NÂNG CAO KHẢ NĂNG PHỤC HỒI CỦA DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU VIỆT NAM TRƯỚC CÁC CÚ SỐC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN KIM THẢO[1] - LÊ THỊ THƯƠNG[2,*] - NGUYỄN THỊ HẰNG[3]

[1]Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (UEH)
University of Economics Ho Chi Minh City
[2]Nhà nghiên cứu độc lập, TP. Hồ Chí Minh
Independent researcher, Ho Chi Minh City
[3]Học viên Cao học, Chương trình CFVG, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh (UEH)
MBA Candidate, CFVG Program, University of Economics Ho Chi Minh City
*Tác giả liên hệ: thuongle97lk@gmail.com

Ngày nhận bài: 8/6/2026
Ngày sửa bài: 26/6/2026
Ngày duyệt đăng bài: 9/7/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích khả năng phục hồi của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam trước các cú sốc thương mại trong bối cảnh bất định gia tăng sau đại dịch COVID-19. Đặc biệt, sự kết hợp giữa chính sách thuế đối ứng của Hoa Kỳ năm 2025 và những diễn biến địa chính trị tại Iran. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhằm khám phá cách thức các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam phát triển năng lực và xây dựng khả năng phục hồi trước những biến động của môi trường thương mại quốc tế. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính thông qua nghiên cứu nhiều trường hợp nhằm phân tích trải nghiệm và cách thức ứng phó của lãnh đạo doanh nghiệp ở các ngành hàng khác nhau. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số hàm ý nhằm nâng cao khả năng phục hồi của doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam trước các cú sốc thương mại.

Từ khóa: *bất định thương mại, năng lực động, khả năng phục hồi tổ chức, thuế đối ứng, doanh nghiệp xuất khẩu.*

Enhancing the resilience of Vietnamese exporting enterprises to trade shocks

Abstract:

This study examines how Vietnamese exporting enterprises develop resilience amid growing trade uncertainty following the COVID-19 pandemic, particularly the combined effects of the United States' 2025 reciprocal tariff policy and geopolitical developments involving Iran. A qualitative multiple-case approach was employed through in-depth interviews with senior managers from eight exporting enterprises operating in different industries. The findings show that trade shocks disrupt production planning, reduce profit margins, increase logistics and input costs, and cause substantial order fluctuations. In response, enterprises develop dynamic capabilities through four main pathways: digitalization and automation, stronger technical and intellectual property capabilities, market diversification, and leaner operations. The study recommends strengthening internal capabilities, reducing dependence on individual markets and customers, improving supply chain coordination, investing selectively in technology, and supporting exporters through appropriate trade, financial, and market-information policies.

Keywords: *trade uncertainty, dynamic capabilities, organizational resilience, reciprocal tariff, exporting enterprises.*

1. Đặt vấn đề

Năm 2018 cuộc chiến thương mại Mỹ - Trung nổ ra và được nhận diện là một trong những rủi ro lớn nhất đối với tăng trưởng kinh tế toàn cầu, gây ra các căng thẳng kinh tế và chính trị sâu sắc (Nguyễn Thu Hương, 2019). Bản chất của sự bất định này không chỉ nằm ở thâm hụt thương mại mà còn là cuộc cạnh tranh chiến lược về công nghệ và sở hữu trí tuệ, đặc biệt nhắm vào kế hoạch "Made in China 2025" (Nguyễn Anh Thư và Vũ Thanh Hương, 2018). Trong khi đó Việt Nam là nền kinh tế phụ thuộc vào xuất khẩu nhất ASEAN với tổng kim ngạch XNK bằng 200% GDP, vì vậy Việt Nam dễ tổn thương trước các cú sốc thương mại toàn cầu (Nguyễn Thu Hương, 2019). Các cú sốc kể từ đầu năm 2025, môi trường thương mại quốc tế của Việt Nam đã trải qua những biến động chưa từng có tiền lệ. Chính sách thuế đối ứng của Mỹ biến động từ 46% xuống 20%, rồi lại điều chỉnh về 10% trong thời gian ngắn, khiến các kế hoạch sản xuất - kinh doanh trung và dài hạn của doanh nghiệp liên tục bị đảo lộn. Đồng thời, các cú sốc địa chính trị, tiêu biểu là xung đột quân sự liên quan đến Iran, đã đẩy chi phí logistics, bao bì và nguyên vật liệu đầu vào tăng cao trên phạm vi toàn cầu. Trong 2 làn sóng này tạo thành một trạng thái bất định kép - kết hợp giữa bất định chủ quan và khách quan, tạo nên một trạng thái bất định tối đa mà doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam đồng thời phải ứng phó (Brandshaug & Oddane, 2026).

Trong bối cảnh đó, một bộ phận không nhỏ doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam vẫn đang vận hành theo mô hình gia công thâm dụng lao động, đồng thời phụ thuộc lớn vào nguồn nguyên liệu đầu vào từ Trung Quốc, với thị trường tiêu thụ đầu ra là Mỹ (Nguyễn Thu Hương, 2019). Cấu trúc phụ thuộc kép này khiến năng lực chống chịu của doanh nghiệp trước các cú sốc chính sách và địa chính trị trở nên đặc biệt mong manh (Nguyễn Thu Hương, 2019; Đỗ Mỹ Dung, 2019), trong khi những hiểu biết về cách doanh nghiệp phản ứng vẫn còn hạn chế. Sự kết hợp giữa việc nhận diện rủi ro và chủ động nâng cấp năng lực nội tại chính là chìa khóa để doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam chuyển hóa cú sốc thành động lực phục hồi và phát triển bền vững.

Xuất phát từ mục đích làm rõ phương thức mà các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng lực vượt qua các biến động thương mại, nghiên cứu này đặt ra câu hỏi: "Bất định thương mại kép thúc đẩy sự tiến hóa năng lực nội tại của doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam như thế nào để xây dựng năng lực phục hồi? Mục tiêu nghiên cứu gồm: (i) nhận diện các tác động cụ thể của bất định thương mại; (ii) khám phá quá trình tiến hóa năng lực của doanh nghiệp; và (iii) đề xuất hàm ý quản trị và chính sách nhằm nâng cao năng lực phục hồi. Bài viết được cấu trúc thành 5 phần: đặt vấn đề, cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu, kết quả và thảo luận, kết luận và hàm ý.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities Theory)

Theo định nghĩa của Teece và cộng sự (1997) môi trường kinh doanh biến động nhanh, các năng lực tĩnh dựa trên nguồn lực sẵn có không còn đảm bảo lợi thế cạnh tranh bền vững. Năng lực động thể hiện qua 3 cơ chế: (1) Sensing - nhận diện, chọn lọc, đánh giá thời cơ và nguy cơ thị trường; (2) Seizing - khả năng huy động nguồn lực nhanh chóng để hiện thực hóa cơ hội hoặc đối phó thách thức; và (3) Reconfiguring - quá trình liên tục làm mới, chuyển đổi cấu trúc tài sản và quy trình vận hành của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp SME xuất khẩu, năng lực động chính là động cơ trung tâm thúc đẩy sự thích ứng linh hoạt trước các bất ngờ như các hàng rào thuế quan và đứt gãy chuỗi cung ứng (Battisti & Christofi, 2023).

2.2. Lý thuyết chiết trung (Eclectic Paradigm - OLI)

Khung lý thuyết chiết trung OLI bao gồm 3 lợi thế: Sở hữu (Ownership - O), Địa điểm (Location - L),

và Nội hóa (Internalization - I). Trong bối cảnh bảo hộ mậu dịch gia tăng, nghiên cứu của Li và cộng sự (2026) chỉ ra có một sự dịch chuyển mạnh mẽ trong trọng tâm chiến lược của các doanh nghiệp tại các nước đang phát triển: từ việc dựa quá mức vào lợi thế địa điểm (như chi phí nhân công rẻ, tài nguyên sẵn có, ưu đãi thuế quan quốc gia) sang việc chủ động kiến tạo và nâng cao lợi thế sở hữu như làm chủ công nghệ độc quyền, sở hữu trí tuệ, thương hiệu riêng. Đây là chìa khóa để thoát bẫy gia công giá trị thấp.

2.3. Khả năng phục hồi tổ chức (Organizational Resilience)

Trong quản trị hiện đại, phục hồi không chỉ đơn thuần là việc quay trở lại trạng thái cân bằng cũ sau khủng hoảng, mà còn là khả năng tồn tại và thích ứng với biến động thị trường. Theo đó, trong điều kiện biến động của môi trường, doanh nghiệp hấp thụ các cú sốc và tự biến đổi để đạt tới một trạng thái phát triển cao hơn, bền vững hơn (Earl & Rose, 2022).

Hiện nay, phần lớn nghiên cứu về ứng phó với bất định thương mại tập trung vào cấp độ vĩ mô (Li và cộng sự, 2026). Các nghiên cứu ở cấp độ vi mô sử dụng phương pháp định lượng với dữ liệu thứ cấp (Rodigue và cộng sự, 2024) chưa cho thấy việc phát huy năng lực ứng phó của các doanh nghiệp xuất khẩu trước những bất định của thị trường quốc tế. Số lượng nghiên cứu định tính chuyên sâu ở cấp độ vi mô, tập trung vào cơ chế tiến hóa năng lực nội tại của doanh nghiệp xuất khẩu tại một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh bất định kép (thuế đối ứng và xung đột địa chính trị), vẫn còn hạn chế.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính, nhằm thấu hiểu trải nghiệm và diễn giải của lãnh đạo doanh nghiệp về hiện tượng bất định thương mại. Việc tìm hiểu cách thức ứng phó của nhiều trường hợp được lựa chọn vì cho phép so sánh, đối chiếu mô hình ứng phó giữa các ngành hàng khác nhau, từ đó khái quát hóa lý thuyết thay vì chỉ dựa trên suy luận thống kê.

3.2. Đối tượng và mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu gồm 8 doanh nghiệp xuất khẩu của Việt Nam, được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, hoạt động trong nhiều lĩnh vực, nhằm đảm bảo tính đa dạng về ngành hàng. Đối tượng phỏng vấn là lãnh đạo cấp cao hoặc người trực tiếp phụ trách hoạt động xuất khẩu, có đủ thẩm quyền và hiểu biết để chia sẻ về chiến lược ứng phó của doanh nghiệp. Bảng 1 cung cấp thông tin về mẫu nghiên cứu

Bảng 1. Danh sách doanh nghiệp tham gia phỏng vấn

Mã hóa	Ngành hàng xuất khẩu	Hoạt động	Nhân sự 2025 (Người)	Qui mô và mô hình kinh doanh	Doanh số (Tỷ trọng) XK sang thị trường Mỹ (triệu USD- %)
DN1	Cao su kỹ thuật (Đồ chơi thú cưng)	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	150	DNNVV; Sản xuất độc quyền cho đối tác lớn	8,8 (45%)
DN2	Đồ chơi thú cưng, túi xách, hàng may mặc	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	230	DNNVV; Hỗ trợ thiết kế và chịu trách nhiệm sản phẩm	5,5 (70%)

DN3	Đồ chơi thú cưng, nhựa, cao su	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	158	DNNVV; Tự doanh/Kỹ thuật (50% sản phẩm tự thiết kế/có bằng sáng chế)	8,7 (72%)
DN4	Gạo	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	150	Doanh nghiệp lớn; Bán lẻ (Retail), tiên phong đóng gói tự động	120 (45%)
DN5	Đồ gỗ nội thất (Giường, tủ, bàn ghế)	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	334	DNNVV; Hàng cao cấp (da thật), đồng phát triển mẫu cùng khách hàng	14,5 (76%)
DN6	Cao su kỹ thuật & Sản phẩm thú cưng	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	235	DNNVV; Sản xuất theo đơn hàng, phụ thuộc lớn vào 1 khách hàng (80%)	7,1(80%)
DN7	Thủy sản (Tôm, cá tra, cá rô phi)	Thương mại	230	DNNVV; Sourcing/Dịch vụ, hưởng hoa hồng và quản lý chất lượng	1,16 (67%)
DN8	Các sản phẩm từ dừa	Nhà sản xuất & Xuất khẩu	30	DNNVV; Chế biến sâu, xuất khẩu chủ lực sang Mỹ	10 (45%)

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả từ dữ liệu phỏng vấn, 2026.

3.3. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn sâu bán cấu trúc với lãnh đạo 8 doanh nghiệp, tập trung vào 3 nhóm nội dung: (i) mức độ và hình thức tác động của bất định thương mại đến hoạt động doanh nghiệp; (ii) các phản ứng và giải pháp mà doanh nghiệp đã triển khai; (iii) sự thay đổi năng lực nội tại theo thời gian. Các cuộc phỏng vấn được ghi âm, gỡ băng và mã hóa để phục vụ phân tích.

3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích theo phương pháp mã hóa (Gioia và cộng sự, 2013), gồm 3 bước: (1) mã hóa bậc một - trích xuất các khái niệm gần với ngôn ngữ của người được phỏng vấn; (2) mã hóa bậc hai - nhóm các mã bậc một có liên quan về mặt lý thuyết thành các chủ đề; (3) xây dựng chiều cạnh tổng hợp để khái quát hóa các chủ đề bậc hai thành cấu trúc lý thuyết bao trùm. Toàn bộ quá trình mã hóa được thực hiện độc lập bởi 2 thành viên của nhóm nghiên cứu và được đối chiếu chéo nhằm tăng độ tin cậy.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Tác động của bất định thương mại

Kết quả phỏng vấn cho thấy, bất định thương mại tác động đến doanh nghiệp xuất khẩu theo nhiều cấp độ, từ vĩ mô đến vi mô. Ở cấp độ chính sách, sự thay đổi liên tục và khó dự đoán của thuế đối ứng khiến doanh nghiệp không thể lập kế hoạch sản xuất - kinh doanh dài hạn; đại diện DN1 đã buộc phải chuyển sang lập kế hoạch theo quý thay vì theo năm như trước. Ở cấp độ tài chính, biên lợi nhuận hoạt động sụt giảm nghiêm trọng, từ khoảng 15% xuống còn 3-5% ở một số ngành hàng, do phải chia sẻ một phần chi phí thuế với khách hàng (buyer) để giữ đơn hàng.

Phản ứng của khách hàng quốc tế trước biến động thuế cũng tạo thêm áp lực: 4/8 doanh nghiệp (DN1, DN2, DN4, DN7) cho biết buyer yêu cầu xuất hàng ồ ạt trong thời gian chờ để né thời điểm tăng thuế, đặc biệt DN4 có chia sẻ về việc ghi nhận lượng hàng xuất đi trong giai đoạn này tăng gần gấp đôi. Nhưng sau đó thì đơn hàng bị hoãn hoặc đột ngột bị hủy, cụ thể có 4/8 doanh nghiệp (DN1, DN2, DN6, DN8) đối mặt

với tình trạng đơn hàng giảm đột ngột hoặc bị hủy do khách hàng đã tích trữ quá nhiều trước đó, do nhu cầu thị trường suy giảm vì giá bán tăng. Đáng chú ý, DN6 ghi nhận doanh số giảm từ 9.4 triệu USD (2024) xuống còn 7.1 triệu USD (2025).

Cùng lúc này xung đột địa chính trị và hiệu ứng lan tỏa - việc Mỹ áp thuế vào hàng hóa trung gian của Trung Quốc làm tăng chi phí sản xuất toàn cầu, tạo áp lực lạm phát và ảnh hưởng đến biên lợi nhuận của các doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu đầu vào từ Trung Quốc - như một cú sốc bồi thêm đòn giáng lên các doanh nghiệp đang gồng mình với áp lực thuế. Một nửa số doanh nghiệp trong mẫu (DN1, DN2, DN6, DN8) cho biết chi phí logistics, giá xăng dầu và nguyên liệu tăng mạnh. Chi phí vận chuyển ghi nhận tăng từ 15-20%, trong khi giá bao bì nhựa tăng tới 40% do giá dầu mỏ tăng mạnh. Thứ hai, các doanh nghiệp (DN1, DN3, DN6) nhấn mạnh sự cần thiết phải phối hợp với các nhà cung cấp cấp 1 và cấp 2 để cùng giảm giá đầu vào nhằm bù đắp thiệt hại, cho thấy hiệu ứng lan tỏa của chuỗi cung ứng khi môi trường biến động. DN1 gọi đây là "phản ứng dây chuyền", trong đó các nhà cung cấp cũng buộc phải giảm giá để duy trì sự tồn tại của toàn bộ hệ thống sản xuất. Đối diện với khó khăn này, DN3 thương lượng với nhà cung cấp và tìm ra một giải pháp giúp doanh nghiệp thu hồi lại khoảng 3% chi phí bị mất do thuế.

4.2. Quá trình tiến hóa năng lực

Trước những áp lực trên, doanh nghiệp xuất khẩu không chỉ phản ứng thụ động mà chủ động tiến hóa năng lực nội tại theo 4 hướng chính.

Thứ nhất, năng lực số hóa và tự động hóa được đẩy mạnh nhằm bù đắp chi phí thuế quan và chi phí nhân công tăng cao. Trường hợp DN1 đã áp dụng hệ thống quản lý sản xuất (MES) và cơ giới hóa, trong khi DN3 đầu tư dây chuyền tự động cho các sản phẩm sản lượng lớn, chọn lọc giữ lại những lao động thủ công cho các đơn hàng nhỏ, không chắc chắn. Với hướng đầu tư này, các doanh nghiệp nhấn mạnh con người là yếu tố quyết định thành công của quá trình này, đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư đào tạo song song với việc đầu tư thiết bị theo hướng có chọn lọc.

Thứ hai, năng lực kỹ thuật và sở hữu trí tuệ được xem là thế phòng thủ chiến lược, thể hiện rõ nhất qua trường hợp DN3 tập trung vào lĩnh vực ngách, nơi có ít người giỏi. DN5 đã tập trung vào phân khúc hàng cao cấp sử dụng da bò thật thay vì hàng đại trà. Đối với doanh nghiệp thương mại, dịch vụ sourcing như DN7 nhắm vào các nhà phân phối nhỏ và các cửa hàng ngách tại thị trường Mỹ và Trung Đông, tập trung vào việc hỗ trợ khách hàng sát sao và toàn diện trong các phân khúc nhỏ, giúp họ tạo ra sự khác biệt. Trong khi đó, là một doanh nghiệp lớn trong ngành thực phẩm thiết yếu, DN4 thay vì xuất khẩu gạo thô số lượng lớn lại tập trung vào phân khúc bán lẻ với lợi thế đóng gói - chuyển sang phát triển sản phẩm độc quyền, có bản quyền, nhắm vào thị trường ngách có ít đối thủ đủ năng lực kỹ thuật để cạnh tranh. Kết quả là các sản phẩm tự phát triển hiện chiếm gần một nửa giá trị sản xuất và không những mang lại biên lợi nhuận cao hơn đáng kể so với sản phẩm gia công truyền thống mà còn xây dựng được khả năng phục hồi mạnh mẽ trước các cú sốc bất định của thương mại toàn cầu.

Thứ ba, năng lực linh hoạt thị trường được thể hiện qua chiến lược đa dạng hóa xuất khẩu sang châu Âu, Nam Mỹ và Nhật Bản, đáng chú ý khi năng lực này được quan sát đã xảy ra đồng bộ tại nhiều ngành công nghiệp có đặc thù khác nhau từ những ngành hàng không thiết yếu như: cao su kỹ thuật/đồ chơi thú cưng, nội thất, sản phẩm từ dừa; đến các ngành thiết yếu như: gạo, thực phẩm. Đặc biệt, trường hợp DN5 cho thấy đa dạng hóa thị trường không hoàn toàn là phản ứng mới xuất hiện, mà là định hướng chiến lược đã có từ khi thành lập; áp lực thuế quan chỉ đóng vai trò như một tác nhân xúc tác, thúc đẩy doanh nghiệp đẩy nhanh tốc độ tái cân bằng danh mục thị trường. Với việc triển khai năng lực linh hoạt trên diện rộng - trải dài nhiều lĩnh vực cho thấy lộ trình tiến hóa chung của các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam dưới những tác động không chắc chắn từ bên ngoài.

Thứ tư, năng lực vận hành tinh gọn được củng cố thông qua việc tối ưu kế hoạch sản xuất, rút ngắn thời gian giao hàng. DN4 là minh chứng điển hình khi tiến hành giảm thời gian giao hàng còn 2-3 tuần, DN5 rút ngắn thời gian xuống ít hơn 4-6 tuần. Tiếp đó là giảm lãng phí nguyên vật liệu để bù đắp phần giá bán bị điều chỉnh giảm. Cụ thể DN5 đã điều chỉnh kỹ thuật vi mô bằng việc giảm độ cong của sản phẩm để giảm hao hụt và giảm giá, và kết quả giảm 10% chi phí sản phẩm. Với DN6 tập trung khuyến khích nhân công thực hiện tối ưu hóa thành phẩm và giảm tỷ lệ hàng phế phẩm, và kết quả giảm từ 10% đến 30% chi phí, hiệu quả hơn nhiều so với việc chỉ đàm phán giá nguyên liệu đầu vào (vốn chỉ giảm được 3-5%). Đồng thời áp dụng mô hình sản xuất theo đơn hàng (make-to-order) nhằm tránh tồn kho dư thừa và bảo toàn dòng tiền trong giai đoạn nhu cầu biến động mạnh. DN1 có nhấn mạnh chỉ sản xuất theo đơn đặt hàng của khách, trong khi DN5 khi tiến hành phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp nguyên vật liệu với mô hình "Just-in-Time" - tiến hành lên kế hoạch theo lịch sản xuất cụ thể, giúp giảm áp lực lưu kho, chi phí kho, cũng như thanh toán, kết quả là giữ chân được khách hàng, đối tác mặc dù phải sống chung với lũ.

Bảng 2 tổng hợp cấu trúc dữ liệu theo phương pháp Gioia, thể hiện sự kết nối giữa các mã hóa bậc một/bậc hai từ dữ liệu phỏng vấn thực địa và các chiều cạnh tổng hợp mang tính lý thuyết.

Bảng 2. Cấu trúc dữ liệu

Chiều cạnh tổng hợp	Diễn giải tổng hợp từ mã hóa bậc 1 và bậc 2
Bất định kép và rủi ro từ thuế quan	Chính sách thuế thay đổi liên tục, khó dự đoán; biên lợi nhuận và doanh thu bị bào mòn; buyer ép chia sẻ chi phí, hoãn/hủy đơn hàng; chi phí nguyên liệu tăng do xung đột địa chính trị; hiệu ứng lan tỏa qua chuỗi cung ứng nhiều tầng
Năng lực số hóa và tự động hóa	Ứng dụng máy móc, robot, hệ thống MES để tăng năng suất, giảm chi phí bán hàng; công nghệ tự động hóa ngày càng dễ tiếp cận trong kỷ nguyên Công nghiệp 4.0; cam kết đầu tư dài hạn từ lãnh đạo là điều kiện tiên quyết; rào cản về chi phí và tính linh hoạt cho đơn hàng nhỏ
Năng lực kỹ thuật và sở hữu trí tuệ	Coi kỹ thuật là sức mạnh cốt lõi; phát triển sản phẩm độc quyền, có bản quyền để tạo thế phòng thủ; lựa chọn thị trường ngách ít đối thủ; sản phẩm tự phát triển chiếm gần một nửa giá trị sản xuất, biên lợi nhuận cao hơn sản phẩm đại trà
Năng lực linh hoạt và đa dạng hóa thị trường	Chủ động mở rộng sang châu Âu, Nam Mỹ, Nhật Bản, Anh để giảm tỷ trọng thị trường Mỹ; thuế quan là tác nhân thúc đẩy nhanh quá trình đa dạng hóa vốn đã được định hướng từ trước; cân bằng lại danh mục thị trường để giảm rủi ro phụ thuộc
Năng lực vận hành tinh gọn	Tối ưu kế hoạch sản xuất, rút ngắn thời gian giao hàng, giảm lãng phí nguyên vật liệu; sản xuất theo đơn (make-to-order) để bảo toàn dòng tiền; phối hợp just-in-time với nhà cung cấp
Tái cấu trúc chuỗi cung ứng đầu vào	Tìm nguồn nguyên liệu thay thế Trung Quốc (Hàn Quốc, Ấn Độ, nội địa) để đáp ứng quy tắc xuất xứ; chấp nhận chi phí truy xuất nguồn gốc cao hơn; quá trình thẩm định nhà cung cấp mới kéo dài
Năng lực tự chủ tài chính và con người	Ưu tiên vốn tự có, hạn chế đòn bẩy tài chính để chủ động ứng phó cú sốc; chỉ mở rộng khi nguồn lực nội bộ cho phép; đầu tư đào tạo nhân lực vì con người là yếu tố quyết định thành công của tự động hóa và đổi mới

Nguồn: Kết quả mã hóa dữ liệu phỏng vấn của nhóm tác giả, 2026.

Đối chiếu với khung lý thuyết đã trình bày ở phần 2, có thể thấy rõ 3 năng lực động của Teece và cộng sự (1997) (sensing - seizing - reconfiguring) được vận hành đồng thời: cảm biến thể hiện qua việc doanh nghiệp theo dõi sát biến động chính sách và giá nguyên liệu; nắm bắt thể hiện qua quyết định đầu tư công nghệ, phát triển sản phẩm mới và mở rộng thị trường; tái cấu trúc thể hiện rõ nhất qua việc tổ chức lại chuỗi cung ứng đầu vào và mô hình sản xuất. Đồng thời, sự dịch chuyển từ lợi thế địa điểm (giá nhân công rẻ, gần thị trường Mỹ) sang lợi thế sở hữu (công nghệ, bản quyền, sản phẩm độc quyền) phù hợp với dự báo của lý thuyết chiết trung về xu hướng nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu (Li và cộng sự, 2026).

Xét về kết quả, quá trình phát triển năng lực hội tụ thành 3 nhóm: (i) cải thiện hiệu quả vận hành bằng số hóa và sản xuất tinh gọn; (ii) nâng cấp vị thế trong chuỗi giá trị toàn cầu qua sở hữu trí tuệ và sản phẩm đặc thù; và (iii) giảm tập trung rủi ro qua đa dạng hóa thị trường xuất khẩu và tái cấu trúc nguồn cung. Trong 3 nhóm này nhất quán với lý thuyết năng lực động là cơ chế trung tâm chuyển hóa cú sốc bên ngoài thành động lực tái cấu trúc chiến lược, thị trường và chuỗi cung ứng (Battisti & Christofi, 2023; Earl & Rose, 2022).

Kết quả của nghiên cứu này cung cấp thêm dữ liệu định tính cho thấy năng lực đổi mới sáng tạo là yếu tố then chốt giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao thành tích xuất khẩu (Phan Thu Trang, 2026) và chống chịu tốt hơn với những biến động của thị trường quốc tế.

5. Tổng kết

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã khắc họa một lộ trình tiến hóa năng lực khá nhất quán ở các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam trước bất định thương mại kép: từ tác động trực tiếp về biên lợi nhuận thấp, doanh thu và đơn hàng suy giảm, doanh nghiệp dần chuyển hóa áp lực thành động lực đổi mới thông qua 4 nhóm năng lực (số hóa/tự động hóa), kỹ thuật và sở hữu trí tuệ, linh hoạt thị trường, vận hành tinh gọn. Đặc biệt, các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam tiến hóa năng lực dựa mạnh mẽ vào trực giác lãnh đạo, kinh nghiệm tích lũy và các mối quan hệ phi chính thức để thích ứng nhanh với các vấn đề mở của thị trường. Kết quả cung cấp minh chứng thực nghiệm bổ sung cho việc tích hợp lý thuyết năng lực động, lý thuyết chiết trung và khả năng phục hồi tổ chức trong một khung phân tích thống nhất.

5.2. Hàm ý cho nhà quản trị doanh nghiệp

Một là, duy trì trạng thái thích ứng nhanh, lập kế hoạch theo quý thay vì năm, gắn với cơ chế theo dõi sát sao biến động chính sách thuế và giá nguyên liệu đầu vào. Hai là đầu tư có chọn lọc vào các sản phẩm mới có giá trị gia tăng cao và các yếu tố sở hữu trí tuệ để thoát khỏi sự cạnh tranh thuần túy về giá. Ba là cân bằng giữa tự động hóa cho dòng sản phẩm ổn định, sản lượng lớn, và duy trì năng lực sản xuất thủ công linh hoạt cho đơn hàng nhỏ, không chắc chắn. Bốn là xây dựng đối tác chiến lược với cả buyer và nhà cung cấp, làm nền tảng cho các thỏa thuận chia sẻ rủi ro chi phí thuế trong giai đoạn khó khăn. Cuối cùng, kiểm soát đòn bẩy tài chính phù hợp với khả năng chống chịu cú sốc của doanh nghiệp, tránh phụ thuộc quá mức vào vốn vay trong giai đoạn bất định cao.

5.3. Hàm ý chính sách

Một là triển khai các gói hỗ trợ lãi suất ưu đãi giúp doanh nghiệp có đủ vốn lưu động để thu mua và dự trữ nguyên liệu chiến lược trong giai đoạn giá biến động. Bên cạnh đó, các hoạt động ngoại giao và xúc tiến thương mại cần được đẩy mạnh tại các thị trường mới nổi, tiềm năng như Brazil, Mexico, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp đa dạng hóa thị trường xuất khẩu. Tiếp theo, thủ tục hành chính liên quan đến chứng nhận xuất xứ hàng hóa và đẩy nhanh tiến độ hoàn thuế giá trị gia tăng (VAT) cần được đơn giản hóa nhằm hỗ trợ dòng tiền cho doanh nghiệp xuất khẩu. Cuối cùng, cần xây dựng cơ chế chia sẻ

thông tin cảnh báo sớm về rủi ro chính sách thương mại giữa cơ quan quản lý nhà nước và cộng đồng doanh nghiệp xuất khẩu.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu có một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, thiết kế nghiên cứu định tính với mẫu 8 doanh nghiệp cho phép khái quát hóa lý thuyết nhưng không nhằm mục đích khái quát hóa thống kê cho toàn bộ cộng đồng doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. Thứ hai, dữ liệu được thu thập tại một thời điểm khi chính sách thuế còn đang trong quá trình đàm phán và điều chỉnh, do đó một số nhận định có thể thay đổi theo diễn biến chính sách trong tương lai. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các năng lực động và kết quả phục hồi trên mẫu lớn hơn, hoặc nghiên cứu theo chiều dọc để theo dõi quá trình tiến hóa năng lực của cùng một nhóm doanh nghiệp qua nhiều chu kỳ chính sách ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Đỗ Mỹ Dung (2019). Cuộc chiến thương mại Mỹ - Trung và những tác động đến Việt Nam năm 2018. Trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: Kinh tế Việt Nam năm 2018 và triển vọng năm 2019 - Hướng tới chính sách tài khóa bền vững và hỗ trợ tăng trưởng (tr. 84-96). Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Truy cập tại https://khoahoc.neu.edu.vn/Resources/Docs/ SubDomain/khoahoc/h%E1%BB%99i%20th%E1%BA%A3o/qu%E1%BB%91c%20gia/Ky%20yeu%20KTVN%202018/7.ThS.%20%C4%90%E1%BB%97%20M%E1%BB%B9%20Dung.pdf.

Nguyễn Anh Thư, Vũ Thanh Hương (2018). Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung và một số tác động dự đoán. Trong Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia (tr. 59-71). https://trungtamwto.vn/file/17888/5.%20Chien%20tranh%20thuong%20mai%20My%20Trung%20va%20mot%20so%20tac%20dong%20du%20doan.pdf

Nguyễn Thu Hương (2019). Tác động của chiến tranh thương mại Mỹ - Trung đến Việt Nam và đề xuất một số giải pháp. Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, (202), 7-16. https://vjol.info.vn/index.php/HVNH-KHDAOTAONH/article/view/72126.

Phan Thu Trang (2026). Tác động của năng lực đổi mới sáng tạo và kinh nghiệm xuất khẩu đến hiệu quả xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam. Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế, 177, 1-14.

Battisti E. & Christofi M. (2023). Guest editorial: Dynamic capabilities and international business research: managerial and financial perspectives. Review of International Business and Strategy, 33(1), 1-4, doi: https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2023-179.

Brandshaug S. W., & Oddane.T. A. W. (2026). Double uncertainty and liminality: Conceptual scaffolding for embracing uncertainty in complex real-world problems. Reframing Entrepreneurship Education, 135-150. https://doi.org/10.4337/9781035345274.00016.

Earl A., Rose E. (2022). Guest editorial: International business in times of global disruption. Review of International Business and Strategy, 32(1), 1-9, doi: https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2022-164.

Gioia D. A., Corley K. G., & Hamilton A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. Organizational Research Methods, 16(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151.

Li H., Eriksson D., & Hilletofth P. (2026), Unveiling the eclectic paradigm in manufacturing location decisions: applications, limitations and practical guidance. Review of International Business and Strategy, 36(4), 541-573, doi: https://doi.org/10.1108/RIBS-08-2025-0122.

Rodrigue J., Shi Q., & Tan Y. (2024). Trade policy uncertainty & resource misallocation. European Economic Review, 64, 104720.

Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18, 509-533. Truy cập tại https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.