991.2024 Ngày nhận: 30/09/2023 Ngày nhận lại: 10/11/2023 Duyệt đăng: 17/11/2023 Mã phân loại JEL: M14; O31; P17	Nghiên cứu này kiểm tra tầm quan trọng của Trách Nhiệm Xã Hội doanh nghiệp (TNXH) đối với Kết Quả Hoạt Động Bền Vững (KQHDBV) của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Bên cạnh đó, mối liên hệ trung gian của Năng Lực Xanh (NLX) và Thu Mua Xanh (TMX) cũng được làm rõ. Cùng với đó, lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và lý thuyết các bên liên quan cũng được sử dụng nhằm đóng góp vào sự hiểu biết đa chiều cho các hiện tượng được nghiên cứu hiện nay. Phương pháp nghiên cứu được lựa chọn dùng cho phân tích là phương pháp định tính và phương pháp định lượng. Dữ liệu nghiên cứu dựa trên ý kiến từ 438 quản lý cấp trung và quản lý cấp cao của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Từ dữ liệu nhận về, bài nghiên cứu đã kết luận về các vấn đề cũng như đề xuất các giải pháp và bước phát triển của công ty thông qua mối liên hệ của TNXH và KQHDBV của các SMEs đến với các nhà quản lý để họ có thể đề xuất các chiến lược toàn diện hơn cho công ty thông qua vai trò trung gian của năng lực xanh và thu mua xanh. ABSTRACT This study examines the relationship of corporate social responsibility to the sustainability performance of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Vietnam. Besides, the intermediary role of green capacity and green procurement is clarified in this document. Besides, the Resource-Based View (RBV) theory and stakeholder theory are also used in the model to provide a comprehensive understanding of the phenomena being studied. The qualitative research methods and quantitative research methods are selected to use in this investigation. Research data was collected from 438 middle and senior managers of businesses in Vietnam. From the results collected, the study proposes a few implications about the impact of social responsibility on sustainable business performance to help business managers come up with better strategies for their companies and businesses through the mediating role of green capacity and green purchasing.

1. Giới thiệu

Cùng với sự phát triển vượt bậc của xã hội, các bên liên quan dần quan tâm nhiều hơn đến sự trách nhiệm của các doanh nghiệp trong hoạt động môi trường xã hội nhằm đẩy mạnh kết quả xã hội cũng như sự phát triển xanh trong môi trường một cách tích cực (Andersen, 2021; Shahzad, Qu, Zafar, Rehman, & Islam, 2020).

Một vài năm trước, các nhà hoạch định chính sách và những người thực hiện làm các việc về Trách Nhiệm Xã Hội của doanh nghiệp (TNXH), các công trình xanh và môi trường nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực cho môi trường dẫn đến cải thiện hiệu suất bền vững và có rất ít nhà nghiên cứu tập trung vào hiệu quả môi trường trong bối cảnh các công ty SMEs (Arend, 2014; Nulkar, 2014; Tang & Tang, 2012). Vì thế, việc quản lý doanh nghiệp theo định hướng xanh đang dần trở thành định hướng chiến lược của công ty do sức ảnh hưởng lớn của nó đối với sự phát triển tương lai và tính bền vững của tổ chức, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa (Le, Tran, Lam, Nguyen, & Ho, 2023).

Hiện nay, ngày càng có nhiều nghiên cứu thể hiện rằng việc thực hiện các yếu tố TNXH như một cách thức hiệu quả để giải quyết các vấn đề môi trường và xã hội khác nhau, đồng thời đáp ứng được kỳ vọng của các bên liên quan (Le, Ngo, & Aureliano-Silva, 2021). TNXH tác động tích cực đến các yếu tố như năng lực xanh và thu mua xanh của tổ chức, từ đó, đóng góp đến những hiểu biết chiến lược có giá trị cho các công ty trên toàn thế giới.

Nghiên cứu này sử dụng năng lực xanh và thu mua xanh làm trung gian vì lý thuyết quan điểm dựa trên tài nguyên thiên nhiên (RBV) chỉ ra rằng năng lực giải thích mối quan hệ giữa tài nguyên thiên nhiên và hiệu suất bền vững (Hart, 1995). Điều này cuối cùng dẫn đến tăng khả năng cạnh tranh và nâng cao hiệu quả kinh doanh bền vững. Các nguyên tắc của KQHDBV cũng phù hợp với một phương pháp tiên tiến, liên ngành cách tiếp cận cho rằng năng lực xanh và thu mua xanh cần ưu tiên áp dụng để tạo ra hàng hóa xanh, phù hợp với môi trường và dịch vụ. Nghiên cứu này giải thích và cung cấp bằng chứng cho các sáng kiến TNXH, triển khai năng lực xanh và thu mua xanh để có kết quả hoạt động doanh nghiệp tốt hơn.

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm xem xét vai trò của TNXH đối với kết quả hoạt động bền vững ở SMEs của Việt Nam. Bên cạnh đó, yếu tố trung gian của NLX và TMX chưa được khai thác đầy đủ trong các nghiên cứu trước đó cũng được phân tích và nghiên cứu kỹ càng trong bài báo này. Chính vì thế, việc bổ sung NLX và TMX trong mô hình nghiên cứu này đóng góp vào kho tàng tài liệu về nghiên cứu thực nghiệm trong các mối liên hệ trung gian. Cuối cùng, tầm quan trọng của TNXH cũng sẽ được làm nổi bật như một công cụ chiến lược tiềm năng giúp tăng hiệu suất hoạt động, từ đó, nghiên cứu này giúp các nhà lãnh đạo ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam tận dụng tối đa giá trị của nó.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

TNXH bao gồm các sáng kiến và thực tiễn giải quyết các vấn đề và lợi ích của các bên liên quan đối với cân bằng nhu cầu xanh của doanh nghiệp (Le & ctg, 2021). Các bên liên quan của công ty này bao gồm cả TNXH bên trong (BT_TNXH) là các sáng kiến và thực tiễn đối với nhân viên (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010) và TNXH bên ngoài (BN_TNXH) là những sáng kiến và thực tiễn đối với các cá thể hoặc tổ chức hoạt động trong chuỗi cung ứng như đối tác, nhà cung cấp, nông dân, nhà phân phối và khách hàng (Obeidat, 2016).

Các hoạt động TNXH bên trong liên quan đến việc tạo cơ hội phát triển cho nhân viên, thể hiện sự bình đẳng, hỗ trợ nhân viên và gia đình họ (Kumar, Bhatt, & Murari, 2020), cơ hội phát triển kỹ năng và nghề nghiệp, đối xử công bằng (Ranjan & Yadav, 2018), cung cấp cơ hội việc làm, cung cấp nơi làm việc có chất lượng, sức khỏe nghề nghiệp, an toàn và điều kiện làm việc (Aggarwal & Singh, 2019). Trong khi đó, TNXH bên ngoài được nhắc đến bao gồm các hoạt động gắn gũi với cộng chúng hơn như hoạt động từ thiện, phúc lợi cộng đồng và an toàn sản phẩm, để thực hiện hơn vì nó không yêu cầu cam kết lâu dài hoặc hỗ trợ cơ cấu và do đó có thể đạt được với chi phí thấp và ít rủi ro thất bại (Tang, Hull, & Rothenberg, 2012).

2.1.2. Năng lực xanh

Năng lực xanh được xem như một yếu tố thành công của cả hoạt động kinh tế và môi trường, vì năng lực xanh không phải là tập hợp các công cụ và kỹ thuật, mà thay vào đó là một hệ thống năng động kết nối chúng, được xác định bởi năng lực tổ chức thể hiện nhiều khía cạnh khác nhau của kiến thức được tích lũy trong tổ chức (Yook, Choi, & Suresh, 2018). Helfat và Winter (2011) cho rằng năng lực xanh có khả năng hoạt động dựa trên các hoạt động đang diễn ra và để kiểm soát trong hiện tại và cũng cho phép một công ty mở rộng cách thức kiểm soát của công ty trong dài hạn.

2.1.3. Thu mua xanh

Thu mua xanh, còn được gọi là mua sắm thân thiện với môi trường (EPP), đã trở thành một vấn đề quan trọng khi mối lo ngại về môi trường của nhân loại ngày càng tăng. Thực hành thu mua xanh bao gồm tất cả các cân nhắc về môi trường liên quan đến các quyết định quản lý cung ứng, cùng với các yếu tố mua hàng truyền thống như giá sản phẩm và vị trí nhà cung cấp (Yook & ctg., 2018).

2.1.4. Kết quả hoạt động bền vững

KQHDBV của doanh nghiệp đề cập đến hiệu quả kinh doanh của các tiêu chí liên quan đến tài chính và phi tài chính, theo đó, KQHDBV phản ánh sự gia tăng về tăng trưởng và lợi nhuận; tăng trưởng thị phần; cơ sở dữ liệu của khách hàng; sản phẩm mới thân thiện với môi trường trên thị trường; và cải thiện hiệu suất môi trường và tài chính (Indriastuti & Chariri, 2021).

Để kiểm tra mối tương quan giữa các biến, sự kết hợp giữa lý thuyết RBV (Barney, 1991) và lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) đã được chọn. Lý thuyết RBV giúp làm nổi bật tầm quan trọng của các nguồn lực dành riêng cho công ty trong việc nâng cao giá trị ở thị trường và điều này trở thành bài toán khó đối với các công ty đối thủ bất chước (Andersen, 2021; Shahzad & ctg., 2020).

Trong khi đó, lý thuyết các bên liên quan được trình bày bởi Freeman (1984), nêu rõ sự phức tạp trong mối quan hệ giữa các doanh nghiệp và các bên liên quan, khẳng định rằng sự tương tác của họ có tác động qua lại một cách sâu sắc. Điều này yêu cầu trách nhiệm của công ty đối với tất cả các bên liên quan (Freeman & Sergiy, 2017) và sự kết hợp bốn yếu tố cần thiết: cân nhắc quy chuẩn, tính bền vững, vốn nhân lực và sự hợp tác để duy trì sự vững mạnh của công ty (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021).

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Lý thuyết RBV tự nhiên cho rằng TNXH được coi là nguồn lực của doanh nghiệp và có tiềm năng xác định hiệu quả hoạt động môi trường (Hart, 1995). Trong khi đó, năng lực xanh cho phép một doanh nghiệp tạo ra các hoạt động về môi trường dẫn đến ưu thế cạnh tranh bền vững

(Wong, 2013). Trách nhiệm môi trường và năng lực xanh được coi là hai yếu tố quan trọng đối với các công ty SMEs (Veronica, Alexeis, Valentica, & Elise, 2019) trong việc tích hợp, sáng tạo và tái tạo các nguồn lực liên quan ở cả bên trong và bên ngoài (Yuan & Cao, 2022).

Một chiến lược TNXH phải rõ ràng về những hiện trạng xã hội cần giải quyết và các giải pháp cụ thể dựa trên sự hiểu biết của các nhà quản lý chịu trách nhiệm. Điều này nhằm đánh giá nội tại các nguồn lực cần thiết và tiến hành tích hợp các nguồn lực cần thiết từ bên trong và bên ngoài (Ramachandran, 2011). Vì vậy, việc tập trung vào năng lực xanh không chỉ là một lý thuyết quan trọng của doanh nghiệp mà còn mang lại tầm nhìn sâu rộng về quản lý để liên tục cải tiến, đổi mới xanh giúp các công ty triển khai TNXH của họ. Từ những lập luận trên, nghiên cứu đề ra giả thuyết như sau:

H1: TNXH tác động tích cực đến NLX

Ngày nay, các nhà nghiên cứu tập trung nhiều đến TNXH vì yêu cầu hàng hóa và dịch vụ thân thiện với môi trường là ưu tiên đối với người tiêu dùng (Rehman, Bresciani, Yahiaoui, & Giacosa, 2022). Với mối quan tâm về tính bền vững ngày càng tăng trên toàn cầu, các nhà tiêu thụ có động lực thay đổi lựa chọn sử dụng từ các sản phẩm truyền thống sang các sản phẩm tốt đối với môi trường hoặc mua hàng xanh (Hazea & ctg., 2022) và chỉ khi khách hàng cảm thấy thỏa mãn và hài lòng với sản phẩm, dịch vụ thì họ mới có ý định mua lại sản phẩm của công ty đó (Le, Tran, Lam, Ho, & ctg., 2023). Bên cạnh đó, Zhu, Sarkis, và Lai (2013) đã nhận ra áp lực của môi trường thể chế và tình trạng suy thoái môi trường liên tục diễn ra đã gây áp lực lên các doanh nghiệp SMEs cũng như thúc đẩy họ áp dụng các hoạt động mua hàng xanh (Ramakrishnan, Haron, & Goh, 2015). Vì vậy, nghiên cứu đã đề xuất giả thuyết như sau:

H2: TNXH tác động tích cực đến TMX

Ở hầu hết các nghiên cứu, khái niệm TNXH được đưa ra dựa trên mối liên kết giữa các sáng kiến TNXH và hiệu suất công ty. TNXH phản ánh sự chủ động của doanh nghiệp trong kiểm soát tác động tổng thể của mình đối với xã hội, nền kinh tế và môi trường bằng cách ứng dụng các sáng kiến để đảm bảo rằng những tác động của nó là tích cực (Carroll, 1991; Sharma, Kumar, Luthra, Joshi, & Upadhyay, 2022) và nên được nghiên cứu trong bối cảnh các doanh nghiệp SMEs (Kraus, Rehman, & García, 2020).

Bên cạnh đó, các tổ chức phải tập trung vào các bên liên quan trong và ngoài tổ chức khác nhau để đánh giá hiệu quả hoạt động xã hội của doanh nghiệp (Crisan-Mitra, Stanca, & Dabija, 2020). Nhiều bài báo đã kết luận việc thực hiện các chương trình chiến dịch tác động đến môi trường cải thiện các ưu thế hiện có của công ty hơn (Duong, 2023; Dang, Ha, Ngo, Pham, & Duong, 2022). Về vấn đề này, nhiều nghiên cứu đã kết luận các sáng kiến TNXH hỗ trợ các công ty nhận về nhiều lợi ích tốt hơn (Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez, & Ramos-Escobar, 2019). Vì vậy, nghiên cứu đã đề xuất giả thuyết như sau:

H3: TNXH tác động tích cực đến KQHDBV

Ordanini và Rubera (2008) nhấn mạnh rằng theo lý thuyết RBV, năng lực đôi khi có thể có giá trị hơn khi được kết hợp. Ví dụ điển hình khi năng lực xanh của công ty khi nó có thể đáp ứng được những mục tiêu về môi trường đề ra trong việc thu mua những sản phẩm hoặc nguyên vật liệu, như giảm tỉ lệ rác thải, tăng cường tổ chức các hoạt động tái chế và tái sử dụng, sử dụng các nguyên vật liệu thay thế nhằm giúp tiết kiệm tài nguyên thiên nhiên, bảo vệ môi trường và làm tăng danh tiếng của tổ chức (Carter & Carter, 1998; Singh & Misra, 2021). Foo, Mohd, Guoxin, Suhaiza, và Kanagi (2021) phát hiện rằng thực tiễn thu mua xanh thúc đẩy độ tin cậy cao trong

mối quan hệ làm việc với các nhà cung cấp để và việc tạo ra giá trị với các nhà cung cấp phụ thuộc vào những khả năng của các công ty.

H4: NLX tác động tích cực đến TMX

Foo, Kanapathy, Zailani, và Shaharudin (2019) đã kết luận phạm vi năng lực xanh bao gồm năm năng lực chính là sản xuất, tài chính, đổi mới, nội tổ chức và hội nhập. Nhờ vào năng lực xanh, các tổ chức thu mua có thể sử dụng chiến lược của mình như một tác nhân thay đổi mạnh mẽ để cải thiện những hệ quả xấu đến môi trường tự nhiên (Zailani, Eltayeb, Hsu, & Tan, 2012) và thúc đẩy lợi nhuận và ưu thế cạnh tranh của một doanh nghiệp (Lee & Shin, 2010).

Theo Galeazzo, Ortiz-de-Mandojana, và Delgado-Ceballos (2021), bộ phận thu mua đóng vai trò trung gian giữa các chức năng nội bộ và các nhà cung cấp bên ngoài và hỗ trợ các phòng ban của công ty trong việc thỏa mãn sự mong đợi và các yêu cầu của người tiêu dùng về dịch vụ và mua hàng. Hơn nữa, TMX thúc đẩy NLX của công ty trong việc phát triển sự tin cậy giữa các bên liên quan và sự phụ thuộc lẫn nhau để mở rộng các nguồn lực và khả năng nội bộ nhằm cải thiện sự tương tác với các tổ chức nhà cung cấp (Shi & Liao, 2013).

H5: NLX tác động tích cực đến KQHDBV

Đối với các tổ chức, Yang và Zhang (2012) đã nhận định rằng thu mua xanh là ưu tiên hàng đầu của các công ty, qua đó họ có thể cải thiện hiệu suất và giảm tình trạng lãng phí, cùng với khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh đối với các tổ chức. Mặt khác, Lo, Liou, Wang, và Tsai (2018) cũng chỉ ra rằng thu mua xanh là một trong những điều then chốt để đạt được sự phát triển bền vững cho các tổ chức.

Hơn nữa, Khan (2019) đề cập rằng mua sắm xanh có thể giảm chi phí sản xuất và tăng lợi nhuận của các tổ chức với danh tiếng tốt hơn. Thu mua xanh giúp cải thiện năng lực vận hành và năng động, đồng thời tác động tốt đến hiệu quả kinh tế và môi trường (Yook & ctg., 2018); điều này đạt được sự phát triển bền vững toàn cầu (Al Amosh & Khatib, 2021) và bồi đắp sự tin tưởng của các bên liên quan khác nhau. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

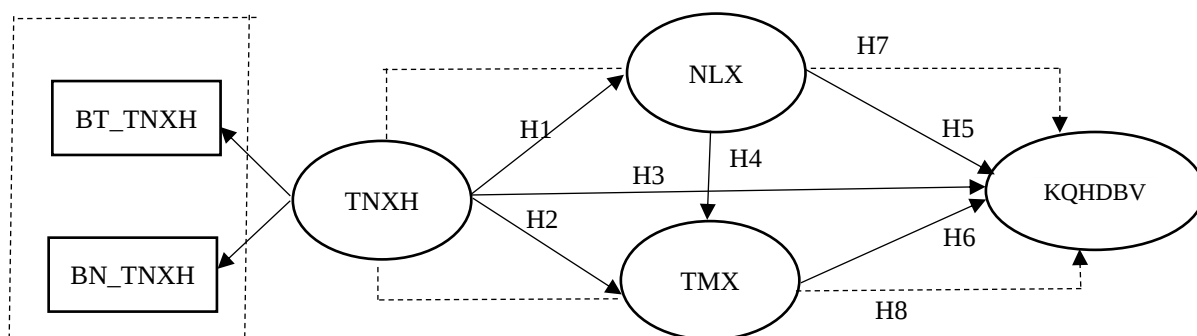
H6: TMX tác động tích cực đến KQHDBV

Dựa trên các tài liệu và giả thuyết ở trên về TNXH, năng lực xanh, thu mua xanh và đánh giá tính bền vững của công ty, TNXH được giả định tác động lớn đến KQHDBV thông qua năng lực xanh và thu mua xanh. Thu mua xanh cũng được xem là một hình thức thực hiện trách nhiệm xã hội khi nó đem lại lợi ích lớn cho doanh nghiệp về sự hợp tác mạnh mẽ hơn với các nhà cung cấp, hoạt động tốt hơn trong xã hội và môi trường cộng đồng địa phương. Trong khi đó, việc tích hợp, xây dựng và điều chỉnh lại cả nguồn lực bên trong và nguồn lực bên ngoài liên quan đến thực hiện năng lực xanh trong khía cạnh bảo vệ môi trường (Qiu, Jie, Wang, & Zhao, 2020) và điều này giúp nâng cao năng suất của công ty (Rehman, Mohamed, & Ayoup, 2019). Theo Foo và cộng sự (2021), việc hoàn thành các tiêu chuẩn và tuân thủ môi trường theo NLX và TMX trong ngành công nghiệp bao bì đã giúp các công ty này đạt được sự bền vững về hiệu quả kinh tế dựa trên các hoạt động tài chính của họ, chẳng hạn như tăng lợi nhuận, năng suất và doanh thu và giảm chi phí. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất hai giả thuyết như sau:

H7: NLX làm trung gian cho mối quan hệ giữa TNXH và KQHDBV

H8: TMX làm trung gian cho mối quan hệ giữa TNXH và KQHDBV

Dựa trên các quan điểm lý thuyết và thực nghiệm được đề cập ở trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như Hình 1 nhằm góp phần mở rộng khối lượng kiến thức về sức ảnh hưởng của TNXH đến với KQHDBV.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất (2023)

Nguồn: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Sau khi lược khảo từ các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, phương pháp định tính được sử dụng để đo lường cấu trúc của TNXH, NLX, TMX, và KQHDBV một cách có hệ thống. Nghiên cứu được thực hiện khảo sát sơ bộ 68 nhà quản lý để đánh giá độ tin cậy thang đo. Dữ liệu được thu thập từ 508 nhà quản lý đã hoặc đang làm việc ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại quốc gia có nền kinh tế mới nổi - Việt Nam. Đối tượng tham gia khảo sát được yêu cầu là các nhà quản lý cấp trung và nhà quản lý cấp cao từ 30 tuổi trở lên. Thời gian khảo sát kéo dài gần 04 tháng (từ tháng 05 năm 2023 đến tháng 09 năm 2023). Phương pháp chọn mẫu phi xác suất được áp dụng và kết quả có 438 mẫu hợp lý. 70 trong tổng số là không đủ điều kiện do vị trí công việc và tiêu chí độ tuổi không phù hợp như nghiên cứu hướng đến. Bên cạnh đó, số năm kinh nghiệm cũng được thống kê để phần nào thể hiện được tính đại diện của mẫu khảo sát.

Thang đo Likert 5 điểm được dùng để đánh giá kết quả bảng khảo sát. Đầu tiên, 05 biến quan sát của BT_TNXH được đo lường bởi Farooq, Rupp, và Farooq (2017) và Turker (2009) và 07 biến quan sát của BN_TNXH được đánh giá theo Toussaint, Cabanelas, và Muñoz-Dueñas (2022), Farooq và cộng sự (2017), và Turker (2009). Bên cạnh TNXH, NLX được đánh giá thông qua 06 biến quan sát và được điều chỉnh bởi Shaharudin, Tan, Kannan, và Zailani (2018). Theo trình tự, 05 biến quan sát từ nghiên cứu của Yang và Zhang (2012) được ứng dụng để đánh giá cấu trúc TMX. Cuối cùng, cấu trúc KQHDBV đã được đo lường bằng kế thừa 09 biến quan sát từ Bansal (2005) nhằm kiểm tra mức độ ảnh hưởng của các sáng kiến CSR ảnh hưởng đến với kết quả hoạt động bền vững của doanh nghiệp. Bảng câu hỏi bao gồm hai phần: (1) thu thập thông tin nhân khẩu học từ người trả lời; (2) thu thập các câu trả lời theo bảng hỏi và tiến hành phân tích dữ liệu thông qua SPSS 23 và AMOS 24 - phần mềm hỗ trợ để kiểm tra toàn diện các mối quan hệ nhân quả của mô hình cấu trúc.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được thu thập lấy mẫu ở khu vực phía Bắc, Trung và Nam với các tỉnh và thành phố như: Hà Nội, Hải Phòng, Vĩnh Phúc, Quảng Nam, Đà Nẵng, Bình Thuận, Thành phố Hồ Chí Minh, Bình Dương và Cần Thơ. Những đặc điểm nhân khẩu học của người trả lời khảo sát mà nghiên cứu này nhấn mạnh được minh họa cụ thể trong Bảng 1.

Bảng 1

Thống kê nhân khẩu học

Thông tin mẫu nghiên cứu		n = 438	Tỉ lệ %
Giới tính	Nam	236	53.9
	Nữ	202	46.1
Độ tuổi	30 - 39 tuổi	112	25.6
	40 - 49 tuổi	152	34.7
	50 - 59 tuổi	118	26.9
	Trên 60 tuổi	56	12.8
Vị trí công việc	Quản lý cấp trung	326	74.5
	Quản lý cấp cao	112	25.5
Số năm kinh nghiệm	Dưới 05 năm	48	10.9
	06 - 10 năm	119	27.2
	11 - 15 năm	85	19.4
	Trên 15 năm	186	81.5
Quy mô doanh nghiệp	Doanh nghiệp nhỏ	192	43.8
	Doanh nghiệp vừa	246	56.2

Nguồn: Tác giả khảo sát năm 2023

4.2. Kiểm định thang đo

Kết quả cho thấy giá trị Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0.7 và hệ số tương quan đều lớn hơn 0.5, điều này cho thấy các thang đo đều đáng tin cậy, đáp ứng yêu cầu phân tích CFA (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Phân tích nhân tố EFA cho ra 05 nhân tố, các biến đều hội tụ về đúng các yếu tố và tất cả giá trị hội tụ > 0.5 nên đảm bảo mức độ hội tụ ở từng nhân tố như trong Bảng 2.

Bảng 2

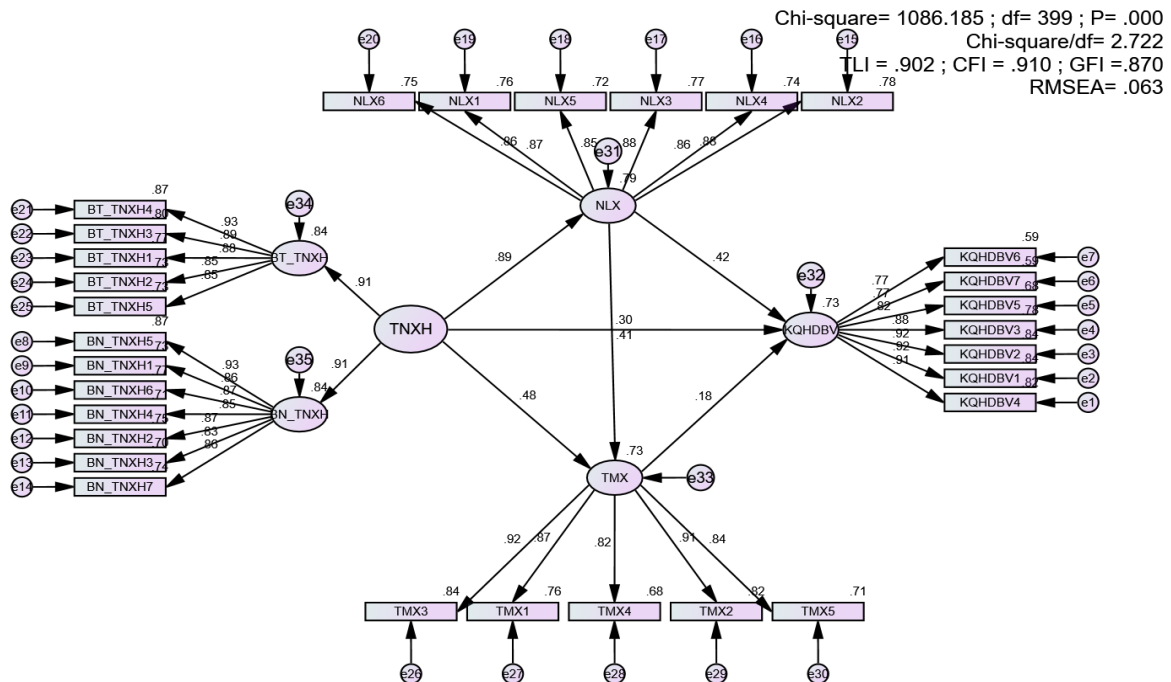
Độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	KQHDBV	BN_TNXH	NLX	BT_TNXH	TMX
KQHDBV	0.916	0.613	0.464	0.929	0.783				
BN_TNXH	0.877	0.506	0.299	0.880	0.473***	0.711			
NLX	0.897	0.592	0.464	0.897	0.681***	0.547***	0.769		
BT_TNXH	0.851	0.534	0.280	0.855	0.446***	0.400***	0.529***	0.731	
TMX	0.896	0.634	0.442	0.903	0.590***	0.452***	0.665***	0.503***	0.796

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Bên cạnh đó, các kiểm tra thống kê đã được dùng để kiểm tra sai lệch phương pháp chung. Đầu tiên, dữ liệu đã được kiểm tra bằng cách sử dụng thử nghiệm đơn nhân tố và giải pháp nhân tố không xoay vòng của Harman, giá trị tổng phương sai trích (AVE) khi 05 nhân tố hội tụ về 01 nhân tố là 36.145% < 50%. Do đó không có bằng chứng về vấn đề sai lệch trong phương pháp

nguyên cứu chung (CMB) (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Thứ hai, trong Hình 2 dưới đây thể hiện tất cả các biến quan sát đều bị hạn chế trong mô hình đo lường CFA một yếu tố, mang lại các giá trị phù hợp tốt: $\chi^2 = 1.086,185$; $df = 399$; $p = 0.000$; $\chi^2 / df = 2.722$; $GFI = 0.870$; $CFI = 0.910$; $TLI = 0.902$ và $RMSEA = 0.063$. Giá trị GFI được ghi nhận là 0.87 (< 0.9), trong nghiên cứu này là có thể chấp nhận được vì chỉ số GFI còn phụ thuộc rất nhiều về số thang đo, số lượng biến quan sát và mẫu kích cỡ (Baumgartner & Homburg, 1996; Doll, Xia, & Torkzadeh, 1994).



Hình 2. Kết quả SEM chuẩn hoá của mô hình nghiên cứu

Phóng đại phương sai (VIF) ở tất cả yếu tố cho giá trị nhỏ hơn 5 nên mô hình sử dụng không bị khuyết tật đa cộng tuyến (Hair & ctg., 2019). Dựa trên kết quả phân tích của Bảng 3, mô hình SEM cho thấy hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa của các biến đều có giá trị dương nên tác động lẫn nhau theo hướng cùng chiều. Trong khi đó, p-value của các biến đều nhỏ hơn 0.05 nên ta chấp nhận các giả thuyết này (Chú thích *** là giá trị p-value nhỏ hơn 0.01).

Bảng 3

Kết quả phân tích mô hình SEM

	Estimate	S.E.	C.R.	P - Value	Kết quả
TNXH→NLX	0.628	0.027	23.369	***	Hỗ trợ
TNXH→TMX	0.376	0.069	5.418	***	Hỗ trợ
NLX→TMX	0.456	0.097	4.723	***	Hỗ trợ
TNXH→KQHDBV	0.264	0.081	3.274	0.001	Hỗ trợ
NLX→KQHDBV	0.529	0.105	5.062	***	Hỗ trợ
TMX→KQHDBV	0.201	0.070	2.866	0.004	Hỗ trợ

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Trong khi đó, giá trị C.R đều nhỏ hơn 1.96 khi thực hiện kiểm định Bootstrap với vòng lặp mẫu $N = 1,000$ thì suy ra P-value lớn hơn 5%. Điều này thể hiện độ lệch khác 0 không có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%, và khi dự đoán mẫu ra tổng thể kết quả SEM là đáng tin cậy. Bảng 4 cho kết quả các giá trị VAF tương ứng là 55.65% và 22.19% cho các mối quan hệ trung gian bán phần $TNXH \rightarrow NLX \rightarrow KQHDBV$ và $TNXH \rightarrow TMX \rightarrow KQHDBV$ đều thỏa $20\% \leq VAF \leq 80\%$ (Hair & ctg., 2019). Hơn nữa, tất cả các giá trị P đều dưới 0.05 nên thống kê của hai mối liên hệ trung gian này có ý nghĩa. Nói cách khác, trong kịch bản nghiên cứu này, TNXH ảnh hưởng đến KQHDBV thông qua NLX, TMX như trong Bảng 4.

Bảng 4

Kết quả phân tích vai trò trung gian của NLX, TMX

Mối quan hệ	Hệ số tác động gián tiếp	Hệ số tác động trực tiếp	Tổng tác động	P-Value	VAF	Ý nghĩa
$TNXH \rightarrow NLX \rightarrow KQHDBV$	0.374	0.298	0.672	0.003	55.65%	Trung gian một phần
$TNXH \rightarrow TMX \rightarrow KQHDBV$	0.085	0.298	0.383	0.017	22.19%	Trung gian một phần

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu tập trung vào đánh giá mức độ ảnh hưởng của TNXH đến KQHDBV của các doanh nghiệp SMEs ở Việt Nam và ảnh hưởng của CSR đến KQHDBV thông qua việc điều hòa hai biến số, thu mua xanh và năng lực xanh. Dựa vào kết quả đầu ra, từ đó giúp đưa ra cái nhìn toàn diện về các biến và mối liên hệ của chúng dựa trên cái nhìn của các quản lý cấp cao và quản lý cấp trung ở các công ty này.

Thứ nhất, TNXH có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa đến KQHDBV, phát hiện này củng cố những phát hiện trước đây của Le, Tran, Lam, Nguyen, và cộng sự (2023). Trong đó các hoạt động TNXH của công ty có thể đáp ứng với sự thay đổi về việc hình thành thói quen sử dụng các sản phẩm xanh của khách hàng theo Hazaea và cộng sự (2022).

Thứ hai, việc tạo ra các chiến lược về NLX và TMX phù hợp với môi trường và công ty để thích nghi với sự thay đổi của khách hàng sẽ giúp tăng năng lực cạnh tranh của công ty. Điều này đã từng được chứng minh trong nghiên cứu của Wong (2013). Bên cạnh đó, giá trị dữ liệu thể hiện mối quan hệ tích cực giữa NLX và TMX và bổ sung thêm vào các tài liệu hiện có để nêu ra rằng NLX được xem như một động cơ thúc đẩy TMX, trùng với kết quả nghiên cứu của Carter và Carter (1998) và Singh và Misra (2021). Theo lý thuyết RBV, năng lực đôi khi có thể có giá trị hơn khi được kết hợp (Ordanini & Rubera, 2008) và với sự liên kết giữa TMX và NLX sẽ giúp tiết kiệm tài nguyên thiên nhiên, bảo vệ môi trường và lan tỏa hình ảnh tích cực của doanh nghiệp đến với người tiêu dùng.

Cuối cùng, mối liên hệ trung gian của NLX và TMX trong việc biến các sáng kiến TNXH thúc đẩy hiệu suất hoạt động bền vững là được hỗ trợ bởi lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết RBV, điều này ủng hộ cho nghiên cứu của Ordanini và Rubera (2008). TNXH đã thể hiện một ảnh hưởng tích cực đến KQHDBV và thể hiện sự quan trọng trong việc quan tâm đến lợi ích của khách hàng và mối quan tâm tới các bên liên quan, cũng như các vấn đề môi trường và xã hội đối với SMEs.

Vì thế, nghiên cứu này kết luận rằng trong thời đại toàn cầu hóa và phát triển vượt trội như hiện nay, TNXH như là một chiến lược phát triển bền vững thay vì được coi là hoạt động từ thiện. Điều này dần phù hợp với xu hướng hiện thực hóa TNXH hướng tới sự bền vững ở các quốc gia có nền kinh tế Nam trường mới như châu Á.

5. Đóng góp học thuật và hàm ý quản trị

5.1. Đóng góp học thuật

Dựa trên dữ liệu thực nghiệm và những hiểu biết sâu sắc từ nghiên cứu trước đó, bài viết này nhấn mạnh sự tích hợp quan trọng của TNXH, năng lực xanh và thu mua xanh với môi trường trong việc đạt được hiệu suất hoạt động bền vững và nghiên cứu này cũng mở rộng trên phần tài liệu ít ỏi về các biến này. Mặc dù các tài liệu về mối quan hệ TNXH và KQHDBV ngày càng nhiều như đã thảo luận ở trên, nhưng nghiên cứu này đưa ra bằng chứng cụ thể hơn về mối liên hệ của TNXH và KQHDBV bằng cách cung cấp một cơ chế trung gian chuyên sâu (NLX, TMX), đặc biệt trong bối cảnh của một nền kinh tế mới nổi. Bên cạnh đó, nghiên cứu này nhấn mạnh rằng hai biến trung gian (NLX, TMX) bổ sung cho nhau chứ không thể hoán đổi cho nhau trong việc triển khai các chiến dịch hay chiến lược. Hơn thế nữa, nó sẽ giúp ban lãnh đạo các công ty SMEs ở Việt Nam đưa ra các định hướng chiến lược và tạo ra giá trị cho cộng đồng tốt hơn.

Nghiên cứu hỗ trợ lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984; Freeman & Dmytriiev, 2017; Freeman & ctg., 2021) bằng cách kiểm tra các thành phần trong và bên ngoài của TNXH (BT_TNXH, BN_TNXH). Kết quả phát hiện ra rằng việc đáp ứng yêu cầu của nhiều các bên liên quan là cần thiết để một công ty đạt được sự bền vững. Chính vì thế, xác định chiến lược và đổi mới của công ty cần tính đến sự quan tâm của cổ đông, giữ kết nối cổ đông chặt chẽ và cần xem xét lợi ích đa dạng của các cổ đông một cách chính đáng.

5.2. Hàm ý quản trị

Các dữ liệu trong bài này ủng hộ một cách mạnh mẽ cho các doanh nghiệp SMEs ở Việt Nam thúc đẩy TNXH thông qua năng lực xanh và thu mua xanh để thực hiện phát triển doanh nghiệp bền vững. Các nhà lãnh đạo của các doanh nghiệp cần điều hòa lợi ích giữa các bên liên quan khác nhau, nhằm vừa có thể gia tăng năng lực cạnh tranh và đạt được hiệu quả hoạt động như kế hoạch, vừa có thể triển khai TNXH thông qua các hoạt động bền vững của công ty.

Bối cảnh toàn cầu sau đại dịch gây khủng hoảng nghiêm trọng, khách hàng ngày càng kỹ lưỡng trong các quyết định mua hàng của họ, theo đó, các yếu tố môi trường và xã hội có thể chi phối quyết định lựa chọn sản phẩm và mua hàng của họ. Vì vậy, các doanh nghiệp chủ động và nghiêm túc triển khai TNXH sẽ có thể cải thiện nguồn tài sản vô hình của họ để nâng cao ưu thế cạnh tranh và hướng tới hành trình phát triển bền vững. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế cạnh tranh khốc liệt, các doanh nghiệp vừa và nhỏ càng phải xem xét cả khía cạnh bên trong và bên ngoài xuyên suốt quá trình tạo sự đổi mới và thực hiện kế hoạch TNXH trong cách vận hành doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, trước đây, nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhận định rằng tăng đầu tư vào mua sắm xanh làm tăng tổng chi phí mua hàng và sau đó làm mất khả năng cạnh tranh của công ty. Thực tế là các kết quả gần đây đã chỉ ra rằng đầu tư vào thu mua xanh giúp các tổ chức gia tăng hiệu quả hoạt động. Khi các hoạt động mua sắm xanh sở hữu một năng lực xanh tốt chắc chắn sẽ giúp gia tăng về cải thiện môi trường và hiệu quả kinh tế; đúng hơn, các khả năng xanh hoạt động như một yêu cầu then chốt của cả môi trường và hiệu quả kinh tế, vì thu mua xanh đòi hỏi một quy trình mua hàng toàn diện và sự tham gia tích cực của cả nhà cung cấp và công ty mua hàng.

Hơn thế nữa, để cho SMEs có thể ứng dụng kết quả của các nghiên cứu TNXH vào thực tế, nội dung nghiên cứu cần đưa ra các bối cảnh cụ thể (ví dụ như mức độ phát triển của một quốc gia) để đo lường ảnh hưởng của sự khác biệt này đến kết quả TNXH. Vì thế, sự đóng góp của bài này là thiết thực và quan trọng cho các SMEs các nền kinh tế mới nổi trong khu vực nói chung và ở Việt Nam nói riêng khi những thực nghiệm về mối quan hệ giữa TNXH và KQHDBV chưa thực sự được xem trọng đối với các nước mới nổi.

5.3. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai

Các mục tiêu nghiên cứu đề ra đã được phản hồi trong bài này, tuy nhiên, vẫn còn một số điểm cần cải thiện nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ giới hạn ở các tổ chức nằm trong lãnh thổ Việt Nam, trong khi các nền kinh tế mới khác trên thế giới hoặc cỡ mẫu lớn hơn có thể được chọn trong nghiên cứu tiếp theo. Mặt khác, các dữ liệu trên được phân tích dựa trên ý kiến của ban lãnh đạo các SMEs, vì thế, vẫn có thể tiếp tục mở rộng để kết hợp việc đo lường và cung cấp sự đóng góp từ các doanh nghiệp lớn. Thứ hai, do mục đích và ưu tiên của nghiên cứu này sử dụng NLX và TMX là trung gian đo lường mối tương quan giữa TNXH và KQHDBV. Chính vì thế, những yếu tố có khả năng tác động khác trong mối quan hệ này nên được thảo luận kỹ càng ở các dự án tiếp theo để có thể đóng góp những kết luận mới cho sự ảnh hưởng bởi TNXH.

Tài liệu tham khảo

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Aggarwal, P., & Singh, A. K. (2019). CSR and sustainability reporting practices in India: An in-depth content analysis of top-listed companies. *Social Responsibility Journal*, 15(8), 1033-1053.
- Al Amosh, H., & Khatib, S. F. (2021). Corporate governance and voluntary disclosure of sustainability performance: The case of Jordan. *SN Business & Economics*, 1(12), Article 165.
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, Article 102254.
- Arend, R. J. (2014). Social and environmental performance at SMEs: Considering motivations, capabilities, and instrumentalism. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 541-561. doi:10.1007/s10551-013-1934-5
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

- Carter, C. R., & Carter, J. R. (1998). Interorganizational determinants of environmental purchasing: Initial evidence from the consumer products industries. *Decision Sciences*, 29(3), 659-668.
- Crisan-Mitra, C. S., Stanca, L., & Dabija, D. C. (2020). Corporate social performance: An assessment model on an emerging market. *Sustainability*, 12(10), Article 4077. doi:10.3390/su12104077
- Dang, V. M., Ha, T. N., Ngo, N. T. V., Pham, T. H., & Duong, D. C. (2022). Environmental corporate social responsibility initiatives and green purchase intention: An application of the extended theory of planned behavior. *Social Responsibility Journal*, 18(8), 1627-1645.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 453-461.
- Duong, D. C. (2023). Environmental corporate social responsibility initiatives and the attitude-intention-behavior gap in green consumption. *Social Responsibility Journal*, Vol. ahead-of-print No ahead-of-print. doi:10.1108/SRJ-11-2022-0487
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Foo, M. Y., Kanapathy, K., Zailani, S., & Shaharudin, M. R. (2019). Green purchasing capabilities, practices and institutional pressure. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 30(5), 1171-1189.
- Foo, M. Y., Mohd, R. S., Guoxin, M., Suhaiza, H. M. Z., & Kanagi, K. (2021). Green purchasing capabilities and practices towards firm's triple bottom line in Malaysia. *Journal of Cleaner Production*, 307, Article 127268. doi:10.1016/j.jclepro.2021.127268
- Freeman, E. R., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15. doi:10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770.
- Galeazzo, A., Ortiz-de-Mandojana, N., & Delgado-Ceballos, J. (2021). Green procurement and financial performance in the tourism industry: The moderating role of tourists' green purchasing behaviour. *Current Issues in Tourism*, 24(5), 700-716.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.2307/258963
- Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Zedan, K., Khatib, S. F., Zhu, J., & Al Amosh, H. (2022). Green purchasing: Past, present and future. *Sustainability*, 14(9), Article 5008.

- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Indriastuti, M., & Chariri, A. (2021). The role of green investment and corporate social responsibility investment on sustainable performance. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1960120.
- Kraus, S., Rehman, S. U., & García, F. J. S. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262-120269. doi:10.1016/j.techfore.2020.120262
- Kumar, P., Bhatt, V., & Murari, K. (2020). Does firm-size, profit and CSR-awareness impact an SME's behaviour towards its employees: An exploratory Indian study. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 1896-1906.
- Khan, S. A. R. (2019). The nexus between carbon emissions, poverty, economic growth, and logistics operations-empirical evidence from southeast Asian countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(13), 13210-13220.
- Le, T. T., Ngo, Q. H., & Aureliano-Silva, L. (2021). Contribution of corporate social responsibility on SMEs' performance in an emerging market - The mediating roles of brand trust and brand loyalty. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. ahead-of-print No ahead-of-print.
- Le, T. T., Tran, Q. P., Lam, P. N., Ho, P. P. U., Nguyen, M. L. T., & Dang, P. T. (2023). Logistic service quality on young consumers' repurchase intention: An empirical study in emerging economy. *Operations Management Research*, 16(4), 2174-2191.
- Le, T. T., Tran, Q. P., Lam, P. N., Nguyen, M. L. T., & Ho, P. P. U. (2023). Corporate social responsibility, green innovation, environment strategy and corporate sustainable development. *Operations Management Research*, 1-21.
- Lee, K. H., & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193-195.
- Lo, H. W., Liou, J. J., Wang, H. S., & Tsai, Y. S. (2018). An integrated model for solving problems in green supplier selection and order allocation. *Journal of Cleaner Production*, 190, 339-352.
- Nulkar, G. (2014). SMEs and environmental performance - A framework for green business strategies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 130-140. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.177
- Obeidat, B. Y. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: The case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(9), Article 361.
- Ordanini, A., & Rubera, G. (2008). Strategic capabilities and internet resources in procurement: A resource-based view of B-to-B buying process. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), 27-52.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

- Qiu, L., Jie, X., Wang, Y., & Zhao, M. (2020). Green product innovation, green dynamic capability, and competitive advantage: Evidence from Chinese manufacturing enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 146-165. doi:10.1002/csr.1780
- Ramachandran, V. (2011). Strategic corporate social responsibility: A 'dynamic capabilities' perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(5), 285-293.
- Ramakrishnan, P., Haron, H., & Goh, Y. N. (2015). Factors influencing green purchasing adoption for Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 16(1).
- Ranjan, S., & Yadav, R. S. (2018). Uncovering the role of internal CSR on organizational attractiveness and turnover intention: The effect of procedural justice and extraversion. *Asian Social Science*, 14(12), Article 76.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Yahiaoui, D., & Giacosa, E. (2022). Environmental sustainability orientation and corporate social responsibility influence on environmental performance of small and medium enterprises: The mediating effect of green capability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1954-1967.
- Rehman, S. U., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Shaharudin, M. R., Tan, K. C., Kannan, V., & Zailani, S. (2018). The mediating effects of product returns on the relationship between green capabilities and closed-loop supply chain adoption. *Journal of Cleaner Production*, 211, 233-246. doi:10.1016/j.jclepro.2018.11.035
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2079-2106. doi:10.1108/JKM-11-2019-062
- Sharma, M., Kumar, A., Luthra, S., Joshi, S., & Upadhyay, A. (2022). The impact of environmental dynamism on low-carbon practices and digital supply chain networks to enhance sustainable performance: An empirical analysis. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1776-1788.
- Shi, X., & Liao, Z. (2013). Managing supply chain relationships in the hospitality services: An empirical study of hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 112-121.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), Article 100139. doi:10.1016/j.iedeen.2020.100139
- Tang, Z., & Tang, J. (2012). Stakeholder-firm power difference, stakeholders' CSR orientation, and SMEs' environmental performance in China. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 436-455. doi:10.1016/j.jbusvent.2011.11.007

- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR-financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Toussaint, M., Cabanelas, P., & Muñoz-Dueñas, P. (2022). Social sustainability in the food value chain: What is and how to adopt an integrative approach? *Quality & Quantity*, 1-24.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2019). Organizational learning and corporate social responsibility drivers of performance in SMEs in Northwestern Mexico. *Sustainability*, 11(20), Article 5655.
- Veronica, S., Alexeis, G. P., Valentina, C., & Elisa, G. (2019). Do stakeholder capabilities promote sustainable business innovation in small and medium-sized enterprises? Evidence from Italy. *Journal of Business Research*, 119, Article 131144. doi:10.1016/j.jbusres.2019.06.025
- Wong, S. K. S. (2013). Environmental requirements, knowledge sharing and green innovation: Empirical evidence from the electronics industry in China. *Business Strategy and the Environment*, 22(5), 321-338. doi:10.1002/bse.1746
- Yang, W., & Zhang, Y. (2012). Research on factors of green purchasing practices of Chinese. *Journal of Business Management and Economics*, 3(5), 222-231.
- Yook, K. H., Choi, J. H., & Suresh, N. C. (2018). Linking green purchasing capabilities to environmental and economic performance: The moderating role of firm size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 326-337.
- Yu, Z., Khan, S. A. R., & Liu, Y. (2020). Exploring the role of corporate social responsibility practices in enterprises. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 19(3), 449-461.
- Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, Article 101868.
- Zailani, S. H. M., Eltayeb, T. K., Hsu, C. C., & Tan, K. C. (2012). The impact of external institutional drivers and internal strategy on environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 721-745.
- Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(2), 106-117.

