

---

# MỐI QUAN HỆ GIỮA TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI DOANH NGHIỆP VÀ HIỆU SUẤT HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP TRONG NỀN KINH TẾ MỚI NỔI TẠI VIỆT NAM

Lê Thanh Tiệp

Trường Đại Học Kinh Tế - Tài Chính Thành phố Hồ Chí Minh

Email: tieplt@uef.edu.vn

Mã bài báo: JED-1305

Ngày nhận: 30/06/2023

Ngày nhận bản sửa: 09/08/2023

Ngày duyệt đăng: 31/08/2023

Mã DOI: 10.33301/JED.VI.1305

## Tóm tắt:

Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của yếu tố trách nhiệm xã hội đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Bên cạnh đó, vai trò trung gian của hình ảnh doanh nghiệp (HA), danh tiếng doanh nghiệp (DT) và lòng trung thành với thương hiệu (TT) được nhấn mạnh trong mối quan hệ này. Mô hình sử dụng lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), lý thuyết các bên liên quan và lý thuyết bản sắc xã hội nhằm cung cấp sự hiểu biết toàn diện về các hiện tượng đang được nghiên cứu. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 386 giám đốc điều hành, quản lý cấp trung từ doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME). Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất có thể giúp các nhà quản lý doanh nghiệp có cái nhìn rõ nét về ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội đến hiệu suất hoạt động của các doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian của hình ảnh công ty, danh tiếng công ty và lòng trung thành với thương hiệu.

**Từ khoá:** Lòng trung thành thương hiệu, trách nhiệm xã hội, kinh tế mới nổi, hình ảnh doanh nghiệp, danh tiếng doanh nghiệp, hiệu suất hoạt động.

**Mã JEL:** M14, O31, O33, P17.

## The relationship between corporate social responsibility and performance in an emerging economy in Vietnam

### Abstract:

This study examines the influence of corporate social responsibility (CSR) on performance of small and medium enterprises (SMEs) in the South of Vietnam. Besides, the mediating role of firm image, firm reputation and brand loyalty are emphasized in this relationship. The model employs resource-based perspective theory, stakeholder theory, and social identity theory to provide a comprehensive understanding of the phenomena being studied. Data are collected from 386 executives, middle managers from SMEs. Based on the findings, some implications are proposed that can help business managers have a clear view of the impact of CSR on performance of firms through the mediating role of the firm image, firm reputation and brand loyalty.

**Keywords:** Brand loyalty, corporate social responsibility, emerging economy, firm image, firm reputation, performance.

**JEL Codes:** M14, O31, O33, P17.

---

## 1. Đặt vấn đề

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp là một vấn đề quan trọng mà các công ty cần áp dụng để đáp ứng lợi ích mong đợi của các bên liên quan và duy trì một đơn vị kinh tế hoạt động tốt và bền vững. Giá trị của trách nhiệm xã hội bắt nguồn từ cách tiếp cận tích hợp và sự kết hợp lợi ích của môi trường, xã hội và doanh nghiệp (Shin & Thai, 2015). Hơn nữa, mối liên hệ duy nhất giữa trách nhiệm xã hội và hiệu suất hoạt động (HSHĐ) làm nổi bật tầm quan trọng chiến lược của trách nhiệm xã hội (He & cộng sự, 2022; Le, 2022a). Hiện nay, ngày càng có nhiều bằng chứng ủng hộ việc thực hiện các yếu tố trách nhiệm xã hội như một phương tiện hiệu quả để giải quyết các vấn đề môi trường và xã hội khác nhau, đồng thời phù hợp với nghĩa vụ đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan (Le & cộng sự, 2021).

Bên cạnh đó, sự gia tăng toàn cầu về các yếu tố trách nhiệm xã hội đã dẫn đến sự thay đổi mô hình hướng tới các hoạt động kinh doanh bền vững và có đạo đức (Nassani & cộng sự, 2023). Nghiên cứu chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đáng kể đến các yếu tố như danh tiếng của công ty (DT), cam kết của tổ chức, ý định mua hàng và lòng trung thành với thương hiệu (TT), mang lại những hiểu biết chiến lược có giá trị cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Do đó, trách nhiệm xã hội dường như góp phần đáng kể vào việc đạt được lợi thế cạnh tranh, mang lại cho doanh nghiệp lợi thế phát triển bền vững (Le, 2022b).

Tuy nhiên, hầu hết các bài nghiên cứu trước đây chủ yếu ưu tiên các quốc gia phương Tây phát triển, do đó hạn chế hiểu biết về trách nhiệm xã hội trong các bối cảnh kinh tế và văn hóa khác nhau, bao gồm cả Việt Nam (Djalilov & Hartwell, 2023). Hơn nữa, trọng tâm chủ yếu tập trung vào các tập đoàn lớn mà không chú ý đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Ramdhan & cộng sự, 2022). Vai trò của trách nhiệm xã hội tác động đến nhiều phương diện khác nhau, đôi khi tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động tiếp thị ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính hoặc cải thiện lòng trung thành với thương hiệu thông qua việc nâng cao uy tín và niềm tin của công ty (Le & cộng sự, 2021). Các nghiên cứu khác nhấn mạnh tác động của trách nhiệm xã hội đối với danh tiếng và hình ảnh công ty, trong khi một số lưu ý tác động tiêu cực của trách nhiệm xã hội đối với hiệu quả tài chính.

Mục tiêu của nghiên cứu nhằm bổ sung thông tin bằng cách xem xét các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam thông qua xem xét mối quan hệ của trách nhiệm xã hội đối với hiệu suất hoạt động doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu còn làm rõ vai trò trung gian của HA, DT và TT trong mối quan hệ với trách nhiệm xã hội, một lĩnh vực hiện chưa được khai thác đầy đủ trong các nghiên cứu trước đó. Cuối cùng, nghiên cứu này khám phá phương thức các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam kết hợp trách nhiệm xã hội như một công cụ chiến lược tiềm năng để cải thiện hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp một cách bền vững.

Bên cạnh đó, bài nghiên cứu được dự đoán sẽ tạo ra những đóng góp có tác động lớn cho cả giới học thuật và ngành chế biến và sản xuất thực phẩm. Đối với giới học thuật, tài liệu hiện có về trách nhiệm xã hội có thể được mở rộng theo ba cách chính. Đầu tiên, bài viết cung cấp kiến thức chuyên sâu về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội, HA, DT và TT trong bối cảnh đặc biệt của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở quốc gia đang tiến hành công nghiệp hóa, từ đó làm phong phú thêm sự hiểu biết về cách thức trách nhiệm xã hội có thể ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Lý thuyết các bên liên quan được trình bày bởi Freeman (1984), nhấn mạnh mối quan hệ phức tạp giữa các doanh nghiệp và các bên liên quan, khẳng định rằng sự tương tác của họ có ảnh hưởng qua lại một cách sâu sắc. Sự tương tác lẫn nhau này có thể dẫn đến những phản ứng tích cực về thái độ và hành vi của xã hội.

Bên cạnh đó, theo lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV), các doanh nghiệp có thể đạt được hiệu suất hoạt động bằng cách tích hợp các nguồn lực một cách có chiến lược (Frynas & Yamahaki, 2016).

Sự tích hợp của lý thuyết RBV và lý thuyết các bên liên quan đối với hiệu suất doanh nghiệp là hệ quả trực tiếp của hành vi kinh doanh có đạo đức và trách nhiệm của công ty, góp phần thúc đẩy hiệu quả liên quan đến hình ảnh và danh tiếng công ty, đồng thời thúc đẩy lòng trung thành với thương hiệu. Từ đó, có thể cải thiện hiệu quả kinh tế và hoàn thành các mục tiêu khác của tổ chức (De Leaniz & del Bosque Rodríguez, 2016; Le & cộng sự, 2021; Le, 2022a).

---

## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Đã có nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy trách nhiệm xã hội giúp cải thiện HSHĐ và gia tăng giá trị bằng cách cải thiện năng lực của công ty (Saeidi & cộng sự, 2015). Trách nhiệm xã hội đề cập đến nỗ lực tự nguyện của các công ty nhằm nâng cao chất lượng của các vấn đề xã hội và môi trường. Các chiến dịch và chương trình liên quan đến môi trường đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của công ty (Duong, 2023a; Vu & cộng sự, 2022). Ngoài ra, Singh & Misra (2021) bổ sung thêm chiều sâu cho lập luận trên bằng cách làm sáng tỏ những ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của trách nhiệm xã hội đối với HSHĐ. Gần đây, Yoona & Chung (2018) nhận thấy rằng các hoạt động trách nhiệm xã hội bên ngoài cải thiện thị phần và cải thiện lợi nhuận của công ty. Theo đó, giả thuyết đầu tiên được xây dựng như sau:

*H1: Trách nhiệm xã hội cải thiện đáng kể hiệu suất hoạt động của các doanh nghiệp.*

HA là một yếu tố nổi bật đối với nhận thức của các bên liên quan trong công ty (Gray & Balmer, 1998). Nghiên cứu trước đây của Sen & Bhattacharya (2001) cho thấy rằng các hoạt động CSR có thể dẫn đến thái độ tích cực của khách hàng đối với doanh nghiệp. Điều này được coi là một yếu tố quan trọng đối với hình ảnh của công ty (Arendt & Brettel, 2010). Martinez & del Bosque (2013) xác định rằng HA được coi là một yếu tố quan trọng đối với lợi thế bán hàng. Từ đó, HA có thể ảnh hưởng đến HSHĐ bằng cách mang lại một nguồn lợi thế cạnh tranh chiến lược và tăng nhận thức tích cực của khách hàng về doanh nghiệp. Theo đó, giả thuyết được đưa ra:

*H2a: Trách nhiệm xã hội tác động tích cực đến hình ảnh doanh nghiệp (HA).*

*H2b: Hình ảnh doanh nghiệp tác động tích cực đến hiệu suất hoạt động.*

Lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984) và lý thuyết RBV (Barney & Arkan, 2005) được sử dụng để làm rõ vai trò trung gian của HA trong mối liên kết giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ. Cụ thể, từ quan điểm của lý thuyết các bên liên quan, các hành động và hành vi có trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp phản ánh rằng các hoạt động kinh doanh hướng tới các bên liên quan khác nhau của doanh nghiệp. Điều này dẫn đến thái độ tích cực của khách hàng đối với doanh nghiệp thông qua nhận thức tích cực về trách nhiệm của doanh nghiệp, dẫn đến HA được nâng cao và cuối cùng HSHĐ được cải thiện. Ali & cộng sự (2020) đã xem xét thêm mối quan hệ giữa HA và hiệu suất hoạt động của công ty và kết luận rằng các công ty có hình ảnh tích cực được tăng doanh thu và lợi nhuận cao hơn so với các công ty có hình ảnh tiêu cực đối với khách hàng của họ. Theo đó, giả thuyết về vai trò trung gian được đưa ra:

*H2: Hình ảnh doanh nghiệp có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu suất hoạt động.*

DT được xem như một yếu tố giúp phân biệt công ty với các đối thủ cạnh tranh. Theo lập luận của Huang & Lien (2012) và Javed & cộng sự (2020), mối liên hệ tích cực giữa trách nhiệm xã hội và DT là lợi thế cạnh tranh của một tổ chức. Danh tiếng vững chắc mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, thúc đẩy thái độ tích cực của khách hàng và thúc đẩy sự mua lại hàng hóa (Foroudi, 2019). Theo Le (2022a), trên quan điểm định hướng thị trường, DT được coi là một yếu tố chiến lược có khả năng củng cố lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, Roberts & Dowling (2002) cho rằng DT cao có thể cho phép một công ty duy trì vị trí xuất sắc trên thị trường dẫn đến thu nhập bền vững theo thời gian. Vì vậy, các giả thuyết sau đây được đặt ra:

*H3a: Trách nhiệm xã hội tác động tích cực thúc đẩy danh tiếng doanh nghiệp.*

*H3b: Danh tiếng doanh nghiệp tác động tích cực đến hiệu suất hoạt động doanh nghiệp.*

Nhiều nghiên cứu đã chứng thực mối quan hệ liên kết giữa trách nhiệm xã hội, DT và HSHĐ (Iwu-Egwuonwu, 2010). Từ lý thuyết RBV, trách nhiệm xã hội có thể là một nguồn tài nguyên chiến lược cho các tài sản vô hình như DT để giúp cải thiện HSHĐ (Margolis & cộng sự, 2009). Mức độ tham gia của trách nhiệm xã hội có liên quan chặt chẽ với việc tăng cường hoặc làm cạn kiệt DT. Hơn nữa, từ quan điểm nguồn lực nội bộ, các tổ chức có uy tín cao có nhiều khả năng thu hút lực lượng lao động có năng lực. Do đó, công ty có thể tiết kiệm chi phí hoạt động bằng cách duy trì lực lượng lao động lành nghề, giảm chi phí tuyển dụng và cải thiện sự gắn kết của nhân viên. Hơn nữa, DT được xây dựng trên nền tảng minh bạch và có thể giúp các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả bằng cách giảm thiểu chi phí giao dịch, điều này có thể dẫn đến giảm chi phí vốn, tăng lợi nhuận cho các bên liên quan. Vì vậy, giả thuyết sau đây được đặt ra:

H3: Danh tiếng làm trung gian cho mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu suất hoạt động.

Lu & cộng sự (2020) đã xác định rằng việc thực hiện trách nhiệm xã hội có mối quan hệ tích cực với TT. Hơn nữa, TT được coi là đầu vào của hoạt động liên quan đến việc xây dựng thương hiệu, vì điều này có tác động tích cực đến hoạt động chung của doanh nghiệp. Để đạt được TT trong giai đoạn hiện nay, các doanh nghiệp phải quan tâm đến việc tạo dựng và duy trì lòng trung thành của khách hàng. Theo Muzammal & Arif (2017), TT của khách hàng với thương hiệu được xem là yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại của công ty và sự phát triển bền vững. Lòng trung thành với thương hiệu giúp giảm chi phí, tăng doanh thu và ảnh hưởng tích cực đến doanh nghiệp (Yang & Peterson, 2004). Vì vậy, giả thuyết sau đây được đặt ra:

H4a: Trách nhiệm xã hội ảnh hưởng tích cực đến trung thành thương hiệu (TT).

H4b: TT tăng cường hiệu suất hoạt động doanh nghiệp.

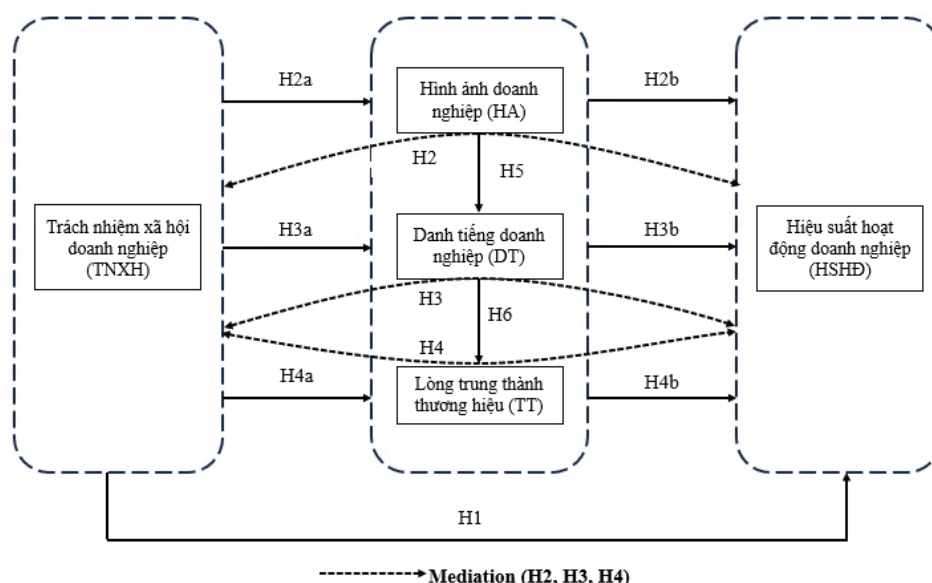
Nhận thức của người tiêu dùng về hành vi có trách nhiệm xã hội có thể xây dựng cam kết đối với một thương hiệu vì nó truyền tải một tính cách, thể hiện sự quan tâm phục vụ khách hàng một cách chính xác và tôn trọng các giá trị của họ, đồng thời đáp ứng các điều khoản về tiêu chuẩn chất lượng. Tất cả những nỗ lực này được khách hàng đền đáp bằng việc trở nên trung thành với doanh nghiệp (Khan & Fatma, 2019). Căn cứ vào RBV, trách nhiệm xã hội có thể là một nguồn tài nguyên chiến lược cho các tài sản vô hình (Margolis & cộng sự, 2009). Trong bối cảnh này, tài sản vô hình có liên quan là TT, được coi là một nguồn lực rất quan trọng đối với HSHĐ. Vì vậy, giả thuyết trung gian được đề xuất như sau:

H4: TT làm trung gian cho mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và hiệu suất hoạt động.

Sự tác động mạnh mẽ giữa HA và DT đã được khai thác trong nhiều nghiên cứu học thuật trước đây. HA có thể ảnh hưởng đến thái độ và niềm tin của khách hàng từ các cam kết trách nhiệm xã hội của tổ chức (Gürlek & cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, Sz wajca (2018) đã nhấn mạnh rằng phản ứng tích cực của khách hàng về HA có thể thúc đẩy phản ứng tích cực đối với DT, do đó làm tăng HSHĐ. Đổi lại, điều này thúc đẩy việc phổ biến DT thông qua những nhận thức tích cực của khách hàng và bằng cách truyền miệng (Dam, 2020). Do đó, giả thuyết sau đây được đặt ra:

H5: Hình ảnh doanh nghiệp có mối quan hệ tích cực với danh tiếng doanh nghiệp.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Đề xuất của tác giả (2023).

Lòng trung thành với thương hiệu đã được coi là một cấu trúc quan trọng và hầu hết các nhà nghiên cứu đều đồng ý rằng lòng trung thành với thương hiệu có thể tạo ra những lợi ích như giảm chi phí tiếp thị (Chaudhuri & Holbrook, 2001), lợi nhuận (Kabiraj & Shanmugan, 2011), và lợi thế cạnh tranh (Iglesias &

cộng sự, 2011). Ngoài ra, Khan & Mahmood (2012) đã nêu rõ “Lòng trung thành với thương hiệu có thể được định nghĩa là cam kết vô điều kiện của khách hàng và mối quan hệ bền chặt với thương hiệu mà không có khả năng bị ảnh hưởng trong điều kiện bình thường”. Lòng trung thành được coi là kết quả của nhận thức tích cực về danh tiếng thương hiệu trong các lĩnh vực khác nhau (Loureiro & Kastenholtz, 2011). Do đó, giả thuyết sau đây được đặt ra:

*H6: Danh tiếng doanh nghiệp có mối quan hệ tích cực với trung thành thương hiệu.*

### 2.3. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên các quan điểm lý thuyết và thực nghiệm như được đề cập ở trên, đồng thời góp phần mở rộng khối lượng kiến thức về vai trò của trách nhiệm xã hội trong việc định hình HSHĐ. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính được thực hiện từ lược khảo các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, cho phép đo lường cấu trúc của trách nhiệm xã hội, HA, DT, TT và HSHĐ một cách có hệ thống. Các biến quan sát (câu hỏi) được thiết kế thang đo Likert 5 điểm. Đầu tiên, 5 biến quan sát của trách nhiệm xã hội được đo lường bởi Singh & Misra (2021). Bên cạnh trách nhiệm xã hội, HA được đánh giá thông qua 4 biến quan sát và được điều chỉnh bởi Ali & cộng sự (2020) và Aldehayyat (2021). Theo trình tự, cấu trúc DT đã được đo lường bằng cách sử dụng 5 biến quan sát từ nghiên cứu của Javed & cộng sự (2020) và Foroudi (2019). Bên cạnh đó, 5 biến quan sát của TT được điều chỉnh bởi Le & cộng sự (2021). Cuối cùng, cấu trúc HSHĐ đã được đo lường bằng kế thừa 5 biến quan sát từ Singh & Misra (2021) nhằm kiểm tra mức độ hài lòng về HSHĐ. Nghiên cứu được thực hiện tại Việt Nam, tập trung khảo sát các đối tượng là CEOs và chuyên gia sản xuất của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành thực phẩm. Bảng câu hỏi bao gồm hai phân đoạn: (1) thu thập thông tin cá nhân từ người trả lời; (2) thu thập các câu trả lời kết thúc để phân tích dữ liệu bằng phần mềm IBM SPSS và AMOS 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

Các mẫu cho nghiên cứu này được thu thập từ Google Form và LinkedIn. Nghiên cứu này áp dụng nguyên tắc “quy tắc 10 lần” để tính toán số lượng mẫu cần thiết (Hair & cộng sự, 2011). Thông tin về những người trả lời được thu thập bao gồm 386 mẫu, trong đó tỷ lệ nam là 209 chiếm 54,15%, nữ 177 chiếm 45,85%; độ tuổi từ 35 đến 44 là 168 chiếm 43,52%, 45 đến 54 là 140 chiếm 36,27%, 55 đến 60 là 78 chiếm 20,21%; trình độ học vấn: cử nhân là 162 chiếm 41,97%, thạc sĩ là 186 chiếm 48,18%, tiến sĩ là 38% chiếm 9,85%. Về kinh nghiệm làm việc, dưới 5 năm là 82 chiếm 21,24%; từ 5 năm đến dưới 10 năm là 128 chiếm 33,16%; từ 10 năm đến 15 năm là 101 chiếm 26,17% và lớn hơn 15 năm là 75 chiếm 19,43%. Tỷ lệ ngành chế biến thủy hải là 146 chiếm 37,82%; ngành thực phẩm chế biến sẵn là 162 chiếm 41,97% và ngành chế biến nông sản là 78 chiếm 20,21%.

#### 4.2. Kiểm định thang đo

**Bảng 1: Độ tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích**

	CR	AVE	MSV	MAXR (H)	TT	Trách nhiệm xã hội	DT	HSHĐ	HA
TT	0,870	0,576	0,243	0,889	<b>0,759</b>				
Trách nhiệm xã hội	0,872	0,578	0,386	0,877	0,425***	<b>0,760</b>			
DT	0,881	0,599	0,281	0,905	0,407***	0,512***	<b>0,774</b>		
HSHĐ	0,858	0,553	0,290	0,894	0,466***	0,519***	0,530***	<b>0,744</b>	
HA	0,871	0,629	0,386	0,880	0,493***	0,622***	0,487***	0,539***	<b>0,793</b>

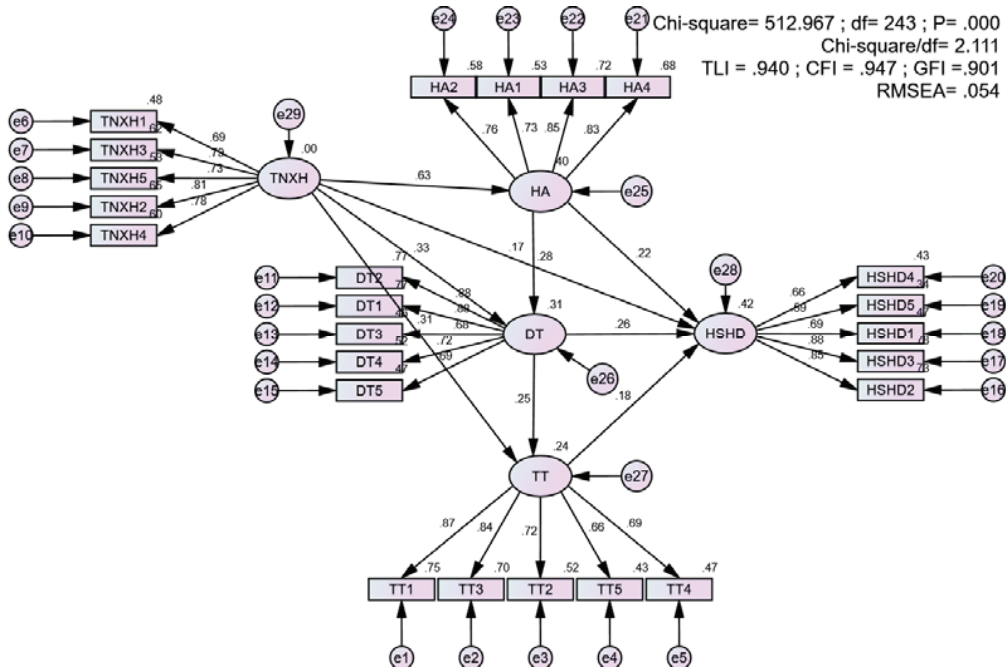
*Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.*

Kết quả cho thấy giá trị Cronbach’s alpha đều lớn hơn 0,7 và hệ số tương quan đều lớn hơn 0,3, điều này cho thấy các thang đo đều đáng tin cậy (Hair & cộng sự, 2019). Phân tích nhân tố EFA cho ra 5 nhân tố, các

biến điều hội tụ về đúng các yếu tố và đều có giá trị hội tụ > 0,5 nên đảm bảo mức độ hội tụ ở từng nhân tố như trong Bảng 1.

Bên cạnh đó, các kiểm tra thống kê đã được thực hiện để đánh giá 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. Kết quả cho thấy các biến hội tụ về 1 nhân tố cho giá trị tổng phương sai trích (AVE) là 34,14% < 50% (Podsakoff & cộng sự, 2003). Do đó, không có bằng chứng về vấn đề sai lệch trong phương pháp nghiên cứu. Thứ hai, tất cả các biến quan sát đều bị hạn chế trong mô hình đo lường CFA một yếu tố, mang lại các chỉ số phù hợp kém:  $\chi^2 = 2487,719$ ;  $df = 252$ ;  $\chi^2 / df = 9,836$ ;  $GFI = 0,568$ ;  $AGFI = 0,486$ ;  $CFI = 0,565$ ;  $TLI = 0,523$  và  $RMSEA = 0,151$ . Ngoài ra, sự khác biệt về tải chuẩn hóa nhỏ hơn 0,2 cho thấy không có sai lệch phương pháp phổ biến trong nghiên cứu (Duong, 2023b; Duong, 2023c).

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



Kết quả cho thấy hệ số phóng đại phương sai (VIF), ngưỡng nhỏ hơn 3,3 (Hair & cộng sự, 2019) nên không vấn đề đa cộng tuyến. Ngoài ra, các giá trị P đều bé hơn 0,005, vì thế tất cả các giả thuyết thể hiện tác động trực tiếp của nghiên cứu đều được hỗ trợ như trong Bảng 2.

**Bảng 2: Kết quả phân tích mô hình SEM**

	Estimate	S.E.	C.R.	P - Value	Kết quả
Trách nhiệm xã hội → HA	0,793	0,079	10,051	***	Hỗ trợ
Trách nhiệm xã hội → DT	0,455	0,097	4,678	***	Hỗ trợ
HA → DT	0,304	0,075	4,028	***	Hỗ trợ
Trách nhiệm xã hội → TT	0,475	0,099	4,825	***	Hỗ trợ
DT → TT	0,282	0,069	4,064	***	Hỗ trợ
HA → HSHĐ	0,204	0,063	3,257	0,001	Hỗ trợ
DT → HSHĐ	0,228	0,052	4,417	***	Hỗ trợ
TT → HSHĐ	0,142	0,043	3,339	***	Hỗ trợ
Trách nhiệm xã hội → HSHĐ	0,204	0,084	2,436	0,015	Hỗ trợ

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.

Bảng 3 cho kết quả các giá trị VAF tương ứng là 44,3%, 33,7% và 24,7% cho các mối quan hệ trung gian bán phần trách nhiệm xã hội → HA → HSHĐ, trách nhiệm xã hội → DT → HSHĐ và trách nhiệm xã hội → TT → HSHĐ đều thỏa  $20\% \leq VAF \leq 80\%$  (Hair & cộng sự, 2016). Nói cách khác, trong kịch bản nghiên cứu này, trách nhiệm xã hội ảnh hưởng đến HSHĐ thông qua HA, DT và TT như trong Bảng 3.

**Bảng 3: Kết quả phân tích vai trò trung gian của HA, DT và TT.**

Mối quan hệ	Hệ số tác động gián tiếp	Hệ số tác động trực tiếp	Tổng tác động	P-Value	VAF	Ý nghĩa
Trách nhiệm xã hội → HA → HSHĐ	0,138	0,173	0,311	0,003	44,3%	Trung gian một phần
Trách nhiệm xã hội → DT → HSHĐ	0,088	0,173	0,261	0,001	33,7%	Trung gian một phần
Trách nhiệm xã hội → TT → HSHĐ	0,057	0,173	0,230	0,004	24,7%	Trung gian một phần

*Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả.*

### 4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Đầu tiên, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng trách nhiệm xã hội có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với HA. Phát hiện này hỗ trợ những phát hiện trước đây của Kim & cộng sự (2020). Trong đó các hoạt động trách nhiệm xã hội của công ty có thể nâng cao cảm xúc của khách hàng hướng tới nhận thức tích cực về việc doanh nghiệp quan tâm đến lợi ích của khách hàng và mối quan tâm của các bên liên quan, cũng như các vấn đề môi trường và xã hội. Điều này góp phần nâng cao HA của công ty (Matten & Moon, 2020). Thứ hai, trách nhiệm xã hội tác động tích cực và đáng kể đến DT. Phát hiện này ủng hộ những nghiên cứu của Graafland (2018).

Thứ ba, trách nhiệm xã hội có tác động tích cực và đáng kể đối với TT. Điều này thể hiện qua việc đầu tư vào trách nhiệm xã hội sẽ nâng cao TT của các cá nhân. Về mối quan hệ giữa ba biến trung gian, kết quả cho thấy HA có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với DT. Tương tự như vậy, DT có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với TT, cải thiện lợi thế cạnh tranh, tận hưởng thị trường cao cấp, giá cao, mở rộng thị trường, mở rộng cơ sở khách hàng, tăng hiệu quả bằng cách giảm chi phí hoạt động và tăng lợi nhuận dẫn đến HSHĐ. Những phát hiện này hỗ trợ các nghiên cứu trước đây của Islam & cộng sự (2021).

Hơn nữa, phát hiện chỉ ra rằng mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ được trung gian bởi HA, DT và TT. Kết quả này đặc biệt ủng hộ quan điểm của Saeidi & cộng sự (2015), việc kiểm tra mối quan hệ trực tiếp giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ “đường như không chính xác” bởi vì nó thực sự phụ thuộc vào các yếu tố và bối cảnh khác nhau. Vì vậy, cần thiết phải có sự tham gia yếu tố trung gian cho bối cảnh cụ thể để thấy được tác động thực sự của trách nhiệm xã hội đối với HSHĐ trong nghiên cứu này. Vai trò của HA, DT và TT trong việc biến các nỗ lực trách nhiệm xã hội thành kết quả kinh doanh là được hỗ trợ bởi lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết RBV và lý thuyết bản sắc xã hội. Điều quan trọng, trách nhiệm xã hội được tiếp cận như một chiến lược phát triển bền vững trên cơ sở cân bằng lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường. Kết quả này phù hợp với xu hướng hiện thực hóa trách nhiệm xã hội hướng tới sự bền vững ở các nền kinh tế mới nổi châu Á bởi vì nó đã thể hiện một tác động tích cực ảnh hưởng đến HSHĐ thay vì coi là hoạt động từ thiện hoặc các hoạt động quyên góp hơn là một chiến lược phát triển bền vững (Nguyen & cộng sự, 2021).

## 5. Đóng góp học thuật và hàm ý quản trị

### 5.1. Đóng góp học thuật

Nghiên cứu mở rộng tài liệu hiện có về lĩnh vực trách nhiệm xã hội và HSHĐ bằng cách cung cấp một cơ chế trung gian chuyên sâu trong mối quan hệ này. Quan trọng hơn, các tài liệu hiện tại về mối quan hệ trách nhiệm xã hội và HSHĐ cho thấy những kết quả chưa thuyết phục như đã thảo luận ở trên, trong khi khái niệm trách nhiệm xã hội vẫn đang được điều chỉnh và bổ sung liên tục để có thể áp dụng trong các bối cảnh kinh tế xã hội khác nhau. Do đó, đóng góp của nghiên cứu này rất quan trọng trong việc làm sáng tỏ mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ, đặc biệt trong bối cảnh của một nền kinh tế mới nổi. Thứ hai, cơ chế trung gian liên quan đến mô hình nghiên cứu này bao gồm các yếu tố quan trọng như HA, DT và TT được xác định để tối ưu hóa trách nhiệm xã hội nhằm cải thiện HSHĐ cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ

---

trong một nền kinh tế mới nổi. Thứ ba, nghiên cứu này nhấn mạnh rằng ba biến trung gian (HA, DT, TT) bổ sung cho nhau chứ không thể hoán đổi cho nhau trong việc củng cố nguồn tài sản vô hình chiến lược cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

### **5.2. Hàm ý quản trị**

Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò quan trọng của trách nhiệm xã hội trong việc cải thiện HSHĐ thông qua cơ chế trung gian của HA, DT và TT, qua đó lãnh đạo doanh nghiệp được khuyến khích đầu tư vào trách nhiệm xã hội trong dài hạn và coi trách nhiệm xã hội là mục tiêu dài hạn chiến lược của doanh nghiệp. Đồng thời, chiến lược trách nhiệm xã hội phải được tích hợp vào cốt lõi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để thực hiện một cách nhất quán. Ngoài ra, nghiên cứu này là cung cấp cái nhìn sâu sắc về việc hình thành các hoạt động trách nhiệm xã hội, theo đó mạnh dạn đề nghị lãnh đạo các doanh nghiệp cân bằng lợi ích của doanh nghiệp, khách hàng, các bên liên quan khác, bao gồm cả môi trường và xã hội nhằm tối ưu hóa trách nhiệm xã hội, qua đó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả bền vững.

Đối với các doanh nghiệp cam kết nhất quán với điều kiện trên, họ có thể truyền cảm hứng cho khách hàng và các bên liên quan. Điều này sẽ dẫn đến việc thúc đẩy cảm xúc tích cực từ khách hàng, đồng thời tạo ra sự ngưỡng mộ cho khách hàng vì những gì doanh nghiệp đóng góp và thúc đẩy khách hàng gắn bó với doanh nghiệp. Hàm ý này đặc biệt quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong một nền kinh tế mới nổi đầy thách thức như Việt Nam. Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập quốc tế, áp lực gia tăng mật độ cạnh tranh, và trong bối cảnh đại dịch toàn cầu gây khủng hoảng toàn diện, khiến cho khách hàng phải hành động nghiêm ngặt trong các quyết định mua hàng của họ. Theo đó, các yếu tố môi trường và xã hội có thể chi phối quyết định mua hàng của họ. Vì vậy, các doanh nghiệp chủ động và nghiêm túc thực hiện trách nhiệm xã hội sẽ có thể cải thiện nguồn tài sản vô hình của họ để nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng tới hành trình phát triển bền vững.

Trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi, hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động theo định hướng lợi nhuận hơn là định hướng bền vững, đặc biệt là ở Việt Nam. Điều này ảnh hưởng đến các hoạt động trách nhiệm xã hội và cuối cùng ảnh hưởng đến kết quả trách nhiệm xã hội. Để cho doanh nghiệp có thể áp dụng kết quả của các nghiên cứu trách nhiệm xã hội vào thực tế, cần xem xét các yếu tố bối cảnh cụ thể vì chúng có ảnh hưởng nhất định đến kết quả trách nhiệm xã hội. Hơn nữa, còn thiếu những nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ đối với các nước mới nổi, cụ thể là ở Việt Nam. Vì vậy, nghiên cứu này là được coi là có đóng góp thiết thực quan trọng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam nói riêng và các nền kinh tế mới nổi trong khu vực nói chung.

### **6. Hạn chế và định hướng nghiên cứu trong tương lai**

Mặc dù đã đạt được mục tiêu nghiên cứu tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định. Đầu tiên, nghiên cứu được thực hiện tại Việt Nam, do đó, những phát hiện này có thể không áp dụng được cho các quốc gia khác. Vì vậy, nghiên cứu trong tương lai nên xem xét các quốc gia và khu vực khác trên thế giới. Thứ hai, do mục đích và ưu tiên của nghiên cứu này sử dụng HA, DT và TT là trung gian hòa giải giữa mối quan hệ giữa trách nhiệm xã hội và HSHĐ. Chính vì thế, nghiên cứu tiếp theo sẽ xem xét những yếu tố ảnh hưởng khác trong mối quan hệ này để xem những kết quả mới được ảnh hưởng bởi trách nhiệm xã hội.

### **Tài liệu tham khảo:**

- Aldehayyat, J. (2021), 'The role of corporate social responsibility initiatives, error management culture and corporate image in enhancing hotel performance', *Management Science Letters*, 11(2), 481-492.
- Ali, H.Y., Danish, R.Q. & Asrar-ul-Haq, M. (2020), 'How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166-177.
- Arendt, S. & Brettel, M. (2010), 'Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance', *Management Decision*, 48(10), 1469-1492.
- Barney, J.B. & Arian, A.M. (2005), 'The resource-based view: origins and implications', in *The Blackwell handbook*



---

of strategic management, Hitt, M.A., Freeman, R.E. & Harrison, J.S. (Eds.), 123-182.

- Chaudhuri, A. & Holbrook, M.B. (2001), 'The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty', *Journal of marketing*, 65(2), 81-93
- Dam, T.C. (2020), 'The effect of brand image, brand love on brand commitment and positive word-of-mouth', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 449-457.
- De Leaniz, P.M.G. & del Bosque Rodríguez, I.R. (2016), 'Corporate image and reputation as drivers of customer loyalty', *Corporate Reputation Review*, 19, 166-178.
- Djalilov, K. & Hartwell, C.A. (2023), 'The spirit is willing, but the institutions are weak: disclosure of corporate social responsibility and the financial sector in transition', *Eurasian Business Review*, 13(2), 385-427.
- Duong, C.D. (2023a), 'Environmental corporate social responsibility initiatives and the attitude-intention-behavior gap in green consumption', *Social Responsibility Journal*, ahead-of-print, from <<https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2022-0487>>.
- Duong, C.D. (2023b), 'What goes around comes around: Activating sustainable consumption with curvilinear effects of karma determinants', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, p.103351.
- Duong, C.D. (2023c), 'If you sow goodness, you will reap goodness: activating social entrepreneurial intentions with karmic beliefs', *International Journal of Ethics and Systems*, ahead-of-print, from <<https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2023-0033>>.
- Foroudi, P. (2019), 'Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance', *International Journal of Hospitality Management*, 76, 271-285.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, MA.
- Frynas, J.G. & Yamahaki, C. (2016), 'Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives', *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.
- Graafland, J. (2018), 'Does corporate social responsibility put reputation at risk by inviting activist targeting? An empirical test among European SMEs', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 1-13.
- Gray, E.R. & Balmer, J.M.T. (1998), 'Managing corporate image and corporate reputation', *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Gürlek, M., Düzgün, E. & Uygur, S.M. (2017), 'How does corporate social responsibility create customer loyalty? The role of corporate image', *Social Responsibility Journal*, 13(3), 409-427.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011), 'PLS-SEM: indeed a silver bullet', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- 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.
- He, H., Zhang, Y. & Ding, Y. (2022), 'When does CSR fail to incentive employees' affective organizational commitment? Exploring the moderating effects based on the CSR concerns model', *Sustainability*, 14(13), 8115.
- Huang, C.F. & Lien, H.C. (2012), 'An empirical analysis of the influences of corporate socialresponsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: Usingcorporate image as a mediator', *Construction Management and Economics*, 30(4), 263-275.
- Iglesias, O., Singh, J.J. & Batista-Foguet, J.M. (2011), 'The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty', *Journal of brand Management*, 18, 570-582.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A.H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M. & Mubarak, M.S. (2021), 'The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust', *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.
- Iwu-Egwuonwu, D.R.C. (2010), *Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence*, from <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1659595>>.

- Javed, M., Rashid, M.A., Hussain, G. & Ali, H.Y. (2020), 'The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1395-1409.
- Kabiraj, S. & Shanmugan, J. (2011), 'Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro-Mediterranean perspective', *Journal of Brand Management*, 18, 285-299.
- Khan, I. & Fatma, M. (2019), 'Connecting the dots between CSR and brand loyalty: the mediating role of brand experience and brand trust', *International Journal of Business Excellence*, 17(4), 439-455.
- Khan, M.A. & Mahmood, Z. (2012), 'Impact of brand loyalty factors on brand equity', *International Journal of Academic Research*, 4(1), p.75.
- Kim, M., Yin, X. & Lee, G. (2020), 'The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long term relationship orientation', *International Journal of Hospitality Management*, 88, p.102520.
- Le, T.T. (2022a), 'Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty', *International Journal of Emerging Markets*, ahead of print, DOI: 10.1108/IJOEM-07-2021-1164.
- Le, T.T. (2022b), 'How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance?', *Journal of Cleaner Production*, 362, p.132228.
- Le, T.T., Ngo, H.Q. & 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*, DOI:10.1108/IJOEM-12-2020-1516.
- Loureiro, S.M.C. & Kastenholz, E. (2011), 'Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal', *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 575-583.
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Wang, C., Shahid, Z. & Streimikis, J. (2020), 'The influence of a firm's CSR initiatives on brand loyalty and brand image', *Journal of Competitiveness*, 12(2), p.106.
- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A. & Walsh, J.P. (2009), *Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. And does it matter*, from <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>>.
- Martínez, P. & Del Bosque, I.R. (2013), 'CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction', *International journal of hospitality management*, 35, 89-99.
- Matten, D. & Moon, J. (2020), 'Reflections on the 2018 decade award: the meaning and dynamics of corporate social responsibility', *Academy of Management Review*, 45(1), 7-28.
- Muzammal, I.S. & Arif, M. (2017), 'Corporate social responsibility and loyalty: intervening influence of customer satisfaction and trust', *Cogent Business and Management*, 4(1), 1-10.
- Nassani, A.A., Badawi, M., Confetto, M.G., Palazzo, M., Ferri, M.A. & Haffar, M. (2023), 'Towards Ethical Consumption Activities among Tourism Firms: Nexus of Environmental Knowledge, CSR Participation and Psychological Social Support', *Sustainability*, 15(5), p.4675.
- Nguyen, T.T.N., Nguyen, P.N. & Tu, T.H. (2021), 'Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: a serial mediation model', *Heliyon*, 7(4), p.e06809.
- 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', *J. Appl. Psychol*, 88(5), 879-903.
- Ramdhan, R.M., Winarno, A., Kisahwan, D. & Hermana, D. (2022), 'Corporate social responsibility internal as a predictor for motivation to serve, normative commitment, and adaptive performance among State-owned Enterprises' employee', *Cogent Business & Management*, 9(1), p.2093486.
- Roberts, P.W. & Dowling, G.R. (2002), 'Corporate reputation and sustained superior financial performance', *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093.
- Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P. & Saeidi, S.A. (2015), 'How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction', *Journal of Business Research*, 68(2), 341-350.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. (2001), 'Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate

- 
- social responsibility', *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Shin, Y. & Thai, V.V. (2015), 'The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction, relationship maintenance and loyalty in the shipping industry', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 381-392.
- 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), p.100139.
- Szwajca, D. (2018), 'Relationship between corporate image and corporate reputation in Polish banking sector', *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 493-509.
- Vu, D.M., Ha, N.T., Ngo, T.V.N., Pham, H.T. & Duong, C.D. (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.
- Yang, Z., & Peterson, R.T. (2004), 'Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs', *Psychology & marketing*, 21(10), 799-822.
- Yoon, B. & Chung, Y. (2018), 'The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37, 89-96.