

ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE (ESG) REPORTING: A FOUNDATION FOR TRANSFORMING BUSINESSES TOWARD SUSTAINABLE BUSINESS MODELS

BÁO CÁO MÔI TRƯỜNG, XÃ HỘI VÀ QUẢN TRỊ (ESG): CƠ SỞ CHO CHUYỂN ĐỔI MÔ HÌNH KINH DOANH BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP

Trương Thùy Vân, Bùi Khắc Hoài Phương
Trường Đại học Quảng Bình

ABSTRACT: To ensure the achievement of sustainable development goals, transitioning from traditional business models to sustainable business models that integrate environmental, social, and governance (ESG) factors has become a topic of growing concern for both the State and enterprises. The Government has issued numerous decisions and programs to support economic sectors in formulating long-term investment strategies and sustainable business models. To effectively publish and implement ESG reporting, enterprises must clearly recognize its benefits as well as the pathways for transitioning toward sustainable business models that integrate ESG factors. On this basis, this paper analyzes the benefits of ESG and proposes the necessary conditions for its implementation, illustrated by the sustainability reporting practices of Vietnam Dairy Products Joint Stock Company (Vinamilk) and the Military Industry and Telecommunications Group (Viettel). Thereby, the paper provides a more concrete perspective on the roadmap for transitioning toward ESG-integrated sustainable business models for enterprises.

Keywords: Environmental, social, and governance (ESG), business model, sustainability reporting.

TÓM TẮT: Để đảm bảo mục tiêu phát triển bền vững, việc thực hiện chuyển đổi mô hình kinh doanh từ truyền thống sang mô hình kinh doanh bền vững tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG) đang là vấn đề được Nhà nước và các doanh nghiệp quan tâm. Chính phủ đã ban hành nhiều quyết định và chương trình nhằm hỗ trợ các khu vực kinh tế xây dựng chiến lược đầu tư và mô hình kinh doanh theo định hướng dài hạn, bền vững. Để thực hiện hiệu quả việc công bố và triển khai báo cáo ESG, doanh nghiệp cần nhận thức rõ các lợi ích cũng như phương thức chuyển đổi sang mô hình kinh doanh bền vững tích hợp ESG. Trên cơ sở đó, bài viết tập trung phân tích những lợi ích mà ESG mang lại, đồng thời đề xuất các điều kiện cần thiết cho quá trình triển khai, kết hợp minh họa thông qua trường hợp báo cáo bền vững của Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) và Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel). Qua đó, cung cấp góc nhìn cụ thể hơn về lộ trình chuyển đổi sang mô hình kinh doanh bền vững tích hợp ESG cho các doanh nghiệp.

Từ khóa: Môi trường, xã hội và quản trị (ESG), mô hình kinh doanh, báo cáo bền vững.

1. GIỚI THIỆU

Hiện nay, một trong những mục tiêu chiến lược mà các nhà quản trị quan tâm đó là mục tiêu về bền vững, cùng với xu hướng phát triển của thời đại, sự phát triển của xã

hội, vấn nạn về biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường khiến cho xu hướng tiêu dùng của khách hàng và xu hướng rót vốn của các nhà đầu tư tập trung nhiều vào tính bền vững thông qua các yếu tố môi trường, xã

hội và quản trị (ESG). Trong khảo sát của PwC (2022), có đến 80% doanh nghiệp cho biết họ sẽ cam kết thực hiện ESG trong tương lai và điều này đến từ việc gia tăng sức ép từ phía các nhà đầu tư, khách hàng và người lao động [7]. Năm 2017, thông qua chỉ thị số 03/CT-NHNN Ngân hàng nhà nước phát triển tín dụng xanh, ưu tiên cấp vốn cho dự án thân thiện với môi trường, đây được xem là ngòi nổ thúc đẩy các doanh nghiệp tìm hiểu về ESG và thực hiện ESG trong thực tiễn. Theo đó, các doanh nghiệp muốn tiếp cận được nguồn vốn đầu tư lớn thông qua hệ thống ngân hàng và các quỹ đầu tư bền vững, cần quan tâm đến chiến lược phát triển bền vững thông qua việc thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp ESG. Tuy nhiên, việc chuyển đổi mô hình kinh doanh từ kinh doanh truyền thống sang kinh doanh bền vững thông qua việc thực hiện ESG trong các doanh nghiệp hiện đang còn rất mới mẻ và cần thiết phải có những lộ trình về việc tiếp cận, sẵn sàng cam kết thực hiện đến việc thực hiện báo cáo ESG đối với các doanh nghiệp [6].

Mặc dù, trên thế giới có nhiều khung tiêu chuẩn ESG được công bố, tuy nhiên để thực hiện tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, cần có những điều kiện cần thiết để thực hiện chuyển đổi từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình kinh doanh phát triển bền vững gắn với các tiêu chuẩn ESG. Thông qua việc tổng hợp khung pháp lý về mô hình kinh doanh tích hợp ESG, bài viết tiến hành phân tích, đánh giá quy trình thực hiện và báo cáo ESG, đề xuất lộ trình triển khai và thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp ESG đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó, bài viết đi sâu phân

tích, đánh giá báo cáo ESG thực tiễn tại Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk để người đọc có cái nhìn khách quan hơn về việc thực hiện ESG trong doanh nghiệp.

2. TỔNG QUAN VỀ MÔ HÌNH KINH DOANH VÀ MÔ HÌNH KINH DOANH PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG THEO KHUNG MÔI TRƯỜNG, XÃ HỘI VÀ QUẢN TRỊ

Khái niệm mô hình kinh doanh truyền thống xuất hiện lần đầu trong nghiên cứu của Bellman và cộng sự (1957) và Jones (1960) và được quan tâm nhiều từ cuối những năm 1990 trở lại đây.

Với những cách tiếp cận khác nhau thì mô hình kinh doanh được quan tâm theo những hướng khác nhau, trong khi Osterwalder và cộng sự (2005) và Magretta (2002) quan tâm mô hình kinh doanh như là cách thức điều hành doanh nghiệp thì Timmers (1998), Chesbrough và Rosenbloom (2002) lại quan tâm đến vấn đề về hiệu quả hoạt động tài chính với việc điều hành quản lý của doanh nghiệp [13], [4], [9], [17], [16], [11].

Ngoài ra, Timmers (1998) định nghĩa mô hình kinh doanh như là việc mô tả các nguồn doanh thu còn Chesbrough và Rosenbloom (2002) lại cho rằng mô hình kinh doanh là việc hiện thực hóa các giá trị kinh tế trong doanh nghiệp [4], [11].

Theo tổng hợp từ nhiều cách tiếp cận khác nhau, có thể hiểu mô hình kinh doanh là khái niệm dùng để chỉ loại hình, cách thức hoạt động của một doanh nghiệp như: sản phẩm cung cấp? Nguồn cung ứng? Cách tiếp cận khách hàng? Phương pháp tạo ra lợi nhuận?... Mô hình kinh doanh được xem là khung xương sống cơ bản cho doanh nghiệp với những thiết kế liên quan đến mục đích

kinh doanh, quy trình, chiến lược, các đề xuất, cơ sở hạ tầng, khách hàng mục tiêu, lợi nhuận, ... do đó một mô hình kinh doanh phù hợp sẽ giúp cho doanh nghiệp xác định được một cách rõ ràng những vấn đề cần làm trong quá trình kinh doanh.

Theo JOBSGO (2022), hiện nay tại Việt Nam tồn tại ba mô hình kinh doanh được áp dụng phổ biến, bao gồm mô hình kinh doanh truyền thống, mô hình kinh doanh trực tuyến và mô hình hợp tác kinh doanh [3].

Mô hình kinh doanh truyền thống được tổ chức theo chuỗi hoạt động khép kín, bắt đầu từ khâu sản xuất, sau đó thông qua các đơn vị trung gian để phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng. Các khâu trung gian trong mô hình này thường là các doanh nghiệp thương mại, đại lý phân phối hoặc hệ thống cửa hàng bán lẻ.

Mô hình kinh doanh trực tuyến là mô hình tận dụng những tiến bộ của công nghệ để thông qua các nền tảng số bán hàng ở khắp mọi nơi và kết hợp với các đơn vị vận chuyển, các nhà sản xuất và cung cấp dịch vụ thông qua các sàn thương mại điện tử để đưa hàng hóa đến tay khách hàng (như Shopee, Tiki, Lazada, Sendo,...), các công cụ Digital Marketing được sử dụng để gia tăng doanh số bán hàng.

Mô hình hợp tác kinh doanh: là mô hình trong đó các đơn vị sẽ thông qua các mối quan hệ chiến lược và tận dụng uy tín và thương hiệu của đối tác để hợp tác mở rộng kinh doanh, nhượng quyền sản phẩm nhằm đạt được các mục tiêu về lợi nhuận. Các thương hiệu nổi tiếng như Lotteria, Highlands Coffee,... đều sử dụng mô hình này.

Từ ba mô hình cơ bản này, các doanh

nh nghiệp dựa vào chiến lược của mình có thể lựa chọn một mô hình phù hợp hoặc sử dụng kết hợp mô hình kinh doanh khác nhau để đạt được mục tiêu. Trong ba loại mô hình này, mô hình kinh doanh truyền thống là mô hình được hầu hết các doanh nghiệp lựa chọn để áp dụng cho doanh nghiệp mình, từ đó bổ sung kết hợp với các mô hình kinh doanh khác để gia tăng hiệu quả hoạt động.

Mô hình kinh doanh của doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với chiến lược của công ty. Casadesus-Masanell và Ricart (2010) cho rằng việc đặt ra chiến lược chính là việc lựa chọn mô hình kinh doanh mà công ty sẽ theo đuổi nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra và giúp nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Richardson (2008) cũng cùng chung quan điểm khi cho rằng mô hình kinh doanh sẽ giúp cụ thể hóa và chi tiết hóa tư duy chiến lược mà công ty sẽ thực hiện, đồng thời những hiệu quả trong mô hình kinh doanh của công ty sẽ giúp đánh giá hiệu quả thực hiện chiến lược hoạt động của công ty [10], [18].

Từ năm 2018, mô hình kinh doanh phát triển bền vững theo khung môi trường, xã hội và quản trị (SBM) được đề xuất, đây được hiểu là mô hình kinh doanh truyền thống được sửa đổi bổ sung các hoạt động chế tạo sản phẩm, cung cấp sản phẩm và cơ chế tái chế hoặc xử lý rác thải liên quan đến việc xác định mục tiêu cụ thể về tính bền vững và thân thiện với môi trường thuộc về giá trị cốt lõi của doanh nghiệp [14]. Từ đây khái niệm về ESG được quan tâm.

ESG (Environmental, Social, Governance) là bộ tiêu chuẩn đo lường các yếu tố liên quan đến phát triển bền vững và

ảnh hưởng của các doanh nghiệp đến cộng đồng. ESG giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, tăng uy tín và thu hút vốn đầu tư bền vững và nâng cao lợi thế cạnh tranh [7]. Việc tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu phát triển bền vững và đảm bảo trách nhiệm với môi trường và cộng đồng, được gọi tắt là mô hình kinh doanh bền vững tích hợp ESG.

Neumeyer và Santos (2018) cho rằng việc chuyển đổi sang SBM thành công ở các doanh nghiệp là mấu chốt trong việc đáp ứng sự thay đổi của xã hội và nhu cầu về môi trường của các nhà đầu tư, nâng cao giá trị của doanh nghiệp. Ngoài ra, SBM cung cấp các giải pháp sử dụng tối đa các nguồn lực nhằm tạo ra giá trị tăng thêm cho doanh nghiệp ở tất cả các khâu từ đó gia tăng giá trị bền vững cho doanh nghiệp [15]. Tuy nhiên, mô hình này đòi hỏi các doanh nghiệp phải sử dụng các phương pháp quản lý sao cho vừa phải thu được lợi ích kinh tế cho doanh nghiệp nhưng lại dựa vào việc mang lại lợi ích cho môi trường và xã hội, đây cũng là thách thức cho các doanh nghiệp trong việc ứng dụng SBM [8].

Việt Nam đã sớm ban hành những quy định liên quan đến việc thực hiện mô hình kinh doanh bền vững. Thông qua Chương trình 167, Chính phủ đã triển khai nhiều chính sách nhằm khuyến khích và hỗ trợ doanh nghiệp hướng tới hoạt động kinh doanh bền vững. Theo đó, các mô hình kinh doanh bền vững được xác định bao gồm ba nhóm chính: (i) mô hình kinh doanh theo định hướng kinh tế tuần hoàn, đặc trưng bởi quy trình sản xuất khép kín, sử dụng hiệu quả tài nguyên, tiết kiệm năng lượng, giảm phát thải và hạn chế các tác động tiêu cực đến môi trường; (ii) mô hình kinh doanh

bao trùm, trong đó doanh nghiệp thúc đẩy sự tham gia của nhóm người có thu nhập thấp vào chuỗi giá trị nhằm tạo ra giá trị chung cho các bên liên quan; và (iii) mô hình kinh doanh phát triển bền vững dựa trên khung môi trường, xã hội và quản trị (ESG), hướng tới mục tiêu phát triển dài hạn thông qua việc hài hòa các yếu tố kinh tế, bảo vệ môi trường, thích ứng với biến đổi khí hậu, giải quyết các vấn đề an sinh xã hội và nâng cao hiệu quả quản trị [2].

Trong ba mô hình phát triển bền vững kể trên, việc thực hiện mô hình kinh doanh nào cũng sẽ có những ưu điểm và hạn chế, tuy nhiên đối với mô hình kinh doanh phát triển bền vững tích hợp ESG là mô hình mà các doanh nghiệp có thể tự triển khai ngay tại doanh nghiệp mình mà không cần phải phối hợp với bất cứ đơn vị nào, đây cũng là lý do mà nhà nước khuyến khích từng doanh nghiệp phải thực hiện ESG trước khi thực hiện kinh tế tuần hoàn hay kinh doanh bao trùm vì mục tiêu kinh tế xanh.

3. MÔ HÌNH KINH DOANH TÍCH HỢP ESG VÀO HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP

Để thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp các tiêu chuẩn ESG trước hết cần xác định các tiêu chuẩn để triển khai báo cáo ESG để trên cơ sở đó thực hiện các hoạt động kinh doanh dựa trên chiến lược kinh doanh có tích hợp ESG. Hiện nay có các khung báo cáo ESG phổ biến trên thế giới của các tổ chức như: GRI - Tiêu chuẩn sáng kiến báo cáo toàn cầu (Global Reporting Initiative Standards), CDSB - Khung Ủy ban Tiêu chuẩn Công bố Khí hậu (Climate Disclosure Standards Board Framework), SASB STANDARDS - Ủy ban chuẩn mực Kế toán Bền vững (Sustainability

Accounting Standards Board), IFRS – Tiêu chuẩn công bố thông tin bền vững IFRS (IFRS Sustainability Disclosure Standards).

Tại Việt Nam hiện nay chưa có hệ thống tiêu chuẩn và khung báo cáo ESG đồng bộ, việc lựa chọn và áp dụng các khung báo cáo này vẫn mang tính tự nguyện và thiếu sự thống nhất. Mặc dù về khung pháp lý, đã có những quy định liên quan đến việc thực hiện ESG trong các doanh nghiệp. Cụ thể:

- Về công bố thông tin ESG, Bộ Tài chính ban hành thông tư số 96/2020/TT-BTC quy định việc bắt buộc phải công bố thông tin ESG đối với các công ty đại chúng và niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam, các doanh nghiệp khác chưa thuộc diện bắt buộc.

- Về hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi mô hình kinh doanh bền vững tích hợp ESG, Bộ Kế hoạch và Đầu tư ban hành Thông tư số 13/2023/TT-BKHĐT hướng dẫn cơ chế tổ chức thực hiện “Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khu vực tư nhân kinh doanh bền vững giai đoạn 2022-2025” ban hành kèm theo quyết định số 167/QĐ-TTg ngày 8 tháng 12 năm 2022 của Thủ tướng Chính phủ trong đó quy định nguyên tắc, nội dung hỗ trợ nhằm khuyến khích doanh nghiệp áp dụng các giải pháp phát triển kinh tế xanh và bền vững [2].

Để các doanh nghiệp triển khai được mô hình kinh doanh tích hợp ESG, vấn đề cần thiết phải thực hiện tiếp cận và triển khai đó là xây dựng khung tiêu chuẩn thống nhất trong lập báo cáo ESG nhằm đảm bảo tính nhất quán, đo lường đánh giá, so sánh mức độ tích hợp ESG của các doanh nghiệp đồng thời nâng cao tính minh bạch của các báo cáo ESG. Để tạo điều kiện cho doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận với mô hình kinh

doanh tích hợp ESG, Cục Phát triển Doanh nghiệp Tư nhân và Kinh tế tập thể (APED), Bộ Tài chính (MOF), phối hợp với chương trình Hợp tác thúc đẩy chuyển dịch và khí hậu của Chính phủ Anh (UK PACT) đã ban hành Sổ tay Hướng dẫn phương pháp triển khai và lập báo cáo ESG vào tháng 3 năm 2025 (sau đây gọi tắt là Sổ tay ESG), đây được xem là tài liệu hướng dẫn triển khai báo cáo ESG đầu tiên của Việt Nam được ban hành [1].

Sổ tay ESG được thiết kế gồm ba phần chính [1]:

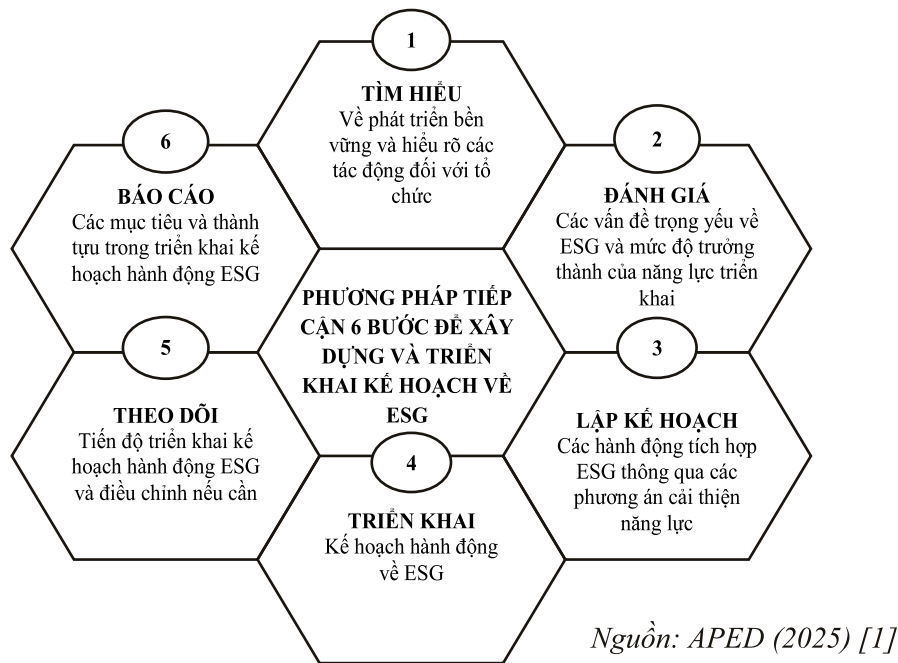
Phần 1: Trình bày bối cảnh phát triển bền vững;

Phần 2: Giới thiệu các phương pháp triển khai ESG trong quản trị và vận hành doanh nghiệp;

Phần 3: Hướng dẫn việc công bố thông tin phát triển bền vững.

Việc ban hành Sổ tay ESG được xem như tài liệu hướng dẫn cho các doanh nghiệp triển khai ESG và tạo khung pháp lý chính thống cho việc thực hiện ESG ở Việt Nam, tuy nhiên trên thực tế các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng đã thực hiện báo cáo ESG theo các khung chuẩn quốc tế được công nhận rộng rãi trên toàn cầu.

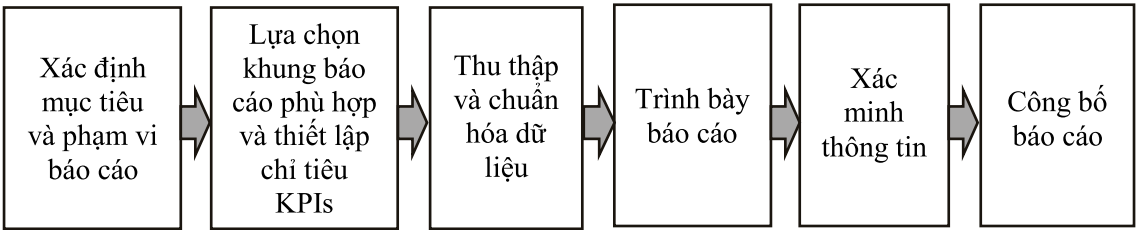
Việc triển khai tích hợp ESG đối với doanh nghiệp cần thiết thực hiện theo lộ trình để nhu cầu thực hiện ESG cần xuất phát từ nhận thức của nhà quản trị các cấp trong doanh nghiệp bởi đây là đối tượng cần nhận thức rõ để có những kế hoạch hành động đúng đắn nhằm thực hiện chiến lược phát triển bền vững của doanh nghiệp. Quy trình tiếp cận, xây dựng và triển khai kế hoạch hành động ESG được APED đưa ra gồm 6 bước.



Hình 1. Phương pháp tiếp cận để xây dựng và triển khai kế hoạch hành động về ESG

Trong quá trình thực hiện triển khai tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh 6 bước (thể hiện trong hình 1), bước 6 - Báo cáo là bước cuối cùng trong lộ trình triển khai, cũng là bước quan trọng nhất trong

việc công bố thông tin thực hiện về ESG. Để xây dựng được báo cáo ESG bài bản và chất lượng, doanh nghiệp có thể thực hiện theo các bước bao gồm:



Nguồn: GREEN IN (2025) [5]

Hình 2. Quy trình các bước xây dựng báo cáo ESG

Về cấu trúc của báo cáo ESG, theo khảo sát của KPMG 2022 thực hiện trên các doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới về cấu trúc của báo cáo ESG và thấy rằng các báo cáo này có cấu trúc tương đối đồng nhất tập trung vào các nội dung về môi trường, xã hội quản trị.

4. KINH NGHIỆM TRIỂN KHAI MÔ HÌNH KINH DOANH BỀN VỮNG TÍCH HỢP ESG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

Xét trên phương diện toàn cầu, Microsoft là doanh nghiệp đi đầu trong việc thực hiện báo cáo phát triển bền vững, trong

báo cáo Microsoft Sustainability Report 2023/2025 thể hiện rõ các cam kết về dài hạn về các mục tiêu và lộ trình cắt giảm phát thải carbon, tiết kiệm nước, xử lý chất thải và các giải pháp bảo vệ hệ sinh thái, đồng thời các cam kết về giảm phát thải carbon, tiết kiệm nước và mục tiêu Net Zero đến năm 2030 một cách rõ ràng. Mặc dù tiếp cận muộn hơn các nước khác trong lộ trình ESG, tuy nhiên, Việt Nam đã thể hiện rõ quan điểm thông qua cam kết Net Zero 2050 và hành lang pháp lý cũng như các hỗ trợ cho doanh nghiệp trong việc tiếp cận và thực hiện tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh bền vững. Hàng năm cũng đã có những sáng kiến về ESG được thực hiện như ESG100 hay Chương trình Top10 ESG được thực hiện nhằm tôn vinh các công ty thực hiện các giải pháp ESG tốt ở Việt Nam.

Các doanh nghiệp niêm yết ở Việt Nam tiêu biểu cũng đã có những báo cáo bền vững được công bố, điển hình là báo cáo bền vững của Công ty Cổ phần chứng khoán SSI với báo cáo Sustainable Development Report 2022. Báo cáo được thực hiện theo chuẩn GRI và tập trung vào hiệu quả kinh tế, quản trị rủi ro, nhân sự, chống tham nhũng, bảo vệ môi trường và đóng góp cộng đồng bao gồm GRI 100 - thông tin chung, GRI 200 - Tiêu chuẩn kinh tế, GRI 300 - Môi trường, GRI 400 - Xã hội.

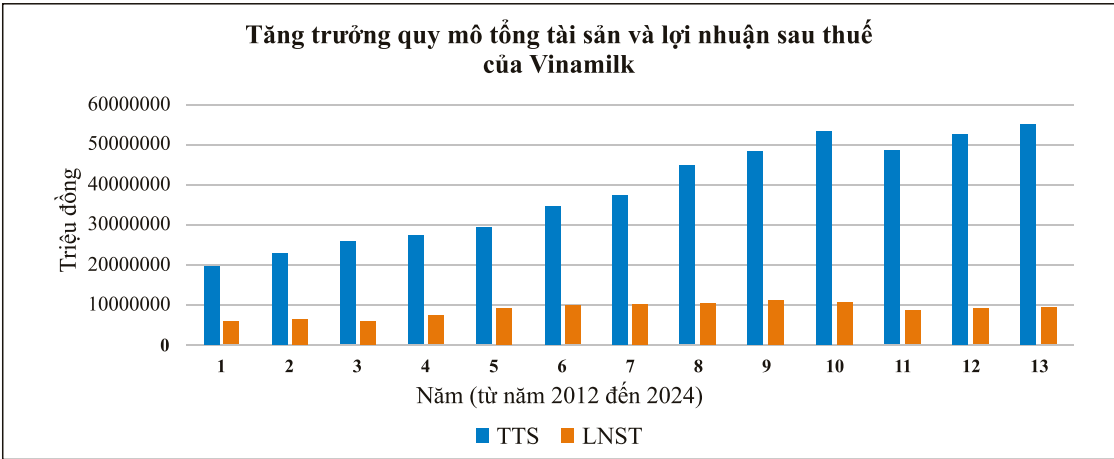
Một đại diện tiêu biểu khác là báo cáo Sustainability Report của Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk. Báo cáo đã thể hiện rõ lộ trình hướng tới mục tiêu Net Zero vào năm 2050, các chỉ số cắt giảm phát thải được thể hiện rõ như giảm 15% vào năm 2027, 55% vào năm 2035 so với số liệu hiện tại.

Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel) đã chính thức phát hành Báo cáo Phát triển Bền vững năm 2024,

đánh dấu lần đầu tiên doanh nghiệp công bố tài liệu này và thể hiện cam kết gắn kết hoạt động kinh doanh với trách nhiệm về môi trường, xã hội và quản trị theo tiêu chuẩn ESG. Báo cáo khung tiêu chuẩn quốc tế như GRI và SASB, phản ánh nỗ lực của Viettel trong việc thúc đẩy kinh tế xanh và hướng tới một tương lai bền vững trong kỷ nguyên số. Trong đó, Tập đoàn đã đưa ra nhiều minh chứng cụ thể về việc hiện thực hoá các chiến lược ESG, từ việc mở rộng hạ tầng số tới các hoạt động vì cộng đồng và cải thiện hiệu quả quản trị nội bộ, góp phần tạo dựng nền tảng phát triển lâu dài và bền vững. Sau đây bài viết thực hiện đánh giá báo cáo của 02 đại diện lâu đời về báo cáo ESG và mới nhưng thực hiện tốt là Viettel để có cái nhìn khách quan hơn trong định hướng tích hợp ESG vào mô hình kinh doanh tại Việt Nam.

4.1. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk

Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk là đơn vị tiên phong thực hiện công bố báo cáo bền vững vào năm 2012. Từ năm 2012 cho đến nay, với mục tiêu chiến lược phát triển bền vững và mô hình kinh doanh bền vững thông qua việc tích hợp tiêu chuẩn ESG đã tạo được niềm tin cho nhà đầu tư, các đối tác, người lao động và khách hàng. Số liệu về các chỉ tiêu cơ bản của Vinamilk mặc dù không có những tăng trưởng đột phá nhưng sự phát triển được thể hiện tăng dần theo thời gian. Từ năm 2012 khi thực hiện chiến lược ESG cho đến năm 2024 số liệu tổng tài sản và lợi nhuận có xu hướng tăng trưởng ổn định, tăng trưởng doanh thu và tỷ suất lợi nhuận cao qua các năm. Bên cạnh đó, Vinamilk là đơn vị tiên phong trong việc cân bằng quyền lợi của khách hàng, đối tác, nhà đầu tư, trách nhiệm với môi trường và cộng đồng là giá trị mà Vinamilk hướng tới.



Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Hình 3. Biểu đồ tăng trưởng quy mô tổng tài sản và lợi nhuận sau thuế của Vinamilk trong giai đoạn từ 2012 đến 2024

Bên cạnh kết quả về mặt số liệu kinh tế, thông qua báo cáo bền vững từ năm 2012 đến 2024, Vinamilk đã đạt được những kết quả về mặt môi trường, xã hội và quản trị sau khi thực hiện các tiêu chuẩn ESG như: Đạt chứng nhận ISO 14064; Khởi động dự án Netzero 2050 vào năm 2022, 2 đơn vị đạt trung hòa carbon theo PAS 2060, đánh giá thực trạng và định hướng ESG trong tương lai vào năm 2023. Cấu trúc báo cáo bền vững theo khung ESG và kết quả ESG của Vinamilk đã trải qua bốn giai đoạn phát triển, đều dựa trên nền tảng chung là tiêu chuẩn GRI nhưng mức độ chi tiết và phạm vi nội dung tăng dần theo thời gian. Giai đoạn 2012-2013 đánh dấu bước khởi đầu, khi báo cáo mới chỉ dừng ở các mục cơ bản: thông điệp chủ tịch HĐQT, môi trường, năng lượng, trách nhiệm sản phẩm và phát triển kinh tế. Cấu trúc lúc này còn đơn giản, chưa tách bạch rõ ba trụ cột Môi trường - Xã hội - Quản trị như các năm sau. Đến giai đoạn 2022-2024 công ty báo cáo ESG có nội dung phong phú và cụ thể nhất. Phần môi trường mở rộng thêm các khía cạnh sâu

như phát thải khí nhà kính, phúc lợi động vật, đa dạng sinh học, dinh dưỡng đất. Điểm đáng chú ý là mục tiêu Net Zero 2050 được đưa vào từ báo cáo năm 2023, đi kèm hai kết quả cụ thể: đạt chứng nhận ISO 14064 và khởi động dự án Net Zero năm 2022, có 2 đơn vị đạt trung hòa carbon theo tiêu chuẩn PAS 2060 vào năm 2023. Đây là bước tiến quan trọng, cho thấy Vinamilk đã dịch chuyển từ việc tuân thủ báo cáo ESG theo hình thức sang việc gắn các cam kết môi trường với mục tiêu định lượng có thời hạn cụ thể. Xét tổng thể quá trình 13 năm (2012-2024), có thể thấy kết cấu báo cáo bền vững của Vinamilk vận động theo hướng từ đơn giản đến toàn diện, từ liệt kê hoạt động sang gắn kết chiến lược dài hạn. Mỗi giai đoạn đều gắn với một mốc kết quả cụ thể, từ khởi động báo cáo GRI năm 2012, đạt chứng nhận an toàn thực phẩm năm 2014, triển khai mô hình trang trại xanh năm 2021, đến cam kết Net Zero năm 2023. Chuỗi kết quả này phản ánh một lộ trình phát triển bền vững có tính kế thừa, không phải các hoạt động rời rạc theo từng năm riêng lẻ.

4.2. Kinh nghiệm từ Tập đoàn công nghiệp - viễn thông Quân đội (Viettel)

Viettel là tập đoàn lớn với bề dày phát triển lâu đời từ năm 1989 đến nay, trải qua quá trình phát triển, các hoạt động của Tập đoàn hướng tới công nghệ vì môi trường, cộng đồng và con người. Các hoạt động cộng đồng và xã hội thông qua các hoạt động được đăng tải tích cực trên trang thông tin điện tử của mình. Năm 2024, Viettel mở rộng hạ tầng số, phủ sóng 4G tới 98% dân số và phát triển mạng 5G thương mại đầu tiên tại Việt Nam, phục vụ 148 triệu khách hàng trên 11 quốc gia. Năm 2025, lần đầu tiên Viettel công bố báo cáo phát triển bền vững năm 2024 tích hợp ESG, báo cáo được lập dựa trên các chuẩn mực quốc tế được áp dụng rộng rãi như GRI và SASB (tiêu chuẩn này được các tập đoàn hàng đầu thế giới như Samsung, Microsoft hay Toyota sử dụng để công bố ESG). Trong Báo cáo Phát triển bền vững 2024, Viettel trình bày rõ cách tiếp cận triết lý “Công nghệ từ trái tim - Technology with Heart” thông qua bộ ba ưu tiên chiến lược: đặt con người làm trung tâm, thúc đẩy công nghệ bền vững với môi trường và phát triển các giải pháp công nghệ một cách có trách nhiệm. Báo cáo cũng nêu bật những mục tiêu chính mà Tập đoàn hướng đến trong nỗ lực đóng góp vào các Mục tiêu Phát triển Bền vững của Liên Hợp Quốc. Trong đó, Viettel ghi nhận các hoạt động liên quan đến: xóa đói giảm nghèo (SDG 1), chấm dứt nạn đói (SDG 2), cải thiện sức khỏe và thịnh vượng (SDG 3), nâng cao chất lượng giáo dục (SDG 4), thúc đẩy việc làm và tăng trưởng kinh tế (SDG 8), phát triển công nghiệp, đổi mới và kết cấu hạ tầng (SDG 9), giảm bất bình đẳng (SDG 10) và hành động

vì khí hậu (SDG 13). Báo cáo cũng nhấn mạnh các bước đi nhằm hướng tới xây dựng hạ tầng số xanh và cam kết với mục tiêu Net zero vào năm 2050.

Về cấu trúc báo cáo, về cơ bản báo cáo phát triển bền vững với tiêu chuẩn ESG được thực hiện theo chuẩn chung gồm các phần cơ bản, tuy nhiên được viết và bố trí theo thứ tự ưu tiên của Tập đoàn về con người, xã hội và quản trị. So với Vinamilk, nội dung môi trường của Viettel tập trung khá hẹp, chỉ xoay quanh giảm tiêu thụ năng lượng, phát thải khí nhà kính và trung tâm dữ liệu xanh. Ngược lại, phần xã hội của Viettel lại khá dày, gồm sáu nội dung: đa dạng, công bằng, hòa hợp, kiến tạo xã hội số, trách nhiệm với khách hàng, an toàn thông tin, nguồn nhân lực bền vững, an toàn và sức khỏe nghề nghiệp. Sự xuất hiện của mục an toàn thông tin là chi tiết đáng chú ý, phản ánh rủi ro đặc thù của doanh nghiệp viễn thông.

5. KẾT LUẬN

Cùng với xu hướng phát triển bền vững của các doanh nghiệp hiện nay và xu hướng tiêu dùng xanh đang nổi ra trên toàn cầu, việc các doanh nghiệp thực hiện các cam kết về bền vững và chuyển đổi mô hình kinh doanh từ truyền thống sang kinh doanh bền vững là xu hướng tất yếu với những lợi ích như: gia tăng uy tín doanh nghiệp, cải thiện hiệu suất tài chính, thu hút nhà đầu tư, giảm thiểu rủi ro, thu hút nhân tài và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Việt Nam về cơ bản đang thực hiện lộ trình tạo cơ sở và hành lang pháp lý, hỗ trợ và đồng hành cùng doanh nghiệp trong việc thực hiện mô hình kinh doanh tích hợp các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị ESG vào mô hình kinh doanh, tuy nhiên

mỗi doanh nghiệp cần xác định lộ trình cụ thể từ việc cam kết và mục tiêu đến lập báo cáo ESG. Thông qua kinh nghiệm từ trường hợp của Công ty Cổ phần sữa Việt Nam - Vinamilk và Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Việt Nam thể hiện việc triển khai mô hình kinh doanh và các hoạt động kinh doanh nhằm chuyển đổi mô hình kinh doanh từ truyền thống sang mô hình kinh doanh tích hợp ESG. Mô hình này với mục tiêu chiến lược là cân bằng quyền lợi giữa

các bên liên quan và thực hiện trách nhiệm với cộng đồng và xã hội sẽ mang lại những bước phát triển vững chắc cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, để hiện thực hóa các lợi thế từ ESG mà không gây áp lực lên nguồn lực nội tại, doanh nghiệp cần xây dựng một lộ trình thực hiện bài bản theo từng giai đoạn. Việc xác định hệ thống tiêu chuẩn và trình tự triển khai cụ thể là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp từng bước hội nhập với chuỗi giá trị bền vững toàn cầu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

- [1] APED (2025), Sổ tay Hướng dẫn phương pháp triển khai và lập báo cáo ESG, <https://apiv2.business.gov.vn/medias/AnPham/a452e07c-3752-4811-abe6-4cf9034c5559.pdf>.
- [2] Bộ KH&ĐT, Thông tư số 13/2023/TT-BKHĐT ngày 12 tháng 12 năm 2023, thông tư hướng dẫn cơ chế tổ chức thực hiện “Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khu vực tư nhân kinh doanh bền vững giai đoạn 2022 - 2025” ban hành kèm theo quyết định số 167/QĐ-TTG ngày 08 tháng 2 năm 2022 của Thủ tướng Chính phủ, Hà Nội.
- [3] JOBSGO (2022), Mô hình kinh doanh là gì?, <https://jobsgo.vn/blog/mo-hinh-kinh-doanh-la-gi/>.
- [4] Timmers, P. (1998), Business models for electronic markets, *Electronic Markets*, 8 (2), pp. 3-8.
- [5] GREEN IN (2025), Mẫu báo cáo ESG theo tiêu chuẩn Việt Nam và Quốc tế, <https://greeninvietnam.org/blogs/blog/mau-bao-cao-esg>.
- [6] Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Chỉ thị số 03/CT-NHNN ngày 24 tháng 3 năm 2015;

- Chỉ thị về thúc đẩy tăng trưởng tín dụng xanh và quản lý rủi ro môi trường và xã hội trong hoạt động cấp tín dụng, Hà Nội.
- PwC, Báo cáo về mức độ sẵn sàng thực hành ESG tại Việt Nam năm 2022, <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/vietnam-publications/esg-readiness-2022.html>.

Tiếng Anh:

- [8] Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012), Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability, *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), pp. 95-119.
- [9] Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957), On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *Operations Research*, 5(4), pp. 469-503.
- [10] Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E (2010), From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 195-215.
- [11] Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002), The role of the business model in

- capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529-555.
- [12] Chouaibi, S., Rossi, M., Siggia, D., Chouaibi, J. (2021), Exploring the Moderating Role of Social and Ethical Practices in the Relationship between Environmental Disclosure and Financial Performance: Evidence from ESG Companies, *Papers in Economic and Business*, 14(1), 209, <https://doi.org/10.3390/su14010209>.
- [13] Jones, G. M. (1960), Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *Accounting Review*, 35(4), pp. 619-626.
- [14] Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018), Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, pp. 401-416.
- [15] Lozano, R. (2018), Sustainable business models: Providing a more holistic perspective, *Business Strategy and the Environment*, 27(8), pp. 1159-1166.
- [16] Magretta, J. (2002), Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80, pp. 86-92.
- [17] Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005), Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept, *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>,
- [18] Richardson, J. (2008), The business model: An integrative framework for strategy execution, *Strategic Change*, 17(5-6), pp. 133-144.

Website:

- [19] <https://viettel.com.vn/vi/>
- [20] <https://www.vinamilk.com.vn/>

Lời cảm ơn: Bài báo là sản phẩm của đề tài khoa học công nghệ cấp cơ sở Trường Đại học Quảng Bình, mã số CS.08.2026.

Liên hệ:

TS. Trương Thùy Vân

Khoa Kinh tế - Du lịch, Trường Đại học Quảng Bình

Địa chỉ: 18 Nguyễn Văn Linh, phường Đồng Thuận, tỉnh Quảng Trị

Email: thuyvan4685@gmail.com

Ngày nhận bài: 30/01/2026

Ngày gửi phản biện: 26/02/2026

Ngày duyệt đăng: 15/8/2026