



## THE RELATIONSHIP AMONG FIRM INTERNAL FACTORS AND EXPORT PERFORMANCE IN VIETNAMESE SMES EXPORTING AGRICULTURAL PRODUCTS TO ASEAN+3

Mai Xuan Dao<sup>1\*</sup>, Nguyen Thi Cam Loan<sup>1</sup>, Tran Thi Lan Nhung<sup>1</sup>

<sup>1</sup>University of Finance – Marketing

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi4.393</p> <p><i>Received:</i> April 24, 2023</p> <p><i>Accepted:</i> July 17, 2023</p> <p><i>Published:</i> August 25, 2023</p> <p><b>Keywords:</b> ASEAN+3; export performance; firm characteristics; internal export barriers; internal export stimuli.</p>	<p>This study is carried out based on Adu-Gyamf and Korneliusson (2013) 's research model. Survey data was collected from 250 SMEs exporting agricultural products to ASEAN+3. Smart-PLS is used for data processing. Research results show the existence of a relationship between resource commitment and perceived internal export barriers; perceived internal export stimuli and export performance. Therefore, it proves the importance of some firm internal factors in pushing firm exports to achieve export performance in selected export markets. From there, some implications are proposed based on the research results to help Vietnamese SMEs boost agricultural exports to ASEAN+3, contributing the decrease in trade deficit between Vietnam and market group of ASEAN+3.</p>

\*Corresponding author:

Email: [xuandao@ufm.edu.vn](mailto:xuandao@ufm.edu.vn)



## MỐI QUAN HỆ GIỮA MỘT SỐ YẾU TỐ BÊN TRONG DOANH NGHIỆP VÀ KẾT QUẢ XUẤT KHẨU NÔNG SẢN CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM VÀO ASEAN+3

Mai Xuân Đào<sup>1\*</sup>, Nguyễn Thị Cẩm Loan<sup>1</sup>, Trần Thị Lan Nhung<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Tài chính – Marketing

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<p>DOI: 10.52932/jfm.vi4.393</p> <p>Ngày nhận: 24/04/2023</p> <p>Ngày nhận lại: 17/07/2023</p> <p>Ngày đăng: 25/08/2023</p> <p><b>Từ khóa:</b> ASEAN+3; Đặc điểm doanh nghiệp; Động cơ xuất khẩu bên trong; Kết quả xuất khẩu; Rào cản xuất khẩu bên trong.</p>	<p>Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên kế thừa mô hình nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliusson (2013). Dữ liệu khảo sát từ 250 doanh nghiệp nhỏ và vừa xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3. Smart-PLS được sử dụng để xử lý dữ liệu. Kết quả nghiên cứu thể hiện sự tồn tại mối quan hệ giữa cam kết nguồn lực và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp; nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu. Kết quả này đã cho thấy tầm quan trọng của một số yếu tố bên trong doanh nghiệp, liên quan đến thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu nhằm đạt kết quả xuất khẩu vào thị trường lựa chọn. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất nhằm giúp doanh nghiệp đẩy mạnh xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3, góp phần giảm thâm hụt thương mại giữa Việt Nam với nhóm thị trường này.</p>

### 1. Giới thiệu

Từ năm 2012, Việt Nam đã chuyển từ thâm hụt sang thặng dư thương mại. Mặc dù vậy, một số vấn đề sau cần được giải quyết. Một là, kim ngạch xuất khẩu hằng năm của khối doanh nghiệp FDI chiếm hơn một nửa. Cụ thể, trong

3 năm gần đây, 2020, 2021, 2022, tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của khối này lần lượt là 72%, 73,6% và 73,7% (Thống kê Hải quan, 2023). Hai là, một số thị trường như châu Á (Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, ASEAN), châu Phi và châu Đại Dương bị thâm hụt thương mại. Trong khi đó, ASEAN, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc (ASEAN+3) là các quốc gia đã ký FTA với Việt Nam nhưng cán cân thương mại lại thâm hụt nhiều nhất ở nhóm thị trường

\*Tác giả liên hệ:

Email: [xuandao@ufm.edu.vn](mailto:xuandao@ufm.edu.vn)

này. Cụ thể, trong 3 năm gần đây, 2020, 2021, 2022 thâm hụt với ASEAN+3 lần lượt là 72,5 tỷ USD, 102,9 tỷ USD và 110,61 tỷ USD (Tính toán của nhóm tác giả từ số liệu báo cáo XNK của Bộ Công Thương) và con số này có xu hướng tăng dần lên. *Ba là*, doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm đến 98% nhưng tỷ trọng xuất khẩu của nhóm doanh nghiệp này chỉ chiếm 25% trong tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước. Do nguồn lực hạn chế, doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp nhiều khó khăn trong hoạt động xuất khẩu. Vì vậy, làm sao giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa đẩy mạnh xuất khẩu, từ đó góp phần giảm thâm hụt thương mại với thị trường đang bị thâm hụt nhiều nhất là ASEAN+3?. Bên cạnh đó, nông sản là một trong những mặt hàng xuất khẩu truyền thống của nước ta và nhiều mặt hàng giữ thứ hạng cao trên thế giới như hạt tiêu, điều (hạng nhất), cà phê, gạo (hạng hai), chè (hạng năm)... Bàn về thị trường xuất khẩu hàng nông sản thì ASEAN+3 là những thị trường lớn của Việt Nam, trong đó, trước năm 2020, Trung Quốc là thị trường xuất khẩu lớn nhất, nhưng từ năm 2020, Hoa Kỳ đã vượt Trung Quốc trở thành thị trường xuất khẩu nông sản lớn nhất nước ta và tiếp tục giữ vị trí này trong năm 2021 và 2022. ASEAN, Nhật Bản và Hàn Quốc giữ vị trí thứ 4, 5, 6 (sau EU giữ vị trí thứ 3). Như vậy, cải thiện cán cân thâm hụt với ASEAN+3 có thể giải quyết được nếu doanh nghiệp nhỏ và vừa đẩy mạnh xuất khẩu hàng nông sản vào nhóm thị trường này. Vì thế, cần hiểu từ đặc điểm doanh nghiệp, có những thuận lợi và khó khăn nào bên trong doanh nghiệp mà doanh nghiệp nhận thức thành động cơ khuyến khích và rào cản hạn chế doanh nghiệp xuất khẩu để từ đó có những giải pháp giúp doanh nghiệp vượt khó khăn, thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu.

Những nghiên cứu về nhận thức động cơ và rào cản xuất khẩu ảnh hưởng đến kết quả xuất khẩu đã được nhiều tác giả nước ngoài nghiên cứu (Haghighi và cộng sự, 2008; Gilaninia và cộng sự, 2013; Anil và cộng sự, 2016). So với các rào cản bên ngoài doanh nghiệp, nhiều nghiên cứu đã cho thấy, các rào cản bên trong doanh nghiệp tác động mạnh hơn đến kết quả

xuất khẩu (Phan, 2013). Tuy nhiên còn ít các nghiên cứu chỉ tập trung nghiên cứu về yếu tố bên trong doanh nghiệp liên quan mối quan hệ giữa đặc điểm doanh nghiệp, nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp với kết quả xuất khẩu. Doanh nghiệp nhỏ và vừa với nguồn lực hạn chế thì những yếu tố bên trong của doanh nghiệp ảnh hưởng đến kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp như thế nào cũng cần được nghiên cứu để đề xuất những giải pháp phù hợp cho doanh nghiệp. Adu-Gyamf và Korneliussen (2013) đã cho thấy mối quan hệ giữa một số yếu tố bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu nhưng mô hình của hai tác giả này chưa đề cập yếu tố về nhận thức động cơ xuất khẩu, trong khi ở các nghiên cứu về nhận thức doanh nghiệp ảnh hưởng đến kết quả xuất khẩu, các tác giả thường nghiên cứu đồng thời tác động của nhận thức động cơ xuất khẩu và nhận thức rào cản xuất khẩu lên kết quả xuất khẩu. Về các nghiên cứu trong nước liên quan đề tài này thì các tác giả thường nghiên cứu tác động của một số yếu tố đến kết quả xuất khẩu (Bùi Thanh Tráng & Lê Tấn Bửu, 2015; Lê Tấn Bửu & Nguyễn Việt Bằng, 2015) hoặc mối quan hệ giữa rào cản xuất khẩu và kết quả xuất khẩu (Nguyễn Thị Phương Dung & Nguyễn Thị Ngọc Hoa, 2012; Trần Hữu Ái và cộng sự, 2015), mà chưa thấy nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong doanh nghiệp (liên quan đặc điểm, nhận thức động cơ xuất khẩu, rào cản xuất khẩu) và kết quả xuất khẩu.

Xuất phát từ tầm quan trọng thực tiễn cần đẩy mạnh xuất khẩu vào ASEAN+3 và còn thiếu các nghiên cứu trong và ngoài nước về mối quan hệ giữa đặc điểm doanh nghiệp, nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu, nghiên cứu này được thực hiện để từ đó đề xuất một số hàm ý nghiên cứu nhằm giúp doanh nghiệp đẩy mạnh xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3, đồng thời góp phần cải thiện cán cân thương mại với nhóm thị trường này.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Theo Safari và Saleh (2020), các nghiên cứu về yếu tố bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đến kết quả xuất khẩu đều có khuynh hướng tiếp cận theo lý thuyết quan điểm dựa vào nguồn lực (The Resource-Based View – RBV) của Barney (1991). Lý thuyết này cho rằng doanh nghiệp nên đánh giá nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước hoặc thay thế được hay không. Nguồn lực doanh nghiệp được chia thành nguồn lực vật chất, tổ chức, và nhân lực (Barney, 1991). Nguồn lực doanh nghiệp gồm tài sản vô hình, hữu hình và năng lực kiểm soát của doanh nghiệp mà cho phép doanh nghiệp tiến hành phát triển và thực hiện chiến lược để nâng cao kết quả hoạt động. RBV được dùng để phân tích hoạt động quốc tế của các doanh nghiệp nhỏ vì nó giúp đánh giá doanh nghiệp mở rộng ra thị trường nước ngoài thành công là từ những nguồn lực bên trong doanh nghiệp (Peng, 2001; Sari, 2011). Theo Anil và cộng sự (2016), nguồn lực doanh nghiệp là yếu tố đẩy mạnh kết quả xuất khẩu. Nhiều doanh nghiệp nhận thức được nguồn lực sở hữu sẽ tạo ra động cơ hay rào cản xuất khẩu. Nếu sở hữu nguồn lực độc đáo, doanh nghiệp sẽ nhận thức thành động cơ bên trong doanh nghiệp, khuyến khích doanh nghiệp xuất khẩu. Ngược lại, nếu không sở hữu nguồn lực độc đáo, doanh nghiệp sẽ nhận thức thành rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, cản trở đạt được kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. Vì vậy, lý thuyết RBV phù hợp để giải thích mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu.

### 2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

#### *Đặc điểm doanh nghiệp*

Trong các nghiên cứu về đặc điểm doanh nghiệp, quy mô và kinh nghiệm xuất khẩu của doanh nghiệp là hai đặc điểm thường được đề cập. Quy mô doanh nghiệp được đo lường chủ yếu qua số lượng lao động trong doanh nghiệp. Kinh nghiệm xuất khẩu được thể hiện qua tỷ trọng xuất khẩu trên tổng doanh thu (Bodur, 1986), giai đoạn xuất khẩu (Bilkey, 1978), số

năm xuất khẩu (Papadopoulos & Martin, 2010; Bashiri và cộng sự, 2019). Theo Radojevic và cộng sự (2014), tồn tại mối quan hệ giữa quy mô, kinh nghiệm và những yếu tố ngăn cản xuất khẩu của doanh nghiệp. Mức độ quốc tế hóa cũng là một trong những đặc điểm doanh nghiệp và thể hiện qua số thị trường xuất khẩu (Hitt và cộng sự, 1994; Adu-Gyamf & Korneliusson, 2013). Sinkovics (2018) thì cho rằng đặc điểm doanh nghiệp còn thể hiện qua cam kết nguồn lực cho xuất khẩu. Cam kết nguồn lực xuất khẩu là mức độ mà những nguồn lực quản lý và tổ chức được phân bổ cho hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp (Lages và cộng sự, 2008). Cam kết nguồn lực xuất khẩu cũng có khả năng làm giảm bớt nhận thức của các nhà quản lý về rào cản xuất khẩu và do đó rất quan trọng đối với sự thành công của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Sinkovics, 2018).

#### *Nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp*

Katsikeas và Morgan (1994) cho rằng, có mối quan hệ cùng chiều giữa thực tiễn xảy ra và những gì doanh nghiệp nhận thức được. Leonidou (1995a) đã định nghĩa động cơ xuất khẩu bên trong là những động cơ thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp. Theo đó thì động cơ xuất khẩu bên trong là những yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu liên quan đến nguồn nhân lực, sản xuất, marketing, tài chính, nghiên cứu và phát triển (Leonidou và cộng sự, 2007). Người ra quyết định của doanh nghiệp có kinh nghiệm, kiến thức, nhận thức về những thuận lợi, khó khăn từ môi trường doanh nghiệp hoạt động (Vida & Fairhurst, 1998). Do đó, nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp được xem là nhận thức của người ra quyết định của doanh nghiệp về những yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp mà thúc đẩy doanh nghiệp bắt đầu, duy trì hoặc phát triển hoạt động xuất khẩu.

#### *Nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp*

Theo Leonidou (1995b), rào cản xuất khẩu là những yếu tố ngăn cản doanh nghiệp bắt đầu, duy trì, phát triển hoạt động xuất khẩu. Rào

cản bên trong doanh nghiệp là những yếu tố thuộc về môi trường ở trong doanh nghiệp như năng lực, nguồn lực không được tổ chức hiệu quả liên quan năng lực nhân sự, kinh nghiệm quốc tế, vốn, thông tin thị trường (Tesfom & Lutz, 2006). Tương tự như nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp được xem là nhận thức của người ra quyết định của doanh nghiệp về những yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp mà cản trở doanh nghiệp bắt đầu, duy trì hoặc phát triển hoạt động xuất khẩu.

#### *Kết quả xuất khẩu*

Ahmed và cộng sự (2004) cho rằng, kết quả xuất khẩu được thể hiện qua thành quả, hiệu quả xuất khẩu và cam kết gắn bó với xuất khẩu. Papadopoulos và Martín (2010), Chen và cộng sự (2016) thì cho rằng, kết quả xuất khẩu là kết quả doanh nghiệp đạt được ở thị trường quốc tế. Kết quả xuất khẩu thường được đo lường như sau: *Một là*, theo thành quả (effectiveness) (Morgan và cộng sự, 2004) và hiệu quả (efficiency) (Bernard & Jensen, 2004). *Hai là*, theo nhóm tài chính hoặc phi tài chính (Katsikeas và cộng sự, 2000). *Ba là*, theo nhóm chủ quan (nhận thức hay thái độ chung chung về số liệu) và khách quan (doanh thu, lợi nhuận, thị phần) (Sousa, 2004). Nghiên cứu này sử dụng thang đo chủ quan về sự hài lòng kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thường không sẵn lòng công bố số liệu về kết quả hoạt động của doanh nghiệp nên sử dụng thang đo chủ quan là phù hợp hơn.

#### *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

Nghiên cứu này kế thừa mô hình nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliusson (2013) về tác động của đặc điểm doanh nghiệp (bao gồm cam kết nguồn lực, kinh nghiệm, quy mô doanh nghiệp, mức độ quốc tế hoá) lên kết quả xuất khẩu, với yếu tố trung gian là nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, khi nghiên cứu tác động của nhận thức rào cản xuất khẩu lên kết quả xuất khẩu, nhiều tác giả đã nghiên cứu tác động đồng thời của nhận thức động cơ xuất khẩu và rào cản xuất khẩu

lên kết quả xuất khẩu (Stoian, 2010; Gilaninia và cộng sự, 2013; Anil và cộng sự, 2016). Vì thế, nghiên cứu này bổ sung thêm nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliusson (2013). Mỗi quan hệ giữa các yếu tố được giải thích sau đây:

#### ***Mối quan hệ giữa cam kết nguồn lực xuất khẩu với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp***

Cam kết nguồn lực xuất khẩu thể hiện thiện chí, thái độ của cấp quản lý trong phân bổ nguồn lực cho xuất khẩu. Thiện chí này giúp giảm nhận thức về rủi ro, rào cản xuất khẩu (Styles & Ambler, 2000). Từ đó, củng cố sự phát triển kinh doanh hướng tới xuất khẩu (Navarro, Ronda' n, & Acedo, 2013). Tuy còn ít những nghiên cứu về mối quan hệ trực tiếp giữa cam kết nguồn lực và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp nhưng các nghiên cứu này đều cho thấy tăng cam kết nguồn lực sẽ giúp giảm rào cản xuất khẩu (Christensen & Da Rocha, 1994; Naidu và cộng sự, 1997; Sinkovics, 2018). Vì nhận thức động cơ xuất khẩu trái ngược với nhận thức rào cản xuất khẩu nên khi tăng cam kết nguồn lực làm giảm rào cản xuất khẩu thì tăng cam kết nguồn lực xuất khẩu sẽ dẫn đến tăng nhận thức động cơ xuất khẩu của doanh nghiệp. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H1a: Cam kết nguồn lực xuất khẩu tác động cùng chiều với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết H2a: Cam kết nguồn lực xuất khẩu tác động ngược chiều với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

#### ***Mối quan hệ giữa kinh nghiệm xuất khẩu với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp***

Theo Lages và cộng sự (2008), có nhiều nghiên cứu đã cho thấy có kinh nghiệm trong xuất khẩu sẽ giúp doanh nghiệp nắm bắt được cơ hội và tránh xa những đe dọa trong hoạt

động kinh doanh. Càng ít kinh nghiệm, doanh nghiệp càng nhận thức nhiều rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (Adu-Gyamf & Korneliussen, 2013; Salehi & Jamshidi, 2022). Như vậy, nhiều kinh nghiệm cũng là một yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu để gạt hái được kết quả xuất khẩu tốt. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H1b: Kinh nghiệm xuất khẩu tác động cùng chiều với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết H2b: Kinh nghiệm xuất khẩu tác động ngược chiều với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa quy mô doanh nghiệp với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp**

Adu-Gyamf và Korneliussen (2013) cho rằng, những doanh nghiệp lớn có nhiều nguồn lực, định hướng và điều hành hoạt động xuất khẩu tốt hơn. Điều này sẽ tạo động cơ thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu và cũng giúp doanh nghiệp giảm những rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra doanh nghiệp càng nhỏ thì càng nhận thức nhiều rào cản xuất khẩu hơn doanh nghiệp lớn (Barker & Kaynak, 1992; Leonidou, 1995a; Leonidou, 1995b). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H1c: Quy mô doanh nghiệp tác động cùng chiều với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết H2c: Quy mô doanh nghiệp tác động ngược chiều với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa mức độ quốc tế hoá với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp**

Khi một doanh nghiệp mở rộng sang các thị trường quốc tế mới, môi trường kinh doanh trở nên phức tạp hơn, mức độ không quen thuộc với thị trường cao hơn, từ đó khó thành công

hơn (Adu-Gyamf & Korneliussen, 2013). Như vậy khi doanh nghiệp càng xuất khẩu sang nhiều thị trường, doanh nghiệp càng tích lũy được nhiều kiến thức, kinh nghiệm liên quan xuất khẩu, doanh nghiệp quen dần với việc thâm nhập thêm những thị trường mới. Mức độ quốc tế hóa càng cao sẽ tạo động cơ khuyến khích doanh nghiệp mở rộng xuất khẩu vào các thị trường và giúp doanh nghiệp giảm nhận thức rào cản xuất khẩu. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H1d: Mức độ quốc tế hoá tác động cùng chiều với nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

*Giả thuyết H2d: Mức độ quốc tế hoá tác động ngược chiều với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa cam kết nguồn lực xuất khẩu và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Cam kết nguồn lực cho xuất khẩu phụ thuộc vào việc doanh nghiệp phân bổ đa dạng nguồn lực cho hoạt động xuất khẩu. Mức độ cam kết cao của ban quản trị sẽ dẫn đến kết quả xuất khẩu tốt hơn (Chugan & Singh, 2015). Có nhiều nghiên cứu cho thấy tác động tích cực của cam kết nguồn lực đến kết quả xuất khẩu (Kaleka & Katsikeas, 1995; Christensen & Da Rocha, 1994; Naidu và cộng sự, 1997). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H3a: Cam kết về nguồn lực tác động cùng chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa kinh nghiệm xuất khẩu và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Cấp quản lý có nhiều kinh nghiệm trong xuất khẩu sẽ giúp việc quản lý, điều hành hoạt động xuất khẩu suôn sẻ hơn, tránh được những rủi ro, thất bại, gạt hái được thành công trong hoạt động xuất khẩu. Cavusgil và Zou (1994) cho rằng kinh nghiệm xuất khẩu ở thị trường quốc tế giúp các nhà quản lý đánh giá được sự phức tạp của thị trường để đề ra những chiến lược phù hợp. Lages và cộng sự (2008) thì cho rằng kinh nghiệm xuất khẩu cung cấp cho

cấp quản lý một tầm nhìn mở rộng dựa trên nền tảng kinh nghiệm tích lũy và khả năng tăng doanh thu trên thị trường quốc tế. Một số nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa kinh nghiệm xuất khẩu và kết quả xuất khẩu (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Kim & Hemmert, 2016; Bashiri và cộng sự, 2019). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H3b: Kinh nghiệm xuất khẩu tác động cùng chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa quy mô doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Doanh nghiệp nhỏ với nguồn lực hạn chế nên đầu tư vào hoạt động xuất khẩu cũng hạn chế so với doanh nghiệp lớn nên kết quả xuất khẩu không được cao như doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp quy mô lớn dễ dàng đạt hiệu quả kinh tế trong sản xuất và điều hành hoạt động so với doanh nghiệp quy mô nhỏ (Samiee & Walters, 1991), từ đó kết quả hoạt động cũng tốt hơn. Có nhiều nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa quy mô doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu (Agnihotri & Bhattacharya, 2015; Kim & Hemmert, 2016; Bashiri và cộng sự, 2019). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H3c: Quy mô doanh nghiệp tác động cùng chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa mức độ quốc tế hoá và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Mức độ quốc tế hóa cao thể hiện mức độ hiện diện của doanh nghiệp ở nhiều thị trường quốc tế. Điều này giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả kinh tế do kim ngạch xuất khẩu gia tăng, kết quả xuất khẩu cũng tốt hơn (Pangarkar, 2008). Sự hiện diện ở một số thị trường quốc tế có thể dẫn đến tăng sức mạnh thị trường (Kim và cộng sự, 1993), từ đó kết quả xuất khẩu đạt được tốt hơn. Pastelakos và cộng sự (2022) đã cho thấy mối quan hệ thuận chiều giữa mức độ quốc tế hóa và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H3d: Mức độ quốc tế hoá tác động cùng chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Theo Leonidou và cộng sự (1998); Zou và Stan (1998), nhận thức động cơ xuất khẩu là yếu tố quan trọng cho thành công của doanh nghiệp. Dựa vào lý thuyết RBV (Barney, 1991) cho thấy khi doanh nghiệp đánh giá nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước, khó thay thế thì nguồn lực bên trong doanh nghiệp tạo thành động cơ khuyến khích xuất khẩu, ảnh hưởng tích cực đến kết quả xuất khẩu. Một số nghiên cứu thực nghiệm đã thể hiện mối quan hệ cùng chiều giữa nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu (Boubbakri và cộng sự, 2013; Anil và cộng sự, 2016). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H4: Nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp tác động cùng chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

**Mối quan hệ giữa nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp**

Rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp xuất phát từ nội tại doanh nghiệp và thường gắn với những nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp. Katsikeas và Morgan (1994); Leonidou (2004) cho rằng, nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng đáng kể đến kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp. Mối quan hệ này đã được kiểm định trong một số nghiên cứu như Al-Hyari và cộng sự (2012); Sinkovics (2018). Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

*Giả thuyết H5: Nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp tác động ngược chiều với kết quả xuất khẩu của doanh nghiệp.*

### **Sự khác biệt về các mối quan hệ theo đặc điểm mẫu khảo sát**

Theo Kahiya và Dean (2015), ảnh hưởng của rào cản xuất khẩu là khác nhau giữa các doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đã cho thấy những đặc điểm doanh nghiệp khác nhau về vị trí địa lý, quy mô, kinh nghiệm, mật hàng xuất khẩu... sẽ nhận thức khác nhau về động cơ, rào cản xuất khẩu (Boubbakri và cộng sự, 2013; Martinović & Matana, 2017). Trên cơ sở đó, nghiên cứu này tiến hành kiểm định mức độ giải thích về một số đặc điểm mẫu khảo sát doanh nghiệp nhỏ và vừa cho biến thiên của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Vì vậy, kỳ vọng đặt ra là:

*Giả thuyết P: Có sự khác biệt về mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình nghiên cứu theo: (1) vị trí địa lý; (2) hình thức xuất khẩu; (3) thị trường xuất khẩu; (4) số loại hàng xuất khẩu.*

Mô hình nghiên cứu đề xuất (xem chi tiết Phụ lục 13 online).

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp. Trước tiên, nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn tay đôi và thảo luận nhóm tập trung với đại diện một số doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam xuất khẩu nông sản để khám phá, điều chỉnh, bổ sung thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3. Kết thúc bước này, thang đo của các khái niệm nghiên cứu được thể hiện ở bảng sau (X: là thị trường xuất khẩu của doanh nghiệp) (Xem Phụ lục 1, 2, 3, 4 online).

Bảng khảo sát được thiết lập với thang đo Likert 5 bậc thể hiện mức độ đồng ý của đại diện các doanh nghiệp từ 1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Trung dung (không có ý kiến); 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý.

Tiếp theo, nghiên cứu định lượng được thực hiện qua 2 bước: nghiên cứu định lượng sơ bộ 100 doanh nghiệp nhằm đánh giá thang đo và nghiên cứu định lượng chính thức 250 doanh nghiệp nhỏ và vừa xuất khẩu nông sản ở miền

Bắc, Trung, Tây Nguyên và miền Nam. Theo Barclay và cộng sự (1995), PLS-SEM sử dụng một lượng mẫu tối thiểu 10 lần số đường dẫn lớn nhất tác động đến một khái niệm trong mô hình. Với cách tính này thì số đường dẫn lớn nhất tác động đến một khái niệm trong mô hình của nghiên cứu này là kết quả xuất khẩu (EXP) với 6 đường dẫn tác động vào. Vì vậy số mẫu tối thiểu là 60 mẫu. Số lượng mẫu trong nghiên cứu này là 250, đạt yêu cầu theo đề xuất của Barclay và cộng sự (1995). Do gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận cấp quản lý doanh nghiệp nên chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện và phát triển mầm được áp dụng. Đối tượng khảo sát là cấp quản lý doanh nghiệp (giám đốc, phó giám đốc, trưởng, phó phòng xuất nhập khẩu) hoặc người có kinh nghiệm làm việc trên 5 năm tại doanh nghiệp. Phương pháp PLS-SEM với phần mềm Smart-PLS được sử dụng để xử lý dữ liệu thu thập. Vì mẫu khảo sát trong nghiên cứu này nhỏ (250 mẫu) và kiểm định mối quan hệ mang tính khám phá (mối quan hệ giữa đặc điểm doanh nghiệp và nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp chưa được kiểm định ở các nghiên cứu trước), nên sử dụng PLS-SEM là phù hợp (Hair và cộng sự, 2017).

Tiêu chuẩn đánh giá các thang đo cho mô hình đo lường là mô hình phản ánh kết quả của nghiên cứu này bao gồm: (1) độ tin cậy nhất quán nội tại bên trong; (2) giá trị hội tụ; (3) giá trị phân biệt (Hair và cộng sự, 2017). Ở bước định lượng sơ bộ, kết quả thể hiện các thang đo đạt độ tin cậy, giá trị phân biệt, chỉ có giá trị hội tụ là chưa đạt ở thang đo IS (nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp) nhưng nhóm tác giả không xử lý để thang đo đạt yêu cầu mà tiếp tục theo dõi ở bước nghiên cứu định lượng chính thức. Bước này được tiến hành như trình bày dưới đây:

Khảo sát doanh nghiệp, kết quả có 250 doanh nghiệp trả lời. Đặc điểm mẫu khảo sát được thể hiện qua bảng sau: (Xem Phụ lục 5 online).

Đánh giá mô hình đo lường (tương tự như bước nghiên cứu định lượng sơ bộ đã trình bày ở trên). Đánh giá mô hình cấu trúc, gồm các chỉ tiêu: (1) đa cộng tuyến; (2) mức ý nghĩa của các



mối quan hệ; (3)  $R^2$ ; (4) hệ số tác động  $f^2$ ; (5) sự liên quan của dự báo  $Q^2$  và (6) hệ số tác động  $q^2$  (Hair và cộng sự, 2017).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả cho thấy giá trị hội tụ của IS và IB chưa đạt do  $AVE < 0,5$ . Vì vậy cần xem xét loại bỏ các biến quan sát không đạt yêu cầu là: IS2 và IB5. Sau khi bỏ IS2 và IB5, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo đều đạt (xem Phụ lục 6 online).

##### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Đánh giá đa cộng tuyến (xem Phụ lục 7 online) cho thấy VIF của các thang đo đều nhỏ hơn 5, do đó vấn đề đa cộng tuyến không bị xảy ra ở mô hình cấu trúc ước lượng.

Đánh giá mức ý nghĩa của các mối quan hệ (xem Phụ lục 8, 14 online). Trong các đặc điểm doanh nghiệp, với mức ý nghĩa 10%, tồn tại mối quan hệ giữa cam kết nguồn lực và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp. Với mức ý nghĩa 1%, tồn tại mối quan hệ giữa nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu.

**Đánh giá  $R^2$  và  $R^2_{adj}$ :**  $R^2 = 0,303$  và  $R^2_{adj} = 0,286$ . Hệ số  $R^2$  cho thấy các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp (gồm cam kết nguồn lực, kinh nghiệm, quy mô, mức độ quốc tế hóa), nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp giải thích được 30,3% kết quả xuất khẩu.

**Đánh giá hệ số tác động  $f^2$**  (xem Phụ lục 9 online). Giá trị 0,02; 0,15; 0,35 của  $f^2$  đại diện cho tác động nhỏ, trung bình, lớn của biến độc lập (Cohen, 1988).  $f^2$  nhỏ hơn 0,02 thể hiện không có sự tác động. Kết quả bảng 9 cho thấy không có sự tác động của đặc điểm doanh nghiệp (gồm cam kết nguồn lực, kinh nghiệm, quy mô, mức độ quốc tế hóa) lên nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (IS), nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (IB) và kết quả xuất khẩu (EXP) do các giá trị nhỏ hơn 0,02; mức độ tác động lớn của IS lên EXP (0,405) và không có tác động của IB lên EXP.

**Đánh giá liên quan dự báo  $Q^2$ .** Kết quả  $Q^2$  lớn hơn 0 cho thấy, sự liên quan mang tính dự báo của khái niệm phụ thuộc. Khi  $Q^2$  bằng 0 và nhỏ hơn thể hiện sự thiếu liên quan của dự báo (Geisser, 1974). (xem Phụ lục 10 online) thể hiện IS, IB, EXP có  $Q^2$  lớn hơn 0 cho thấy sự liên quan dự báo của mô hình.

**Đánh giá hệ số tác động  $q^2$ .** Kết quả  $q^2$  cho thấy, tác động tương đối của sự liên quan mang tính dự báo.  $q^2 = 0,02; 0,15$  và  $0,35$  thể hiện giá trị nhỏ, vừa hoặc lớn cho sự liên quan mang tính dự báo của khái niệm ngoại sinh đối với khái niệm phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2017). (xem Phụ lục 11 online) thể hiện chỉ có IS->EXP cho thấy tác động tương đối của sự liên quan mang tính dự báo là gần lớn.

##### 4.3. Phân tích cấu trúc đa nhóm

Kết quả (xem Phụ lục 12 online) cho thấy tồn tại sự khác biệt theo vị trí địa lý doanh nghiệp (Doanh nghiệp ở miền Trung so với miền Nam) về mối quan hệ giữa mức độ quốc tế hóa và động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (INT->IS) và mối quan hệ này chỉ có ý nghĩa ở doanh nghiệp miền Trung. Đối với sự khác biệt theo các đặc điểm mẫu khảo sát còn lại, dù tồn tại sự khác biệt do chênh lệch hệ số đường dẫn có ý nghĩa thống kê nhưng khi xét dấu của các mối quan hệ này lại thể hiện mối quan hệ ngược giả thuyết nên không có sự khác biệt giữa các mối quan hệ theo hình thức xuất khẩu, thị trường xuất khẩu, số loại mặt hàng xuất khẩu.

##### 4.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Mối quan hệ giữa các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp và nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp

Kết quả nghiên cứu thể hiện không tồn tại mối quan hệ giữa các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp và nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp. Nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp là yếu tố mới trong nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước được đưa vào kiểm định cùng với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp. Kết quả này cho thấy doanh nghiệp không đánh giá các yếu tố về cam kết nguồn lực xuất khẩu,

quy mô, kinh nghiệm, mức độ quốc tế hóa là những yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu.

*Mối quan hệ giữa các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp*

Tồn tại mối quan hệ giữa cam kết nguồn lực và nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, kết quả này là khác nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliussen (2013) mà nhóm tác giả kế thừa nhưng giống nghiên cứu của Sinkovics (2018). Kết quả này cho thấy nếu các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam xuất khẩu nông sản có cam kết nguồn lực cho xuất khẩu thì sẽ giúp doanh nghiệp giảm nhận thức về rào cản xuất khẩu mà doanh nghiệp đối mặt. Đối với đặc điểm về quy mô, kinh nghiệm, mức độ quốc tế hóa thì không có mối quan hệ với nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, kết quả này là tương đồng với nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliussen (2013), Yannopoulos và Kefalaki (2010) (về đặc điểm kinh nghiệm xuất khẩu).

*Mối quan hệ giữa các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu*

Không tồn tại mối quan hệ giữa các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu. Kết quả này giống kết quả nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliussen (2013) ở đặc điểm cam kết nguồn lực, kinh nghiệm và mức độ quốc tế hóa, khác Adu-Gyamf và Korneliussen (2013) ở quy mô và khác nghiên cứu của Sinkovics (2018) ở kinh nghiệm xuất khẩu.

*Mối quan hệ giữa nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu*

Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ giữa nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu. Kết quả này là tương tự nghiên cứu của Stoian (2010), Gilaninia và cộng sự (2013), Anil và cộng sự (2016), Gerschewski và Rose (2020). Với độ tác động 0,553 thể hiện doanh nghiệp đánh giá cao về tầm quan trọng của nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp tác động lên kết quả xuất khẩu.

*Mối quan hệ giữa nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp và kết quả xuất khẩu*

Kết quả nghiên cứu cho thấy không tồn tại mối quan hệ này là tương tự nghiên cứu của Adu-Gyamf và Korneliussen (2013), Safari và Saleh (2020) nhưng khác nghiên cứu của Sinkovics (2018), Safari và Saleh (2019) ở một số rào cản. Qua thảo luận với một số doanh nghiệp, doanh nghiệp cho rằng dù nhận thức nhiều rào cản xuất khẩu, doanh nghiệp vẫn xuất khẩu và thu được doanh thu, lợi nhuận. Maharajh và Heitmeyer (2005) đã cho thấy khi các yếu tố động cơ mạnh hơn các yếu tố rào cản thì doanh nghiệp đẩy mạnh hoạt động ở thị trường nước ngoài. Kết quả nghiên cứu này đã cho thấy nhận thức động cơ bên trong doanh nghiệp tác động khá mạnh lên kết quả xuất khẩu như trình bày ở trên nên nhận thức rào cản xuất khẩu không cản trở hoạt động xuất khẩu của doanh nghiệp.

## 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố đặc điểm doanh nghiệp không ảnh hưởng nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp nhưng nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp lại tác động lên kết quả xuất khẩu. Bên cạnh đó, chỉ có yếu tố đặc điểm doanh nghiệp về cam kết nguồn lực có ảnh hưởng đến nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp, nhưng nhận thức rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp không ảnh hưởng kết quả xuất khẩu. Đối với phân tích đa nhóm, kết quả chỉ ra tồn tại sự khác biệt giữa các doanh nghiệp theo vị trí địa lý miền Nam so với miền Trung về mối quan hệ giữa mức độ quốc tế hóa và nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (INT->IS). Từ đây, một số hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đẩy mạnh xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3 như sau:

*Một là*, doanh nghiệp cần tăng cường đẩy mạnh cam kết nguồn lực để trở thành động cơ bên trong thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu. Dựa vào thứ tự mức độ quan trọng được sắp

xếp theo hệ số tải ngoài (ở Bảng 6), doanh nghiệp nên tập trung cam kết nguồn lực theo thứ tự ưu tiên: cam kết của ban quản trị đầu tư cho hoạt động xuất khẩu (RC2), cam kết nguồn lực cho lập kế hoạch xuất khẩu (RC3) và cam kết đầu tư cho nhân lực hoạt động xuất khẩu (RC1). Trong đó, đối với đầu tư cho hoạt động xuất khẩu thì doanh nghiệp xuất khẩu nông sản cần đầu tư nhân lực, vật lực, tài lực cho tất cả các bước từ nghiên cứu thị trường ASEAN+3, tìm kiếm khách hàng, đàm phán ký kết hợp đồng và tổ chức thực hiện hợp đồng. Cam kết nguồn lực cho lập kế hoạch xuất khẩu cho thấy để chủ động xuất hàng trên thị trường thành công, doanh nghiệp cần lập kế hoạch xuất khẩu và xem đây là công việc quan trọng, ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp. Việc lập một kế hoạch chi tiết và khả thi để doanh nghiệp từng bước bám sát kế hoạch đã lập và thực hiện được kế hoạch đã đề ra đòi hỏi doanh nghiệp cần đầu tư nguồn lực cho công việc quan trọng này. Về cam kết đầu tư cho nhân lực hoạt động xuất khẩu, doanh nghiệp phải có những chính sách thu hút, tuyển dụng nguồn nhân sự có chất lượng. Bên cạnh đó nguồn nhân lực phải thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng, tạo cơ hội tự nâng cao trình độ, kiến thức liên quan xuất hàng nông sản vào thị trường ASEAN+3.

*Hai là*, doanh nghiệp cần tự nâng cao nguồn lực doanh nghiệp. Dựa vào thứ tự mức độ quan trọng hệ số tải ngoài của thang đo nhận thức động cơ xuất khẩu bên trong doanh nghiệp (ở Bảng 6), doanh nghiệp cần: quan tâm chất lượng sản phẩm theo yêu cầu thị trường, tăng hàm lượng chế biến hàng nông sản để xuất được hàng, từ đó dẫn tăng trưởng (IS5) và thu được doanh thu (IS4); trong đó chất lượng phải đảm bảo vừa đáp ứng được quy định của nước nhập khẩu trong ASEAN+3 mà cũng đáp ứng được thị hiếu của khách hàng (IS3); cấp quản lý cần quan tâm thâm nhập thị trường ASEAN+3 (IS1). Để quan tâm thâm nhập ASEAN+3, cấp quản lý phải tích cực chủ động tìm kiếm và nắm bắt thông tin, tìm kiếm khách hàng, khai thác nguồn nông sản xuất vào thị trường ASEAN+3, thâm nhập những thị trường khác trong ASEAN+3 mà doanh nghiệp chưa xuất hàng

vào; hợp tác giữa các doanh nghiệp cùng thực hiện đơn hàng lớn, hợp tác với nguồn cung cấp nguyên liệu, nguồn cung nông sản xuất khẩu, tận dụng các hỗ trợ của Nhà nước... (IS6).

*Ba là*, doanh nghiệp miền Trung cần cố gắng thâm nhập ngày càng nhiều vào thị trường ASEAN+3 để từ đó tạo thành động cơ bên trong thúc đẩy doanh nghiệp xuất khẩu. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển những thị trường xuất khẩu hiện tại và thâm nhập thêm vào các thị trường khác trong ASEAN+3. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đầu tư nguồn lực cho thâm nhập, tận dụng những hỗ trợ từ Nhà nước, các hiệp hội.

*Bốn là*, để giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đẩy mạnh xuất khẩu nông sản vào ASEAN+3, cần sự hỗ trợ của các cơ quan Nhà nước như Bộ nông nghiệp và phát triển nông thôn, Bộ Công thương, các bên liên quan như các Hiệp hội và cần sự phối hợp đồng bộ của của bốn nhà: Nhà nước, nhà khoa học, nhà doanh nghiệp và nhà nông, trong đó, Nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong hoạch định các chiến lược, chính sách phù hợp và giao trách nhiệm rõ ràng cho từng địa phương trong triển khai thực hiện theo chiến lược, chính sách đã đề ra.

#### ***Những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo***

Hạn chế của nghiên cứu này là về cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu. Do gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận cấp quản lý doanh nghiệp nên cỡ mẫu của nghiên cứu chỉ có 250 mẫu và phương pháp chọn mẫu là thuận tiện và phát triển mầm nên chưa phản ánh được hết tổng thể nghiên cứu.

Những nghiên cứu tiếp theo có thể nghiên cứu thêm về các yếu tố khác ảnh hưởng ảnh hưởng đến nhận thức động cơ và rào cản xuất khẩu bên trong doanh nghiệp mà ngoài yếu tố đặc điểm doanh nghiệp, hoặc có thể nghiên cứu thêm các yếu tố ảnh hưởng đến đặc điểm doanh nghiệp dẫn đến nhận thức động cơ và rào cản xuất khẩu khác nhau, hoặc bổ sung thêm các yếu tố điều tiết các mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

**Tài liệu tham khảo**

- Adu Gyamfi, Nicholas & Korneliusson, Tor. (2013). Antecedents of export performance: The case of an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 8(4), 354-372. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-Jun-2011-0056>.
- Agnihotri, A. and Bhattacharya, S. (2015). Determinants of export intensity in emerging markets: an upper echelon perspective. *Journal of World Business*, 50(4), 687-695.
- Ahmed, Z., Craig, J., Imad, B., & Tamar, H. (2004). Export Barriers and Firm Internationalisation: A Study of Lebanese Entrepreneurs. *Journal of Management and World Business Research*, 1(1), 11–22. [https://www.academyofworldbusiness.com/assets/jomawbr/Article\\_2.pdf](https://www.academyofworldbusiness.com/assets/jomawbr/Article_2.pdf).
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalization in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(2), 188–211. <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>.
- Anil, N.K., Shoham, A., & Pfajfar, G. (2016). How export barriers, motives, and advantages impact export performance in developing countries. *International Journal of Export Marketing*, 1(2), 117–141. <https://doi.org/10.1504/IJEXPORTM.2016.081554>.
- Bashiri Behmiri, Niaz; Rebelo, João Fernandes; Gouveia, Sofia; Ant3nio, Patr3cia (2019). *Firm characteristics and export performance in Portuguese wine firms*. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 419–440. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-07-2018-0032>.
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares Approach Causal Modeling, Personal Computing: Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barker, A.T., Kaynak, E. (1992). An empirical investigation of the differences between initiating and continuing exporters. *European Journal of Marketing*, 26(3), 27-36. <https://doi.org/10.1108/eb010230>.
- Bernard, A. B., Jensen, J. B. (2004). Why some firms export. *The Review of Economics and Statistics*, 86(2), 561-569. <https://doi.org/10.1162/003465304323031111>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bodur, M. (1986). A Study on the Nature and Intensity of Problems Experienced by Turkish Exporting Firms. *Advances in International Marketing*, 1(1), 205-32. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>.
- Boubakri, W. F., Zghidi, A. B. Y., & Zaiem, I. (2013). The Effect of Export Stimuli on Export Performance: The Case of the Tunisian Industrial Firms. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 155- 167. <https://www.irnbrjournal.com/papers/1378391503.pdf>.
- Bilkey, W.H. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490649>.
- Bùi Thanh Tráng & Lê Tấn Bửu (2015). Các nhân tố tác động đến kết quả xuất khẩu của các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê nhân Việt Nam. *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 26(6), 95-112.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>.
- Chen, J., Sousa, C. M., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006- 2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670. <https://doi.org/10.1108/imr-10-2015-0212>.
- Christensen, C.H., Da Rocha, A. (1994). The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behaviour and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, 6, 112-132.
- Chugan, P.K., Singh, S. (2015). Export commitment and its impact on firm-level export performance: evidence from SMEs cluster of Ahmedabad, India. *Journal of behavioural economics*, 3(3), 90-95.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61(1), 101–107.
- Gerschewski, S., & Rose, E. L. (2020). Ready to export ? The role of export readiness for superior export performance of small and medium- sized enterprises. *World Economy*, 43(5), 1253–1276. <https://doi.org/10.1111/twec.12928>.
- Gilaninia, S., Taleghani, M., Damirchi, D., & Fatemeh G. (2013). Impact of managerial factors on export performance of export firms. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), 27-33. <https://doi.org/10.12816/0003787>.
- Haghighi, M., Firozian, M., & Najafi, M. S. (2008). Identify the determining factors of export performance in the food industry. *Journal of Business Management*, 1(1), 3-20. <https://doi.org/10.1001.1.20085907.1387.1.1.1.2>

- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hitt, M.A., Hiskissin, 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. <https://doi.org/10.1177/014920639402000203>.
- Kahiya, E. T. & Dean, D. L. (2015). Export barriers and business confidence: a quasi-longitudinal examination. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(2), 294 – 323. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2014-0032>.
- Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 5(3), 499-515. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964361>.
- Katsikeas, C.S, Morgan, R.E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5),17-35. <https://doi.org/10.1108/03090569410062014>.
- Kim, W.C., Hwang, P., Burgers, W.P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4), 257-269. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140404>.
- Kim, J.J. and Hemmert, M. (2016). What drives the export performance of small and medium-sized subcontracting firms? A study of Korean manufacturers. *International Business Review*, 25(2), 511-521.
- Lages, L. F., Jap, S., & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400339>.
- Leonidou, L. C. (1995a). Export stimulation: a non-exporter's perspective. *European Journal of Marketing*, 29(8), 17–36. <https://doi.org/10.1108/03090569510097538>.
- Leonidou, L. C. (1995b). Export Barriers: Non-Exporters' Perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25. <https://doi.org/10.1108/02651339510080070>.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302.
- 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. <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>.
- Lê Tấn Bửu & Nguyễn Việt Bằng (2018). Các yếu tố tác động đến kết quả xuất khẩu của các doanh nghiệp thủy sản tại vùng Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 29(3), 23–41.
- Maharajh, L. & Heitmeyer, J. (2005). Factors that impact United States retailers' expansion into the international marketplace. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(2), 144 – 155. <https://doi.org/10.1108/13612020510599303>.
- Martinović, M., & Matana, E. (2017). Influence of perceived export barriers on the export intensity of the Croatian manufacturers. *Economic Thought and Practice*, 26(1), 107-128. <https://hrcak.srce.hr/file/270629>.
- Morgan, N. A., Anna, K., Constantine S. & Katsikeas (2004). Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90–108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>.
- Naidu, G.M., Cavusgil, S.T., Murphy, B.K., Sarkar, M. (1997). An export promotion model for India: implications for public policy. *International Business Review*, 6(2), 113-125. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(96\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(96)00041-8).
- Navarro, A., Ronda ´n, F. J., & Acedo, F. J. (2013). The importance of an export-oriented culture for export performance. *European Journal of International Management*, 7(3), 254–277. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.054325>.
- Nguyễn Thị Phương Dung & Nguyễn Thị Ngọc Hoa (2012). Các rào cản kỹ thuật thương mại khi xuất khẩu thủy sản Việt Nam vào thị trường Nhật. *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, 2012:23b, 215-223.
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.009>.
- Papadopoulos, N. & Martín, O. M. (2010). International market selection and segmentation: Perspectives and challenges. *International Marketing Review*, 28(2), 132-149. <https://doi.org/10.1108/02651331111122632>.
- Pastelakos, E. & Theodoraki, C. & Catanzaro, A. (2022). The role of innovation and internationalization support in small- and medium-sized enterprises' export performance. *European Management Review*, 20(3), 1-17. <https://doi.org/10.1111/emre.12513>
- Phan, A.T.H. (2013). *An exploratory study into the export behaviour of Vietnamese small and medium enterprises*. Master Thesis, Master of Commerce and Administration. Victoria University of Wellington.

- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27(6), 803-829.
- Safari, A. & Saleh, A. S. (2019). Enhancing export activities of small and medium enterprises: a case study of Qatari SMEs. *Press Academia Procedia (PAP)*, 9, 100-104.
- Safari, A. & Saleh, A.S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 635-654. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324>
- Salehi, N., Jamshidi, S., (2022). Effect of export learning capability and management experience on export performance. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 9(3), 122-132.
- Samiee, S. & Walters, P. G. P. (1991 ). Segmenting corporate exporting activities: sporadic versus regular exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), 93-104.
- Sari, D. (2011). *Internationalization of manufacturing SMEs: The case of Indonesia International Council for Small business (ICSB)*. Symposium conducted at the meeting of the International Council for Small Business (ICSB) World Conference Washington.
- Sinkovics, R. R. (2018). The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents : Empirical evidence from UK SMEs. *International Business Review*. Elsevier, 27(5), 1065-1079. <https://doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.03.007>
- Sousa, C. M. P. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, (09). <http://www.amsreview.org/articles/sousa09-2004.pdf>
- Stoian, M. C. (2010). *Export behavior, international marketing strategy and export performance in Spanish small and medium- sized enterprises*. Doctoral thesis. Autonomous University of Barcelona.
- Styles, C., & Ambler, T. (2000). The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, 25(3), 261–281. <https://doi.org/10.1177/031289620002500302>
- Radojevic, P. D., Marjanovic, D. & Radovanov, T. (2014). The impact of firms' characteristics on export barriers' perception: a case of Serbian exporters. *Prague Economic Papers*, 4, 426-445. <https://doi: 10.18267/j.pep.492>
- Revindo, M. D. & Gan, C. (2016). Export stimuli, export stages and internationalization pathways: The case of Indonesian SMEs. *Economics and Finance in Indonesia*, 62(3): 191–205. <https://doi: 10.7454/efi.v62i3.557>
- Tesfom, G. & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- Thống kê Hải quan (2023). *Chỉ tiêu thống kê tổng hợp*. <https://www.customs.gov.vn/Lists/ThongKeHaiQuan-/ChiTieuThongKeTongHop.aspx?Group=S%E1%BB%91%20li%E1%BB%87u%20th%E1%BB%91ng%20k%C3%AA>
- Tran Huu Ai, Ho Huy Tuu, Tran Van Hau. (2015). Export barriers and export performance of Vietnamese seafood firms. *Targeting International Markets*, 22(4), 117–141. <https://doi: 10.24311/jed/2015.22.4.06>
- Vassilios, S., Pattana, B., Mior, H., Mior, H., Markos, K. (2017). Entrepreneurial perceptions and bias of SME exporting opportunities for manufacturing exporters: A UK study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 906-927. <https://doi: 10.1108/JSBED-03-2017-0095>
- Vida, I., & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: a theoretical approach for future investigations. *Journal of Retail and Consumer Service*, 5(3),143-151. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(96\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(96)00056-2)
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 38-48. <https://doi: 10.1108/14626000210419473>
- Wijayarathne, J. M. D. S., Perera, M. P. S. R. (2018). Sri Lankan SMEs and perceived export barriers: evidence from manufacturing sector. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 7(3), 1-10. <https://doi: 10.9734/AJEBA/2018/42459>
- Yannopoulos, P., & Kefalaki, M. (2010). Export Barriers Facing Canadian SMEs: The Role of Mental Models. *Journal of Business and Policy Research*, 5(2), 54–68. [https://www.researchgate.net/publication-/265194045\\_Export\\_Barriers\\_Facing\\_Canadian\\_SMEs\\_The\\_Role\\_of\\_Mental\\_Models](https://www.researchgate.net/publication-/265194045_Export_Barriers_Facing_Canadian_SMEs_The_Role_of_Mental_Models)
- Zou, S. & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.