



Original Article

# Impact of digital transformation and leadership characteristics on the export propensity of SMEs in Vietnam

Phan Thu Trang\*

*Thuongmai University*

*No. 79 Ho Tung Mau Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: July 14, 2024

Revised: September 24, 2024; Accepted: June 25, 2025

**Abstract:** This article investigates the impact of digital transformation factors and leadership characteristics on the export propensity of small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam. The regression results on a sample of 432 SMEs confirm the significant roles and impact of five key factors, including: (i) digital technology adoption, (ii) digital human resources, (iii) leadership commitment to exports, (iv) leadership risk acceptance, and (v) leadership proactiveness. Additionally, the export experience of SMEs also has a positive impact on export propensity, while labor scale does not significantly affect the export propensity of SMEs in Vietnam. Based on the research findings, the article proposes some solutions for SMEs, as well as suggests some recommendations to the government regarding support policies to encourage and promote SMEs' participation in export markets.

**Keywords:** Small and medium enterprises, export propensity, digital transformation, leadership characteristics, Vietnam.

\* Corresponding author

E-mail address: [trang.pt@tmu.edu.vn](mailto:trang.pt@tmu.edu.vn)

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.416>

Copyright © 2025 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Tác động của chuyển đổi số và đặc điểm quản trị đến xu hướng xuất khẩu của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Phan Thu Trang\*

*Trường Đại học Thương mại*

*Số 79 Hồ Tùng Mậu, Quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 14 tháng 7 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 24 tháng 9 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2025

**Tóm tắt:** Bài viết phân tích tác động của các yếu tố chuyển đổi số và đặc điểm quản trị đến xu hướng xuất khẩu của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam. Kết quả hồi quy từ mẫu nghiên cứu gồm 432 DNNVV đã khẳng định vai trò và tác động đáng kể của 5 yếu tố chính, gồm: (i) ứng dụng công nghệ số, (ii) nguồn nhân lực số, (iii) cam kết xuất khẩu của lãnh đạo, (iv) khả năng chấp nhận rủi ro của lãnh đạo, (v) tính chủ động của lãnh đạo. Bên cạnh đó, kinh nghiệm xuất khẩu của DNNVV có tác động tích cực đến xu hướng xuất khẩu, trong khi quy mô lao động không có tác động đáng kể. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số giải pháp đối với DNNVV và kiến nghị chính sách nhằm thúc đẩy hoạt động xuất khẩu trong khu vực doanh nghiệp này.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp nhỏ và vừa, xu hướng xuất khẩu, chuyển đổi số, đặc điểm quản trị, Việt Nam.

## 1. Mở đầu

Năm 2023, Việt Nam đứng thứ 23 thế giới và thứ 2 trong ASEAN về kim ngạch xuất khẩu với 355,5 tỷ USD, giảm 4,4% so với năm 2022 nhưng mức sụt giảm đã thu hẹp (WTO; General Statistics Office, 2023). Điều này cho thấy tiềm năng xuất khẩu của Việt Nam vẫn lớn trong bối cảnh hội nhập toàn cầu. DNNVV chiếm 98% tổng số doanh nghiệp, đóng góp khoảng 40% GDP và sử dụng gần một nửa lực lượng lao động. Theo Nghị định số 80/2021/NĐ-CP, DNNVV được phân loại theo quy mô lao động, doanh thu và vốn tùy theo từng lĩnh vực.

Dù đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế, DNNVV vẫn gặp nhiều rào cản khi tham gia xuất khẩu như hạn chế về vốn, công nghệ lạc hậu và thiếu thông tin thị trường. Tuy nhiên, DNNVV lại có lợi thế về tính linh hoạt, khả năng thích ứng và đổi mới (Javalgi và cộng sự, 2000; Nam và cộng sự, 2018). Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số trở thành yếu tố then chốt nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế cho DNNVV, đặc biệt với vai trò lãnh đạo và năng lực quản trị của nhà lãnh đạo (Brodny & Tutak, 2022; Nguyen và cộng sự, 2022). Bài viết này nhấn mạnh tác động của

chuyển đổi số và đặc điểm quản trị đến xu hướng xuất khẩu của DNNVV, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm thúc đẩy năng lực hội nhập của khu vực doanh nghiệp này.

## 2. Cơ sở lý luận

### 2.1. Chuyển đổi số và xu hướng xuất khẩu của DNNVV

Chuyển đổi số là quá trình tích hợp công nghệ kỹ thuật số như dữ liệu lớn, IoT, điện toán đám mây nhằm thay đổi cách vận hành và văn hóa doanh nghiệp, nâng cao năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh (Brodny & Tutak, 2022; Añón Higón & Bonvin, 2024). Đối với DNNVV, chuyển đổi số giúp giảm chi phí vận tải, điều phối, tối ưu sản xuất và thích ứng linh hoạt với thị trường quốc tế (Serra et al., 2012). Đồng thời, việc áp dụng nền tảng thương mại điện tử và truyền thông số mở rộng phạm vi tiếp cận khách hàng, tăng hiệu quả quảng bá và hỗ trợ chiến lược bán hàng đa kênh (Añón Higón & Bonvin, 2024). Công nghệ còn hỗ trợ phát triển sản phẩm, hậu cần và quản lý quốc tế thông qua blockchain và IoT, cải thiện chuỗi giá trị và nâng cao năng lực xuất khẩu (Elia et al., 2021;

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: trang.pt@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i3.416>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

Expósito et al., 2022). Từ những lập luận này, tác giả xây dựng giả thuyết sau:

*H1: Ứng dụng công nghệ số tác động tích cực đến xu hướng xuất khẩu của DNNVV.*

Nguồn nhân lực số là yếu tố quan trọng đối với xu hướng xuất khẩu của DNNVV, do tác động tích cực đến năng suất và giá trị doanh nghiệp (Elia và cộng sự, 2021). Thu hút và giữ chân lao động tài năng mang lại lợi thế cạnh tranh kinh tế. Công nghệ kỹ thuật số tạo ra cơ hội và thách thức mới cho quốc tế hóa doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cần phát triển “khả năng kinh doanh kỹ thuật số” để đáp ứng nhu cầu khách hàng và giữ chân họ ở thị trường nước ngoài, do đó, nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao về công nghệ kỹ thuật số là cần thiết. Nguồn nhân lực số cũng hỗ trợ phát triển kỹ năng nhân viên qua đào tạo trực tuyến và học điện tử, giúp DNNVV đáp ứng yêu cầu kỹ thuật và chất lượng xuất khẩu, tăng sức cạnh tranh (Negeri & Ji, 2023). Từ những lợi ích to lớn có được từ nguồn nhân lực số dựa theo những lập luận trên, tác giả đưa ra giả thuyết:

*H2: Nguồn nhân lực số tác động tích cực đến xu hướng xuất khẩu của DNNVV.*

## 2.2. Đặc điểm quản trị và xu hướng xuất khẩu của DNNVV

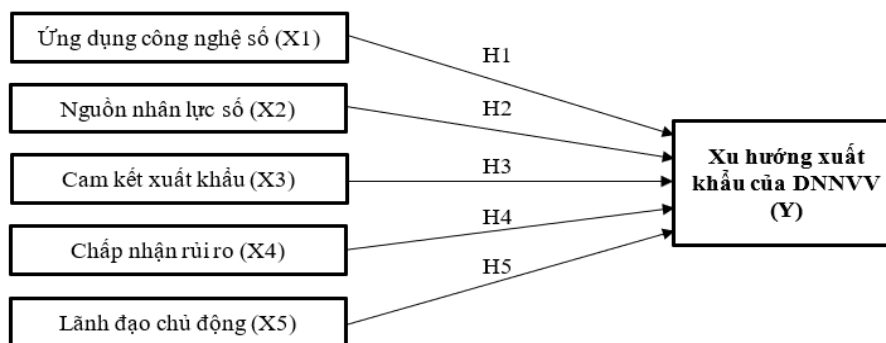
Đặc điểm quản trị đóng vai trò then chốt trong định hướng xuất khẩu của DNNVV. Sự cam kết, chấp nhận rủi ro và tính chủ động của

lãnh đạo doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng mở rộng hoạt động ra thị trường quốc tế. Cam kết xuất khẩu thể hiện qua việc phân bổ hợp lý tài chính, nhân lực và quản lý, góp phần nâng cao hiệu quả xuất khẩu (Serra et al., 2012; Negeri & Ji, 2023). Đồng thời, cam kết lãnh đạo còn tạo động lực nội bộ, khuyến khích tinh thần sáng tạo và hợp tác nhóm. Tầm nhìn và sự quyết đoán giúp doanh nghiệp xây dựng quan hệ đối tác chiến lược, mở rộng thị trường và giảm thiểu rủi ro (Ismail và cộng sự, 2017). Từ những lập luận trên, tác giả đưa ra giả thuyết sau:

*H3: Cam kết xuất khẩu của lãnh đạo doanh nghiệp càng cao thì xu hướng xuất khẩu của DNNVV càng cao.*

Chấp nhận rủi ro của lãnh đạo là yếu tố then chốt thúc đẩy xu hướng xuất khẩu của DNNVV. Do hạn chế về thông tin, tài chính và năng lực quản lý, DNNVV thường đối mặt rủi ro cao khi tham gia thị trường quốc tế. Tuy vậy, lãnh đạo dám chấp nhận rủi ro thể hiện tư duy đổi mới, phát triển chiến lược hội nhập và tăng khả năng thích ứng với biến động toàn cầu (Hossain và cộng sự, 2022; Serra và cộng sự, 2012). Điều này tạo lợi thế cạnh tranh, thu hút đối tác quốc tế và nâng cao vị thế doanh nghiệp trong chuỗi giá trị toàn cầu (Expósito và cộng sự, 2022). Từ những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết sau:

*H4: Lãnh đạo doanh nghiệp chấp nhận rủi ro càng cao thì xu hướng xuất khẩu của DNNVV càng cao.*



Hình 1: Mô hình nghiên cứu tác động của chuyển đổi số và đặc điểm quản trị đến xu hướng xuất khẩu của DNNVV

Nguồn: Tác giả đề xuất.

Tính chủ động của lãnh đạo có vai trò quan trọng trong thúc đẩy xu hướng xuất khẩu của DNNVV. Họ chủ động dự đoán nhu cầu thị trường, phát triển sản phẩm mới và đón đầu đối thủ để đạt lợi thế cạnh tranh (Serra và cộng sự, 2012). Đồng thời, lãnh đạo theo dõi sát biến động kinh tế, chính trị, công nghệ toàn cầu nhằm thích ứng nhanh và tận dụng cơ hội (Expósito và cộng

sự, 2022). Việc đầu tư vào nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm và thiết lập quan hệ đối tác chiến lược giúp họ không chỉ tìm kiếm mà còn tạo ra cơ hội xuất khẩu hiệu quả. Dựa theo những lập luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

*H5: Tính chủ động của lãnh đạo doanh nghiệp càng cao thì xu hướng xuất khẩu của DNNVV càng cao.*

Từ những lý luận trên, mô hình nghiên cứu được xây dựng như Hình 1. Từ góc độ lý thuyết, mô hình nghiên cứu này dựa trên các lý thuyết nền về năng lực động (Barney, 1991) và lý thuyết chi phí giao dịch (Williamson, 1975). Lý thuyết năng lực động nhấn mạnh rằng trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, DNVVN cần phát triển và điều chỉnh năng lực nội tại để tận dụng cơ hội từ chuyển đổi số cũng như cải thiện quy trình sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng và tiếp cận thị trường quốc tế. Trong khi đó, lý thuyết chi phí giao dịch lý giải rằng đặc điểm quản trị số của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến khả năng giảm thiểu chi phí giao dịch và rủi ro khi tham gia vào thị trường xuất khẩu.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thu thập dữ liệu và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua việc tiến hành khảo sát điều tra bảng hỏi với đối tượng là lãnh đạo của các DNNVV Việt Nam có quy mô lực lượng lao động từ dưới 200 lao động. Quy trình lấy mẫu ngẫu nhiên được chọn theo thông tin từ danh bạ các doanh nghiệp Việt Nam. Bảng câu hỏi được gửi qua thư điện tử đến khoảng 600 DNNVV được lựa chọn ngẫu nhiên. Kết quả thu về 432 bảng hỏi đầy đủ thông tin, hình thành mẫu nghiên cứu (Bảng 1).

Bảng 1: Mẫu khảo sát điều tra

| Tiêu chí              | Số lượng | Tỷ lệ  | Tiêu chí                  | Số lượng | Tỷ lệ  |
|-----------------------|----------|--------|---------------------------|----------|--------|
| Kinh nghiệm xuất khẩu | 432      | 100%   | Thị trường chính          | 432      | 100%   |
| Dưới 3 năm            | 81       | 18,75% | ASEAN                     | 81       | 18,75% |
| Từ 3 đến dưới 5 năm   | 165      | 38,19% | Châu Á (trừ ASEAN)        | 155      | 35,88% |
| Từ 5 đến dưới 10 năm  | 99       | 22,92% | Châu Âu (EU)              | 75       | 17,36% |
| Từ 10 đến dưới 20 năm | 59       | 13,66% | Mỹ, Canada                | 52       | 12,04% |
| Từ 20 năm trở lên     | 28       | 6,48%  | Khác                      | 69       | 15,97% |
| Lao động (người)      | 432      | 100%   | Doanh thu (VND)           | 432      | 100%   |
| ≤ 10 người            | 84       | 19,44% | ≤ 3 tỷ đồng               | 63       | 14,58% |
| Từ 11 đến 50 người    | 122      | 19,44% | Từ trên 3-10 tỷ đồng      | 97       | 22,45% |
| Từ 51 đến 100 người   | 113      | 26,16% | Từ trên 10 đến 50 tỷ đồng | 146      | 33,80% |
| Từ 101 đến 200 người  | 113      | 26,16% | Từ trên 50-100 tỷ đồng    | 81       | 18,75% |
|                       |          |        | Từ trên 100-300 tỷ đồng   | 45       | 10,42% |

Bảng 2: Bộ thang đo và kiểm định thang đo nghiên cứu

| Tên biến                                                          | Ký hiệu | Cronbach's Alpha | Kiểm định KMO & Bartlett | Bình phương trích xuất của thành tố thứ nhất | Nguồn tác giả                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|---------|------------------|--------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ứng dụng công nghệ số</i>                                      | X1      | 0,868            | 0,705<br>(Sig, = 0,000)  | 71,822%                                      | Expósito và cộng sự (2022);<br>Añón Higón và Bonvin (2024);<br>Elia và cộng sự (2021); Serra và cộng sự (2012) |
| - Mức độ ứng dụng trong công việc sản xuất kinh doanh thường niên | X11     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Mức độ ứng dụng trong kết nối và quản lý đầu ra và khách hàng   | X12     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Mức độ ứng dụng trong kết nối và quản lý đầu vào                | X13     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Mức độ tích hợp với các hệ thống và ứng dụng hiện tại           | X14     | 0,837            | 0,815<br>(Sig, = 0,000)  | 67,228%                                      | Elia và cộng sự (2021); Negeri và Ji (2023)                                                                    |
| <i>Nguồn nhân lực số</i>                                          | X2      |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Đủ số lượng nhân sự số                                          | X21     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Trình độ học vấn và chuyên môn số                               | X22     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Kỹ năng vận hành công nghệ số trong công việc thường niên       | X23     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |
| - Khả năng học hỏi, duy trì và xử lý các vấn đề phát sinh         | X24     |                  |                          |                                              |                                                                                                                |

| Tên biến                                                                                                                                    | Ký hiệu | Cronbach's Alpha | Kiểm định KMO & Bartlett | Bình phương trích xuất của thành tố thứ nhất | Nguồn tác giả                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Cam kết xuất khẩu</i>                                                                                                                    | X3      | 0,901            | 0,760<br>(Sig, = 0,000)  | 77,387%                                      | Serra và cộng sự (2012); Negeri và Ji (2023); Ismail và cộng sự (2017)                                |
| - Định hướng xuất khẩu trong chiến lược doanh nghiệp                                                                                        | X31     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Mức độ tin tưởng vào cơ hội tăng trưởng và lợi nhuận của hoạt động xuất khẩu                                                              | X32     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Mức độ phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp                                                                                   | X33     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Mức độ tin tưởng vào tầm quan trọng của xuất khẩu                                                                                         | X34     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| <i>Chấp nhận rủi ro</i>                                                                                                                     | X4      | 0,822            | 0,727<br>(Sig, = 0,000)  | 65,658%                                      | Hossain và cộng sự (2022); Serra và cộng sự (2012); Expósito và cộng sự (2022)                        |
| - Định rõ và đo lường mức độ chấp nhận rủi ro                                                                                               | X41     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Xác định được mức độ rủi ro mà họ có thể chấp nhận                                                                                        | X42     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Cân nhắc giữa việc chấp nhận rủi ro và việc bảo vệ lợi ích ngắn hạn                                                                       | X43     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Định rõ các biện pháp và chiến lược cụ thể để quản lý và giảm thiểu rủi ro                                                                | X44     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| <i>Tính chủ động</i>                                                                                                                        | X5      | 0,900            | 0,757<br>(Sig, = 0,000)  | 77,171%                                      | Hossain và cộng sự (2022); Serra và cộng sự (2012); Expósito và cộng sự (2022)                        |
| - Doanh nghiệp đã xác định được những cơ hội mới nào trên thị trường và đã có chiến lược cụ thể để khám phá và tận dụng chúng chưa?         | X51     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Lãnh đạo có thường xuyên tổ chức các buổi họp, phiên thảo và tương tác với nhân viên để thu thập ý kiến và ý tưởng mới không?             | X52     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Xây dựng một môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, chủ động và đổi mới                                                            | X53     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Doanh nghiệp đã phát triển và duy trì cơ sở hạ tầng và quy trình linh hoạt để nhanh chóng thích ứng với các thay đổi và cơ hội mới không? | X54     |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| <i>Xu hướng xuất khẩu</i>                                                                                                                   | Y       | 0,822            | 0,708<br>(Sig, = 0,000)  | 65,917%                                      | Javalgi và cộng sự (2000), Nam và cộng sự (2018); Expósito và cộng sự (2022); Serra và cộng sự (2012) |
| - Tham gia xuất khẩu ngay khi có cơ hội                                                                                                     | Y1      |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Xác định được những sản phẩm hoặc dịch vụ nào có tiềm năng xuất khẩu                                                                      | Y2      |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Đang hoặc dự kiến phát triển kế hoạch để thúc đẩy xuất khẩu                                                                               | Y3      |                  |                          |                                              |                                                                                                       |
| - Đang hoặc dự kiến xây dựng chiến lược để thâm nhập thị trường xuất khẩu                                                                   | Y4      |                  |                          |                                              |                                                                                                       |

### 3.2. Kiểm định thang đo nghiên cứu

Biến phụ thuộc đo lường xu hướng xuất khẩu của DNNVV dựa trên nghiên cứu của Javalgi và cộng sự (2000), Nam và cộng sự (2018); Expósito và cộng sự (2022), và Serra và cộng sự (2012), thể hiện định hướng và mức độ tham gia xuất khẩu. Các biến độc lập được xây dựng kế thừa từ các nghiên cứu của Serra và cộng sự (2012), Negeri và Ji (2023), Ismail và cộng sự (2017), Hossain và cộng sự (2022) và Expósito và cộng sự (2022). Hai biến kiểm soát gồm kinh nghiệm xuất khẩu và quy mô lao động (Javalgi và cộng sự, 2000; Nam và cộng sự, 2018). Kết quả kiểm định (Bảng 2) cho thấy hệ số KMO và Cronbach's Alpha đều  $> 0,7$ , các nhân tố giải

thích  $> 50\%$  biến quan sát, đảm bảo độ tin cậy và phù hợp phân tích hồi quy.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả hồi quy và các phép kiểm tra vấn đề đa cộng được trình bày trong Bảng 3. Thống kê F của mô hình là 78,343 với giá trị p (Sig.) = 0,000 cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập và tồn tại các biến giải thích có ý nghĩa. Giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh đạt 0,564 cho thấy các biến độc lập đưa vào mô hình giải thích được 56,4% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả phân tích đa cộng tuyến của mô hình cho giá trị VIF đều nhỏ hơn 4, đảm bảo không tồn tại hiện tượng này trong mô hình hồi quy. Các kết quả này cho phép khẳng định mô hình hồi quy đạt mức tin cậy.

Bảng 3: Kết quả phân tích hồi quy

|                                                                                                | Hệ số chưa chuẩn hóa |               | t      | Sig.  | Đa cộng tuyến |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|--------|-------|---------------|-------|
|                                                                                                | $\beta$              | Độ lệch chuẩn |        |       | Dung sai      | VIF   |
| (hệ số)                                                                                        | -0,469***            | 0,113         | -4,148 | 0,000 |               |       |
| X1                                                                                             | 0,146***             | 0,035         | 4,176  | 0,000 | 0,846         | 1,182 |
| X2                                                                                             | 0,295***             | 0,038         | 7,806  | 0,000 | 0,722         | 1,384 |
| X3                                                                                             | 0,081*               | 0,035         | 2,344  | 0,020 | 0,854         | 1,171 |
| X4                                                                                             | 0,157***             | 0,034         | 4,629  | 0,000 | 0,892         | 1,121 |
| X5                                                                                             | 0,241***             | 0,039         | 6,254  | 0,000 | 0,690         | 1,449 |
| X6                                                                                             | 0,235***             | 0,031         | 7,585  | 0,000 | 0,832         | 1,202 |
| X7                                                                                             | -0,046               | 0,030         | -1,541 | 0,124 | 0,987         | 1,013 |
| R = 0,751; $R^2 = 0,564$ ; $R^2$ hiệu chỉnh = 0,557; sai số = 0,666; F = 78,343; Sig. = 0,000. |                      |               |        |       |               |       |

Ghi chú: \*có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,05$ ; \*\*có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,01$ ; \*\*\*có ý nghĩa thống kê với  $p < 0,001$ .

Nguồn: Kết quả khảo sát.

Kết quả hồi quy trình bày ở Bảng 3 cho thấy bức tranh rõ nét về các yếu tố ảnh hưởng đến xu hướng xuất khẩu của DNNVV tại Việt Nam. Cụ thể, biến X1 – Ứng dụng công nghệ số có mối quan hệ cùng chiều và đạt ý nghĩa thống kê với xu hướng xuất khẩu (Y), với hệ số  $\beta = 0,146$  và mức ý nghĩa Sig. = 0,000. Điều này khẳng định giả thuyết H1 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 95%: mức độ ứng dụng công nghệ số càng cao thì xu hướng xuất khẩu của DNNVV càng tích cực. Việc áp dụng công nghệ số giúp doanh nghiệp tự động hóa quy trình, tăng cường kết nối và khả năng thích ứng thị trường quốc tế. Tuy nhiên, thực trạng tại Việt Nam cho thấy phần lớn DNNVV vẫn còn thụ động trước sự thay đổi của thị trường số hóa. Theo báo cáo của Tập đoàn IDG (Hoa Kỳ), trong khi khoảng 55% doanh nghiệp khởi nghiệp đã ứng dụng công nghệ số một cách hiệu quả, phần lớn DNNVV vẫn gặp khó khăn

do hạn chế về chi phí đầu tư, thiếu chiến lược số hóa và năng lực bảo mật yếu. Hệ thống an ninh thông tin không đảm bảo khiến họ dễ trở thành mục tiêu của các cuộc tấn công mạng.

Tiếp theo, biến X2 – Nguồn nhân lực số có tác động tích cực mạnh hơn đến xu hướng xuất khẩu, với hệ số  $\beta = 0,295$  và Sig. = 0,000, xác nhận giả thuyết H2 được chấp nhận ở mức ý nghĩa 95%. Nhân lực số không chỉ là lực lượng lao động có kỹ năng công nghệ thông tin, mà còn là yếu tố then chốt giúp DNNVV vận hành thiết bị số, quản lý hệ thống dữ liệu, điều hành xuất khẩu và sản xuất thông minh. Trong bối cảnh yêu cầu kỹ thuật và chất lượng ngày càng cao từ các thị trường quốc tế, nguồn nhân lực số là điều kiện tiên quyết để tăng khả năng cạnh tranh. Tuy nhiên, Việt Nam đang đối mặt với sự thiếu hụt nghiêm trọng về lao động có trình độ kỹ thuật số, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin và vận hành thiết bị hiện đại. Dù nhu cầu tuyển

dụng lớn, phần đông người lao động chưa đáp ứng đủ kỹ năng, gây trở ngại cho quá trình chuyển đổi số của DNNVV.

Về biến X3 – Cam kết xuất khẩu của lãnh đạo, kết quả cho thấy nó có ảnh hưởng tích cực đến xu hướng xuất khẩu với  $\beta = 0,081$ ; Sig. = 0,020. Điều này khẳng định giả thuyết H3 được chấp nhận: cam kết từ lãnh đạo góp phần nâng cao hiệu suất và động lực xuất khẩu cho toàn bộ doanh nghiệp. Lãnh đạo thể hiện cam kết thông qua phân bổ tài chính, nhân sự và quản trị hợp lý cho hoạt động xuất khẩu. Cam kết cao còn tạo hiệu ứng lan tỏa về tinh thần và hành động, giúp doanh nghiệp thu hút đối tác chiến lược, mở rộng thị trường và nâng cao uy tín quốc tế. Trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0, với sự phát triển nhanh của thương mại điện tử và các nền tảng số, DNNVV cần khai thác cam kết của lãnh đạo để vượt qua các rào cản thông tin, nguồn lực và chi phí. Điều này đặt ra yêu cầu cho Chính phủ trong việc ban hành các chính sách hỗ trợ thiết thực hơn, đặc biệt là cung cấp thông tin, nền tảng kỹ thuật và các gói hỗ trợ chuyên sâu cho DNNVV xuất khẩu.

Biến X4 – Khả năng chấp nhận rủi ro của lãnh đạo cũng thể hiện mối quan hệ cùng chiều rõ rệt với xu hướng xuất khẩu ( $\beta = 0,157$ ; Sig. = 0,000), xác nhận giả thuyết H4 được chấp nhận. Lãnh đạo dám chấp nhận rủi ro không chỉ phản ánh tư duy đổi mới, mà còn cho thấy sự chủ động trong xây dựng kế hoạch đối phó với biến động thị trường. Khả năng này giúp doanh nghiệp nhanh chóng thích nghi, hạn chế rủi ro trong môi trường quốc tế đầy biến động. Ngoài ra, tinh thần chấp nhận rủi ro còn giúp chuyển hóa khó khăn thành cơ hội – chẳng hạn như khai thác thị trường ngách, hợp tác xuyên biên giới hoặc đầu tư vào đổi mới công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh. Đây là yếu tố cực kỳ cần thiết trong thời kỳ mà sự thay đổi của thị trường quốc tế diễn ra liên tục và khó đoán định.

Biến X5 – Tính chủ động từ phía lãnh đạo doanh nghiệp cũng thể hiện mối tương quan thuận mạnh với xu hướng xuất khẩu ( $\beta = 0,241$ ; Sig. = 0,000), chứng minh giả thuyết H5 hoàn toàn được chấp nhận. Lãnh đạo càng chủ động tìm hiểu, cập nhật và phân tích tình hình thị trường, chính sách và công nghệ toàn cầu thì doanh nghiệp càng có khả năng xây dựng chiến lược xuất khẩu phù hợp, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động. Tính chủ động còn thể hiện qua đầu tư cho nghiên cứu, thiết lập hạ tầng mềm và hạ tầng số, tổ chức họp nhóm, khuyến khích sáng

tạo nội bộ. Đặc biệt, trong bối cảnh Việt Nam đã ký kết nhiều hiệp định thương mại tự do (FTA), sự chủ động giúp DNNVV tận dụng tối đa các ưu đãi và cơ hội tiếp cận thị trường toàn cầu, từ đó hướng tới chiến lược phát triển bền vững.

Đối với các biến kiểm soát, biến X6 – Kinh nghiệm xuất khẩu có tác động đáng kể đến xu hướng xuất khẩu ( $\beta = 0,235$ ; Sig. = 0,000). Kinh nghiệm là tài sản quý giá, hình thành từ thực tiễn hoạt động sản xuất – kinh doanh hoặc học hỏi từ doanh nghiệp đi trước. Doanh nghiệp có kinh nghiệm thường nhận diện rõ ràng hơn về những rào cản và cơ hội trên thị trường, từ đó xây dựng chiến lược phù hợp, phòng tránh rủi ro và tối ưu hóa nguồn lực. Ngược lại, biến X7 – Quy mô lao động lại không có ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả xuất khẩu ( $\beta = -0,046$ ; Sig. = 0,124). Điều này cho thấy số lượng lao động dù lớn cũng không đảm bảo tăng hiệu quả xuất khẩu nếu thiếu yếu tố chất lượng. Trong thời kỳ Cách mạng công nghiệp 4.0, yếu tố then chốt không còn là số lượng mà là chất lượng – đặc biệt là khả năng ứng dụng công nghệ và năng lực vận hành linh hoạt. Như vậy, trong khi kinh nghiệm và năng lực kỹ thuật số đóng vai trò then chốt trong thúc đẩy xuất khẩu thì quy mô lao động không còn là yếu tố quyết định đối với hiệu quả xuất khẩu của DNNVV.

## 5. Giải pháp

Trong bối cảnh Việt Nam tích cực hội nhập kinh tế quốc tế qua các FTA và thực hiện chiến lược chuyển đổi số quốc gia, DNNVV có cơ hội lớn để mở rộng hoạt động xuất khẩu. Nghiên cứu đề xuất các giải pháp trọng tâm nhằm tăng hiệu quả xuất khẩu, trong đó nổi bật là đẩy mạnh chuyển đổi số và nâng cao năng lực quản trị. DNNVV cần đầu tư vào nghiên cứu và triển khai công nghệ, đồng thời xây dựng quỹ phát triển nguồn nhân lực kỹ thuật số để đào tạo đội ngũ có trình độ chuyên môn. Doanh nghiệp nên áp dụng chiến lược chuyển đổi số hướng đến hiệu quả, chọn các dự án nhỏ nhưng tác động rõ rệt, đồng thời nâng cao kỹ năng cho người lao động. Lãnh đạo cần chủ động thích ứng, ra quyết định dựa trên dữ liệu và tìm kiếm hợp tác chiến lược với doanh nghiệp lớn nhằm chia sẻ nguồn lực và mở rộng quy mô. Chính phủ cần hỗ trợ tiếp cận tài chính, phát triển công nghiệp phụ trợ, thu hút đầu tư và phổ biến các mô hình chuyển đổi số hiệu quả để tạo hệ sinh thái thuận lợi cho xuất khẩu DNNVV.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích xu hướng xuất khẩu của DNNVV tại Việt Nam, qua đó xác định 5 yếu tố ảnh hưởng chính gồm: ứng dụng công nghệ số, nguồn nhân lực số, cam kết xuất khẩu của lãnh đạo, khả năng chấp nhận rủi ro và tính chủ động của lãnh đạo. Các yếu tố này đều có tác động tích cực đến xu hướng xuất khẩu, song DNNVV vẫn đang phải đối mặt với những thách thức về năng lực công nghệ và chất lượng nhân sự.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất tăng đầu tư cho công nghệ số, thành lập quỹ phát triển nhân lực, tăng cường vai trò lãnh đạo trong chuyển đổi số, đồng thời kiến nghị Chính phủ tiếp tục hỗ trợ tài chính, chính sách ngành phụ trợ và chuyển đổi số.

Về lý thuyết, nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về vai trò của chuyển đổi số và quản trị trong xuất khẩu, đồng thời làm rõ vai trò then chốt của DNNVV trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Những phát hiện thực nghiệm trong nghiên cứu cũng cung cấp căn cứ quan trọng để xây dựng chính sách và cải thiện thực tiễn phát triển xuất khẩu của DNNVV tại Việt Nam.

## Tài liệu tham khảo

- Añón Higón, D., & Bonvin, D. (2024). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Business Economics*, 62(3), 857–877. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00799-7>
- Brodnny, J., & Tutak, M. (2022). Digitalization of small and medium-sized enterprises and economic growth: Evidence for the EU-27 countries. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc8020067>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132(April), 158–169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
- Expósito, A., Sanchis-Llopis, A., & Sanchis-Llopis, J. A. (2022). Manager gender, entrepreneurial orientation and SMEs export and import propensities: Evidence for Spanish businesses. *Eurasian Business Review*, 12(2), 315–347. <https://doi.org/10.1007/s40821-022-00210-7>
- Hossain, K., Soon Lee, K. C., Abdul Ghani Azmi, I. B., Idris, A. B., Alam, M. N., Rahman, M. A., & Mohd Ali, N. (2022). Impact of innovativeness, risk-taking, and proactiveness on export performance in a developing country: Evidence of qualitative study. *RAUSP Management Journal*, 57(2), 165–181. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2021-0002>
- Ismail, M. D., Alam, S. S., & Hamid, R. bt A. (2017). Trust, commitment, and competitive advantage in export performance of SMEs. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 19(1), 1–18. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.22680>
- Javalgi, R. G., White, D. S., & Lee, O. (2000). Firm characteristics influencing export propensity. *Journal of Business Research*, 47(3), 217–228. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(98\)00065-4](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00065-4)
- Nam, J., Liu, X., Lioliou, E., & Jeong, M. (2018). Do board directors affect the export propensity and export performance of Korean firms? A resource dependence perspective. *International Business Review*, 27(1), 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.001>
- Negeri, A., & Ji, Q. (2023). Export knowledge, export commitment and coffee export performance in Ethiopia. *Heliyon*, 9(6), e16403. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16403>
- Nguyen, H. V., Duong, N. T. T., & Nguyen, P. H. (2022). Factors affecting the degree of digital transformation of small and medium enterprises in Hanoi City. *Journal of Trade Science*, 172, 3–20. <https://tckhtm.tmu.edu.vn/upload/news/files/172-b1pdf-1675744545.pdf>
- Serra, F., Pointon, J., & Abdou, H. (2012). Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms. *International Business Review*, 21(2), 210–224. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.006>
- General Statistics Office (2023). *The Statistical Yearbook 2022*. Statistical Publishing House.
- WTO (2023). *World Trade Statistical Review 2023*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2015\\_e/its2015\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf)