



Các yếu tố tác động tới mức độ sẵn sàng xuất khẩu của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

NGUYỄN THỊ PHƯƠNG CHI^a, NGUYỄN THỊ PHƯƠNG DUNG^{b, c, *}, ĐỖ HOÀI NAM^d

^a Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh

^b Đại học Khoa học và Công nghệ Nam Đài Loan (Southern Taiwan University of Science and Technology)

^c Trường Đại học Ngoại thương Cơ sở II - TP. Hồ Chí Minh

^d Công ty TNHH Vận chuyển Tiến Thịnh Việt Nam

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>Ngày nhận: 26/05/2022 Ngày nhận lại: 11/07/2022 Duyệt đăng: 12/07/2022</p> <p>Mã phân loại JEL: F13; F23; M16.</p> <p>Từ khóa: Mức độ sẵn sàng xuất khẩu; Doanh nghiệp nhỏ và vừa; Quốc tế hóa.</p> <p>Keywords: Export readiness; SME; Internationalization.</p>	<p>Nghiên cứu này được tiến hành nhằm đo lường mức độ sẵn sàng xuất khẩu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng tới yếu tố này. Bằng cách khảo sát 200 DNNVV đang và sẽ xuất khẩu, kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ sẵn sàng xuất khẩu của doanh nghiệp được thể hiện dưới các khía cạnh về tổ chức và sản phẩm. Bốn yếu tố tác động trực tiếp tới mức độ sẵn sàng xuất khẩu bao gồm: Yếu tố kích thích xuất khẩu nội bộ, các yếu tố kích thích xuất khẩu bên ngoài, hoạt động quốc tế hóa hướng nội, và hoạt động chuẩn bị trước khi xuất khẩu. Nghiên cứu đã đưa ra các khuyến nghị và đề xuất cho doanh nghiệp cũng như các nhà hoạch định chính sách.</p> <p>Abstract</p> <p>The present study is conducted to measure the readiness to export of small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam and examine its determinants. By surveying 200 Vietnamese exporting SMEs, research results show that the readiness to export of an enterprise is reflected in terms of organization and product. Four factors directly impact company export potential are internal export stimulus, external export stimulus, inward internationalization, and pre-export preparation</p>

* Tác giả liên hệ.

Email: nguyenthiphuongchi@iuh.edu.vn (Nguyễn Thị Phương Chi), da91g212@stust.edu.tw (Nguyễn Thị Phương Dung), dohoainam141999@gmail.com (Đỗ Hoài Nam).

Trích dẫn bài viết: Nguyễn Thị Phương Chi, Nguyễn Thị Phương Dung, & Đỗ Hoài Nam. (2022). Các yếu tố tác động tới mức độ sẵn sàng xuất khẩu của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(10), 22–36.

activities. The study provides managerial implications and recommendations for enterprises as well as policy-makers.

1. Đặt vấn đề

Trong nền kinh tế thị trường, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) có vai trò quan trọng, đóng góp đáng kể vào tăng trưởng kinh tế quốc gia, góp phần tạo việc làm, tăng thu nhập cho dân cư, ổn định xã hội cũng như lấp đầy những “kẽ hở” của thị trường, nơi mà các doanh nghiệp (DN) lớn không thể chạm tới được. Tỷ trọng thu hút lao động của DNNVV ở một số quốc gia châu Á là khá cao, như Malaysia với tỷ trọng là 47,8%; Nhật Bản với 55,2%; Việt Nam là 48,2%. Tương tự, các DNNVV cũng tạo ra tỷ trọng giá trị gia tăng đáng kể với Malaysia là 36,4%; Nhật Bản với 38,8%; và Việt Nam là 37,1% (OECD, 2021).

Trong thương mại quốc tế, các DNNVV ngày càng khẳng định được vai trò quan trọng khi chiếm tới 25–35% kim ngạch hàng hóa xuất khẩu (XK) của thế giới (Francioni và cộng sự, 2016). Theo Leonidou và cộng sự (2007), XK là phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài phổ biến nhất mà các DNNVV sử dụng nhờ vào ưu điểm rủi ro tương đối thấp, mức độ linh hoạt cao, không tốn quá nhiều nguồn lực và chi phí của DN. Tại Việt Nam, các DNNVV chiếm 97% số lượng DN, đóng góp khoảng 40% GDP, tạo ra 33% giá trị sản lượng công nghiệp, chiếm tỷ trọng 30% trong kim ngạch XK (Tổng cục Thống kê, 2021). DNNVV có những ưu điểm nổi bật mà các loại hình DN khác không có được, đặc biệt trong thời kỳ chuyển đổi hiện nay ở đất nước ta như có sự năng động, có khả năng thích nghi, dễ thay đổi công nghệ, hiệu quả đầu tư tương đối cao, dễ quản lý.

Mặc dù có nhiều lợi thế như trên, song các DNNVV cũng có nhiều bất lợi do thiếu các nguồn lực về tài chính, công nghệ, nhân lực (Brouthers và cộng sự, 2009), và bị phụ thuộc vào các DN lớn trong quá trình phát triển thương hiệu, thị trường, công nghệ, tài chính... Tại một số quốc gia, các DNNVV thường bị yếu thế trong các mối quan hệ với ngân hàng, với Chính phủ và giới báo chí cũng như thiếu sự ủng hộ của đông đảo công chúng.

Trong thương mại quốc tế, các DNNVV tại Việt Nam thường gặp nhiều trở ngại trước các chứng chỉ quốc tế để thâm nhập các thị trường nước ngoài khó tính hoặc yêu cầu từ các nhà nhập khẩu nước ngoài. Ví dụ, hàng thực phẩm, nông sản XK sang Mỹ phải đáp ứng đủ tiêu chuẩn VietGap hoặc GlobalGap, chứng nhận môi trường ISO14001... hoặc một số nhà nhập khẩu các nước phát triển yêu cầu nhà XK phải có trụ sở đặt tại các khu công nghiệp... Trong giai đoạn hiện nay, các DN XK nói chung và DNNVV nói riêng đang gặp nhiều khó khăn trong việc đưa hàng hóa ra thị trường nước ngoài do các hạn chế về kiểm dịch, chi phí xăng dầu, vận tải tăng cao... Do đó, tăng cường sự hiểu biết về mức độ sẵn sàng XK của một DN có thể đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công lâu dài của công ty. Làm thế nào để các công ty này biết khi nào họ sẵn sàng XK? Điều gì quyết định mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV? Đó là những câu hỏi mà thực tiễn kinh doanh đã và đang đặt ra cho chúng ta.

Trên thế giới, khái niệm mức độ sẵn sàng XK cũng được đề cập trong nhiều công trình, điển hình là nghiên cứu của Cavusgil và Nason (2009), Tan và cộng sự (2018). Các học giả này đã nỗ lực xây

dựng các bộ chỉ số đánh giá mức độ sẵn sàng XK của DN và quá trình chuẩn bị cho hoạt động XK. Tuy vậy, các nghiên cứu hầu như chỉ ứng dụng cho các DN đã từng có kinh nghiệm XK hoặc đã có thị trường nội địa vững chắc và muốn mở rộng ra thị trường quốc tế. Trong khi đó, việc đánh giá mức độ sẵn sàng XK của các DN mới thành lập và ít kinh nghiệm XK hầu như chưa được đề cập trong các nghiên cứu thực nghiệm. Do đó, việc đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV là vô cùng cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Khái niệm “Mức độ sẵn sàng XK” (*Readiness to Export*)

Thuật ngữ sự sẵn sàng XK của DNNVV không phải là khái niệm thu hút sự chú ý của nhiều học giả (Gerschewski và cộng sự, 2020). Khái niệm này thường gắn liền với hoạt động quốc tế hóa của DN. Sự sẵn sàng quốc tế hóa là sự chuẩn bị của một DN và thường bắt đầu bằng xu hướng bắt đầu hoạt động XK ở nước ngoài (Tan và cộng sự, 2010). Khái niệm sự sẵn sàng XK được xem như xuất phát điểm ghi nhận tiềm năng chuyển đổi của DN từ một công ty trong nước thành một công ty quốc tế (Rosnan và cộng sự, 2015). Trong khi đó, Liesch và Knight (1999) cho rằng sự sẵn sàng XK hàm ý tính sẵn có và khả năng tiếp cận của thông tin và kiến thức về thị trường nước ngoài đối với sự chuẩn bị của công ty cho hoạt động quốc tế hóa bao gồm XK. Những cách tiếp cận trên đều dựa trên mô hình Uppsala, theo đó, các DN thực hiện các nỗ lực không ngừng để tăng cường sự tham gia và chia sẻ trong thị trường quốc tế.

Khung tham chiếu đánh giá mức độ sẵn sàng XK của DN (*Company Readiness to Export – CORE*) được đề xuất bởi Cavusgil và Nason (2009) và được áp dụng rộng rãi cho các DN trong hoạt động XK. Bảng việc phát triển bộ chỉ số gồm 70 hạng mục, mô hình CORE được coi như một công cụ để hỗ trợ cho DN trong quá trình ra quyết định XK. Bộ chỉ số này có tính ứng dụng cao, tuy nhiên, hạn chế của mô hình là bỏ qua các khía cạnh về quan điểm của nhà quản lý đối với hoạt động XK, chủ yếu tập trung vào các yếu tố hiện hữu và tiềm năng của DN liên quan tới hoạt động quốc tế hóa. Ngược lại, các mô hình đánh giá sự sẵn sàng quốc tế hóa của Tan và cộng sự (2010; 2018) lại thiên về lý thuyết, ít tập trung vào thực tiễn và các gợi ý cho DN, bỏ qua việc kiểm định thực nghiệm các tiền tố tác động tới hiệu quả hoạt động XK. Do đó, nghiên cứu này sẽ tiến hành đánh giá mức độ sẵn sàng XK của DN thông qua việc kiểm định vai trò của các tiền tố tác động tới hoạt động XK.

Mức độ sẵn sàng XK có thể biểu hiện ở nhiều hình thức khác nhau. Đầu tiên là sự sẵn sàng XK thể hiện ở ý định XK hoặc triển khai tiến hành XK – nhấn mạnh khả năng đáp ứng nhu cầu của thị trường nước ngoài. Đây là cách tiếp cận của Eldik và Viviers (2005), theo đó mức độ sẵn sàng XK là một thuật ngữ được sử dụng để biểu thị năng lực, đặc tính và ý định thâm nhập thị trường quốc tế của một DN. Trong khi đó, theo tổ chức xúc tiến thương mại Hoa Kỳ, một DN sẵn sàng XK khi tối thiểu hội tụ động lực, kinh nghiệm, nguồn tài chính và năng lực để đáp ứng cho nhu cầu về sản phẩm ở thị trường nước ngoài (Holm-Olsen, 2009). Hình thức biểu hiện này chú trọng tới các điều kiện thực thi hoạt động XK của tổ chức, theo đó, sự sẵn sàng XK của DN giúp đánh giá khả năng mở rộng thị trường XK cho DN trong tương lai. Cách thứ ba để biểu thị mức độ sẵn sàng XK là xem xét cả quá trình thực thi hoạt động quốc tế hóa của DN từ giai đoạn tiền XK tới lúc thực thi hoạt động XK, và thậm chí sau khi XK thì DN vẫn tiếp tục học hỏi và cải tiến năng lực XK.

Nghiên cứu này lựa chọn tiếp cận khái niệm sự sẵn sàng XK của DN theo hướng đánh giá các điều kiện hiện hữu của DN trong việc đáp ứng khả năng mở rộng thị trường XK trong tương lai. Cách tiếp cận này ngoài việc đánh giá năng lực nội tại của DN cùng với các tiềm năng ngoại biên, còn tập trung phân tích tác động của quan điểm về XK của các nhà quản lý đối với tiềm năng XK của DN. Cách tiếp cận này được kỳ vọng là phù hợp với mô hình của các DN mang yếu tố toàn cầu ngay từ khi được thành lập (Born-global Company). Điều này giúp khắc phục một trong những hạn chế của mô hình Uppsala¹, đề cập đến quá trình quốc tế hóa của các DN theo trình tự đi từ thị trường nội địa ra nước ngoài và bỏ qua các DN lựa chọn xuất phát điểm là thị trường quốc tế ngay từ khi hình thành (Johanson & Vahlne, 1977). Trong thời kỳ toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa sản xuất như hiện nay, sự ra đời của các công ty Born-global đòi hỏi việc đánh giá mức độ XK thậm chí trước cả khi ra quyết định thành lập DN.

2.2. Các yếu tố tác động tới mức độ sẵn sàng XK của DN

Dựa trên nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2007) về động lực thúc đẩy hoạt động XK của DNNVV, đồng thời kết hợp với nghiên cứu của Cavusgil và Nason (2009) đánh giá về mức độ sẵn sàng XK của DN, có thể khái quát bốn nhóm yếu tố ảnh hưởng tới mức độ sẵn sàng XK của DN.

2.2.1. Các yếu tố kích thích XK nội bộ

Các yếu tố kích thích XK nội bộ chủ yếu phát sinh từ các lợi thế cạnh tranh hiện có của một công ty, các kế hoạch quản lý, sự cam kết và động lực liên quan đến việc mở rộng ra thị trường quốc tế (Leonidou và cộng sự, 2007).

Hộp 1.

Các yếu tố nội bộ

Nguồn nhân lực: Thái độ của nhà quản lý đối với hoạt động XK; kinh nghiệm quốc tế của nhà quản lý; kiến thức và kỹ năng quản lý.

Tài chính: Doanh số/lợi nhuận/mức độ tăng trưởng của thị trường nội địa; tiềm năng doanh thu/lợi nhuận/tăng trưởng từ thị trường nước ngoài.

Sản xuất: Lượng hàng tồn kho/dư thừa; khả năng sản xuất chưa sử dụng sẵn có; thành tựu của hiệu quả kinh tế theo quy mô; khả năng sản xuất sản phẩm theo mùa vụ.

Nghiên cứu và phát triển (R&D): Sở hữu các sáng chế/phát minh/kiến thức độc quyền; sản phẩm được kéo dài vòng đời trong nước;

Marketing: Lợi thế cạnh tranh về Marketing; khả năng thích nghi hoạt động tiếp thị với thị trường nước ngoài.

Nguồn: Leonidou và cộng sự (2007)

Thái độ ủng hộ nhiệt tình với XK của lãnh đạo DN cũng được ghi nhận là một yếu tố nội bộ quan trọng kích thích XK, điều này đã cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa phản ứng chủ động của nhà quản lý và mức độ sẵn sàng XK của các DN (Andersson, 2000). Trái ngược với phản ứng XK thụ động trước các áp lực hoặc cơ hội môi trường (Williams, 2008), phản ứng chủ động của nhà quản lý là phản ứng nhằm khai thác các năng lực nội bộ có tính cạnh tranh của công ty (Morgan, 1999) hoặc cách tiếp cận tích cực để tìm kiếm thị trường XK (Leonidou và cộng sự, 2007).

¹ Mô hình Uppsala được giới thiệu lần đầu tiên bởi Johanson và Vahlne (1977). Theo lý thuyết này, quốc tế hóa là một tiến trình gồm bốn giai đoạn, trong đó các doanh nghiệp không ngừng nỗ lực để tăng cường sự tham gia hoạt động kinh doanh trong thị trường quốc tế và tăng cường nhận thức và cam kết của người tiêu dùng nước ngoài đối với sản phẩm của công ty.

Theo nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2007), tiềm năng tăng trưởng doanh số/lợi nhuận là động lực quan trọng nhất giúp DN đẩy mạnh XK. Đóng vai trò quan trọng tiếp theo là việc tạo ra những sản phẩm độc đáo, mang lại lợi thế độc quyền. Trong khi đó, các yếu tố như kinh nghiệm quốc tế của nhà quản lý hay kéo dài vòng đời của sản phẩm trên thị trường nội địa lại là những yếu tố ít quan trọng đối với hoạt động bắt đầu hoặc đẩy mạnh XK của DN. Sự chuẩn bị và lập kế hoạch chiến lược cũng như tiềm năng của nhà quản lý là tiền đề mang lại mức độ sẵn sàng XK cao cho DN. Leonidou (1995) cũng đã kết luận rằng cách tiếp cận chủ động và có kế hoạch để XK là yếu tố phân biệt được những nhà XK thành công với những nhà XK không thành công. Mặt khác, các hoạt động quốc tế hóa, trong đó có XK, thường phức tạp và tạo ra nhiều trở ngại trong quản lý, điều hành, đồng thời có thể tạo ra chi phí cao hơn (Hitt và cộng sự, 1994) và yêu cầu nhiều nguồn lực hơn (Brouthers và cộng sự, 2009). Ngoài ra, nghiên cứu của Lages và cộng sự (2008) thậm chí còn không tìm thấy tác động từ kinh nghiệm của nhà quản lý tới kết quả XK. Ngược lại, nghiên cứu của Sousa và Bradley (2008) lại phát hiện ra rằng sự hiện diện của các nhà quản lý có kinh nghiệm quốc tế có tác động tích cực tới kết quả XK. Sự thiếu nhất quán về vai trò của các yếu tố kích thích XK nội bộ này cho thấy việc đánh giá tác động của các yếu tố kích thích nội bộ thực sự cần thiết đối với hoạt động XK các DNNVV vì các yếu tố này thường mang tính chủ động và được xem là động lực bên trong rất quan trọng trong việc quyết định có bắt đầu XK hay không. Do đó, giả thuyết H_1 được đề xuất như sau:

Giả thuyết H_1 : Các yếu tố kích thích XK nội bộ có tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV.

2.2.2. Các yếu tố kích thích XK bên ngoài

Các kích thích bên ngoài bao gồm nhiều yếu tố bắt nguồn từ môi trường XK, chẳng hạn như: Đơn đặt hàng tình cờ từ nước ngoài, sự thay đổi môi trường, thị trường trong nước bão hòa, cạnh tranh trong nước gay gắt, và sự khuyến khích của các Hiệp hội Thương mại và Chính phủ (Leonidou và cộng sự, 2007; Morgan, 1999).

Hộp 2.

Các yếu tố bên ngoài

Thị trường nội địa: Sự bão hòa của thị trường/mức độ thu hẹp; mức độ lệ thuộc vào thị trường nội địa; việc thu hẹp quyền lực của các công ty trong nước; tình hình kinh tế nội địa bất lợi.

Thị trường nước ngoài: Sở hữu thông tin độc quyền về thị trường nước ngoài; cơ hội ở thị trường nước ngoài; sự gần gũi về khoảng cách tâm linh; mức độ cạnh tranh của thị trường nước ngoài.

Chính phủ nước xuất xứ: Sự hỗ trợ, khuyến khích XK của chính phủ; hoạt động của bộ phận xúc tiến thương mại quốc gia; sự khuyến khích của các cơ quan chính phủ.

Chính phủ nước sở tại: Việc nới lỏng các luật lệ, quy định đối với hàng hóa, nhà đầu tư nước ngoài; chính sách miễn giảm thuế/phi thuế đối với hàng hóa nhập khẩu.

Người trung gian: Sự khuyến khích của các Hiệp hội/Ngân hàng/Tổ chức tài chính/Đại lý/Môi giới/Nhà phân phối.

Sự cạnh tranh: Mức độ cạnh tranh trên thị trường nội địa; khởi điểm XK của đối thủ trên thị trường nội địa; Sự gia nhập thị trường nội địa của một đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

Khách hàng: Đơn đặt hàng tình cờ từ nước ngoài; đơn hàng sau khi tham gia hội chợ triển lãm.

Yếu tố khác: Gắn cảng/sân bay quốc tế; nghĩa vụ yêu nước của DN nội địa.

Nguồn: Leonidou và cộng sự (2007), Morgan (1999)

Các yếu tố kích thích XK bên ngoài đóng vai trò quan trọng ở bất kỳ giai đoạn nào của quá trình phát triển XK, từ giai đoạn trước khi XK, giai đoạn đầu của quá trình XK cho đến giai đoạn XK là hoạt động chủ đạo (Morgan, 1999). Tuy vậy, vai trò của các yếu tố này cũng thay đổi theo ngành hàng và theo các giai đoạn triển khai hoạt động XK. Trong khi đó, Sousa và Novello (2014) phát hiện ra mối quan hệ nghịch đảo giữa yếu tố cường độ cạnh tranh với sự hỗ trợ dành cho các nhà phân phối ở nước ngoài, và kết luận yếu tố kích thích bên ngoài như mức độ cạnh tranh không thúc đẩy hoạt động XK. Trong trường hợp này, do áp lực cạnh tranh cao, nhà phân phối không đóng vai trò quan trọng, vì họ thường có thỏa thuận với nhiều đối tác nên sẽ không trung thành và cam kết với một DN duy nhất để đẩy mạnh XK. Ngược lại, Mudambi và Aggarwal (2003) lại tìm thấy bằng chứng về mối quan hệ đồng thuận giữa cường độ cạnh tranh của ngành hàng với việc thiết lập hệ thống phân phối, và từ đó tác động tích cực đến kết quả XK của DN. Như vậy, việc đánh giá về vai trò của các yếu tố kích thích XK từ bên ngoài là rất cần thiết, giúp hiểu rõ hơn về cơ chế tác động của các yếu tố này đến hoạt động XK của các công ty nhỏ và vừa. Trong nghiên cứu này, các yếu tố kích thích bên ngoài như: Sự cạnh tranh, nhà phân phối trung gian... được kỳ vọng sẽ tác động tích cực tới sự sẵn sàng của DN bởi vì trong bối cảnh thị trường cạnh tranh gay gắt, việc hợp tác với các đối tác trung gian XK và tận dụng các chính sách của chính phủ là tiền đề để tiến hành XK. Vì thế, giả thuyết H₂ được đề xuất như sau:

Giả thuyết H₂: *Các yếu tố kích thích XK bên ngoài có tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV.*

2.2.3. Hoạt động quốc tế hóa hướng nội

XK được coi là hình thức quốc tế hóa hướng ngoại đầu tiên của DN khi tham gia vào thị trường thế giới. Tuy nhiên, theo Welch và Luostarinen (1993), có mối liên hệ quan trọng giữa quốc tế hóa hướng nội và quốc tế hóa hướng ngoại, theo đó, hiệu quả của hoạt động quốc tế hóa hướng ngoại bao gồm cả XK phụ thuộc vào kinh nghiệm trước đó có được thông qua các hoạt động hướng nội. Ví dụ, các công ty rượu của Úc bắt đầu hoạt động quốc tế hóa đầu tiên thông qua quá trình trở thành người nhượng quyền tại thị trường nội địa của họ, sau đó trở thành nhà nhượng quyền ở nước ngoài.

Việc sử dụng mạng lưới kết hợp hoạt động xuất nhập khẩu có thể cho phép một DNNVV khắc phục những khiếm khuyết trong nguồn lực của mình và có được các bổ sung cần thiết cho quá trình quốc tế hóa được hoàn thiện hơn. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các DNNVV ở các nền kinh tế nhỏ, vốn thường thiếu các nguồn lực, kỹ năng và khả năng tiếp cận thị trường (Scott-Kennel & Enderwick, 2004).

Karlsen và cộng sự (2003) đã xác định được một số lợi ích liên quan đến các hoạt động quốc tế hóa hướng nội, bao gồm việc phát triển các mối quan hệ với các đối tác nước ngoài cũng như sự hiểu biết về thị trường, giúp chuẩn bị tốt hơn cho quá trình XK. Ngoài ra, hoạt động nhập khẩu còn cho phép thu thập kiến thức kinh nghiệm và giảm sự khác biệt văn hóa giữa các thị trường và quốc gia khác nhau. Từ những phân tích trên, giả thuyết H₃ được đề xuất tiếp theo:

Giả thuyết H₃: *Hoạt động quốc tế hóa hướng nội có tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV.*

2.2.4. Hoạt động chuẩn bị trước khi XK

Các hoạt động chuẩn bị trước khi XK cho phép một công ty từng bước làm quen với hoạt động XK. Cavusgil và Nason (2009) nhận thấy rằng hoạt động chuẩn bị từ sớm là rất quan trọng trước khi

bắt đầu XK. Việc chuẩn bị có liên quan đến khả năng sẵn sàng XK cao (Bijmolt & Zwart, 1994), trong khi việc thiếu chuẩn bị được phát hiện làm giảm rõ ràng mức độ sẵn sàng XK của DN.

Hộp 3.

Hoạt động chuẩn bị trước khi XK

Kế hoạch XK: Thời gian lập kế hoạch, thu thập thông tin trước khi XK.

Chính thức hóa các hoạt động XK: Thành lập bộ phận chuyên trách XK tại DN.

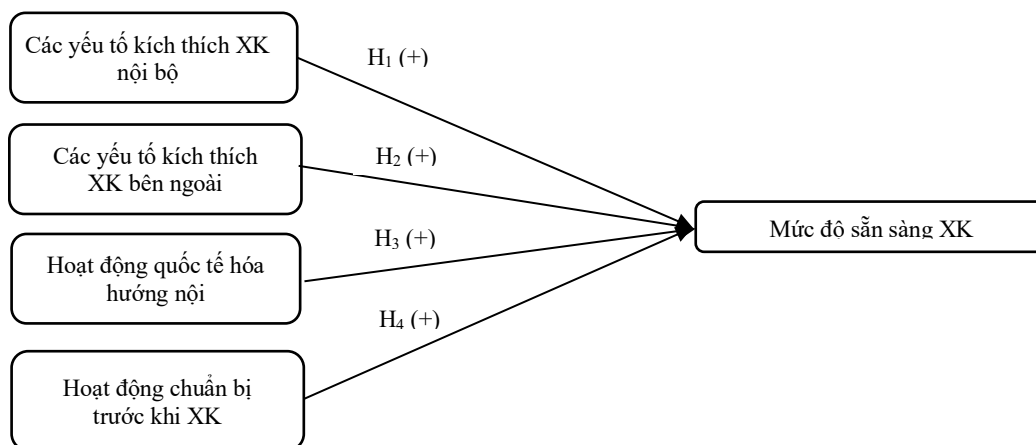
Mở rộng nội địa trước khi XK.

Nguồn: Gerschewski và cộng sự (2020)

Cavusgil và Nason (2009) nhận thấy rằng lập kế hoạch trước là rất quan trọng trước khi XK thực tế. Nghiên cứu về các yếu tố kích thích bên ngoài cho thấy cơ hội XK thường được xác định bằng cách phản ứng để thực hiện các đơn hàng tình cờ từ thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, Leonidou và Theodosiou (2004) lập luận rằng cách tiếp cận như vậy khiến công ty “không được chuẩn bị và trang bị đầy đủ” để XK. Thêm vào đó, việc chính thức hóa hoạt động XK liên quan đến sự chuẩn bị cơ cấu tổ chức của DN để XK. Bằng cách dành nguồn lực để thành lập bộ phận XK, DN đã thể hiện sự cam kết cao đối với hoạt động XK. Nghiên cứu về các công ty XK tại Anh của Beleska-Spasova và cộng sự (2012) tìm thấy bằng chứng cho thấy chuyên môn về XK, nhân lực XK có tay nghề cao có liên quan tích cực đến hoạt động XK. Ali (2004) cũng tìm ra bằng chứng về mức độ sẵn sàng XK vượt trội của các công ty có bộ phận XK. Đối với hoạt động mở rộng thị trường nội địa trước khi XK, Porter (1990) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của thị trường nội địa trong mô hình kim cương, điều này cho thấy một nền tảng nội địa vững chắc thể hiện lợi thế cạnh tranh của một công ty, tạo ra tiền đề quan trọng cho quá trình quốc tế hóa. Như vậy, toàn bộ ba khía cạnh của hoạt động chuẩn bị trước khi XK đều được kỳ vọng tác động tích cực tới mức độ sẵn sàng XK của DN. Vì thế, giả thuyết tiếp theo được đề xuất:

Giả thuyết H₄: Hoạt động chuẩn bị trước khi XK có tác động tích cực đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNV.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Thang đo cho khái niệm “Các yếu tố kích thích XK nội bộ” gồm 4 chỉ báo, thang đo khái niệm “Hoạt động chuẩn bị trước khi XK” gồm 6 chỉ báo và thang đo cho khái niệm “Mức độ sẵn sàng XK” gồm 8 chỉ báo được trích từ nghiên cứu của Gerschewski và cộng sự (2020). Theo đó, các chỉ báo được phát triển dựa trên bộ chỉ số đánh giá mức độ sẵn sàng XK của DN (CORE – Company Readiness to Export) do Cavusgil và Nason (2009) đề xuất.

Để xây dựng thang đo “Các yếu tố kích thích XK bên ngoài”, nhóm tác giả dựa trên thang đo gồm 8 chỉ báo trong nghiên cứu của Leonidou và cộng sự (2007). Các thang đo tham khảo trong nghiên cứu trước có độ tin cậy Cronbach’s Alpha bằng 0,78 nên được sử dụng trong nghiên cứu này (Gerschewski và cộng sự, 2020). Thang đo “Hoạt động quốc tế hóa hướng nội” dựa trên nghiên cứu của Scott-Kennel và Enderwick (2004) bao gồm 3 biến quan sát.

Do phạm vi của nghiên cứu là DNNVV và nội dung các thang đo đòi hỏi sự am hiểu sâu sắc về nội bộ DN, vì thế, đối tượng đáp viên được nhắm đến là các lãnh đạo và quản lý cấp trung trở lên. Chính vì vậy, phần đầu của bảng hỏi bao gồm 5 câu hỏi gạn lọc (về số lượng lao động, số vốn, doanh thu bình quân hằng năm, việc thực hiện hoạt động XK trước đây và ý định thực hiện XK trong tương lai) nhằm đảm bảo bảng hỏi tiếp cận đúng đối tượng khảo sát mục tiêu. *Phần thứ hai* của bảng hỏi tìm hiểu về đặc điểm hoạt động của DN. *Phần thứ ba* của bảng hỏi gồm 29 câu hỏi ở dạng phát biểu các nhận định liên quan tới các biến nghiên cứu trong mô hình. Nhóm tác giả đã sử dụng thang đo Likert 5 điểm để thể hiện mức độ đồng ý của đáp viên. Cuối cùng là các câu hỏi liên quan tới thông tin cá nhân của đáp viên tham gia khảo sát.

Với số lượng DNNVV tại TP.HCM năm 2019 khoảng 381.810 (Tổng cục Thống kê, 2021), rất khó để có thể phỏng vấn và thu thập khảo sát đối với tất cả DN. Do đó, nghiên cứu này tiến hành chọn mẫu theo phương pháp phi xác suất. Được sự cho phép của Ban lãnh đạo công ty TNHH Vận chuyển Tiến Thịnh Việt Nam (TTF) và công ty 4Sea Marine Service, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận với bộ dữ liệu khách hàng của hai công ty bao gồm nhiều DN trong lĩnh vực sản xuất, gia công, trading hay nhà máy tại các khu công nghiệp..., 2.700 email cá nhân của các quản lý, lãnh đạo DN đã được ghi nhận. Sau khi gửi thư ngỏ mời tham gia khảo sát qua email, có 80 DN đồng ý thực hiện phỏng vấn trực tiếp và trả lời khảo sát trên giấy. Sau khi thiết lập thời gian và lịch hẹn, nhóm nghiên cứu chỉ thu được 68 bảng hỏi giấy trong khoảng thời gian từ ngày 17/10/2021–22/10/2021. Bên cạnh đó, có 264 bản trả lời được gửi về qua email trong khoảng thời gian từ ngày 17/10/2021 đến ngày 28/10/2021, đạt tỷ lệ phản hồi là 9,78%. Tổng cộng thu được 332 bảng khảo sát. Sau quá trình sàng lọc, có 200 bản khảo sát được giữ lại để thực hiện nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Theo phân tích thống kê mô tả (Bảng 1), các DN tham gia khảo sát phù hợp với đặc điểm DNNVV theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP năm 2018 của Chính phủ (2018). Trong đó, xấp xỉ 83% DN tham gia khảo sát có quy mô siêu nhỏ, 9% DN có quy mô nhỏ và 8% DN có quy mô vừa. So sánh với số liệu báo cáo về DNNVV trong Sách Trắng DN Việt Nam năm 2021 thì cơ cấu tỷ trọng của DN siêu

nhỏ, nhỏ và vừa tại TP.HCM có số liệu lần lượt là 74%, 22% và 6%. Như vậy, có thể thấy tính đại diện tương đối của mẫu khảo sát so với mẫu tổng thể.

Sau khi kiểm tra hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá, có 1 biến quan sát không đạt yêu cầu là biến REA8 (Việc có đủ thời gian quản lý để giải quyết việc xuất khẩu) do hệ số tương quan biến-tổng $< 0,3$ (0,293). Hàng mục này đã bị loại, sau đó, 28 chỉ báo còn lại được đưa vào phân tích nhân tố khám phá lần 2 (EFA). Theo kết quả phân tích EFA, chỉ số KMO = 0,85 $> 0,5$ và có 5 nhân tố được trích tại Eigenvalues là 1,672 và tổng phương sai trích được là 64,911%.

Toàn bộ các biến sau đó được đưa vào để phân tích hồi quy và kiểm định các giả thuyết đề xuất. Kết quả hồi quy OLS (Bảng 2) cho thấy hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,789, điều này nghĩa là các biến độc lập đã giải thích được 78,9% sự biến thiên của biến phụ thuộc là Mức độ sẵn sàng XK.

Kết quả kiểm định cho giá trị thống kê $F = 187,127$ với giá trị $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$ nên giả thuyết H_0 bị bác bỏ. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính bội xây dựng được phù hợp với tập dữ liệu, mô hình đề xuất phù hợp với dữ liệu thu thập.

Bảng 1.

Thông kê mô tả mẫu khảo sát

Chỉ tiêu		Tần số	Tỷ lệ
Số lượng lao động tham gia BHXH bình quân	Không quá 10 người	169	84,5
	11–50 người	16	8,00
	51–100 người	15	7,50
Nguồn vốn của DN	Không quá 3 tỷ	166	83,00
	> 3 đến không quá 50 tỷ	18	9,00
	> 50 đến không quá 100 tỷ	16	8,00
Doanh thu bình quân hằng năm của DN	Không quá 10 tỷ	167	83,50
	> 10 đến không quá 100 tỷ	19	9,50
	> 100 đến không quá 300 tỷ	14	7,00
Vị trí đáp viên đang trong DN	Giám đốc/Tổng giám đốc	50	25,00
	Trưởng phòng/Phó phòng	108	54,00
	Vị trí khác (Giám sát, Trưởng nhóm...)	42	21,00
Độ tuổi DN	<5 năm	28	14,00
	6–10 năm	72	36,00
	>10–20 năm	60	30,00
	>20 năm	40	20,00
Kinh nghiệm XK	Chưa XK, nhưng có ý định XK	6	3,00
	<1 năm	10	5,00
	>1–5 năm	23	11,50

Chỉ tiêu		Tần số	Tỷ lệ
	>5–10 năm	65	32,50
	>10–15 năm	57	28,50
	>15 năm	39	19,50
Sản phẩm XK	Máy vi tính, sản phẩm điện tử và linh kiện	70	35,00
	Hàng dệt may	60	30,00
	Giày dép	20	10,00
	Máy móc thiết bị, dụng cụ, phụ tùng	20	10,00
	Nông/thủy/hải sản	20	10,00
	Sản phẩm khác	10	5,00
Tổng		200	100%

Bảng 2.

Kết quả hồi quy OLS

Biến độc lập	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Thống kê t	Mức ý nghĩa Sig.	Độ phóng đại phương sai (VIF)
	β	Sai số chuẩn	Beta			
(Hằng số)	−0,321	0,155		−2,071	0,040	
Các yếu tố kích thích XK nội bộ (INT)	0,430	0,026	0,552	16,626	0,000	1,038
Các yếu tố kích thích XK bên ngoài (EXT)	0,334	0,025	0,455	13,371	0,000	1,091
Hoạt động quốc tế hóa hướng nội (IMP)	0,226	0,025	0,317	8,949	0,000	1,181
Hoạt động chuẩn bị trước khi XK (PRE)	0,256	0,025	0,358	10,205	0,000	1,160
R ² = 0,793				Thống kê Durbin-Watson = 2,024		
R ² hiệu chỉnh = 0,789						
Thống kê F = 187,127				Sig. = 0,000		

Bảng 2 cho thấy mối quan hệ của 4 biến độc lập với biến phụ thuộc “Mức độ sẵn sàng XK” đều có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 5%. Hệ số β của 4 biến trong mô hình đều dương cho thấy các biến độc lập có tác động cùng chiều đến “Mức độ sẵn sàng XK”. Điều này đều phù hợp với giả thuyết nghiên cứu đã đề ra.

- So sánh mức độ sẵn sàng XK của các nhóm DN theo đặc điểm DN

Nghiên cứu tiến hành kiểm định sự khác biệt phương sai bằng ANOVA để so sánh mức độ sẵn sàng XK của các DN theo theo đặc điểm hoạt động. Kết quả kiểm định Robust Tests có ý nghĩa ở mức 1% cho thấy có sự khác biệt đáng kể về mức độ sẵn sàng XK giữa các DN có thời gian hoạt động lâu năm với DN non trẻ. Đây là một phát hiện mới so với những nghiên cứu của Gerschewski và cộng sự (2020), theo đó không có mối liên hệ giữa các nhóm DN có độ tuổi khác nhau đối với năng lực XK của các DNNVV. Kết quả này có thể được giải thích bằng việc DNVV có độ tuổi càng lớn thì có thể có kinh nghiệm, nhân lực, nguồn vốn vững vàng cũng như đã quen thuộc nhiều với thị trường nội địa, dẫn đến có xu hướng mở rộng, từ đó khả năng XK sẽ cao hơn.

Bên cạnh đó, có sự khác biệt về mức độ sẵn sàng XK của DN có kinh nghiệm XK lâu năm với DN mới tham gia vào hoạt động XK. Đây là một phát hiện mới so với nghiên cứu của Gerschewski và cộng sự (2020), theo đó không có mối liên hệ giữa các nhóm DN có kinh nghiệm XK khác nhau đối với mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV. Kết quả này có thể được giải thích bằng việc DNNVV nào có kinh nghiệm XK càng cao thì sẽ có nhiều hiểu biết hơn về thị trường, nguồn nhân lực, kỹ năng nghiệp vụ, đặc biệt là nguồn khách hàng trung thành..., từ đó dễ dàng XK ra thị trường nước ngoài hơn hẳn những DN chưa từng có hoạt động XK.

Ngược lại, khi so sánh mức độ sẵn sàng XK theo số lượng lao động tham gia BHXH, số vốn, doanh thu bình quân hằng năm của DN, kết quả cho thấy có sự đồng nhất giữa các nhóm DN.

5. Kết quả nghiên cứu

Theo kết quả nghiên cứu, “Các yếu tố kích thích XK nội bộ” có tác động mạnh nhất đến “Mức độ sẵn sàng XK” với giá trị hệ số hồi quy lớn nhất ($\beta = 0,43$). Kết quả này tiếp tục củng cố kết luận về tầm quan trọng của các đặc điểm cá nhân và thái độ chủ động của lãnh đạo DN đối với mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV (Williams, 2008; Sousa & Bradley, 2008). Kết quả này cũng phù hợp với phát hiện của Swierczek và Thai (2003) khi cho rằng tại các DNNVV ở Việt Nam, nhà quản lý thường rất năng động, nhạy bén và linh hoạt trong việc ra quyết định kinh doanh mang lại lợi nhuận ngay cho DN, bao gồm hoạt động XK.

Tương tự, “Yếu tố kích thích xuất XK bên ngoài” có tác động tích cực đến “Mức độ sẵn sàng XK” của một số DNNVV với hệ số $\beta = 0,334$. Kết quả này một lần nữa khẳng định rằng thị trường quốc tế sẽ mang lại cơ hội đẩy mạnh XK cho các công ty nhỏ và vừa nếu biết khai thác tốt thông tin từ thị trường nước ngoài (Leonidou & Theodosiou, 2004), chính sách của Chính phủ bao gồm: Hỗ trợ sản xuất nội địa, kiểm soát tỷ giá, hoàn thuế... (Cavusgil & Yeoh, 1994), vị trí địa lý (Bradley, 2004), và các yếu tố của thị trường nội địa (Morgan, 1999). Sự ra đời của Internet đã giúp các DN dễ dàng tìm thấy cơ hội XK ra nước ngoài, đặc biệt là sử dụng các kênh XK trực tuyến.

Bên cạnh đó, yếu tố “Hoạt động quốc tế hóa hướng nội” cũng có tác động dương tới “Mức độ sẵn sàng XK” của các DNNVV với hệ số $\beta = 0,226$ ở mức ý nghĩa thống kê 1%. Kết quả này tương đồng với những phát hiện trong các nghiên cứu trước (Karlsen và cộng sự, 2003; Welch & Luostarinen, 1993) khi cho rằng hoạt động quốc tế hóa hướng nội là bước đầu tiên và vô cùng quan trọng đối với mức độ sẵn sàng XK của DN. Điều này cho thấy rằng, các DNNVV trong mẫu khảo sát coi việc nhập khẩu như một hoạt động tiên quyết trước khi bắt đầu XK. Tuy nhiên, phát hiện này mâu thuẫn đối với nghiên cứu của Gerschewski và cộng sự (2020) khi nhóm tác giả này không tìm thấy bất cứ bằng

chúng nào cho thấy kinh nghiệm về nhập khẩu và quốc tế hóa hướng nội có liên quan đáng kể đến mức độ sẵn sàng XK của các DNNVV.

Cuối cùng, yếu tố “Hoạt động chuẩn bị trước khi XK” có tác động tích cực đến “Mức độ sẵn sàng XK” của DNNVV với hệ số hồi quy $\beta = 0,256$. Đây là một phát hiện mới so với nghiên cứu của Gerschewski và cộng sự (2020), theo đó chất lượng của việc chuẩn bị quan trọng hơn thời gian lên kế hoạch cũng như việc mở rộng thị trường nội địa trước khi XK là không cần thiết. Tuy nhiên, kết quả này lại nhất quán với các kết quả nghiên cứu trước khi chỉ ra rằng có sự tương quan đáng kể giữa chất lượng hoạt động chuẩn bị của DN và tiềm năng XK. Diễn hình là nghiên cứu Ali (2004) đã khẳng định các công ty có bộ phận XK chuyên trách thì mức độ sẵn sàng XK cao hơn so với các DN không có bộ phận XK.

6. Khuyến nghị cho DN và các nhà hoạch định chính sách

Từ kết quả nghiên cứu có thể thấy tầm nhìn của các nhà lãnh đạo DN là rất quan trọng đối với sự sẵn sàng XK. Chính thái độ ủng hộ của lãnh đạo DN đối với việc XK và việc nhận ra được cơ hội ở thị trường nước ngoài hay ý định đẩy mạnh XK của lãnh đạo là yếu tố then chốt quyết định khả năng XK của DN. Lãnh đạo DN hơn ai hết phải có thái độ ủng hộ nhiệt tình đối với việc XK, từ đó có thể truyền được tinh thần và thái độ cho toàn thể nhân viên. Ngoài ra, bản thân mỗi nhà lãnh đạo DN cũng cần chú ý theo dõi tình hình thị trường trong và ngoài nước, để từ đó có thể phát hiện ra cơ hội ở thị trường nước ngoài vào đúng thời điểm.

Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra vai trò quan trọng của hoạt động chuẩn bị trước khi XK đối với tiềm năng XK, bao gồm thời gian lập kế hoạch, việc chính thức hóa hoạt động XK, mở rộng thị trường trong nước, hoạt động thu thập và truyền đạt thông tin đến các bộ phận trước khi bắt đầu XK. Trong thực tiễn, hầu hết các nhà quản lý DNNVV luôn luôn bận bịu với công việc thường ngày, không dành thời gian đúng mức để có thể lên được một kế hoạch tốt. Việc lập một bản kế hoạch chi tiết với tầm nhìn xa sẽ giúp DN giảm thiểu rủi ro khi tham gia vào hoạt động kinh doanh quốc tế đồng thời khai thác nguồn lực tối ưu nhất. Do đó, DN cần phải đặt ra những mục tiêu kế hoạch trong từng thời kỳ nhất định và thống nhất với mục tiêu chiến lược. Mục tiêu cần phải rõ ràng, cụ thể đối với toàn công ty và đối với từng bộ phận.

Bên cạnh đó, DN cũng nên tiến hành hoạt động nhập khẩu trước khi XK để tích lũy kinh nghiệm khi tham gia vào thị trường quốc tế. Điều này đặc biệt quan trọng đối với những ngành sản xuất mà nguyên vật liệu phụ thuộc vào nguồn cung từ thị trường nước ngoài. Ngoài ra, DN cần chú trọng công tác tổ chức điều hành hoạt động xuất nhập khẩu. DN có thể thành lập phòng xuất nhập khẩu riêng hoặc tích hợp vào phòng ban khác tùy theo quy mô và đặc điểm.

Về phía các nhà hoạch định chính sách, cần rà soát các quy định của Nhà nước về quản lý và hỗ trợ xuất nhập khẩu liên quan đến yếu tố kích thích XK bên ngoài và hoạt động quốc tế hóa hướng nội của DN. Trong đó, vai trò của Chính phủ rất quan trọng do liên quan trực tiếp đến nhiều chính sách ưu đãi về thuế, lãi suất, tỷ giá hối đoái...

7. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Đề tài đánh giá mức độ sẵn sàng XK dựa trên cảm nhận chủ quan của đại diện DN và sử dụng phương pháp định lượng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp với việc sử dụng các dữ liệu thứ cấp về tình hình của DN để đánh giá các yếu tố này. Ngoài ra, phương pháp định tính cũng nên được sử dụng để khám phá cảm nhận của DN về sự sẵn sàng XK. Nghiên cứu này cũng mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá mức độ sẵn sàng XK trong tương lai mà chưa đo lường quyết định thực hiện XK của DN – là biến nghiên cứu giúp dự báo tốt hơn về tiềm năng XK của DN trong tương lai.

Chú thích

Bài viết thuộc Đề tài Nghiên cứu khoa học cấp cơ sở của Trường Đại học Ngoại thương. Mã số đề tài: NTCS2021-24.

Tài liệu tham khảo

- Ali, M. Y. (2004). Impact of firm and management related factors on firm export performance. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2), 5–20.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63–92.
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4), 635–647.
- Bijmolt, T. H. A., & Zwart, P. S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 69–83.
- Bradley, F. (2004). *International Marketing Strategy* (5th ed.). Canada: Pearson Education.
- Brouthers, L. E., Nakos, G., Hadjimarcou, J., & Brouthers, K. D. (2009). Key factors for successful export performance for small firms. *Journal of International Marketing*, 17(3), 21–38.
- Cavusgil, S., & Nason, R. W. (2009). Assessment of company readiness to export. In S. Zou, D. Kim, S. Cavusgil (Ed.), *Export Marketing Strategy: Tactics and Skills That Work* (Chapter 2). New York: Business Expert Press.
- Cavusgil, S. T., & Yeoh, P.-L. (1994). Public sector promotion of U.S. export activity: A review and directions for the future. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 76–84.
- Chính phủ. (2018). *Nghị định số 39/2018/NĐ-CP năm 2018 của Chính phủ: Quy định chi tiết một số điều của Luật hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 11/3/2018. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=193166>
- Eldik, S. V., & Viviers, W. (2005). The measurement of export readiness of companies in South Africa. *Southern African Business Review*, 9(2), 1–11.
- Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: A review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194–215.

- Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253–1276.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297–326.
- Holm-Olsen, F. (2009). *Best practices in determining export readiness*. African Global Competitiveness Initiative - U.S. Agency for International Development. Retrieved from https://static1.squarespace.com/static/506f165ae4b072c9aeb650ec/t/51714f5ae4b0455d72977658/1366380378081/Determining_Export_Readiness_Best_Practices_AGCI.pdf
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Karlsen, T., Silseth, P. R., Benito, G. R., & Welch, L. S. (2003). Knowledge, internationalization of the firm, and inward–outward connections. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 385–396.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325.
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: Review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29–43.
- Leonidou, L. C., & Theodosiou, M. (2004). The export marketing information system: An integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, 39(1), 12–36.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735–770.
- Liesch, P. W., & Knight, G. A. (1999). Information internalization and hurdle rates in small and medium enterprise internationalization. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 383–394.
- Morgan, R. E. (1999). Environmental determinants of export decision making: Conceptual issues regarding the domestic market. *European Business Review*, 99(5), 323–331.
- Mudambi, S. M., & Aggarwal R. (2003). Industrial distributors: Can they survive in the new economy?. *Industrial Marketing Management*, 32(4), 317–325.
- OECD. (2021). *SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam*. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e454d82d-en/index.html?itemId=/content/component/e454d82d-en>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London, Basingstoke: Macmillan.
- Rosnan, H., Saihani, S. B., Yusof, N. M., & Daud, N. M. (2015). An export readiness model. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1960–1963.
- Swierczek, F. W., & Thai, T. H. (2003). Motivation, entrepreneurship and the performance of SMEs in Vietnam. *Journal of Enterprising Culture*, 11(1), 47–68.

- Scott-Kennel, J., & Enderwick, P. (2004). Inter-firm alliance and network relationships and the eclectic paradigm of international production: An exploratory analysis of quasi-internalisation at the subsidiary level. *International Business Review*, 13(4), 425–445.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307–320.
- Sousa, C. M. P., & Novello, S. (2014). The influence of distributor support and price adaptation on the export performance of small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 359–385.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2010). *Measuring export readiness using a multiple-item index*. In 2010 European International Business Academy (EIBA) Conference, 9–11 December, 2010, Porto, Portugal. Retrieved from <https://eprints.qut.edu.au/39429/3/39429.pdf>
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. (2018). Rigidity in SME export commencement decisions. *International Business Review*, 27(1), 46–55.
- Tổng cục Thống kê. (2021). *Sách Trắng Doanh Nghiệp Việt Nam 2021*. Hà Nội: NXB Thống Kê.
- Williams, D. A. (2008). Export stimulation from micro- and small locally owned firms from emerging environments: New evidence. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(3), 101–122.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1993). Inward-outward connections in internationalization. *Journal of International Marketing*, 1(1), 44–56.