

Working Paper 2026.2.1.6

- Vol.2 , No.1

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA NESTLÉ: MÔ HÌNH CREATING SHARED VALUE (CSV) VÀ BÀI HỌC CHO DOANH NGHIỆP THỰC PHẨM – ĐỒ UỐNG TẠI VIỆT NAM

Trương Ngọc Anh¹, Ngô Thị Lan Phương,

Sinh viên K62 – Tiếng Pháp thương mại – Khoa tiếng Pháp

Sinh viên K62 – Chuyên ngành 2 – Kinh tế đối ngoại – Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Trần Vũ Trung

Giảng viên Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Trong bối cảnh áp lực về môi trường, xã hội và quản trị (ESG) ngày càng gia tăng, ngành thực phẩm – đồ uống (F&B) đang đối mặt với yêu cầu chuyển đổi sang mô hình kinh doanh bền vững. Mặc dù mô hình Tạo giá trị chung (Creating Shared Value – CSV) của Porter & Kramer (2011) đã được nhiều tập đoàn đa quốc gia áp dụng, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung mô tả các sáng kiến thành công mà thiếu phân tích phản biện về giới hạn của mô hình và khả năng áp dụng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại các nền kinh tế đang phát triển. Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn, bài viết phân tích chiến lược CSV của Nestlé nhằm lấp đầy khoảng trống này. Kết quả cho thấy CSV tạo ra giá trị đồng thời về kinh tế, xã hội và môi trường thông qua chương trình NESCAFÉ Plan (tiết kiệm 40-60% nước tưới, tăng thu nhập nông dân 30-100%). Tuy nhiên, hiệu quả của CSV phụ thuộc mạnh vào quy mô doanh nghiệp,

¹ Tác giả liên hệ, email: k62.2311730006@ftu.edu.vn

năng lực quản trị và bối cảnh thể chế – những yếu tố mà hầu hết doanh nghiệp Việt Nam hiện còn hạn chế. Từ phân tích phản biện này, nghiên cứu xây dựng khung đánh giá điều kiện áp dụng CSV và rút ra các bài học có tính chất điều kiện thay vì các công thức phổ quát.

Từ khóa: Creating Shared Value (CSV), phát triển bền vững, Nestlé, nghiên cứu trường hợp, doanh nghiệp vừa và nhỏ

NESTLÉ’S SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY: THE CREATING SHARED VALUE (CSV) MODEL AND LESSONS FOR FOOD AND BEVERAGE ENTERPRISES IN VIETNAM

Abstract

In the context of increasing pressures regarding Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria, the Food and Beverage (F&B) industry is facing the imperative to transition towards sustainable business models. Although the Creating Shared Value (CSV) model by Porter & Kramer (2011) has been adopted by numerous multinational corporations, existing research primarily focuses on describing successful initiatives while lacking critical analysis of the model's limitations and its applicability to small and medium-sized enterprises (SMEs) in developing economies. Employing a qualitative research method with a single-case study design, this article analyzes Nestlé's CSV strategy to fill this gap. The findings indicate that CSV generates simultaneous economic, social, and environmental value through the NESCAFÉ Plan (saving 40-60% of irrigation water, increasing farmers' income by 30-100%). However, the effectiveness of CSV is strongly dependent on firm size, governance capacity, and institutional context – factors that most Vietnamese enterprises currently lack. Building on this critical analysis, the research develops a framework for assessing the conditions for CSV applicability and derives conditional lessons rather than universal formulas.

Keywords: Creating Shared Value (CSV), sustainable development, Nestlé, case study, small and medium-sized enterprises (SMEs)

1. Đặt vấn đề

Phát triển bền vững đã trở thành yêu cầu chiến lược với ngành F&B, vốn chiếm 21-37% phát thải khí nhà kính toàn cầu, 70% lượng nước ngọt và 40% diện tích đất canh tác (FAO, 2021). Trong bối cảnh đó, mô hình “Tạo giá trị chung” (CSV) của Porter & Kramer (2011) nổi lên như cách tiếp cận chiến lược, cho phép doanh nghiệp vừa tạo lợi nhuận vừa giải quyết vấn đề xã hội, khác biệt với CSR truyền thống. CSV cũng liên hệ lý thuyết các bên liên quan (Freeman, 1984), nhấn mạnh tạo giá trị đồng thời cho nhiều nhóm thay vì chỉ tối đa hóa lợi ích cổ đông.

Nestlé S.A. được coi là hình mẫu tiên phong thực thi CSV (Nestlé, 2023a), với chương trình NESCAFÉ Plan tại Việt Nam từ 2011. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện nay về CSV chủ yếu ca ngợi thành công của tập đoàn đa quốc gia hoặc phê phán lý thuyết (Crane & cộng sự, 2014) mà thiếu minh chứng thực nghiệm tại nền kinh tế đang phát triển. Khoảng trống nghiên cứu mà bài viết hướng tới là sự thiếu vắng phân tích phản biện về CSV trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) tại Việt Nam – nơi năng lực tổ chức, nguồn lực tài chính và thể chế khác biệt so với các MNC. Cụ thể, chưa có nghiên cứu nào trả lời: liệu mô hình CSV của Nestlé có thể nhân rộng cho SME Việt Nam hay không, cần điều kiện và điều chỉnh ra sao?

Nghiên cứu này không chỉ mô tả chiến lược CSV của Nestlé mà còn phân tích phản biện cơ chế tạo giá trị, xác định giới hạn và điều kiện áp dụng. Câu hỏi nghiên cứu chính:

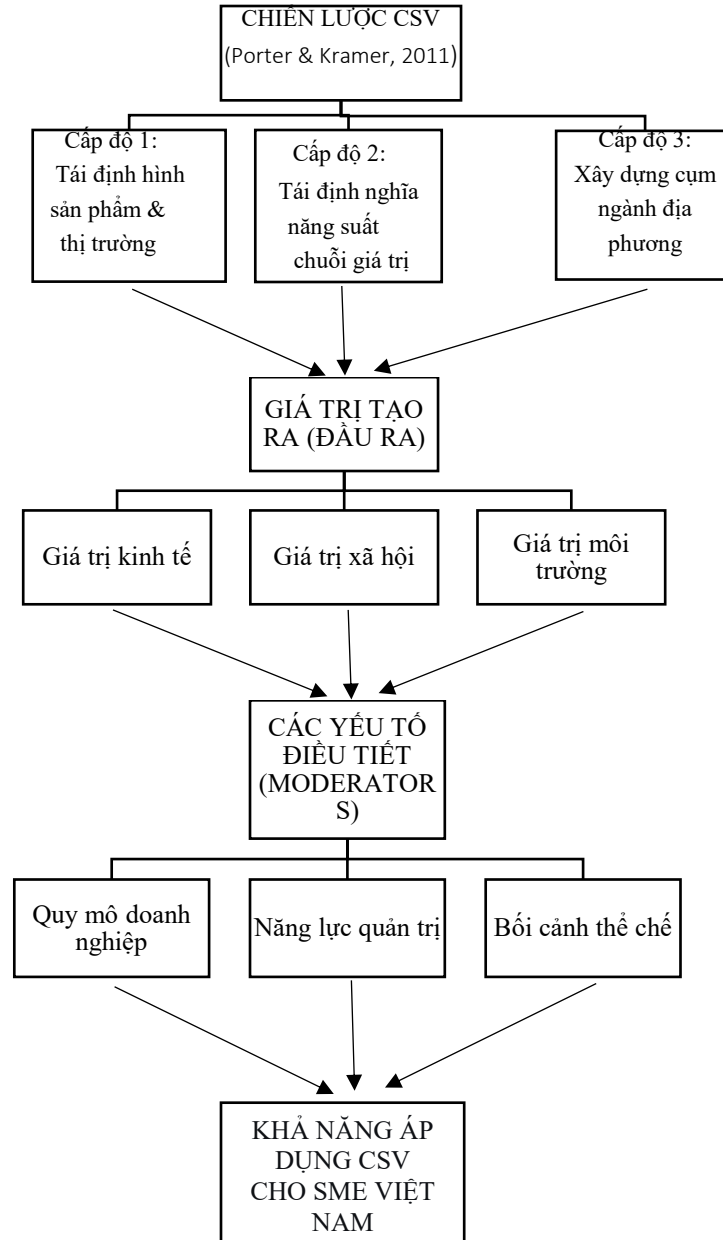
(i) Mô hình CSV được Nestlé triển khai thể nào và tạo giá trị gì?

(ii) Giới hạn nào từ trường hợp Nestlé?

(iii) Doanh nghiệp F&B Việt Nam học hỏi gì trong điều kiện nguồn lực hạn chế?

Về đóng góp học thuật, nghiên cứu tham gia tranh luận về giá trị và giới hạn của CSV theo ba hướng: thứ nhất, tiếp cận phản biện thay vì chỉ mô tả thành công; thứ hai, kết hợp khung CSV với lý thuyết chi phí giao dịch (Coase, 1937) và bất cân xứng thông tin (Akerlof, 1970); thứ ba, bối cảnh hóa CSV cho doanh nghiệp F&B Việt Nam qua khung phân tích có xét đến quy mô, năng lực quản trị và thể chế.

Hình 1. Khung phân tích nghiên cứu: Các yếu tố điều tiết khả năng áp dụng CSV tại doanh nghiệp F&B Việt Nam



Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp

Khung phân tích trên cho thấy CSV không tạo ra giá trị một cách tự động, mà hiệu quả của nó phụ thuộc vào ba nhóm yếu tố điều tiết chính: quy mô doanh nghiệp (ảnh hưởng đến khả năng huy động nguồn lực cho đầu tư dài hạn), năng lực quản trị (bao gồm khả năng giám sát, đánh giá và điều phối các bên liên quan), và bối cảnh thể chế (chất lượng của các cơ quan quản lý, mức độ minh bạch của thị trường, sự sẵn có của các tổ chức hỗ trợ). Đối với phần lớn doanh nghiệp SME tại Việt Nam, cả ba yếu tố này đều ở mức thấp hơn đáng kể so với các MNC như Nestlé, do đó việc áp dụng CSV đòi hỏi sự điều chỉnh chiến lược và lộ trình phù hợp.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn với đơn vị phân tích là Nestlé, một tập đoàn đa quốc gia trong ngành F&B đã được công nhận rộng rãi về mức độ tiên phong trong áp dụng CSV (Yin, 2018). Việc lựa chọn Nestlé dựa trên ba tiêu chí:

- (i) tính điển hình – Nestlé được coi là hình mẫu về CSV trong giới quản trị và học thuật;
- (ii) tính đa dạng về địa bàn hoạt động – với sự hiện diện tại Việt Nam, cho phép phân tích trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển;
- (iii) khả năng tiếp cận dữ liệu – Nestlé công bố báo cáo phát triển bền vững và báo cáo thường niên một cách chi tiết và minh bạch.

Dữ liệu được thu thập từ các nguồn thứ cấp bao gồm: báo cáo thường niên và báo cáo phát triển bền vững của Nestlé (giai đoạn 2020-2025); các bài báo học thuật từ các tạp chí uy tín (Harvard Business Review, California Management Review, Journal of Business Ethics); báo cáo của các tổ chức quốc tế (FAO, WEF, OECD); và các bài báo từ cơ quan truyền thông chính thống (Báo Chính phủ, Vietnam.vn, The Guardian). Chiến lược thu thập đa dạng nguồn này nhằm tăng cường độ giá trị thông qua đối chiếu chéo (Yin, 2018).

Phân tích dữ liệu được thực hiện theo phương pháp phân tích chủ đề sáu bước của Braun & Clarke (2006). Quy trình cụ thể như sau:

- (1) Làm quen với dữ liệu – đọc và ghi chú toàn bộ tài liệu thu thập được;
- (2) Tạo mã ban đầu – gán nhãn cho các đoạn văn bản liên quan đến hoạt động hoặc kết quả của CSV;
- (3) Tìm kiếm chủ đề – nhóm các mã có điểm chung thành các chủ đề tiềm năng;
- (4) Rà soát chủ đề – kiểm tra tính nhất quán nội bộ của từng chủ đề và ranh giới giữa các chủ đề;
- (5) Định nghĩa và đặt tên chủ đề – xác định rõ nội dung và phạm vi của từng chủ đề;
- (6) Viết báo cáo.

Ba chủ đề chính được xác định dựa trên khung CSV của Porter & Kramer (2011), bao gồm: tái định hình sản phẩm và thị trường, tái định nghĩa năng suất chuỗi giá trị, và xây dựng cụm ngành hỗ trợ tại địa phương. Để tăng độ tin cậy của phân tích, nghiên cứu thực hiện đối chiếu dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau trước khi đưa ra kết luận.

Nghiên cứu tồn tại một số hạn chế về phương pháp cần được ghi nhận. *Thứ nhất*, việc phụ thuộc vào dữ liệu thứ cấp do chính doanh nghiệp công bố có nguy cơ thiên lệch nguồn tin, vì doanh nghiệp có xu hướng chỉ công bố các số liệu và câu chuyện thành công. *Thứ hai*, thiết kế nghiên cứu trường hợp đơn hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả ra toàn ngành F&B Việt Nam. *Thứ ba*, do không có khảo sát thực địa hoặc phỏng vấn trực tiếp các bên liên quan, nghiên cứu không

thể kiểm chứng độc lập các tuyên bố của Nestlé về tác động của chương trình NESCAFÉ Plan đối với đời sống nông dân. Những hạn chế này sẽ được thảo luận trong phần kết luận như là các hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

3. Cơ sở lý thuyết

Nestlé Porter & Kramer (2011) định nghĩa CSV là “các chính sách và thực hành vận hành nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong khi đồng thời cải thiện điều kiện kinh tế và xã hội tại cộng đồng”. Mô hình đề xuất ba cấp độ thực thi:

Cấp độ thứ nhất (Tái định hình sản phẩm và thị trường): Phát triển sản phẩm đáp ứng nhu cầu xã hội chưa được phục vụ. Cơ chế tạo giá trị dựa trên lý thuyết bất cân xứng thông tin (Akerlof, 1970): cung cấp thông tin minh bạch giảm bất cân xứng, xây dựng lòng tin và tạo sự khác biệt hóa thương hiệu.

Cấp độ thứ hai (Tái định nghĩa năng suất trong chuỗi giá trị): Tối ưu hóa sử dụng tài nguyên, giảm lãng phí. Cơ chế tạo giá trị dựa trên lý thuyết chi phí giao dịch (Coase, 1937): hợp tác trực tiếp với nhà cung cấp qua đào tạo kỹ thuật cắt giảm chi phí giám sát và tìm kiếm; các cơ chế khuyến khích (trả giá cao) tạo động lực nội tại cho nhà cung cấp.

Cấp độ thứ ba (Xây dựng cụm ngành hỗ trợ tại địa phương: Đầu tư nâng cao năng lực cho nhà cung cấp và cộng đồng. Cấp độ này dựa trên lý thuyết lợi thế cạnh tranh quốc gia (Porter, 1990), cho rằng năng suất doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng nhà cung cấp, nhân lực và hạ tầng địa phương.

Tuy nhiên, CSV cũng nhận nhiều phê phán. Crane và cộng sự (2014) lập luận CSV vẫn nằm trong tư duy vị lợi của kinh tế học tân cổ điển, chỉ giải quyết vấn đề xã hội khi trùng với lợi ích doanh nghiệp – dẫn đến nghịch lý bỏ qua những vấn đề quan trọng nhưng không mang lại lợi ích kinh tế trực tiếp. CSV thiếu lý thuyết về quyền lực và quản trị (Besharov & Khurana, 2015), ngầm định doanh nghiệp tự nguyện hành động vì lợi ích xã hội. Hahn và cộng sự (2010) chỉ ra CSV có nguy cơ tạo ảo tưởng về sự dung hòa hoàn toàn giữa tăng trưởng kinh tế và bảo vệ môi trường, trong khi các mâu thuẫn lợi ích là không thể tránh khỏi và cần được quản trị thay vì phủ nhận.

Nghiên cứu này đứng trên quan điểm tiếp nhận cả hai luồng ý kiến: coi CSV là công cụ chiến lược có giá trị trong một số bối cảnh nhất định, nhưng duy trì thái độ phản biện về các giới hạn cấu trúc của nó, đặc biệt khi áp dụng cho SME tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam – nơi năng lực thể chế và mức độ minh bạch của doanh nghiệp còn nhiều hạn chế.

4. Phân tích chiến lược CSV của Nestlé

4.1. Bối cảnh và triết lý CSV của Nestlé

Nestlé S.A., có trụ sở tại Vevey, Thụy Sĩ, là tập đoàn thực phẩm và đồ uống lớn nhất thế giới tính theo doanh thu. Đến năm 2025, Nestlé hiện diện tại hơn 190 quốc gia, sở hữu hơn 2.000 thương

hiệu và khoảng 270.000 nhân viên (Nestlé, 2023a). Tại Việt Nam, Nestlé hoạt động từ năm 1995, đã đầu tư khoảng 904 triệu USD với 4 nhà máy tại Đồng Nai, Hưng Yên và Long An, tạo việc làm trực tiếp cho hơn 2.300 lao động (Báo Chính phủ, 2025). Triết lý CSV được Nestlé áp dụng từ năm 2006, thể hiện qua cam kết phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050 và giảm 50% phát thải vào năm 2030 so với mức 2018 (Nestlé, 2023b).

Điểm đáng chú ý về mặt phân tích là cách Nestlé sử dụng CSV để biến các thách thức xã hội thành lợi thế cạnh tranh. Thay vì coi biến đổi khí hậu và thu nhập bấp bênh của nông dân là các rủi ro cần giảm thiểu, tập đoàn này coi chúng là cơ hội để tái cấu trúc chuỗi cung ứng theo hướng loại trừ các trung gian, qua đó vừa nâng cao chất lượng nguyên liệu đầu vào vừa tạo ra mối quan hệ trực tiếp và lòng trung thành từ phía nhà cung cấp. Cơ chế này phù hợp với dự báo của lý thuyết chi phí giao dịch (Coase, 1937): khi doanh nghiệp có đủ quy mô và năng lực quản trị để nội bộ hóa các giao dịch vốn trước đây được thực hiện qua thị trường, chi phí giao dịch có thể được cắt giảm đáng kể.

4.2. Cấp độ 1: Tái định hình sản phẩm và thị trường

Nestlé tập trung phát triển các sản phẩm dinh dưỡng lành mạnh, với cam kết giảm trung bình 10% lượng natri trong danh mục sản phẩm Maggi vào năm 2025 và loại bỏ đường tinh luyện trong các sản phẩm sữa bột trẻ em (Nestlé, 2022). Tại Việt Nam, chương trình “MILO Active Vietnam” phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tiếp cận hơn 20,7 triệu trẻ em, khuyến khích vận động thể chất kết hợp với dinh dưỡng hợp lý (Vietnam.vn, 2025a).

Những sáng kiến này có thể được giải thích thông qua lý thuyết về bất cân xứng thông tin (Akerlof, 1970): trên thị trường thực phẩm, người tiêu dùng thường không có đủ thông tin để phân biệt giữa sản phẩm thực sự có lợi cho sức khỏe và sản phẩm chỉ được quảng cáo là “healthy”. Bằng cách cam kết minh bạch hóa thành phần dinh dưỡng thông qua các nhãn hiệu như Nutri-Score và hợp tác với các cơ quan y tế, giáo dục để xây dựng uy tín cho các tuyên bố dinh dưỡng, Nestlé đã giảm bất cân xứng thông tin, từ đó xây dựng lòng tin và tạo ra sự khác biệt hóa thương hiệu trong phân khúc thị trường ngày càng quan tâm đến sức khỏe.

Bảng 1: Giá trị tạo ra từ cấp độ 1 – Tái định hình sản phẩm và thị trường

Loại giá trị	Biểu hiện cụ thể (chương trình MILO Active Vietnam)	Phương thức/Pi cơ chế tạo giá trị
Kinh tế	Tăng doanh thu từ sản phẩm dinh dưỡng lành mạnh; xây dựng lòng trung thành thương hiệu; tạo lợi thế cạnh tranh trong phân khúc sản phẩm cho trẻ em	Giảm bất cân xứng thông tin giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng thông qua hợp tác với Bộ Giáo dục và các cơ quan y tế

Xã hội	Cải thiện nhận thức dinh dưỡng và vận động thể chất cho 20,7 triệu trẻ em Việt Nam; góp phần giải quyết vấn đề béo phì, lười vận động ở trẻ em	Đào tạo giáo viên, truyền thông trong trường học, kết hợp dinh dưỡng và thể thao
Môi trường	(Chương trình có tác động môi trường không trực tiếp hoặc không được báo cáo rõ)	—

Nguồn: Tổng hợp từ [Vietnam.vn](#) (2025a), Nestlé (2022) và nhóm tác giả tổng hợp

4.3. Cấp độ 2: Tái định nghĩa năng suất chuỗi giá trị

Đây là cấp độ mà Nestlé đạt được những kết quả rõ ràng nhất, đặc biệt thông qua chương trình NESCAFÉ Plan tại Việt Nam. Khởi động từ năm 2011 với sự hợp tác của Viện Khoa học Kỹ thuật Nông Lâm nghiệp Tây Nguyên (WASI), chương trình đã phân phối hơn 86 triệu cây giống cà phê kháng bệnh, tổ chức hơn 467.000 lượt tập huấn kỹ thuật canh tác theo tiêu chuẩn 4C, và kết nối hơn 23.000 hộ nông dân với các hợp tác xã để thu mua trực tiếp (Báo Chính phủ, 2025; [Vietnam.vn](#), 2025b).

Bảng 2: Giá trị tạo ra từ cấp độ 2 – Tái định nghĩa năng suất chuỗi giá trị (NESCAFÉ Plan)

Loại giá trị	Biểu hiện cụ thể	Số liệu định lượng	Phương thức/Cơ chế tạo giá trị
Kinh tế	Nông dân tăng thu nhập; Nestlé đảm bảo nguồn cung cà phê Robusta chất lượng cao, ổn định; cắt giảm chi phí trung gian	Thu nhập nông dân tăng 30-100%; doanh thu từ cà phê có truy xuất nguồn gốc tăng trưởng ổn định	Liên kết trực tiếp với nông dân (giảm chi phí giao dịch – Coase, 1937); cơ chế khuyến khích qua giá cao hơn cho sản phẩm đạt chuẩn
Xã hội	Nông dân được đào tạo kỹ thuật canh tác bền vững; kết nối với hợp tác xã; nâng cao vị thế của nông dân trong chuỗi giá trị	467.000 lượt tập huấn; 23.000 hộ nông dân được kết nối	Chuyển giao công nghệ và kiến thức; xây dựng năng lực tổ chức cho hợp tác xã

Môi trường	Tiết kiệm nước tưới; giảm phân bón hóa học và thuốc trừ sâu; giảm phát thải carbon từ canh tác	Tiết kiệm 40-60% nước tưới (tưới nhỏ giọt); giảm 20% lượng phân bón hóa học, thuốc trừ sâu (IPM)	Áp dụng công nghệ tưới tiết kiệm; quản lý dịch hại tổng hợp; canh tác dưới tán rừng
------------	--	--	---

Nguồn: Tổng hợp từ Báo Chính phủ (2025), [Vietnam.vn](https://vietnam.vn) (2025b), Nestlé (2022) và nhóm tác giả tổng hợp

Cơ chế tạo giá trị ở cấp độ này có thể được giải thích một cách hệ thống thông qua sự kết hợp giữa lý thuyết chi phí giao dịch (Coase, 1937) và lý thuyết về sự liên kết lợi ích từ kinh tế học hợp đồng. Trước khi có NESCAFÉ Plan, Nestlé thu mua cà phê thông qua một hệ thống đại lý và thương lái trung gian. Mô hình này tiềm ẩn hai vấn đề lớn: thứ nhất, thông tin về chất lượng và nguồn gốc cà phê là không hoàn hảo do có quá nhiều tầng lớp trung gian; thứ hai, nông dân ở các vùng sâu thường bị ép giá do có ít người mua.

Bằng cách hợp tác trực tiếp với nông dân thông qua các hợp tác xã được đào tạo và giám sát, Nestlé vừa cắt giảm chi phí tìm kiếm và giám sát chất lượng, vừa giảm rủi ro từ biến động giá cả trên thị trường quốc tế. Đồng thời, việc tạo ra cơ chế khuyến khích khiến nông dân có động lực nội tại để đầu tư vào cải tiến canh tác mà không cần Nestlé tốn chi phí giám sát từng hộ. Đây là một minh chứng thực nghiệm cho cách mà một tập đoàn lớn có thể giải quyết bài toán đạo đức nguy cơ trong chuỗi cung ứng nông sản – vốn là một thất bại thị trường kinh điển.

Một sáng kiến đáng chú ý khác ở cấp độ này là mô hình kinh tế tuần hoàn “From Beans to Bricks & Fertilizers” được triển khai tại nhà máy Nestlé Trị An (Đồng Nai). Theo mô hình này, bã cà phê sau khi chiết xuất được tái chế thành biomass để thay thế dầu diesel vận hành lò hơi; cát thải từ lò hơi được ép thành gạch không nung (eco-bricks) cung cấp cho thị trường xây dựng địa phương; bùn thải từ quá trình xử lý nước được chế biến thành phân vi sinh phục vụ nông nghiệp (Nestlé, 2022).

Bảng 3: Giá trị tạo ra từ mô hình kinh tế tuần hoàn “From Beans to Bricks & Fertilizers”

Loại giá trị	Biểu hiện cụ thể	Số liệu định lượng
Kinh tế	Tiết kiệm chi phí năng lượng; tạo thêm nguồn thu từ sản phẩm tái chế (gạch, phân vi sinh)	Tiết kiệm 40-50 tỷ đồng/năm chi phí năng lượng

Xã hội	Tạo việc làm trong lĩnh vực tái chế; cung cấp gạch xây dựng giá rẻ và phân bón hữu cơ cho cộng đồng	Cung cấp gạch không nung và phân vi sinh cho thị trường địa phương
Môi trường	Giảm phát thải CO ₂ ; giảm lượng dầu diesel; không có chất thải chôn lấp	Giảm 74% lượng dầu diesel; cắt giảm 12.670 tấn CO ₂ /năm; chứng nhận “Zero Waste to Landfill” từ 2017

Nguồn: Tổng hợp từ Nestlé (2022), The Saigon Times (2020) và nhóm tác giả thu thập

4.4. Cấp độ 3: Xây dựng cụm ngành hỗ trợ tại địa phương

Tại Việt Nam, Nestlé hợp tác với Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam triển khai chương trình “Nestlé Sister” từ năm 2018. Chương trình này nhằm hỗ trợ phụ nữ nông thôn trong vùng nguyên liệu cà phê khởi nghiệp, nâng cao kiến thức về dinh dưỡng gia đình, quản lý tài chính hộ gia đình, và ứng dụng chuyển đổi số vào kinh doanh nhỏ (Vietnam.vn, 2025a).

Bên cạnh đó, Nestlé là thành viên sáng lập của Tổ chức Tái chế bao bì Việt Nam (PRO Vietnam) từ năm 2019, cùng với các đối thủ cạnh tranh như Coca-Cola, La Vie và Tetra Pak thúc đẩy mô hình kinh tế tuần hoàn và quản lý rác thải nhựa sau tiêu dùng (Báo Chính phủ, 2025). Đáng chú ý, khoảng 50% vị trí quản lý cấp cao tại Nestlé Việt Nam hiện do phụ nữ đảm nhiệm.

Cấp độ CSV này dựa trên nền tảng lý thuyết về lợi thế cạnh tranh quốc gia của Porter (1990), theo đó năng suất và khả năng đổi mới của một doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào chiến lược nội bộ, mà còn phụ thuộc rất lớn vào chất lượng của cụm ngành – bao gồm các nhà cung cấp chuyên biệt, nguồn nhân lực có kỹ năng, cơ sở hạ tầng logistics và nghiên cứu, cũng như áp lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp cùng ngành.

Bảng 4: Giá trị tạo ra từ cấp độ 3 – Xây dựng cụm ngành hỗ trợ tại địa phương

Loại giá trị	Biểu hiện cụ thể	Phương thức/Cơ chế tạo giá trị
Kinh tế	Tạo nguồn cung lao động có kỹ năng cho chuỗi giá trị trong dài hạn; xây dựng quan hệ xã hội bền chặt với cộng đồng và chính quyền; giảm rủi ro xung đột lợi ích	Đầu tư vào nâng cao năng lực cho phụ nữ nông thôn – lực lượng lao động quan trọng trong thu hoạch, sơ chế và quản lý tài chính hộ gia đình

Xã hội	Nâng cao năng lực và vị thế của phụ nữ nông thôn; thúc đẩy bình đẳng giới; hỗ trợ khởi nghiệp; nâng cao nhận thức về dinh dưỡng và quản lý tài chính	Hợp tác với Hội Liên hiệp Phụ nữ; đào tạo kỹ năng số, quản lý tài chính, dinh dưỡng; tạo mạng lưới hỗ trợ
Môi trường	Giảm rác thải nhựa thông qua PRO Vietnam; thúc đẩy kinh tế tuần hoàn trong ngành bao bì	Hợp tác cùng đối thủ cạnh tranh để xử lý rác thải nhựa sau tiêu dùng – chia sẻ chi phí và nâng cao hiệu quả

Nguồn: Tổng hợp từ Vietnam.vn (2025a), Báo Chính phủ (2025) và nhóm tác giả thu thập

4.5. Những giới hạn và tranh cãi xung quanh CSV của Nestlé

Dù đạt được nhiều kết quả được ghi nhận và có thể kiểm chứng qua nhiều nguồn, không thể bỏ qua thực tế rằng Nestlé vẫn là đối tượng của nhiều chỉ trích từ các tổ chức phi chính phủ, cơ quan truyền thông điều tra và giới học thuật. Ba vấn đề nổi bật nhất liên quan đến tính nhất quán và tính toàn diện của chiến lược CSV.

Thứ nhất, về bao bì nhựa và rác thải: dù Nestlé đã công bố các mục tiêu đầy tham vọng về kinh tế tuần hoàn và giảm nhựa, tập đoàn này vẫn được xếp hạng là một trong ba nhà sản xuất nhựa dùng một lần lớn nhất thế giới trong các báo cáo của Greenpeace và Break Free From Plastic, đặc biệt thông qua thương hiệu nước đóng chai Nestlé Pure Life và các sản phẩm đóng gói dạng thanh, gói (Greenpeace, 2021). Thứ hai, về chuỗi cung ứng ca cao tại Tây Phi (Bờ Biển Ngà và Ghana): Nestlé đã nhiều lần bị cáo buộc có liên quan đến lao động trẻ em và lao động cưỡng bức trong chuỗi cung ứng ca cao của mình, dù đã triển khai hệ thống truy xuất nguồn gốc và các chương trình giám sát từ năm 2012 (The Guardian, 2021). Thứ ba, về các cáo buộc “greenwashing” và vận động hành lang: nhiều nhà phê bình cho rằng Nestlé sử dụng các báo cáo CSV và phát triển bền vững như một công cụ quan hệ công chúng để che đậy các hành vi có hại khác, đồng thời vận động hành lang để làm chậm các quy định về kiểm soát nhựa, thuế đường và ghi nhãn dinh dưỡng bắt buộc tại nhiều quốc gia (Corporate Europe Observatory, 2018).

Dù vậy, cần nhìn nhận một cách công bằng rằng các vấn đề này không chỉ xuất hiện ở Nestlé mà phản ánh những thách thức cơ cấu chung của toàn bộ ngành F&B toàn cầu, đặc biệt là các tập đoàn có chuỗi cung ứng dài, phức tạp và trải dài qua nhiều quốc gia với trình độ phát triển và năng lực quản lý khác nhau. Hơn nữa, không thể phủ nhận rằng CSV đã góp phần thúc đẩy một sự chuyển dịch quan trọng trong tư duy quản trị: từ cách tiếp cận CSR mang tính từ thiện, đối phó hoặc làm đẹp hình ảnh, sang cách tiếp cận tích hợp các vấn đề xã hội và môi trường vào chiến lược cạnh tranh cốt lõi. Trong bối cảnh áp lực từ các nhà đầu tư, người tiêu dùng và cơ quan quản lý về ESG ngày càng gia tăng, CSV vẫn đang là một trong những khung chiến lược có ảnh hưởng lớn nhất

đối với quản trị bền vững của doanh nghiệp hiện đại (Porter & Kramer, 2011; Crane & cộng sự, 2014).

5. Thảo luận và hàm ý cho doanh nghiệp Việt Nam

5.1. Hai nghịch lý cấu trúc của mô hình CSV

Từ phân tích trường hợp Nestlé, có thể xác định hai nghịch lý mang tính cấu trúc của CSV.

Nghịch lý thứ nhất về mối quan hệ giữa quy mô doanh nghiệp và hiệu quả CSV. NESCAFÉ Plan cho thấy CSV hoạt động hiệu quả nhất khi doanh nghiệp có quy mô lớn, nguồn lực dồi dào để đầu tư dài hạn vào nghiên cứu giống cây trồng, đội ngũ khuyến nông, truy xuất nguồn gốc và kiểm toán quốc tế. Tuy nhiên, chính các tập đoàn đa quốc gia lớn đó lại thường có tác động tiêu cực đến môi trường và xã hội ở quy mô lớn nhất (rác thải nhựa, phát thải carbon cao). Điều này đặt ra câu hỏi: CSV của Nestlé đang thực sự giải quyết vấn đề hay chỉ “làm đẹp” hình ảnh để duy trì mô hình kinh doanh có hại? CSV có nguy cơ trở thành công cụ củng cố thương hiệu cho MNC hơn là cơ chế chuyển đổi cấu trúc thực chất.

Nghịch lý thứ hai liên quan đến mối quan hệ giữa truyền thông và thực chất. Một chiến lược CSV càng được truyền thông rộng rãi như giải pháp tổng thể cho phát triển bền vững thì càng dễ bị lợi dụng làm công cụ “greenwashing” – doanh nghiệp công bố sáng kiến hoành tráng, được báo chí ca ngợi, trong khi vẫn duy trì hoạt động cốt lõi có tác động tiêu cực (nhựa dùng một lần, vận động hành lang chống thuế môi trường, lao động trẻ em). Các tranh cãi kéo dài về nhựa và lao động trẻ em của Nestlé là minh chứng rõ ràng.

5.2. Bối cảnh hóa CSV cho doanh nghiệp F&B Việt Nam

SME Việt Nam không nên và không thể sao chép nguyên bản mô hình CSV của Nestlé. Thay vào đó, cần xuất phát từ ba câu hỏi chiến lược thực tế.

Thứ nhất, vấn đề xã hội hoặc môi trường nào đang thực sự ảnh hưởng trực tiếp đến chuỗi giá trị, và giải quyết vấn đề đó có tiềm năng mang lại lợi ích kinh tế dài hạn? Ví dụ, doanh nghiệp sữa SME có thể hợp tác với nông dân chăn nuôi bò sữa để cải thiện chất lượng sữa tươi qua đào tạo vệ sinh chuồng trại và an toàn sinh học – vừa giảm rủi ro mất an toàn thực phẩm, vừa nâng cao chất lượng sản phẩm.

Thứ hai, doanh nghiệp có thể hợp tác với bên nào (hiệp hội ngành hàng, trường đại học, viện nghiên cứu, chính quyền địa phương, tổ chức phi chính phủ) để chia sẻ chi phí, nâng cao năng lực và tăng độ tin cậy? Tại Việt Nam, có Trung tâm Năng suất Việt Nam, Trung tâm Sản xuất sạch hơn, VCCI, GIZ, SNV.

Thứ ba, doanh nghiệp có thể bắt đầu bằng sáng kiến rất nhỏ, chi phí thấp nhưng tác động rõ rệt và dễ đo lường, từ đó tích lũy kinh nghiệm để mở rộng dần hay không? Ví dụ: thay thế chiếu sáng bằng đèn LED giảm 20-30% hóa đơn điện; lắp hệ thống thu gom nước mưa và tái sử dụng nước

rửa nguyên liệu; thiết lập mã QR truy xuất nguồn gốc đơn giản; tham gia chương trình tái chế do nhà máy lớn tổ chức thay vì tự xây dựng hệ thống riêng.

5.3. Bốn bài học cụ thể có tính điều kiện

Trên cơ sở phân tích trường hợp Nestlé và khung lý thuyết, nghiên cứu đề xuất bốn bài học có tính điều kiện cho doanh nghiệp F&B Việt Nam.

Bài học thứ nhất về quản lý chuỗi giá trị và hợp tác với nông dân: Xây dựng quan hệ đối tác trực tiếp, dài hạn, minh bạch giúp cắt giảm chi phí giao dịch (Coase, 1937), cải thiện chất lượng và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Tuy nhiên, điều này chỉ khả thi với doanh nghiệp có đủ năng lực quản trị và tài chính. Với SME, lộ trình thực tế hơn là tham gia hợp tác xã hoặc liên minh ngành hàng (Hiệp hội Cà phê Ca cao Việt Nam, Hiệp hội Sữa Việt Nam) để chia sẻ chi phí và nâng cao năng lực thương lượng.

Bài học thứ hai về đổi mới sản phẩm theo định hướng sức khỏe và môi trường: Xu hướng “ăn lành, sống khỏe” là cơ hội thực sự, nhưng cần tránh phóng đại lợi ích sức khỏe – dễ dẫn đến rủi ro pháp lý và mất uy tín. Chiến lược bền vững là đầu tư chứng nhận dinh dưỡng từ bên thứ ba (chứng nhận “Healthier Choice” của Bộ Y tế) và hợp tác với cơ quan y tế, giáo dục để xây dựng chương trình giáo dục người tiêu dùng trung thực, có căn cứ khoa học.

Bài học thứ ba về truyền thông và tránh rủi ro “greenwashing”: Để xây dựng niềm tin bền vững, doanh nghiệp chỉ nên truyền thông về sáng kiến phát triển bền vững sau khi có số liệu tác động thực tế từ ít nhất một năm triển khai, và công bố báo cáo phát triển bền vững có kiểm toán độc lập (theo chuẩn GRI – Global Reporting Initiative). Cần công bố cả thách thức và hạn chế, không chỉ thành công – điều này trung thực hơn và xây dựng uy tín dài hạn.

Bài học thứ tư về chiến lược Net Zero và ứng phó với biến đổi khí hậu: Dù lộ trình phát thải ròng bằng 0 vào 2050 có thể quá xa với phần lớn SME Việt Nam, có những bước cơ bản chi phí thấp bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể bắt đầu:

- (i) kiểm kê phát thải nội bộ sơ bộ để xác định nguồn phát thải lớn nhất;
- (ii) thực hiện biện pháp tiết kiệm năng lượng không cần đầu tư lớn (tắt thiết bị khi không sử dụng, tối ưu lộ trình vận chuyển, tận dụng ánh sáng tự nhiên, giảm tỷ lệ hư hỏng và lãng phí nguyên liệu);
- (iii) tìm hiểu và tham gia chương trình hỗ trợ kỹ thuật từ tổ chức quốc tế như SBTi (Science Based Targets initiative) dành cho SME, hoặc chương trình tín chỉ carbon từ sàn giao dịch uy tín.

6. Kết luận

Nghiên cứu phân tích chiến lược CSV của Nestlé dựa trên khung lý thuyết của Porter & Kramer (2011), bổ sung lý thuyết chi phí giao dịch (Coase, 1937), bất cân xứng thông tin (Akerlof, 1970) và các phê phán từ Crane và cộng sự (2014), đồng thời bối cảnh hóa cho doanh nghiệp F&B Việt Nam.

Kết quả thực chứng: Trường hợp Nestlé tại Việt Nam cho thấy CSV tạo lợi thế cạnh tranh bền vững qua ba cơ chế: giải quyết bất cân xứng thông tin (cấp độ 1), cắt giảm chi phí giao dịch và tạo liên kết lợi ích (cấp độ 2), nâng cao năng lực cụm ngành địa phương (cấp độ 3). Tuy nhiên, hiệu quả phụ thuộc mạnh vào ba yếu tố mà hầu hết SME Việt Nam thiếu hoặc yếu: quy mô doanh nghiệp (nguồn lực đầu tư dài hạn), năng lực quản trị (thiết kế, giám sát, đánh giá tác động), và bối cảnh thể chế (minh bạch thị trường, tổ chức hỗ trợ trung gian).

Đóng góp học thuật: Thứ nhất, mở rộng tiếp cận CSV từ mô tả thành công sang phân biện có hệ thống. Thứ hai, kết hợp CSV với lý thuyết kinh tế và quản trị học để giải thích cơ chế tạo giá trị. Thứ ba, bối cảnh hóa CSV cho SME tại nền kinh tế đang phát triển (Việt Nam), khẳng định CSV không phải khuôn mẫu phổ quát mà cần điều chỉnh linh hoạt.

Hàm ý quản trị và chính sách: Đối với doanh nghiệp F&B Việt Nam, cần chuyển từ “sao chép Nestlé” sang “áp dụng có điều kiện, bắt đầu quy mô nhỏ”, chỉ triển khai CSV khi xác định rõ “điểm giao thoa” giữa lợi thế cạnh tranh và vấn đề xã hội cụ thể. Đối với hiệp hội ngành hàng và tổ chức hỗ trợ, cần xây dựng chương trình đào tạo, cẩm nang, dịch vụ kỹ thuật chi phí thấp (kiểm kê phát thải, cải tiến bao bì, truy xuất nguồn gốc). Đối với cơ quan quản lý nhà nước (Bộ Công Thương, Bộ Nông nghiệp và Môi trường), cần xây dựng tiêu chí và nhãn chứng nhận “Doanh nghiệp CSV” hoặc “Sản phẩm CSV” dựa trên chuẩn quốc tế nhưng phù hợp năng lực thực tế, đồng thời có cơ chế kiểm tra, xử phạt hành vi “greenwashing”.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo: Nghiên cứu phụ thuộc dữ liệu thứ cấp do doanh nghiệp công bố, có nguy cơ thiên lệch nguồn tin. Thiết kế trường hợp đơn hạn chế khả năng khái quát hóa. Không có khảo sát thực địa hoặc phỏng vấn nông dân tham gia NESCAFÉ Plan để kiểm chứng độc lập. Các nghiên cứu tiếp theo cần: (i) nghiên cứu so sánh nhiều trường hợp MNC (Nestlé, Unilever, Coca-Cola, PepsiCo) và SME cùng ngành F&B Việt Nam; (ii) khảo sát định lượng diện rộng đo lường mối quan hệ giữa mức độ áp dụng CSV và hiệu quả tài chính, kiểm soát quy mô, tuổi đời, loại hình sản phẩm, vùng địa lý; (iii) nghiên cứu dân tộc học hoặc nghiên cứu hành động có sự tham gia tại một số SME Việt Nam để cùng thiết kế, triển khai, đánh giá sáng kiến CSV phù hợp bối cảnh nguồn lực hạn chế, từ đó xây dựng mô hình mẫu có thể nhân rộng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Akerlof, G. A. (1970), The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
2. Besharov, M. L., & Khurana, R. (2015). Leading for societal impact. Trong A. B. Brief & B. M. Staw (Biên tập), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (tr. 245-268). Oxford University Press.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
4. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
5. Corporate Europe Observatory (2018), *Unveiling Nestlé's lobbying footprint*. Brussels: Corporate Europe Observatory.

6. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California Management Review*, 56(2), 130-153.
7. FAO (2021), Transforming food systems for food security, improved nutrition and affordable healthy diets for all, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
8. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
9. Greenpeace (2021). *Nestlé’s plastic problem: How the world’s largest food company is failing on its plastic promises*. Greenpeace International.
10. Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: You can’t have your cake and eat it. *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
11. L.N (2025), *Nestlé đẩy mạnh đầu tư phát triển bền vững, đồng hành cùng nông dân và môi trường Việt Nam*, Báo Điện tử Việt Nam.
<https://baochinhphu.vn/nestle-day-manh-dau-tu-phat-trien-ben-vung-dong-hanh-cung-nong-dan-va-moi-truong-viet-nam-102250711172104804.htm>
12. Nestlé (2022). Accelerating circular economy model in safeguarding the environment at Nestlé Vietnam. *Viet Nam Circular Economy Network*.
13. Nestlé (2023a). *Nestlé Annual Report 2023*. Nestlé Global, Vevey.
<https://www.nestle.com/investors/annual-report>
14. Nestlé (2023b). *Nestlé in Society: Creating Shared Value and Sustainability Report 2023*. Nestlé Global, Vevey.
15. Nestlé Institute of Health Sciences (2022), Nutrition and Health Strategy.
<https://www.nestleinstitutehealthsciences.com>
16. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.
17. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
18. The Guardian (2021). Nestlé faces fresh claims of child labour in cocoa supply chain.
19. The Saigon Times (2020). CSV enables Nestlé Vietnam to step closer to sustainability.
20. [Vietnam.vn](https://vietnam.vn) (2025a). 30 năm Nestlé Việt Nam qua lăng kính của những người đồng hành.
21. [Vietnam.vn](https://vietnam.vn) (2025b). 30 years of Nestlé accompanying Vietnamese people on their journey towards sustainable development.
22. World Economic Forum (2023), “Making 2023 count for resilient and sustainable food systems”.
<https://www.weforum.org/stories/2023/01/food-systems-stocktakes-food-security-wef23/>
23. WWF & Nestlé (2023), Partnership on Regenerative Agriculture and Water Stewardship, World Wildlife Fund.
24. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (ấn bản thứ 6). Sage Publications.